La préparation et la gestion de la rentrée scolaire 2020-2021 sous la pandémie Covid-19 : réalités et contraintes

Laila El Marjani, Mohamed Ben Hammou, Elhoussain Aït Lmaalam, Alaaeddine Bouassem

Introduction

Depuis l'instauration du confinement sanitaire au Maroc en mars 2020 avec l'apparition de la pandémie de la Covid-19, le système éducatif a dû faire face à une crise qui lui a imposé de prendre plusieurs mesures dans l'urgence afin de garantir la continuité de l'enseignement. Le mode d'enseignement à distance a été instauré partout dans le monde. Au Maroc, plusieurs études se sont attelées à étudier l'impact de ce mode sur les principes d'équité et d'égalité des chances ainsi que sur la qualité des enseignements. Mais le long de cette même période, le ministère de l'Éducation et ses services délocalisés se sont attelés aussi à une autre tâche récurrente chaque année. Il s'agit de la planification de la rentrée scolaire suivante, 2020-2021. Une planification qui commence déjà à la rentrée qui la précède, plus précisément en octobre 2019, et qui se poursuit en plusieurs étapes de préparation et de réajustement jusqu'au mois d'août 2020 pour garantir une rentrée scolaire satisfaisante et conforme aux normes. Lors de ce processus, les gestionnaires se sont trouvés devant plusieurs paramètres inconnus liés à l'épidémie de Covid-19 et aux moyens et ressources impartis au système éducatif, mais très rares sont les études qui ont porté sur cette micro-planification de l'éducation qui s'étale sur une année scolaire. C'est pourquoi nous avons choisi d'analyser et d'étudier la préparation et la gestion de la rentrée scolaire 2020-2021 menées par le ministère chargé de l'Éducation nationale et par ses services décentralisés à l'échelle régionale et provinciale.

Cette recherche s'est focalisée sur l'identification et l'analyse de la gestion du système éducatif au Maroc en temps de crise – la crise sanitaire de la Covid-19 – notamment pour la préparation et la gestion de la rentrée scolaire, ainsi que l'identification des contraintes et conséquences constatées lors de la mise en place des directives centrales au niveau local, tout en tenant compte des mesures exceptionnelles prises par les directions provinciales et les académies régionales pour pallier ces difficultés. Dans quelle mesure cette gestion a-t-elle été efficace ? A-t-elle respecté les fondements de l'école marocaine selon la loi cadre 17-51 à savoir : assurer la qualité, l'équité et l'égalité des chances. A-t-elle été respectueuse des directives de cette loi qui se basent entre autres sur la régionalisation avancée au niveau de la gouvernance du système éducatif ?

Méthodologie de la recherche

Nous avons utilisé la méthode descriptive et analytique.

Outils d'étude

En termes d'outils de recherche, nous avons essayé de consulter des articles et des études antérieures malgré leur grande rareté, et nous avons eu recours à une lecture analytique des communiqués et des notes organisationnelles émises par le ministère de l'Éducation nationale depuis le début de la pandémie jusqu'à la rentrée scolaire 2020-2021. Nous avons procédé aussi à la distribution de questionnaires et à la conduite d'entretiens de la manière suivante :

1. un questionnaire destiné aux cadres des services de la planification et de la carte scolaire au sein des directions provinciales ;

2. un questionnaire destiné aux cadres des services de la gestion des ressources humaines au sein des directions provinciales ;

3. des grilles d'entretien avec les chefs des services de la planification et de la carte scolaire, des services de la gestion des ressources humaines, des services du suivi des établissements scolaires et de l'orientation, des services des bâtiments, de l'équipement et du patrimoine.

Scanné avec CamScann

Nous avons utilisé aussi la plateforme *google forms* sur laquelle les formulaires numériques (numéros 1 et 2) ont été distribués et partagés par le biais des médias sociaux et par courriel.

1. La centralisation de la préparation et de la gestion de la rentrée scolaire 2020-2021 sous Covid-19, prêtant à confusion localement et creusant l'inégalité des chances

Avant d'analyser comment le Maroc a géré le secteur de l'éducation lors de l'épidémie de Covid-19, et plus spécialement la préparation et la gestion de la rentrée scolaire lors d'une situation exceptionnelle de crise imposée par le protocole sanitaire, nous avons abordé certains concepts, comme celui de la crise dans l'éducation, de la crise scolaire et de la gestion de la crise.

Nous avons ensuite analysé les mesures et les actions annoncées dans les divers communiqués, notes et correspondances ministériels gérant la rentrée scolaire 2020-2021. Nous avons pu nous arrêter devant une série de mesures initiées par les services centraux afin de s'adapter à la nouvelle situation du confinement sanitaire et pour pallier les contraintes causées par la pandémie de Covid-19. Cette analyse documentaire a également révélé le caractère centralisé de la plupart des décisions prises. L'intervention des responsables locaux n'a été permise que trop tardivement, à savoir à la veille de la rentrée scolaire *via* un communiqué ministériel. Certes, cette gestion a permis d'entamer l'année scolaire à la date habituelle malgré la situation épidémiologique. Mais de nombreuses incohérences ou omissions ont été relevées dans certaines décisions centralisées qui tentaient de préparer et gérer l'ensemble des activités liées à la rentrée scolaire 2020-2021. Cet aspect centralisé des décisions a même souvent touché les établissements scolaires. Le tableau en annexe essaie de relater de façon précise et succincte l'essentiel des résultats ou constatations effectuées suite à cette analyse documentaire approfondie des divers communiqués, notes et correspondances ministérielles depuis le début de la pandémie jusqu'aux premières semaines de septembre 2020.

2. Gestion plutôt centralisée de la rentrée scolaire sous Covid-19 et impacts accentués sur plusieurs aspects de l'offre scolaire publique : mise à l'épreuve de la régionalisation et de l'équité

Dans cette partie de notre étude-terrain, nous avons identifié certaines contraintes qui ont pesé sur les services provinciaux en matière de gestion de la rentrée scolaire 2020-2021, ainsi que les mesures décidées par le ministère de tutelle qui devaient être exécutées au niveau provincial. Nous en avons identifié les mesures réellement mises en place, et nous nous sommes interrogé sur leur efficacité. Ainsi, cette étude porte sur les aspects suivants : prévoir la crise, planifier la rentrée scolaire pour la traverser et dépasser ses contraintes, l'impact de la crise, affronter la crise et enfin en tirer des enseignements.

A. Description de l'échantillon étudié

L'échantillon étudié comprend les responsables et les cadres des services de la planification, de la carte scolaire et de la gestion des ressources humaines, puis les responsables des services de l'encadrement des établissements scolaires et de l'orientation, des services des constructions, de l'équipement et du patrimoine. Il couvre 10 des 12 académies régionales et 19 des 82 directions provinciales réparties selon la carte ci-après.

Ainsi, on note que la plupart des académies régionales ont été couvertes par le questionnaire adressé aux cadres chargés de la planification ou de la gestion des ressources humaines (à l'exception de l'Académie de Rabat-Salé-Kénitra et de l'Académie de Dakhla-Oued Eddahab), soit 83,33 % du total des académies, avec un taux de réponse inégal d'une région à l'autre et d'une direction provinciale à l'autre.

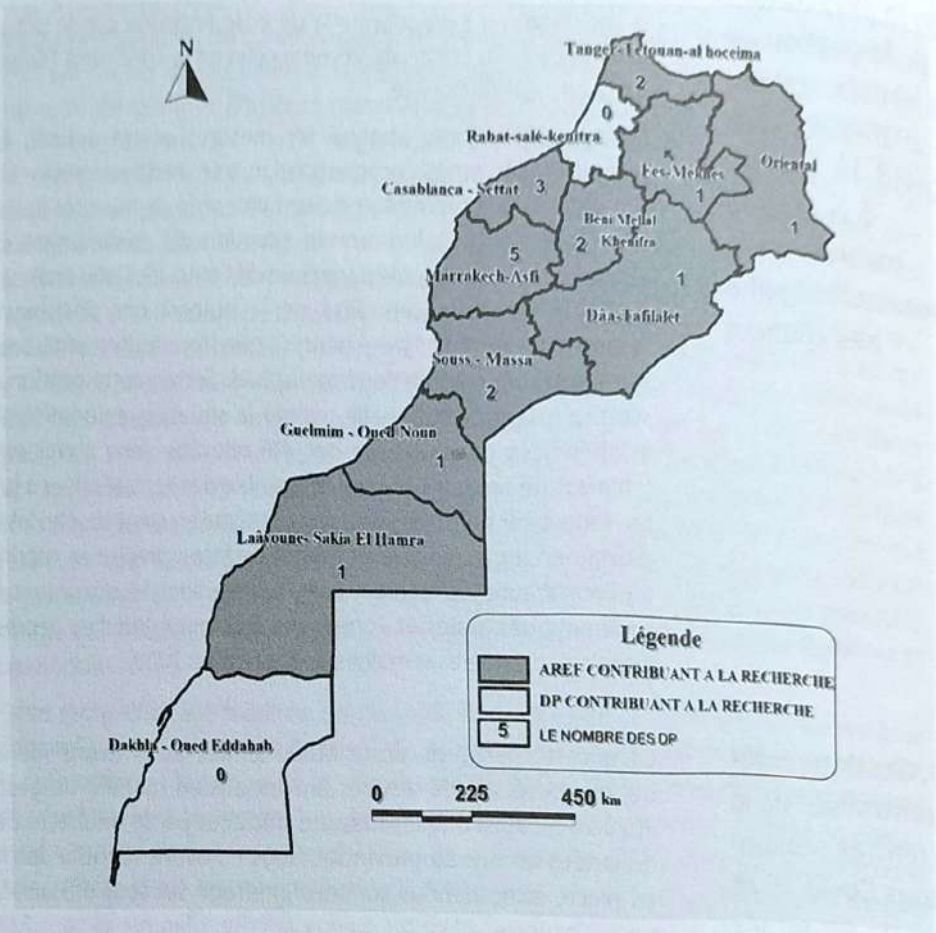
Le cadre de conseiller en planification est fortement présent dans l'échantillon questionné. Alors que les deux bureaux qui sont les plus représentés sont ceux appartenant aux services de la planification et de la carte scolaire.

Par ailleurs, 50 % (8 sur 16) des chefs de service interrogés étaient des lauréats du COPE (Centre d'orientation et de planification de l'éducation) et étaient répartis à la tête des services enquêtés, à savoir le service de la planification et de la carte scolaire, le service de la gestion des ressources humaines, le service de l'encadrement des établissements

Scanné avec CamScanner

scolaires et de l'orientation et le service des constructions, de l'équipement et du patrimoine dans quatre directions régionales : Laâyoune, El Fahs Anjra, Khouribga et Taza. Le reste des enquêtés est réparti entre cadres techniques (3) ou administratifs (2) ou attachés d'économie et d'administration (1) ou enseignants du primaire (1).

Nombre des AREF et des DP contribuant à la recherche



Source : Carte réalisée par l'équipe de la recherche.

B. Description et analyse des résultats : service de la planification et de la carte scolaire et service de la gestion des ressources humaines

Dans le paragraphe suivant, nous avons essayé de savoir si les cadres de l'échantillon possèdent les compétences requises pour réussir la gestion de la crise, celle de la pandémie sanitaire et son impact sur la gestion de la rentrée scolaire. Cette partie couvre les aspects suivants : détection, planification de la gestion, impact des crises, comment faire face à la crise et, enfin, en tirer les enseignements.

■ Détection des crises

La plupart des cadres responsables de la gestion de la rentrée scolaire dans les deux services enquêtés (soit 82,1 %) n'ont pas reçu de formation de base ou continue en matière de gestion des crises ; le peu de cadres qui en ont bénéficié sont ceux qui l'ont reçue en tant que stagiaires au sein du Centre d'orientation et de planification de l'éducation.

■ Planification de la gestion de la crise

• Chez les cadres du service de la planification et de la carte scolaire

Dans le cadre de la planification pour gérer la crise, 67,9 % des cadres du service de la planification et de la carte scolaire ont participé à des réunions au sein des commissions provinciales chargées de la préparation de la rentrée scolaire. Mais ils ont déclaré que

Scanné avec CamScanner

la plupart des mesures exceptionnelles de planification de cette crise ont été décidées au niveau central. Ils ont participé surtout à la mise en œuvre de ces mesures dont l'essentiel a porté sur :

- les mesures décidées au niveau central selon les notes ministérielles régissant la rentrée scolaire ;
- la création et la participation au sein des comités de suivi par thème pour la mise en œuvre des prérogatives de ces notes ;
- des mesures de prévention contre l'épidémie en coordination avec les partenaires (commission mixte avec le secteur de la Santé et le secteur de l'Intérieur) pour imposer le respect du protocole sanitaire dans les écoles.

Cependant, une certaine différence d'approche a été observée : entre l'exécution des prérogatives / orientations centrales pour la plupart des directions et l'instauration des mesures supplémentaires plus adaptées localement dans un nombre restreint de services provinciaux enquêtés. Toutefois, les enquêtés ont signalé aussi que la centralisation des mesures a créé une confusion au début de la rentrée scolaire. Ces mesures ont même été inadaptées lorsque :

– Un nombre non négligeable des nouveaux établissements scolaires et internats devant être ouverts à la rentrée 2020-2021 sont restés fermés à cause de l'arrêt ou du retard des travaux de construction en rapport avec la pandémie et le confinement sanitaire.

– Le mode d'enseignement présentiel a été a été mis en œuvre de manière prédominante dans plusieurs directions enquêtées (entre 80 à 100 % des établissements par direction provinciale). Mais vu que l'encombrement dans la plupart des classes ne permettait pas le respect du protocole sanitaire, la majorité des établissements scolaires publics ont dû diviser chaque classe en deux groupes. Chaque groupe avait cours soit la matinée soit l'après-midi. Mais le programme scolaire n'a connu aucun aménagement malgré la réduction de l'horaire hebdomadaire des cours.

– La couverture des établissements scolaires publics en termes d'enseignants se situait entre 80 % et 100 % dans la plupart des directions. Ceci est dû à l'augmentation du nombre des groupes de classes par rapport au nombre de classes prévu dans la carte scolaire réajustée. Sachant que la carte scolaire réajustée a été préparée de façon traditionnelle sans tenir compte des restrictions imposées par la pandémie.

– Ce choix prépondérant du mode présentiel a mis aussi les établissements face au défi d'aménager un emploi de temps respectant le protocole sanitaire sans avoir accès à un nombre supplémentaire d'enseignants. Cette situation a imposé la réduction de l'enveloppe horaire hebdomadaire dans certains niveaux scolaires, et même la suppression de certains cours et disciplines non inclus dans les examens certifiants de fin de cycle.

Si nous essayons d'approfondir notre analyse, nous pouvons avancer que la prépondérance du choix du mode présentiel est dû souvent au manque de moyens matériels et de compétences d'encadrement nécessaires pour assurer un enseignement à distance (ou un auto-apprentissage, que ce soit au niveau de l'établissement scolaire et des enseignants ou au sein de la famille).

À l'inverse, la plupart des écoles privées ont réussi à concilier l'enseignement en présentiel et l'enseignement à distance. Ceci est dû au fait que le système privé est mieux doté en termes d'outils audio-visuels et technologiques pour fonctionner de la sorte tout en respectant le protocole sanitaire sous Covid-19. Cette situation a eu pour conséquence de produire des effets négatifs sur l'équité et l'égalité des chances pour tous les enfants dans le contexte de la pandémie.

- **Chez les cadres du service de la gestion des ressources humaines**

Les cadres du service de la gestion des ressources humaines ont fait face à des contraintes majeures au cours de la rentrée scolaire 2020-2021 :

Scanné avec CamScann

- le manque de temps pour mettre à jour les directives centralisées parues la veille de la rentrée scolaire ;
- le manque de cadres compétents pour faire face à la multitude des tâches qui sont confiées au service de la gestion des ressources humaines, en général, et pendant cette crise sanitaire, en particulier ;
- un besoin important et en croissance en enseignants soit parce que certains ont été atteints par la Covid-19, soit à cause de l'augmentation du nombre des classes à effectif réduit pour respecter le protocole sanitaire.

Dans le même contexte, il a été constaté qu'aucune mesure préventive ou exceptionnelle n'avait été prise pour atténuer le déficit en enseignants. Plusieurs classes ne recevaient pas d'enseignement dans certaines matières en attendant que les enseignants se soient rétablis de la Covid-19.

■ Impact de la crise

• Sur l'ouverture des établissements scolaires

Selon les réponses collectées, il est apparu que la crise de la Covid-19 a affecté de manière inégale les différentes directions provinciales. Cela tient peut-être aussi au fait que la situation épidémiologique variait d'une province à l'autre, ainsi qu'aux moyens matériels et humains dont dispose le système scolaire de chaque province. La plupart des directions provinciales ont connu une rentrée scolaire régulière, à l'exception de certains établissements qui ont dû fermer à cause du contexte épidémiologique.

Du fait des modes d'enseignement contraignants adoptés, le volume horaire des programmes scolaires n'a été respecté que partiellement. D'ailleurs, les programmes des examens certifiants, parus tardivement sous forme de cadres de référence, ne couvraient qu'une partie de ces cours prévus.

• Sur le fonctionnement des internats

Il a été déclaré que 38 % des internats ont dû fermer leurs portes, en raison de l'application rigoureuse du protocole sanitaire, d'autant plus que les dortoirs sont souvent surpeuplés. On ne pouvait pas se contenter de réduire le nombre des bénéficiaires, ce qui aurait induit des inégalités entre les internes.

La fermeture partielle des internats ne s'est faite qu'à hauteur de 6 % dans l'ensemble des directions enquêtées. Il convient de mentionner ici que le protocole sanitaire impose d'utiliser 50 % de leur capacité d'accueil. Mais aucune mesure n'a été proposée pour pallier le risque de priver certains élèves de scolarisation, et aucune initiative n'a été prise pour sélectionner les internes qui auraient mérité de bénéficier de l'internat, sans toucher au principe de l'égalité des chances.

• Impact de la crise sur la mobilité des élèves du privé vers le public

Le nombre des élèves du privé qui ont migré vers l'enseignement public a bien augmenté au cours de la rentrée scolaire 2020-2021 comparée à celle de 2019-2020. Elle a concerné surtout les directions de Moulay Rachid, Ain Sebaâ Hay Mohammadi, Fkih Ben Salah et Taza. Les autres directions enquêtées ont connu une faible augmentation du transfert des effectifs, comme le montre le graphe suivant.

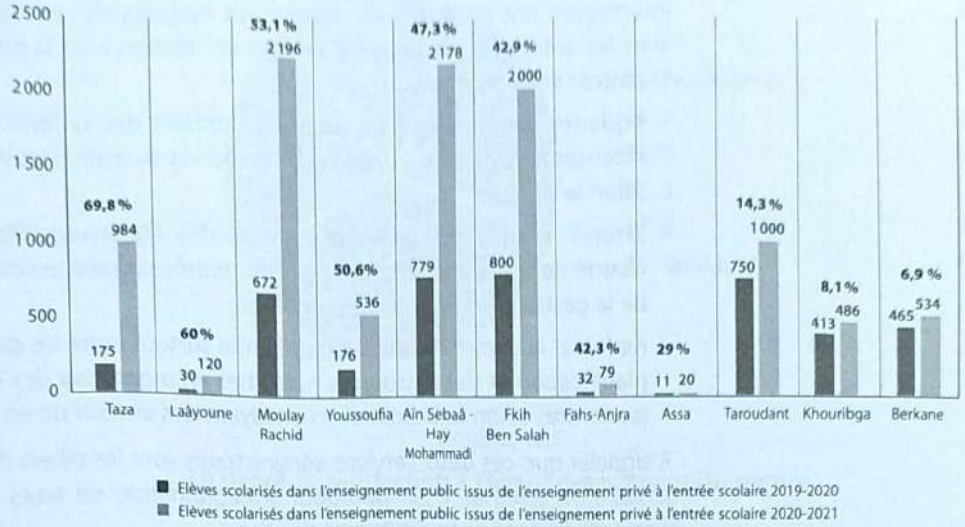
Cette augmentation de la mobilité du privé vers le public peut s'expliquer par divers facteurs dont surtout :

- la diminution du revenu des ménages à cause du confinement sanitaire, surtout dans les villes industrielles comme Casablanca, Tanger, etc. ;
- les désaccords entre les parents des élèves et les établissements scolaires surtout lors du paiement des frais de scolarité, soit à cause d'un service d'enseignement privé jugé non satisfaisant ou même absent à cause de la crise sanitaire.

Scanné avec CamScann

Graphique 1

La mobilité accrue des élèves de l'enseignement privé vers l'enseignement public entre les années scolaires 2019-2020 et 2020-2021

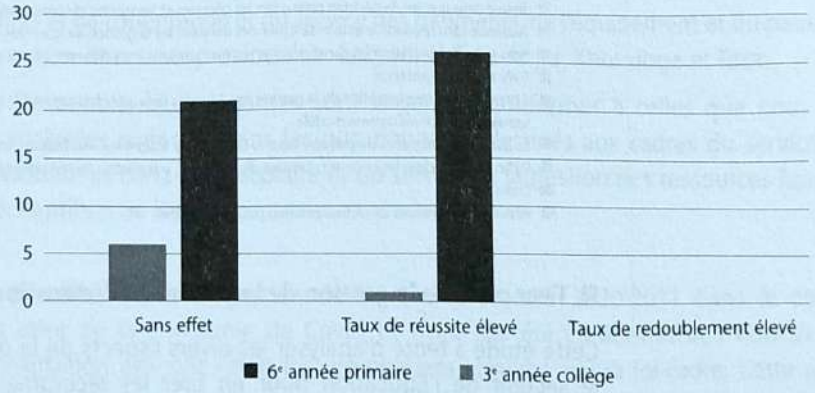


- **Sur la réussite des élèves dans les niveaux de fin de cycle**

Les taux de réussite ont un impact important sur les projections de la carte scolaire et par la suite sur la rentrée scolaire. C'est pourquoi nous avons procédé à la comparaison des taux de réussite observés dans les niveaux de fin de cycle avant et après la Covid-19. Le ministère ayant décidé d'annuler les examens finaux normalisés pour les niveaux de 6e primaire et 3e collégiale par souci de respect du protocole sanitaire, 96,3 % des enquêtés – dans les directions provinciales étudiées – ont déclaré que le taux de réussite en 3e collégiale a connu une notable augmentation, et 77 % ont fait la même observation pour la 6e primaire (graphe 2). Du fait que les décisions des conseils de classe se sont basées uniquement sur les résultats des contrôles continus, il serait légitime de se demander si l'augmentation des taux de réussite reflète réellement le niveau des compétences nécessaire pour passer au cycle suivant.

Graphique 2

L'effet de l'annulation des examens de certification sur les taux de réussite en 6e année primaire et 3e année collège



Faire face à la crise

L'analyse des réponses a montré que, de mars 2020 à juillet 2020, la plupart des services décentralisés enquêtés ont rencontré divers problèmes de coordination entre les principaux intervenants lors de la phase préparation de la rentrée scolaire. L'enquête a

Scanné avec CamScanner

aussi montré que la moitié des intervenants n'ont pas pu coordonner efficacement leur intervention pour faire face à la crise.

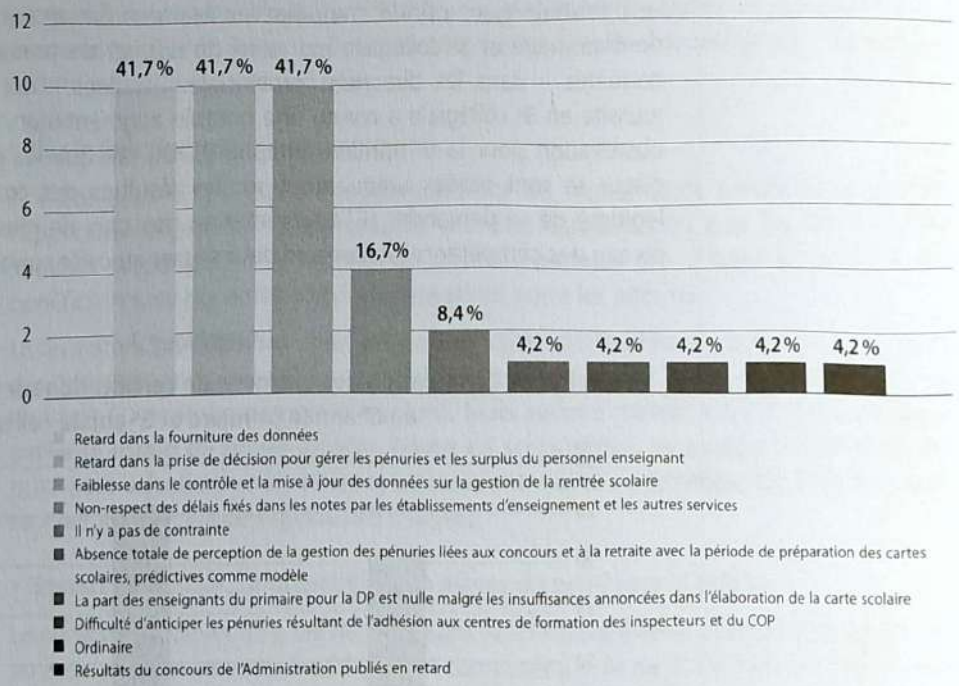
Pour faire face à des contraintes de diverses natures (graphe 9), 50 % des personnes interrogées ont déclaré avoir adopté des mesures de coordination et de concertation avec les autres intervenants ou services en relation avec la préparation et la gestion de la rentrée scolaire, à savoir :

- exploiter fréquemment les bases de données des systèmes d'information dédiés au recensement scolaire et celle des ressources humaines et le partage de ces analyses selon le besoin ;
- assurer le suivi et l'accompagnement des établissements scolaires par le service chargé de la planification le long de la rentrée scolaire, en coordination avec le service de la gestion des ressources humaines ;
- renforcer la communication quotidienne surtout entre les deux services chargés de la planification et des ressources humaines en organisant des réunions officielles et des rencontres selon le besoin et en envoyant des e-mails ou en téléphonant.

A signaler que ces deux services administratifs sont les piliers de la gestion de la rentrée scolaire en général. C'est pourquoi la coordination de leurs efforts est nécessaire et primordiale surtout en ces temps de crise.

Graphique 3

Contraintes qui entravent la coordination entre le service de la planification et de la carte scolaire et le service de la gestion des ressources humaines



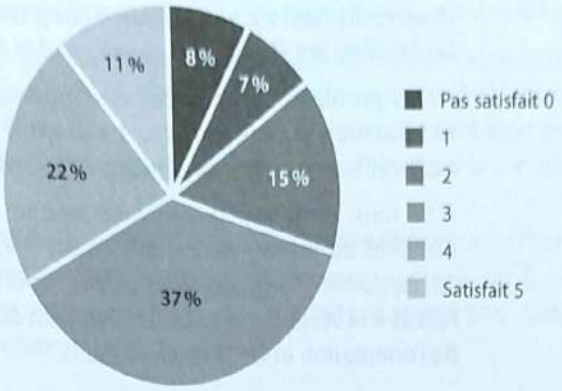
■ Tirer parti de la gestion de la crise dans l'éducation au Maroc

Cette étude a tenté d'analyser les divers aspects de la gestion de la crise sanitaire dans le secteur de l'Éducation pour en tirer les recommandations qui s'imposent. Après la collecte des points de vue des gestionnaires et des cadres au niveau décentralisé vis-à-vis de la gestion actuelle de cette crise, nous avons constaté que le degré de satisfaction des cadres envers la gestion du ministère était moyen. En revanche, ils étaient davantage satisfaits des mesures complémentaires prises au niveau décentralisé. Ceci renforce la nécessité de rendre la régionalisation plus effective et de réduire la centralisation de la prise de décision en temps de crise.

Scanné avec CamScann

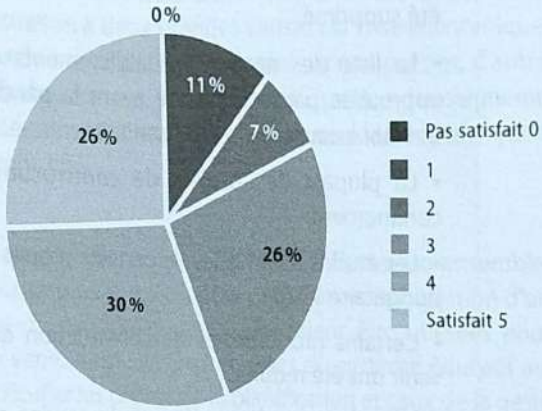
Graphique 4

Le degré de satisfaction à l'égard des mesures du ministère



Graphique 5

Le degré de satisfaction à l'égard des mesures du service



C. Le point de vue des chefs de certains services décentralisés

Afin d'examiner d'autres aspects de l'impact de l'épidémie et d'identifier l'essentiel des mesures effectivement prises localement pour contourner certaines des répercussions locales lors des étapes de la préparation et de la gestion de la rentrée scolaire, nous avons interrogé les chefs du service de la planification et de la carte scolaire, du service de la gestion des ressources humaines, du service de l'encadrement des établissements scolaires et de l'orientation et du service des bâtiments, de l'équipement et du patrimoine dans quatre directions provinciales : Laâyoune, Fahs-Anjra, Khouribga et Taza.

Dans l'ensemble, leurs réponses sont largement conformes à celles que nous avons déjà analysées ci-dessus dans les questionnaires destinés aux cadres du service de la planification et de la carte scolaire et du service de la gestion des ressources humaines de l'échantillon de l'étude.

3. Résumé des principaux résultats et recommandations de l'étude

A. Principaux résultats de l'étude

- La planification et la gestion de la rentrée scolaire 2020-2021 dans le contexte de la crise de la pandémie de Covid-19 n'ont pas été conformes aux normes de la régionalisation avancée selon les prérogatives requises par la loi-cadre. Cette gestion plutôt centralisée a garanti une rentrée scolaire qui reste mitigée et n'a pas pu pallier à temps les multiples contraintes régionales (administratives, éducatives, techniques, logistiques…).
- La plupart des directions provinciales n'ont pas pris de mesures supplémentaires au niveau local malgré la création des comités régionaux et provinciaux. Elles se sont contentées d'appliquer les prérogatives des notes et des communiqués ministériels.

Scanné avec CamScann

• Une marge de décision décentralisée n'a pas été sollicitée pour rattraper ou corriger certaines directives centralisées quand celles-ci étaient clairement inappropriées ou inadaptées à la réalité et aux contraintes du terrain. Cette orientation vers la décentralisation est venue souvent trop tard, après avoir créé une grande confusion chez les familles, les élèves et le personnel des établissements scolaires.

• Des problèmes techniques, des moyens de communication et des technologies de l'information non adéquats ont entravé la coordination entre les cadres et les services décentralisés pendant la pandémie de Covid-19.

• La mise en place de certaines mesures liées à la gestion de la rentrée scolaire et décidées au niveau central ont creusé encore plus les inégalités entre les apprenants (urbain/périurbain/rural, public/privé, selon milieu socio-économique…) au niveau de l'accès à la scolarisation, de l'achèvement des programmes scolaires, du soutien social et de l'orientation et de la réorientation…

■ Effet de l'épidémie de Covid-19 sur le déroulement des projets de construction scolaire

• Le budget des études pour les créations scolaires programmées pour l'année 2021 a été supprimé.

• La liste des nouveaux établissements scolaires devant ouvrir en septembre 2020 approuvée par le ministère avant la pandémie a été réduite pour retard et arrêt des travaux à cause de la crise sanitaire.

• La plupart des projets de construction scolaire ont été suspendus à cause du confinement.

• Les études techniques de certains projets n'ont pas été achevées au cours de l'exercice budgétaire 2020.

• Certains programmes de construction et d'extension approuvés pour les années à venir ont été réduits.

• Suite à ces arrêts ou report, le service chargé de la carte scolaire a dû réduire les structures pédagogiques prévues dans certains établissements scolaires, ce qui a provoqué l'encombrement d'une partie des classes à la rentrée scolaire de septembre 2020.

• Des retards ont été signalés dans le processus d'approbation de certains projets de construction scolaire par les services centraux et dans la délivrance des permis de construire qui ont alors été reconduits sur l'exercice budgétaire suivant.

• Il a été procédé à l'équipement de certains nouveaux internats et cantines scolaires alors que les travaux n'avaient pas été achevés, ce qui a provoqué des difficultés au niveau du stockage de ces équipements lors de la rentrée scolaire. L'abandon de certains projets de construction à des étapes cruciales par quelques entreprises a causé la perte de certains fonds alloués à ces projets.

■ Effet de la pandémie de Covid-19 sur l'orientation et la réorientation scolaire

• Les services de l'orientation en présentiel ont été suspendus après la fermeture des établissements scolaires, qu'il s'agisse des services d'information et de conseil scolaire ou de l'aide à l'orientation. On a aussi observé l'absence d'un mécanisme officiel de communication approprié pour accompagner et encadrer les activités d'aide à l'orientation qui se déroulent à distance pendant le confinement. Cependant, grâce à des initiatives personnelles ou supervisées par la direction provinciale, les cadres d'orientation ont fourni des services d'information et d'accompagnement à distance destinés aux élèves. Ces interventions ont utilisé les réseaux sociaux. Il y a eu aussi certaines séances encadrées par le ministère sur la chaîne de télévision « Laâyoune ».

Scanné avec CamScann

Le Ministère a mis également en place un module « Réorientation » sur la plateforme de Massar pour permettre aux élèves d'exprimer leurs choix. Toutes ces mesures sont louables, certes, mais elles n'ont pas pu pallier de manière appropriée l'absence des séances d'accompagnement et de suivi individualisé au profit des élèves.

• L'existence d'une série de contraintes au niveau du service de l'orientation a réduit son efficacité : la non-généralisation de l'accès aux nouvelles technologies de l'information, les compétences différenciées des élèves et des cadres d'orientation pour manipuler ces technologies, la faiblesse du taux d'encadrement des élèves par le conseiller en orientation.

■ **Effet de la pandémie de Covid-19 sur le soutien social :** un certain nombre d'élèves n'ont pas pu bénéficier des services d'hébergement scolaire, car il était nécessaire de respecter le protocole sanitaire dans les internats, d'autant plus que les dortoirs sont souvent déjà encombrés en temps normal.

■ **Effet de la pandémie de Covid-19 sur la stabilité des effectifs scolaires dans les établissements scolaires :** la rentrée scolaire en situation de pandémie a connu une grande mobilité de l'enseignement privé vers l'enseignement public. Cet accroissement a dépassé 50 % (entre septembre 2019 et septembre 2020) dans de nombreuses provinces. Cette situation a deux grandes causes : la crise économique engendrée par la pandémie et le confinement pendant des mois, d'une part, et, d'autre part, un nombre appréciable de familles n'a pas été satisfait du service d'enseignement alloué lors du confinement par certaines écoles privées et ont considéré que payer la totalité des frais de scolarité était injustifié.

B. Principales ommandations de l'étude

A la fin de notre étude, nous avons essayé de collecter un ensemble des propositions concrètes pour réussir plus amplement la préparation et la gestion d'une rentrée scolaire dans un contexte de pandémie et qui pourraient être utilisées pour faire face à des crises similaires à venir. Ainsi, les responsables du système éducatif au Maroc au niveau provincial, en particulier les cadres de la planification et ceux de la gestion des ressources humaines, ont proposé plusieurs mesures concernant essentiellement la formation, la coordination, les partenariats et la mise en place réelle et effective des principes de la décentralisation administrative et financière. Nous les avons résumées comme suit :

1. La programmation de formations continues en gestion des crises et en gestion des risques au profit des cadres et responsables administratifs (planificateurs, directeurs, chefs de service, directeurs provinciaux…).

2. Intégrer le thème de la gestion des crises dans les curricula des centres de formation des cadres de l'Éducation, y compris le Centre d'orientation et de planification de l'éducation en tant que centre spécialisé dans la formation d'un nombre important de cadres de gestion affectés aux services décentralisés.

3. Renforcer la régionalisation avec l'instauration de l'autonomie des académies régionales, en supprimant la tutelle administrative et financière et en simplifiant les procédures administratives.

4. Rendre leurs rôles de planification et de leadership aux services décentralisés de planification de l'Éducation pour permettre la prise de décision localement vu la maîtrise par leurs cadres des statistiques et des indicateurs éducatifs et vu aussi leur connaissance des contraintes et leurs compétences pour proposer les meilleures mesures et actions à mener selon les spécificités locales.

5. Institutionnaliser l'enseignement à distance, mettre en place des formations continues pour sa réussite, fournir les moyens d'action appropriés à l'élève, à l'enseignant et à l'école, valoriser les bonnes initiatives et se baser sur les savoir-faire des jeunes cadres dans les technologies de l'information.

Scanné avec CamScann

6. Inviter les partenaires (autorités locales, communes, acteurs de la société civile...) à s'impliquer davantage dans la gestion de la rentrée scolaire surtout en temps de crise et institutionnaliser ces interventions.

7. Orienter en permanence les mécanismes de réflexion de planification et de gestion au niveau local.

8. Créer une Unité de gestion des crises au niveau des académies régionales, la charger du suivi, de l'évaluation des crises et des risques et de la coordination entre les différents intervenants locaux, et la doter des ressources financières, humaines et logistiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

9. Permettre l'accès effectif aux plateformes des systèmes d'information et, par la suite, aux données nécessaires aux différents cadres des services provinciaux selon le besoin, en général, et aux cadres de planification, en particulier, pour leur permettre de remplir leur rôle de façon efficace et efficiente.

Conclusion

A travers cette étude, nous avons conclu que la pandémie de Covid-19 a causé effectivement une série de contraintes face à la planification et à la gestion dans plusieurs services décentralisés du ministère de l'Éducation nationale lors des périodes de la préparation et du suivi de la rentrée scolaire 2020-2021. Elle a eu également un impact considérable sur les élèves et leurs familles et a souvent porté atteinte aux principes d'équité et d'égalité des chances pour tous.

Bien que diverses mesures aient été prises pour permettre d'aller à l'encontre de ces contraintes et ont permis effectivement de faciliter le retour des élèves et des enseignants dans leurs écoles, nous avons noté qu'un certain nombre de mesures décidées au niveau central ont généré une confusion lors de leur mise en œuvre. Ceci montre que certaines décisions prises de façon centralisée manquaient de clairvoyance et ne tenaient pas compte de tous les aspects et défis spécifiques locaux. C'est pourquoi la plupart des recommandations tendaient à ce que la formation continue dans le domaine de la gestion des crises et des risques ne soit pas mise de côté. Elles préconisaient également l'application effective des prérogatives de la régionalisation avancée dans la gestion du système éducatif.

Ainsi l'expérience vécue de la gestion du système éducatif sous la pandémie a été une occasion en or qu'il faut bien étudier et exploiter pour recueillir les leçons de la gestion de la crise et assurer une bonne gouvernance du système éducatif marocain tout en renforçant la communication interne, l'utilisation des technologies de l'information, la coordination efficace entre les différents intervenants et la gestion décentralisée effective et efficiente pour garantir à nos enfants et aux générations futures une école d'équité, d'égalité des chances et de qualité.

Scanné avec CamScann

Annexe

Analyse documentaire des notes, communiqués et correspondances ministérielles régissant la préparation et la gestion de la rentrée scolaire 2020-2021 sous Covid-19

Note / correspondance / communiqué	Annotations et observations
Note ministérielle 093/20 du 11 mai 2020 à propos de la préparation de la carte scolaire prévisionnelle 2020-2021	• Cette note n'amène rien de particulier par rapport à celles des années précédentes. Elle invite les planificateurs à prévoir les structures éducatives futures dans chaque établissement scolaire public (classes, salles, élèves, enseignants disponibles…), après parution des résultats des recrutements par région et en attendant les résultats des examens de fin d'année, sans aucune consigne exceptionnelle. • Cette note est parue avec un léger retard par rapport aux saisons précédentes, mais selon les normes habituelles et sans tenir compte ni des conséquences du protocole sanitaire ni des divers modes d'enseignement prévus, entre autres l'enseignement à distance.
Communiqués ministériels du 12 mai, du 22 août 2020 puis du 31 août à propos de l'examen régional du baccalauréat	• Le 12 mai 2020 il a été décidé que l'examen régional du bac serait organisé en septembre 2020. • Le 22 août 2020, un autre communiqué annonce son report à une date ultérieure indéfinie sachant que le ministère a réussi à organiser l'examen national du baccalauréat juste en juillet lors d'une situation pandémique plus grave… ce changement de décision en fin d'été a engendré une grande confusion et la colère des familles et des élèves (qui ont passé leurs vacances à se préparer à l'examen). • Le 31 août 2020, c.à.d. une semaine plus tard, un troisième communiqué annonce l'organisation de l'examen régional du 1er au 3 octobre 2020 en réponse aux doléances des associations de parents d'élèves lors d'une rencontre organisée avec le ministre.
Communiqué ministériel du 20 mai 2020 : lancement de l'orientation scolaire et professionnelle à distance	• Lancement de la diffusion des séances d'information scolaire professionnelle et universitaire sur la chaîne « Laâyoune ». Mais l'interaction entre apprenant et professionnels de l'orientation manque à l'appel. Ce qui ne permet pas de répondre aux besoins individuels des élèves, surtout ceux qui n'accèdent pas à ce service audiovisuel pour diverses raisons : capacités personnelles, moyens, situation socio-économique.
Note ministérielle 147/20 du 21 juin 2020 à propos de la préparation de la carte scolaire réajustée 2020-2021	• Les cadres du service de la planification et de la carte scolaire sont tenus, comme d'habitude, de faire preuve de précision dans leurs prévisions pour déterminer de façon définitive la situation exacte dans les établissements scolaires à la rentrée scolaire 2020-2021, tout en tenant compte de l'évolution de la pandémie. • Cette dualité s'avère difficile car aucun canal d'information direct avec les responsables des services locaux de la santé n'est prévu de façon claire. • Les résultats observés en fin d'année pourraient être incompatibles avec ceux prévus lors des étapes précédentes de la préparation de la carte scolaire. Cela s'est confirmé à la fin de l'année scolaire 2019-2020 puisque les examens de fin de cycle ont été annulés pour le primaire et le collégial ainsi que celui régional du qualifiant. Les taux de réussite étaient supérieurs à la normale (seuls les contrôles continus étaient comptabilisés). • On n'avait pas de vision claire sur l'intensité du mouvement de transfert des élèves du privé vers le public surtout avec les malentendus entre les familles et les propriétaires d'école privée (pour plusieurs raisons que l'on élucidera par la suite dans notre étude), sachant que le Ministère n'a pas été en mesure de cadrer clairement cette relation administrative ambiguë et non contrôlée avec le système privé. • Les familles n'avaient pas assez d'informations pour choisir entre les deux modes, présentiel ou à distance, sachant qu'un autre communiqué du 22 août laissait la décision aux familles sans aucun paramètre officiel pour les aider (souvent le choix était : privé si mode présentiel et public si à distance).

Scanné avec CamScann

Note / correspondance / communiqué	Annotations et observations
Note ministérielle 147/20 du 21 juin 2020 à propos de la préparation de la carte scolaire réajustée 2020-2021 *(suite)*	• On ne peut pas négliger les limites techniques du programme CARTESCO dédié à l'élaboration des cartes scolaires, qui ne permet pas de proposer des scénarios adaptés aux modes d'enseignement. L'essentiel des normes imposées dans ce programme sont contrôlées par les responsables centraux et ne permettent que des scénarios en mode présentiel avec des normes très encadrées et rigides.
Correspondance ministérielle du 10 juillet 2020 à propos de l'enseignement à distance	• Le Laboratoire national des ressources numériques de la Direction du programme Gini n'a pas joué amplement le rôle qui lui avait été confié à ce propos depuis sa création avant l'apparition de la pandémie. • Il n'y a pas de textes juridiques encadrant l'enseignement à distance depuis la quarantaine jusqu'à la fin de l'année scolaire. Le cadre de référence n'a été publié que le 28 août 2020, à quelques jours de la rentrée scolaire du 7 septembre 2020.
Communiqué ministériel du 22 août 2020 à propos de la décision de l'adoption de l'enseignement à distance pour la rentrée scolaire	• Décision ministérielle urgente d'adopter le mode de l'enseignement à distance dès le premier jour de la rentrée scolaire vu la gravité de la situation pandémique. • En contradiction avec cette décision, le communiqué annonce aussi la création ultérieurement d'un espace sur MASSAR au profit des familles des élèves pour préciser leur préférence vis-à-vis du mode d'enseignement pour leurs enfants (présentiel ou à distance). • Le service WALI sera annoncé dans un autre communiqué le 26 août sans fournir aucune information sur la procédure à suivre par les familles pour connaître la situation sanitaire dans leur entourage, ce qui a compliqué la prise de décision par les familles.
Note ministérielle 39/20 du 28 août 2020 portant sur l'organisation de l'année scolaire 2020-2021 sous la pandémie Covid-19	• Note parue juste quelques jours avant la rentrée scolaire effective, ce qui a empêché la mise en œuvre de toutes les dispositions de la présente note. • La décision d'adopter l'enseignement à distance exige du temps pour garantir toutes les normes et outils de l'enseignement à distance qui permettraient de respecter le principe de l'égalité des chances chez les élèves. • Il n'y pas assez de temps ni d'informations pour réaliser une micro-planification efficiente au niveau des directions provinciales en termes de redéploiement des salles et des enseignants, création des demi-groupes de classes, garantie des outils de travail adéquats pour le mode à distance.
Communiqué ministériel du 3 septembre 2020 (choix du mode d'enseignement)	• Le communiqué annonce que les résultats de l'enquête auprès des parents d'élèves sur le mode de scolarisation qu'ils préfèrent adopter arriveraient trop tard pour en tenir compte dans la prise de décision du mode d'enseignement pour le 7 septembre 2020, jour de la rentrée scolaire.
Note ministérielle 44/20 du 4 septembre 2020 à propos des mesures extraordinaires de la procédure de réorientation	• La note de réorientation paraît annuellement, mais cette fois elle prend compte du protocole sanitaire instauré suite à la pandémie. • Création d'un service de réorientation à distance via la plateforme « Massar ». • Cependant, il n'y avait pas de réelle communication entre les cadres d'orientation et les élèves, de façon institutionnelle, ni de rencontres à distance pour aider les élèves à prendre leurs décisions. Ainsi l'approche d'un service individualisé d'aide à la réorientation a été absent encore une fois, comme c'était le cas pour l'orientation à la fin de l'année scolaire précédente.
Communiqué ministériel du dimanche 6 septembre 2020 (la veille de la rentrée scolaire officielle du 7 septembre) à 22 heures	• Adoption de l'enseignement à distance pour toutes les zones classées comme foyers de pandémie, sans tenir compte des résultats de l'approche participative lancé par le ministère de l'Éducation au profit des familles pour le choix du mode d'enseignement (note 39/20). • La division des classes en petits groupes et leur accueil entre les 7 et 9 septembre dans des zones classées foyers d'épidémie. Cette opération est lancée la veille de la rentrée scolaire à 22 heures, ce qui ne laisse pas assez de temps aux directeurs pour s'organiser et informer les familles. • D'une part, beaucoup de familles ne connaissent pas les zones classées comme foyers de pandémie. D'autre part, vu le timing du communiqué elles ne savent pas dans quel groupe (matinée ou après-midi) se trouvent leurs enfants. Alors la matinée de la rentrée scolaire a connu un grand rassemblement devant les portails des écoles publiques en transgression du protocole sanitaire (l'enseignement privé n'a pas connu ce phénomène car il a ses propres canaux de communication avec les parents : groupe WhatsApp par niveau, mailing).

Scanné avec CamScann

Note / correspondance / communiqué	Annotations et observations
Communiqué ministériel du dimanche 6 septembre 2020 (la veille de la rentrée scolaire officielle du 7 septembre) à 22 heures *(suite)*	• Ce communiqué ministériel s'oriente enfin vers un minimum de régionalisation des décisions. Il délègue aux académies et aux directions provinciales (la veille de la rentrée) la décision du mode d'enseignement par établissement ou zone en coordination avec les autorités locales et les responsables de la santé régionale selon l'état épidémiologique ainsi que selon les capacités et moyens disponibles dans les établissements scolaires (salles, professeurs, encombrement…).

Références

تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي حول: «الانعكاسات الصحية والاقتصادية والاجتماعية لفيروس كورونا «كوفيد-19» والسبل الممكنة لتجاوزها»، 2020.

ذة. ليلى المرجاني، مقال حول «التخطيط التربوي للدخول المدرسي 2020-2021 في ظل جائحة كوفيد-19 وفي سياق البلاغ الوزاري»، الخميس 27 غشت 2020.

عرض حول «ظاهرة التعليم عن بعد والاستمرارية البيداغوجية» من إنجاز مجموعة من الطلبة المفتشين، السلك الابتدائي، مديرية القنيطرة، السنة التكوينية 2019-2020.

د. نبيل البابلي، إدارة أزمة كورونا أسباب الفشل والنجاح، المعهد المصري للدراسات، 16 يناير 2020.

محمد أحمد عبد العظيم، استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي، المعهد المصري للدراسات، 20 شتنبر 2018.

وزارة التربية الوطنية، دليل الدخول المدرسي 2019-2020.

زهير النامي، سهيلة بلعيدي، مجلة مدارات سياسية، «السياسة المغربية في مواجهة جائحة كورونا»، عدد 3، يوليوز 2020.

ذ. عبد النور ناجي، «دور الجماعات الإقليمية في الجزائر في إدارة مخاطر الكوارث الصحية «فيروس كورونا كوفيد-19»»، 28 شتنبر 2020.

د. قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

ماهر محمد علبيان، دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

مجلة مدرسة الوطن الإلكترونية، «مقترح سيناريو للدخول المدرسي 2020-2021».

د. حليمة المنشري ود. فاطمة المنشري، إدارة الأزمات والتعليم الطارئ عن بعد في ضوء التجربة السعودية والتجارب الدولية – جائحة كورونا أنموذجا، 29 يوليوز 2020.

د. وسيلة بسيس، «استراتيجية إغلاق المؤسسات التعليمية للحد من تفشي فيروس كوفيد-19 تحدي الرقمنة ورهان التعليم عن بعد»، مجلة التمكين الاجتماعي 30 شتنبر 2020.

زكرياء وهبي، «متلازمة الأوبئة والاقتصاد في ظل جائحة كوفيد-19»، مجلة مدارات سياسية، العدد 3، يوليوز 2020، ص. 44-58.

Sites électroniques

https://blogs.worldbank.org/ar/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic

https://www.akhbarona.com/education/296094.html

https://www.albankaldawli.org/ar/news/feature/2020/10/27/a-case-for-building-a-stronger-education-system-in-the-post-covid-19-era

Scanné avec CamScanner

https://blogs.worldbank.org/ar/education/managing-impact-covid-19-education-systems-around-world-how-countries-are-preparing

http://www.mag.gov.ma/index.php/ar

https//www.hespress.com/ -554280التخطيط-الاستراتيجي-وتدبير-الأزماتhtml.

https://www.men.gov.ma/Ar/Pages/DRHFC.aspx

https://www.etakhtit.com/?cat=93

https://www.dorosstech.com/2020/01/blog-post_58.html

https://blogs.worldbank.org/ar/voices/am-drasy-jdyd-ybda-fy-zl-jayht-kwrwna

https://www.albankaldawli.org/ar/news/feature/2020/06/16/morocco-stepping-up-to-the-covid-19-pandemic-outbreak

https://www.elsiyasa-online.com/2020/11/Corona-Virus-Covid-19-PDF-2021.html

http://aba3030ad.blogspot.com/2016/03/blog-post_51.html

https://ar.wikipedia.org/wiki/جائحة_فيروس_كورونا_في_المغرب

Scanné avec CamScann