

DÉCENTRALISATION DU SYSTÈME ÉDUCATIF  
ET ENJEUX DE LA QUALIFICATION DES SERVICES  
D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION



# DÉCENTRALISATION DU SYSTÈME ÉDUCATIF ET ENJEUX DE LA QUALIFICATION DES SERVICES D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION

---

COORDINATION SCIENTIFIQUE :

LAHOUCINE ERRAMI

REDA EL FELLAH

ABDELKARIM ELHOUDAYGUI

ABDELAALI HOUR



المركز المغربي للمدراسات وتحليل السياسات  
المركز المغربي للمدراسات وتحليل السياسات  
Centre Marocain d'Études et de l'Analyse des Politiques



*Publié par  
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.*

*© 2019, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Bureau du Maroc.  
Tous droits réservés.*

*Toute reproduction intégrale ou partielle ainsi que la diffusion électronique  
de cet ouvrage sont interdites sans la permission formelle de l'éditeur.*

*Les opinions exprimées dans la présente publication sont propres à leurs auteurs.*

*Coordination : Abir Ibourk*

*Maquette de couverture : Babel com, Rabat, Maroc  
Mise en pages : Babel com*

*Impression : Lawne, Rabat, Maroc*

*Dépôt légal : 2019 MO 4272  
ISBN : 978-9920-714-03-7*

*Édition 2019*

## Sommaire

**7** | RÉSUMÉ DE L'OUVRAGE

**9** | POLITIQUE DE DÉCENTRALISATION ET AUTONOMIE DES  
ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

*Benjlali Mohamed*



# Résumé

## de l'ouvrage

---

Le système éducatif soulève de nombreuses questions dans le contexte de la recherche d'approches possibles pour assurer la qualité des services d'éducation et de formation. Ce sont des questions qui tirent leur importance de plusieurs considérations interdépendantes qui sont les suivantes :

1. Le système éducatif assume un rôle important pour développer chez les personnes les valeurs de citoyenneté et pour former une élite apte à contribuer à la démocratisation du système politique en s'impliquant dans divers organismes politiques et syndicaux et organisations de la société civile.

2. Il existe plusieurs expressions de la relation étroite qui relie le système éducatif aux transformations sociales. Le système éducatif est la passerelle indispensable permettant de répondre aux besoins de la société et moderniser ses structures sociales et culturelles, car tout changement ou réforme qui le touchent auront un impact négatif ou positif sur la structure, les besoins et le développement de la société.

3. L'école est une locomotive du développement et un élément essentiel pour créer de la richesse et augmenter les taux de croissance à travers le lien entre la formation, la recherche scientifique et l'innovation, d'une part, et le développement des industries, du commerce, du tourisme, des services et autres activités économiques, d'autre part.

4. Le système éducatif constitue un maillon fondamental dans le processus de régionalisation en fournissant les ressources humaines nécessaires au succès de ses programmes de développement et les compétences requises en matière de gouvernance territoriale, dans les secteurs sociaux et dans la fonction publique territoriale.

Dans cet ouvrage collectif, les auteurs ont pu aborder le sujet sous plusieurs angles d'analyse dans le but d'élucider les problèmes posés par les politiques de décentralisation dans le système éducatif marocain. L'objectif principal est d'examiner les contraintes majeures qui freinent la mise en place d'une politique efficace dans ce domaine.

# Politique de décentralisation et autonomie des établissements scolaires

---

*Benjlali Mohamed*

« Il faut tout un village pour éduquer un enfant. »

*Proverbe africain*

## Résumé

La vision stratégique 2015-2030 fait de la décentralisation, de l'autonomie et de la gouvernance des choix stratégiques pour réformer le système éducatif marocain. Une problématique mérite d'être posée : l'autonomie des établissements scolaires et la décentralisation permettent-elles l'efficacité de notre système éducatif ou le renforcement des inégalités scolaires ?

Dans un premier temps, après avoir donné une définition de la décentralisation en éducation, nous proposons une revue de la littérature sur ce thème. Dans un second temps, nous étudions l'autonomie des établissements scolaires qui s'est développée à travers la politique de décentralisation et son impact sur la réussite scolaire des élèves.

Mots-clés : décentralisation, autonomie des établissements scolaires

## Introduction

La décentralisation est l'un des concepts qui font couler beaucoup d'encre, tout en étant l'un des principaux instruments de la politique éducative. Elle a pour objectif d'alléger l'appareil central de l'État dans la gestion des systèmes éducatifs, en transférant les responsabilités

vers des acteurs locaux. À l'heure du *New Public Management*, la décentralisation permettrait d'introduire dans la gestion scolaire des principes inspirés du management des entreprises.

Il existe trois formes de décentralisation qui diffèrent de l'administration centrale par le degré d'autonomie des unités locales :

- a. La déconcentration : le transfert des tâches se fait au profit de l'administration locale qui reste sous l'autorité de l'administration centrale. Les autorités déconcentrées sont soumises au contrôle hiérarchique de l'administration centrale qui dispose à leur égard d'un pouvoir disciplinaire.
- b. La délégation : elle consiste à donner certaines compétences à des organismes périphériques dont l'autonomie est un peu plus grande que celle des unités déconcentrées.
- c. La dévolution : elle consiste à donner à d'autres organismes à caractère public ou privé des responsabilités et des services qui jusque-là étaient exercés par l'État central.

L'autonomie correspond à l'idée que l'État doit être le stratège politique dans le cadre démocratique du service public et non son gestionnaire. L'État fixe les objectifs et les voies permettant d'y parvenir. Il associe les acteurs et les bénéficiaires à la réalisation de ses objectifs. Au Maroc, les objectifs de l'éducation des années 60 étaient la généralisation, l'unification, la marocanisation et l'arabisation. En 1999, les travaux de la Commission spéciale éducation-formation (COSEF) ont abouti à l'élaboration d'une charte nationale d'éducation et de formation. La charte a retenu la régionalisation comme choix de gouvernance. La vision stratégique de la réforme 2015-2030 dans le levier 15 – « Pour une gouvernance performante du système d'éducation et de formation » – fait de la décentralisation, de l'autonomie et de la gouvernance des choix stratégiques pour réformer notre système éducatif.

L'organisation institutionnelle du système éducatif marocain est de type pyramidal avec, à la base, les écoles, collèges, lycées et centres de formation, au niveau intermédiaire, les directions provinciales et les académies régionales d'éducation et de formation (AREF) et, au sommet, l'administration centrale. L'AREF représente en fait le niveau de décentralisation du système de gouvernance du département de l'Éducation nationale. Les directions provinciales représentent le niveau de déconcentration par rapport à l'AREF. Les établissements scolaires représentent le niveau local à la fois déconcentré et décentralisé.

Une problématique mérite d'être posée : l'autonomie et la décentralisation permettent-elles l'efficacité de notre système éducatif ou le renforcement des inégalités scolaires ?

Dans un premier temps, après avoir donné une définition de la décentralisation en éducation, nous proposons une revue de la littérature sur ce thème. Dans un second temps, nous étudions l'autonomie des établissements scolaires qui s'est développée à travers la politique de décentralisation et son impact sur la réussite scolaire des élèves.

## **I. Les fondements de la décentralisation en éducation**

Depuis les années 80, de nombreux pays développés ont mis en place la décentralisation des politiques et des administrations publiques, notamment dans le domaine éducatif. Les directives de la Banque mondiale et du FMI<sup>1</sup> ont fait en sorte que de nombreux pays n'ont eu d'autre choix que de renvoyer aux régions la responsabilité totale de l'éducation. Ce transfert s'est fait au nom de l'efficacité supposée supérieure des échelons locaux de décision en matière d'éducation, de la proximité recherchée avec les acteurs du terrain ainsi que d'une gestion en termes de marché scolaire<sup>2</sup>.

Le local est considéré comme un instrument de modernisation du service public d'éducation. João Barroso<sup>3</sup> (2015) permet d'envisager le

local en fonction « des divers référentiels politiques dominants : lieu d'application, conformément au référentiel de l'État éducateur ; lieu de modernisation et de mobilisation, conformément au référentiel de la nouvelle gestion publique ; lieu de décision et de construction d'un ordre éducatif, conformément au référentiel de la territorialisation ». Les acteurs de l'éducation au niveau local, plus autonomes, doivent parvenir par la connaissance du terrain à s'adapter plus facilement au public des élèves et donc permettre une amélioration de la qualité de l'éducation dans les établissements. Le local favorise l'émergence d'un pilotage stratégique du système éducatif, d'une gouvernance par projets à différents niveaux de la chaîne hiérarchique : AREF, direction provinciale, établissement scolaire... Selon Xavier Greffe<sup>4</sup>, la décentralisation est en fait une stratégie de gouvernance des sociétés qui entend libérer les énergies, diversifier les informations, augmenter les chances de réalisation des projets collectifs.

La décentralisation est présentée comme une forme particulière de la gouvernance. Elle vise une stratégie de la gouvernance qui se définit par le passage de la tutelle au contrat, de la centralisation à la décentralisation, de l'État redistributif à l'État régulateur, de la gestion de service public vers la gestion selon les principes du marché, de la guidance publique à la coopération entre acteurs publics et acteurs privés<sup>5</sup>.

Certains auteurs, dont Koontz et O'Donnell, Mintzberg, Debbash, Rey et Lemieux, présentent une bonne analyse du concept de décentralisation. Ils définissent généralement la décentralisation comme un mécanisme de coordination qui consiste à remettre les pouvoirs à des organismes ou à des personnes élues par la collectivité locale. En outre, ils distinguent la décentralisation de la déconcentration. Par cette dernière modalité, on remet le pouvoir de décision à des agents du pouvoir central, mais localisés physiquement dans les régions<sup>6</sup>.

Les principaux objectifs de la décentralisation : rapprocher le lieu de décision du lieu d'application ; tenir compte des conditions locales ; promouvoir la participation des usagers des services publics à

leur gestion ; réduire la bureaucratie d'État ; libérer la créativité et encourager l'innovation pédagogique.

Au Maroc, le projet de loi 07.00 a mis à la disposition des AREF toutes les ressources nécessaires pour assumer leur mission. Dans le même sens, le décret n° 2.02.376 (du 17 juillet 2002) portant statut général de l'établissement d'éducation et d'enseignement public met les établissements scolaires sous la tutelle des AREF<sup>7</sup>.

## **II. Une revue de la littérature sur la décentralisation en éducation**

La politique de décentralisation est différemment perçue. Ses défenseurs observent que cette régionalisation est non seulement éducative mais aussi sociale, environnementale et économique. Ses détracteurs expriment plusieurs craintes : l'inégalité des chances, le particularisme, le clientélisme local, l'utilitarisme économique.

### **1. Les défenseurs de la décentralisation**

Les politiques néolibérales, qui préconisent un système scolaire décentralisé, lui attribuent les bénéfices suivants : 1) être plus démocratique, efficient et responsable ; 2) diversifier les sources de financement et augmenter les crédits accordés à l'éducation ; 3) donner des moyens d'action aux enseignants, aux parents et aux autres acteurs de la communauté de l'éducation, tout en parvenant à une réforme scolaire plus efficace ; 4) être capable d'améliorer la qualité de l'éducation et d'augmenter les fonds pour payer les salaires des enseignants par le biais d'un processus concurrentiel entre écoles.

La décentralisation et l'autonomie visent à créer des conditions de la concurrence entre les écoles. Chaque région, mise en concurrence avec les autres, devrait investir dans l'éducation dans une logique de compétition des territoires. Selon Maroy (2007)<sup>8</sup>, la compétition scolaire est aussi considérée comme un moyen d'inciter le corps enseignant

à améliorer ses pratiques éducatives et à accorder une plus grande attention aux besoins des usagers.

Au nom de l'efficacité, les défenseurs de la décentralisation y voient souvent un moyen de casser la puissance syndicale des enseignants et de réduire la bureaucratie, en rapprochant les modes de gestion des établissements de ceux d'une entreprise. À mon avis, la décentralisation est une manière de renoncer à rétablir l'autorité de l'État sur le système éducatif.

Un partenariat parents-école plus étroit peut élever l'apprentissage à l'école et à la maison. La collaboration avec les parents peut susciter un engagement à prendre des décisions autonomes et à améliorer la reddition des comptes des enseignants et des directions d'école.

## **2. Les détracteurs de la décentralisation**

Les politiques de décentralisation ont favorisé le recrutement d'enseignants contractuels moins qualifiés. En Afrique, les pays à bas revenus dotés d'un gros budget pour l'éducation commencent aussi à recruter des enseignants moins bien formés (Côte d'Ivoire) ou des enseignants contractuels (comme au Mali, pour une rémunération moins élevée), ou encore ils mutent des fonctionnaires dans l'enseignement (Guinée, Burkina Faso, Bénin)<sup>9</sup>. Le processus de territorialisation conduit à aggraver les inégalités spatiales car les collectivités locales ne disposent pas de moyens financiers suffisants et doivent faire appel à de nombreux acteurs pour construire et entretenir les écoles, voire rémunérer les enseignants<sup>10</sup>. Au Maroc, l'indice de Gini, qui mesure les disparités territoriales pour la population âgée de 15 ans et plus, est de 0,43 en milieu urbain et 0,66 en milieu rural<sup>11</sup>. L'analyse des résultats des enquêtes PIRLS et TIMSS révèle que le niveau des inégalités scolaires est extrêmement prononcé au Maroc comparativement aux autres pays de l'échantillon<sup>12</sup>. La décentralisation, qui permet de fournir davantage d'autonomie aux établissements scolaires semble difficilement compatible avec l'égalité des chances.

La décentralisation de tout bien public tend à accroître le degré de ségrégation socio-économique entre communes voisines. Même quand le bien en question n'entre pas dans la formation du capital humain (urbanisme, police, etc.), cette stratification entraîne des disparités potentiellement considérables dans la qualité de l'éducation fournie par chaque commune<sup>13</sup>.

On peut raisonnablement s'attendre à ce que les communes riches consacrent davantage de ressources à l'éducation que les communes pauvres.

La décentralisation peut accentuer le risque de comportement opportuniste de la part de certains agents (par exemple les directions provinciales) ayant des intérêts non convergents avec ceux du principal<sup>14</sup> (les AREF).

La décentralisation ne prend pas en compte l'existence d'externalités, c'est-à-dire le fait que l'éducation puisse avoir pour l'ensemble de la société des retombées économiques et sociales supérieures aux avantages personnels qu'elle procure à l'individu qui en bénéficie. Selon Marc Gurgand (2005)<sup>15</sup>, « les rendements privés sous-estiment alors la valeur sociale de l'éducation ». La décentralisation consiste à transférer sur les territoires et les établissements scolaires les problèmes éducatifs que l'État ne parvient pas à résoudre.

Dans l'analyse suivante, nous nous intéressons à l'autonomie des établissements comme étant une des formes les plus avancées de la décentralisation.

### **III. L'autonomie des établissements scolaires**

L'autonomie est une solution aux différents maux des systèmes éducatifs. Selon son origine étymologique grecque, l'autonomie est une indépendance revendiquée et conquise face à un pouvoir déterminé<sup>16</sup>. Cette dernière vient du mouvement « School Improvement », qui

considère que l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de l'école repose en partie sur la mobilisation et l'implication des enseignants au sein des établissements scolaires.

Selon Murphy et Beck<sup>17</sup>, ce sont les réformes centralisatrices qui ont dominé dans un premier temps, en particulier les évaluations centralisées du niveau des élèves. Ces évaluations centralisées ont dû, selon Murphy et Beck, laisser la place à des réformes d'inspiration plus décentralisatrice, dont l'autonomie des établissements ("School Based Management", SBM).

L'autonomie des établissements englobe plusieurs domaines, surtout l'autonomie de gestion des ressources financières, l'autonomie de gestion des ressources humaines et l'autonomie pédagogique.

Au Maroc, la principale contrainte au bon fonctionnement de l'école réside dans le manque d'autonomie des directeurs des écoles (voir le tableau)<sup>18</sup>. Cette situation freine leur initiative et décourage l'innovation puisque toutes les décisions concernant l'école doivent être approuvées par la direction provinciale.

Contraintes	Public		Privé	Total
	Urbain	Rural		
Manque d'autonomie	21,2 %	10,5 %	3,6 %	11,6 %

L'autonomie donne à l'établissement scolaire l'initiative dans l'utilisation des moyens, l'adaptation des horaires et des programmes scolaires. La question qui se pose est de savoir si l'autonomie est un facteur de réussite des élèves.

## **1. Autonomie des établissements scolaires et réussite des élèves**

La confiance implique une autonomie réelle, qui permet aux directeurs d'école d'encourager l'innovation sur le plan pédagogique par l'adoption d'initiatives destinées à mieux prendre en charge la difficulté

scolaire. Les travaux des chercheurs de l'OCDE<sup>19</sup> indiquent que les établissements disposant d'une plus grande marge de manœuvre quant au programme et à la pédagogie affichent de meilleurs résultats que les autres. WöBmann (2003) soutient que « le renforcement de l'autonomie des établissements et de la décentralisation du système éducatif est associé à des performances scolaires supérieures<sup>20</sup>, dans le cas de systèmes éducatifs caractérisés par des examens centralisés<sup>21</sup> ».

Selon Summers et Johnson<sup>22</sup>, le raisonnement du « School Based Management » repose sur le fait que ceux qui sont les plus proches des élèves prendront les meilleures décisions. Le but essentiel de la prise de décision est d'augmenter l'autonomie des acteurs pour améliorer le processus d'instruction et les résultats des élèves. De plus, d'après Chubb & Moe<sup>23</sup>, les chefs d'établissement privé ont tendance à avoir une expérience de l'enseignement plus solide que celle des chefs d'établissement public. Ils sont moins intéressés par les tâches administratives que leurs collègues du public et plus intéressés par les problèmes d'éducation. Ils concluent par une grande plaidoirie en faveur de l'autonomie des établissements.

Nathalie Mons<sup>24</sup> résume les travaux de recherche récents sur l'impact des politiques de décentralisation au sens large, y compris la déconcentration et l'autonomie scolaire, qui indiquent plutôt que :

- a. la répartition des compétences en matière d'éducation affecte les performances des élèves ;
- b. avant la décentralisation politique, c'est l'autonomie des établissements qui joue favorablement sur les apprentissages ;
- c. l'autonomie pédagogique est particulièrement efficace ;
- d. l'État doit conserver un rôle de contrôle dans toute réforme décentralisatrice ;
- e. les décentralisations tendent à accroître les inégalités de performance scolaire si elles ne sont pas accompagnées d'un contrôle national.

## **2. Accroître l'autonomie des établissements : le modèle de l'école « à la charte » (*charter schools*)**

La première école « à la charte » des États-Unis est apparue en 1992 à Saint-Paul, dans le Minnesota. Ces écoles ont des objectifs contenus dans une charte (*charter*) qui les lie aux pouvoirs publics qui jouent ainsi leur rôle de régulateur et non d'administrateur de service public. Le contrat est établi pour une durée déterminée, en général de trois à cinq ans, et il spécifie un programme et des objectifs. Ce contrat n'est renouvelé que si les objectifs ont été atteints. On peut citer les principales innovations des *charters schools*<sup>25</sup> :

- a. programmes nouveaux et diversifiés afin d'améliorer les résultats des élèves ;
- b. allongement de la journée/de l'année scolaire ;
- c. pas de syndicat d'enseignants – rémunération au mérite et en actions dans la compagnie ;
- d. implication parentale renforcée.

Le modèle de l'école « à la charte » envisage d'introduire le chèque éducation (*voucher*)<sup>26</sup> dans le système éducatif et permet d'attribuer un chèque à chaque enfant en âge de scolarité. On introduit dans le fonctionnement de ces écoles les notions de performance, d'efficacité, de rendement et de concurrence. Certains détracteurs des *charter schools* comme Fuller<sup>27</sup> voient ces écoles comme une « décentralisation radicale » de l'autorité dans laquelle des décisions portant sur l'éducation des enfants et l'attribution des ressources publiques sont confiées aux groupes de parents, défenseurs et aux porte-parole des *charter schools* qui recherchent leurs propres intérêts particularistes, en négligeant « le bien commun ».

## **Conclusion**

La décentralisation signifie pouvoirs et ressources, mais aussi contrôle, responsabilités et reddition des comptes. La décentralisation a amené

le partage des pouvoirs et des responsabilités en donnant plus d'autonomie à l'établissement scolaire. Les politiques d'autonomie ont contribué à introduire les logiques de marché dans l'enseignement public. Au Maroc, malgré les processus de décentralisation et de régionalisation avancée constitutionnalisés en 2011, l'OCDE souligne un défaut de coordination des politiques publiques, et la gestion du système éducatif reste encore très centralisée. Au niveau de l'école, les acteurs locaux sont faiblement impliqués dans la définition des besoins sur les nouvelles infrastructures éducatives, dans la vie des établissements scolaires et dans le suivi des élèves sur les différents cycles d'enseignements<sup>28</sup>. À mon avis, il s'agit plutôt d'aller vers un équilibre entre centralisation et décentralisation pour chercher à réduire les effets pervers et les dysfonctionnements, aussi bien de la centralisation que de la décentralisation, en précisant les situations où la centralisation est préférable à la décentralisation, et vice-versa.

## NOTES

- 1 Dans le cadre des programmes d'ajustement structurel et de leurs conditionnalités que le FMI et la BM ont fait appliquer au sein de la plupart des pays en difficulté économique.
- 2 Cette expression est employée dans le débat public pour signifier que l'éducation est de moins en moins régie par la puissance publique au profit de la concurrence entre établissements autonomes pour capter les bons élèves, concurrence entre l'intérêt général et les intérêts privés guidés par le profit.
- 3 J. Barroso, « La régulation locale de l'éducation et la direction des établissements scolaires au Portugal », *Recherche et Formation*, 78, 2015, p. 82.
- 4 X. Greffe, *La Décentralisation*, La Découverte, 2005, p. 5, coll. Repères.
- 5 F.-X. Merrien, « De la gouvernance et des États-providence contemporains », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, 1998, p. 63.
- 6 J. Labelle et M. St-Germain, « Décentralisation et rapports de force : évolutions et stratégies politiques », revue *Éducation et francophonie*, vol. XXIX, automne 2001, p. 213.
- 7 Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, *Gouvernance du système d'éducation et de formation au Maroc : évaluation de la recommandation de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013*, mars 2015, p. 24.
- 8 C. Maroy, « Pourquoi et comment réguler le marché scolaire ? », *Cahiers de recherche en éducation et formation*, n° 55, 2007, p. 1-14.

- 9 Organisation internationale du travail, *Incidence de l'ajustement structurel sur l'emploi et la formation des enseignants*, Genève, Les publications de l'OIT, 1996, p. 41.
- 10 N. Henaff, M.-F. Lange, « Inégalités scolaires au Sud : transformation et reproduction », *Autrepart*, 2011/3, n° 59, p. 11.
- 11 CSEFRS, *Une école de justice sociale : contribution à la réflexion sur le modèle de développement*, publié le 16 mai 2018, p. 10.
- 12 J.-P. Chauffour, *Le Maroc à l'horizon 2040 : investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique*, La Banque mondiale, 2018, p. 255.
- 13 R. Bénabou, « Quelques effets de la décentralisation sur les structures urbaines et le système éducatif », *Revue économique*, vol. 46, n° 3, 1995, p. 595.
- 14 J.-M. Plassard, Nhu Tran Thi Thanh, « Pilotage et gouvernance des systèmes éducatifs », *Revue française d'économie*, 2010/3, vol. XXV, p. 172.
- 15 M. Gurgand, *Économie de l'éducation*, Éditions la Découverte, 2005, p. 60.
- 16 E. Vellas, « L'autonomie des écoles en Suisse: gouvernée ? gouvernable ? », revue *Éducateur*, novembre 2012, p. 14.
- 17 D. Meuret, S. Broccolichi et M. Duru-Bellat, « Autonomie et choix des établissements scolaires : finalités, modalités, effets », *Cahiers de l'IREDU*, n° 62, février 2001, p. 22.
- 18 ONDH, *Enquête sur les indicateurs de prestation de services en éducation*, 2017, p. 84.
- 19 A. Feyfant, « À la recherche de l'autonomie des établissements », *Dossier de veille de l'IFÉ*, n° 118, mai 2017, p. 17.
- 20 À l'aide d'une base de données internationale de plus de 260 000 étudiants de 39 pays, il conclut que les élèves des écoles disposant d'une autonomie de décision quant à l'embauche des enseignants ont obtenu de meilleurs résultats statistiques en mathématiques (12,7 points) et en sciences (5,2 points). De plus, les élèves accueillis dans des établissements qui sont responsables du recrutement des enseignants et de la détermination de leurs salaires réussissent mieux que ceux qui fréquentent des établissements ne disposant pas de ces prérogatives.
- 21 C. Lessard et A. Carpentier, *Politiques éducatives : la mise en œuvre*, édition PUF, 2015, p. 118.
- 22 M. Hassani, *Régulation interne des établissements scolaires : les chefs d'établissement et la régulation des activités des enseignants*, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'éducation, Université de Bourgogne, 2007, p. 84.
- 23 J. Scheerens et R. Maslowski, « Autonomie des établissements scolaires : des moyens à la recherche d'un objectif ? », *Revue française de pédagogie*, 164, juillet-septembre 2008, p. 32.
- 24 N. Mons, *Les Nouvelles politiques éducatives : la France fait-elle les bons choix ?*, PUF, 2007, p. 80-81.
- 25 *Lettre d'information de l'IIPE*, janvier-mars 2001, p. 7.

- 26 Chaque famille reçoit un chèque-éducation par enfant, lui permettant de l'inscrire dans l'établissement de son choix. Avec ce montant, les établissements publics ou privés doivent payer directement toutes leurs dépenses : entretien des bâtiments, enseignants, cantine, etc. À charge pour chaque établissement de faire ses propres choix de pédagogie, de planning horaire, de nombre d'enseignants, de niveaux de salaire et d'équipements.
- 27 M. Andrada, *Les Effets du choix de l'école selon la nature du dispositif mis en œuvre : une approche comparative en termes d'équité*, thèse soutenue à l'Université de Bourgogne, 2007, p. 90.
- 28 OCDE, *Examen multidimensionnel du Maroc*, vol. 1, *Évaluation initiale : les voies du développement*, Paris, Éditions OCDE, 2017, p. 193.

## BIBLIOGRAPHIE

- Feyfant A., « À la recherche de l'autonomie des établissements », *Dossier de veille de l'IFÉ*, n° 118, mai 2017.
- Benabou R., « Quelques effets de la décentralisation sur les structures urbaines et le système éducatif », *Revue économique*, vol. 46, n° 3, 1995.
- Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, *Une école de justice sociale : contribution à la réflexion sur le modèle de développement*, 2018.
- Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, *Gouvernance du système d'éducation et de formation au Maroc : évaluation de la recommandation de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013*, mars 2015.
- Cusset P.-Y. et Sauneron S., « Enseignements des recherches sur l'effet de l'autonomie des établissements scolaires », *La Note d'analyse*, n° 316, Centre d'analyse stratégique, janvier 2013.
- Lessard C. et Carpentier A., *Politiques éducatives : la mise en œuvre*, éditions PUF, 2015.
- Meuret D., Broccolichi S. et Duru-Bellat M., « Autonomie et choix des établissements scolaires : finalités, modalités, effets », *Cahiers de l'IREDU*, n° 62, février 2001.
- Scheerens J. et Maslowski R., « Autonomie des établissements scolaires : des moyens à la recherche d'un objectif ? », *Revue française de pédagogie*, 164, juillet-septembre 2008.

- Chauffour J.-P., *Le Maroc à l'horizon 2040 : investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique*, La Banque mondiale, 2018.
- Labelle J. et St-Germain M., « Décentralisation et rapports de force : évolutions et stratégies politiques », revue *Éducation et francophonie*, vol. XXIX, automne 2001.
- Plassard J.-M., Nhu Tran Thi Thanh, « Pilotage et gouvernance des systèmes éducatifs », *Revue française d'économie*, vol. XXV, 2010.
- Barroso J., « La régulation locale de l'éducation et la direction des établissements scolaires au Portugal », *Recherche et formation*, 78, 2015.
- Gurgand M., *Économie de l'éducation*, Éditions la Découverte, 2005.
- Maroy C., « Pourquoi et comment réguler le marché scolaire ? », *Cahiers de recherche en éducation et formation*, n° 55, 2007.
- Merrien F.-X., « De la gouvernance et des États-providence contemporains », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, 1998.
- Hassani M., *Régulation interne des établissements scolaires : les chefs d'établissement et la régulation des activités des enseignants*, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'éducation, Université de Bourgogne, 2007.
- Andrada M., *Les Effets du choix de l'école selon la nature du dispositif mis en œuvre : une approche comparative en termes d'équité*, thèse soutenue à l'Université de Bourgogne, 2007.
- Mons N., *Les Nouvelles Politiques éducatives : la France fait-elle les bons choix ?*, PUF, 2007.
- Henaff N., Lange M.-F., « Inégalités scolaires au Sud : transformation et reproduction », *Autrepart*, n° 59, 2011.
- OCDE, *Examen multidimensionnel du Maroc*, vol. 1, *Évaluation initiale : les voies de développement*, Éditions OCDE, Paris, 2017.
- ONDH, *Enquête sur les indicateurs de prestation de services en éducation*, 2017.