

## **Le projet d'établissement intégré : vecteur stratégique pour une école de qualité**

## **The Integrated School Development Project : A Strategic Lever for Quality Education**

**MANEKOUCHA Meryam**

Doctorante

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université de Chouaib Doukkali (El Jadida) et Université de Haute Alsace (Mulhouse)

Laboratoire d'études et de recherches sur l'interculturel et laboratoire interdisciplinaire des sciences de l'éducation et de la communication

Maroc, France

**Pr. Abdelouahad MABROUR**

Enseignant chercheur en linguistique

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines El Jadida

Université de Chouaib Doukkali

Laboratoire d'Etudes et de Recherches sur l'Interculturel

Maroc

**Pr. Sondess BEN ABID-ZARROUK**

Professeure des Universités

Faculté des Lettres, Langues et Sciences Humaines de Mulhouse

Université de Haute Alsace

Laboratoire Interdisciplinaire des Sciences de l'Education et de la Communication

France

**Date de soumission :** 23/03/2026

**Date d'acceptation :** 20/05/2026

**Pour citer cet article :**

MANEKOUCHA. M. & al. (2026) « Le projet d'établissement intégré : vecteur stratégique pour une école de qualité », Revue Internationale du chercheur « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 571-586

## Résumé

Dans cet article, nous portons notre attention sur le Projet d'établissement intégré (PEI), comme un levier stratégique d'amélioration de la qualité éducative. Par le biais d'une approche qualitative, nous examinerons la contribution du PEI à la promotion de l'efficacité pédagogique et au renforcement de la qualité d'apprentissage.

Cette étude s'appuie sur l'exploitation des données recueillies auprès d'acteurs éducatifs impliqués dans la mise en œuvre de ce dispositif. L'objectif est d'appréhender dans quelle mesure le PEI constitue un cadre pertinent pour repenser la notion de la qualité au sein des établissements scolaires.

**Mots clés :** Projet d'établissement – qualité de l'enseignement – impact -réforme

## Abstract

In this paper, we focus on the Integrated School Project (PEI) as a strategic lever for enhancing educational quality. Through a qualitative approach, we examine the contribution of the PEI to promoting pedagogical effectiveness and strengthening the quality of learning.

This study draws on data collected from educational stakeholders involved in the implementation of this initiative. The objective is to assess the extent to which the PEI provides a relevant framework for rethinking quality management within schools.

**Keywords :** School Development Project – Quality of Education – Impact – Educational Reform

## Introduction

L'école, désormais placée au cœur du projet sociétal marocain, s'impose comme un pilier central au sein d'un système éducatif engagé dans une dynamique de réforme et de transformation continue. D'enseignement de sa performance et l'évolution de la qualité d'enseignement est une préoccupation partagée par l'ensemble des acteurs pédagogiques institutionnels et décisionnels.

Dans cette perspective, le Ministère de l'Éducation nationale, du Préscolaire et des Sports a mis en place un programme qui vise à valoriser le rôle de l'établissement scolaire, en promouvant l'adoption du projet d'établissement (P.E) en tant qu'approche opérationnelle ancrée dans la réalité du terrain, favorisant une gestion à la fois administrative et pédagogique plus performante.

Ce programme s'inscrit également dans une logique de mise en œuvre de l'autonomie des établissements, considérés comme des unités fondamentales du système éducatif. Il mobilise le projet d'établissement comme un levier de développement durable et de gouvernance efficiente, fondée sur l'implication active de l'ensemble des parties prenantes engagées dans la dynamique de valorisation de l'école. (CSEFRS, 2015, Levier 15)

La question centrale qui guide cette recherche est donc la suivante : **Dans quelle mesure le projet d'établissement intégré constitue-t-il un levier de pilotage des établissements scolaires au service de la qualité éducative ?** Afin d'y répondre, la présente recherche a pour objectif évaluer l'apport du PEI, instauré au sein des établissements scolaires, en matière d'efficacité pédagogique et de promotion de la qualité de l'enseignement.

Afin d'éclairer cette problématique, cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, fondée sur une étude de cas menée dans un collège rural de la région de Marrakech-Safi, engagé dans la mise en œuvre du Projet d'Établissement Intégré dans le cadre d'un partenariat maroco-américain. L'analyse repose principalement sur des entretiens semi-directifs conduits auprès des membres du comité de pilotage et des acteurs pédagogiques, permettant d'appréhender les conditions concrètes de déploiement du dispositif et les dynamiques qui en structurent la mise en œuvre.

L'article s'organise en cinq temps articulés autour de la mise en perspective du projet d'établissement dans le cadre des politiques éducatives nationales, de l'analyse comparative entre le projet d'établissement et le projet d'établissement intégré, puis de l'examen du cadre

national d'indicateurs de la qualité éducative au Maroc, avant d'aborder l'exploration du projet d'établissement intégré à l'épreuve du terrain et enfin l'interprétation des résultats au regard de l'amélioration de la qualité éducative.

### **1. Le projet d'établissement dans les politiques et réformes éducatives nationales**

Le Maroc déploie des efforts notables pour faire face aux défis actuels de son système éducatif et renforcer la fonction de ses institutions scolaires. Ces efforts trouvent leur fondement dans les textes officiels qui régissent la réforme du système éducatif. Le projet d'établissement en représente l'un des axes majeurs.

L'introduction du PE au sein des établissements scolaires résulte d'une orientation stratégique des politiques publiques éducatives afin de garantir une bonne qualité d'apprentissage et renforcer la dynamique de la vie scolaire.

*La Vision stratégique 2015-2030 et le Nouveau modèle de développement 2021-2035* visent à conférer aux établissements un rôle central dans l'amélioration de la qualité du système éducatif. Ces stratégies reposent sur la mise en place d'un cadre national d'autoévaluation et de suivi des performances, conçu pour orienter les efforts et garantir la responsabilisation des établissements quant aux résultats obtenus. (CSEFRS, 2015).

Le quinzième levier de *la Vision stratégique (Op. cit.)*, consacré à la gouvernance performante du système d'éducation et de formation, place l'école au cœur de ses priorités en encourageant l'élaboration de plans d'actions concrets, matérialisés sous forme de projets opérationnels. Parmi ces projets, le projet d'établissement institutionnalisé joue un rôle fondamental : il définit clairement les responsabilités et missions de tous les acteurs impliqués, qu'il s'agisse des enseignants, des gestionnaires d'établissements, des parents d'élèves ou des membres de l'environnement éducatif. Il permet de mettre en œuvre l'autonomie des établissements en tant que cellules de base du système éducatif. Ce dispositif favorise la participation active de l'ensemble des parties prenantes, garantissant ainsi une meilleure qualité des apprentissages, en cohérence avec les orientations nationales de la réforme.

L'importance accordée au projet d'établissement est explicitement exprimée dans la *Loi-cadre n°51-17*, article 40, qui stipule : « *L'instauration de l'autonomie des établissements d'éducation, d'enseignement, de formation et de recherche scientifique sur la base du projet d'établissement comme pilier pour son développement continu et sa gestion efficiente.* » (Royaume du Maroc, 2019, art. 40)

*La feuille de route* (MENJS, 2022-2026) se donne pour objectif de fonder une école publique de qualité assurant à chaque élève un avenir prometteur et contribuant à atténuer les disparités sociales.

Le document souligne trois objectifs stratégiques majeurs pour le développement du système éducatif marocain :

- 1- Répondre aux besoins différenciés des apprenants dans le but de garantir l'achèvement de leur scolarité obligatoire.
- 2- Veiller à ce que chaque apprenant consolide ses connaissances, renforce ses compétences et acquière une bonne maîtrise des langues nationales et étrangères.
- 3- Promouvoir une école ouverte capable d'offrir un cadre propice à l'épanouissement des élèves et au développement de leurs compétences de vie et de citoyenneté (CVC).

*La feuille de route* (*Op. cit*) met l'accent sur le renforcement des apprentissages fondamentaux, la généralisation des activités parascolaires et la réduction du décrochage scolaire. Pour que ces orientations produisent leurs effets, il est indispensable d'assurer une gouvernance cohérente et efficace, de susciter l'implication des différents acteurs concernés et de garantir un financement suffisant pour soutenir les réformes. (*Idem*).

## **2. Le Projet d'établissement (PE) et le Projet d'établissement intégré (PEI) : analyse comparative de deux approches complémentaires**

Bien que le PE et le PEI visent l'amélioration du rendement scolaire, ils divergent dans leurs modes de pilotage, marquant ainsi une évolution d'un modèle autonome vers une démarche intégrée et participative.

À compter de 1994, l'élaboration d'un projet d'établissement d'une durée de trois ans, est devenue une exigence pour l'ensemble des institutions scolaires. Coordonné par le chef d'établissement, ce projet s'articule autour de quatre phases essentielles : diagnostic, priorisation des problèmes, mise en œuvre et suivi.

Afin de l'accompagner dans la coordination du PE, le chef d'établissement constitue un comité de pilotage. Il y associe des membres du Conseil de gestion et d'autres acteurs de la vie scolaire dont l'expertise ou l'expérience représentent une valeur ajoutée, notamment des enseignants et des élèves. Ce comité s'attache à repérer les besoins pédagogiques des apprenants, à identifier les ressources matérielles indispensables au bon fonctionnement de l'établissement et s'intéresse également à la planification des activités parascolaires. (OCDE, 2024).

Le projet d'établissement représente donc un processus collaboratif qui vise à structurer les interventions de l'école selon un plan d'amélioration centré sur les apprentissages et la vie scolaire. Il est soumis à la validation de la direction provinciale du ministère de l'Éducation nationale, du Préscolaire et des Sports et de l'Académie Régionale de l'Éducation et de la Formation (Royaume du Maroc, 2020).

Dans cette même logique d'amélioration, le PEI s'inscrit dans la continuité du projet d'établissement. Ce dernier est défini comme étant « *un projet pilote, qui encourage la réflexion introspective et participative au sein des établissements scolaires pour identifier les forces, faiblesses, opportunités et contraintes de l'établissement, définir une vision partagée, et formuler des objectifs clairs et mesurables pour améliorer les résultats des élèves.* » (OCDE, 2024)

Dans le cadre d'un partenariat maroco-américain, l'Agence Millennium Challenge Account – Morocco a initié le Projet d'établissement intégré (PEI), conçu pour renforcer le projet d'établissement. Le terme intégré renvoie à une démarche de conception participative impliquant les différents acteurs de l'école et s'articulant autour de quatre piliers complémentaires : le renforcement des infrastructures et équipements, la promotion du leadership et des partenariats, l'amélioration de la vie scolaire ainsi que la pédagogie et les TICE. Inscrit dans une logique de participation collective, ce projet a pour objectif d'améliorer la qualité, l'équité d'accès et la cohérence des programmes d'enseignement au niveau du secondaire.

Le Projet d'établissement intégré (PEI) encourage l'adoption de nouvelles pratiques de gestion éducative. Il se distingue du projet d'établissement classique par une phase diagnostique plus approfondie. Celle-ci s'appuie sur l'analyse des « forces », « faiblesses », « opportunités » et « menaces », tout en favorisant une concertation entre les différents acteurs de la communauté éducative. Elle conduit au développement d'une vision partagée de l'établissement, à la définition des priorités et à la conception d'un plan d'action sur trois ans, accompagné d'un dispositif précis de suivi et d'évaluation.

Le PEI met un accent particulier sur la responsabilité partagée et la valorisation des principes d'équité et d'inclusion. Il s'appuie sur une coopération élargie avec des acteurs externes diversifiés réunissant les partenaires associatifs, économiques et institutionnels. Pour ce faire,

chaque établissement dispose d'un appui financier spécifique octroyé par l'AREF<sup>1</sup> destiné à soutenir les activités liées à la vie scolaire, au soutien pédagogique, à l'orientation et aux actions sociales. Les montants attribués dans le cadre du PEI, généralement compris entre 80 000 et 160 000 dirhams, dépassent ceux prévus pour le projet d'établissement classique, plafonnés à 50 000 dirhams.

L'efficacité du Projet d'établissement intégré repose largement sur la qualité de l'accompagnement apporté aux établissements par les animateurs du PEI, en tant qu'intermédiaires entre les établissements et les AREF. Ces acteurs, formés par l'Agence MCA, assurent un suivi constant et approfondi aux équipes pédagogiques tout au long du processus afin de mettre en œuvre le projet en question.

### **3. L'élaboration d'un cadre national d'indicateurs de la qualité éducative au Maroc :**

Dans le cadre de la Vision stratégique 2015-2030, qui place la qualité des apprentissages, l'équité et l'épanouissement de l'individu au cœur du projet éducatif national, le Maroc s'oriente vers la mise en place d'un cadre structuré d'indicateurs de la qualité des établissements scolaires. Ce dispositif a pour objectif d'assurer une évaluation rigoureuse du système éducatif. Comme le souligne l'OCDE (*Op. cit.*), « *un cadre d'indicateurs de la qualité des établissements scolaires définit les critères de qualité auxquels doivent répondre les établissements scolaires d'un pays* », garantissant ainsi un apprentissage de qualité pour tous.

Conformément aux pratiques internationales de référence, le cadre s'articule autour d'une vision partagée de l'établissement de qualité, des indicateurs destinés à évaluer les performances en lien avec des normes précises, et de descripteurs offrant aux acteurs éducatifs des repères précis pour identifier les bonnes pratiques. Ensemble, ces composantes favorisent l'autoévaluation, la comparaison et la planification du développement institutionnel.

Dans le contexte éducatif marocain, les établissements scolaires disposent encore d'une autonomie restreinte et d'un manque d'expérience en matière d'évaluation interne. L'application d'un tel cadre requiert donc un accompagnement soutenu. Son déploiement doit s'inscrire dans une stratégie nationale d'appui et de renforcement permettant aux acteurs éducatifs de développer leurs compétences au niveau d'autoévaluation et d'amélioration continue.

---

<sup>1</sup> Académie Régionale de l'Éducation et de la Formation : institution publique régionale chargée de la gestion et de la mise en œuvre de la politique éducative au niveau régional.

### **3.1. Les Principes fondateurs du cadre national d'indicateurs de la qualité éducative :**

L'élaboration d'un cadre d'indicateurs de la qualité au sein des établissements doit être fondé sur des principes essentiels garantissant sa cohérence. Ce dispositif ne vise pas uniquement à quantifier la performance, mais à soutenir une éducation équitable, inclusive et centrée sur l'élève. Dans cette optique la qualité dépasse l'évaluation des résultats scolaires pour englober la capacité de l'école à offrir un environnement d'apprentissage propice, stimulant et respectueux du bien-être de l'élève.

Placer l'élève au cœur du dispositif d'évaluation constitue le premier principe structurant de tout cadre d'indicateurs de la qualité. Sa pertinence se mesure par sa capacité d'appréhender la progression des apprentissages, la réussite scolaire et le bien-être des apprenants. Une école de qualité est ainsi celle qui accompagne le développement intégral des apprenants, à la fois sur le plan intellectuel, affectif et social.

Un second principe, complémentaire au précédent, s'articule autour de la promotion de l'équité et de l'inclusion. L'évaluation de la qualité d'un établissement doit tenir compte de sa capacité à garantir des conditions d'apprentissage équitables pour tous, quelles que soient les différences sociales, culturelles ou géographiques. En ce sens, un dispositif d'évaluation pertinent doit être en mesure de réduire les disparités d'accès, de participation et de réussite.

### **3.2. Structure et ancrage du cadre d'indicateurs dans le contexte marocain :**

Dans le contexte marocain, la conception d'un cadre d'indicateurs de la qualité s'inscrit dans une dynamique nationale de réforme éducative. Ce cadre vise à concrétiser les orientations définies par plusieurs références stratégiques majeures, notamment *la Vision stratégique 2015-2030*, *la loi-cadre n°51-17*, *le Nouveau Modèle de Développement (2021)* et *la nouvelle feuille de route (2022-2026)* pour la transformation du système éducatif. L'ensemble de ces référentiels traduit une volonté commune : faire de chaque établissement scolaire un espace d'autonomie, de responsabilité, d'innovation pédagogique et d'amélioration continue au service de la qualité éducative.

*La Vision stratégique 2015-2030* confère aux établissements scolaires un rôle déterminant dans la refondation du système éducatif, en mettant l'accent sur leur autonomie et leur engagement dans la responsabilité. Or, une telle autonomie ne peut se concrétiser qu'à travers une conception commune de la qualité, tenant compte à la fois des réalités locales et des orientations nationales. À cet égard, le cadre d'indicateurs de la qualité constitue un outil clé de suivi et

d'évolution permanente, permettant de soutenir les écoles et de valoriser leurs initiatives propres.

Ce dispositif contribue pleinement à la concrétisation du *Projet 12 de la loi-cadre n°51-17*, relatif à l'évolution des systèmes d'évaluation, d'appui pédagogique et d'examen. À travers son objectif spécifique n°6, ce projet prévoit la mise en place d'un système **d'autoévaluation institutionnelle**, destiné à promouvoir une véritable culture de la qualité et de la responsabilité au sein des établissements scolaires. En outre, le cadre proposé s'inscrit dans la continuité des orientations du *Nouveau Modèle de Développement*, qui recommande la création d'un mécanisme de **certification-qualité** des écoles. Cette approche vise à encourager les établissements à s'engager dans une dynamique d'excellence durable, appuyée par une plus grande autonomie et un financement différencié.

#### 4. Le projet d'établissement intégré à l'épreuve du terrain :

L'établissement choisi comme terrain d'enquête pour cette étude qualitative s'inscrit dans le cadre d'un partenariat Maroc-américain qui vise le développement d'un Modèle intégré d'amélioration des établissements de l'enseignement secondaire en termes de qualité d'enseignement. Il s'agit d'un collège relevant du milieu rural ayant activement participé à la mise en œuvre du Projet d'Établissement Intégré dans la région de Marrakech-Safi.

Le choix de cet établissement s'explique par sa représentativité du contexte rural, où les défis liés à la mise en œuvre du projet d'établissement intégré et à l'amélioration de la qualité éducative sont particulièrement significatifs.

L'objectif consiste à dépasser les généralités pour examiner de manière approfondie la mise en œuvre du PEI dans un contexte singulier, en recueillant des témoignages détaillés des membres du comité de pilotage qui ont conduit le dispositif au quotidien. Les entretiens menés auprès des acteurs pédagogiques offrent ainsi la possibilité d'analyser les conditions concrètes de sa mise en œuvre au sein de l'établissement concerné.

L'établissement en question emploie un total de 29 personnes, dont 25 appartiennent au corps enseignant et 4 au personnel administratif. Le corps professoral compte 14 hommes et 11 femmes, tandis que le personnel administratif est majoritairement féminin. L'effectif global des élèves s'élève à 787, répartis entre 345 filles et 442 garçons. La majorité des apprenants sont des externes (664), alors que 122 bénéficient du régime d'internat. L'établissement accueille également deux élèves à mobilité réduite, témoignant de son ouverture à la diversité et de son engagement envers une éducation inclusive.

La collecte des données s'appuie sur 17 entretiens menés auprès d'acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre du projet d'établissement intégré. L'échantillon comprend le directeur de l'établissement, le surveillant général, la surveillante générale de l'internat, le gestionnaire des services financiers et matériels, douze enseignants (sept hommes et cinq femmes) membres du comité de pilotage, le président de l'Association des parents d'élèves et des tuteurs, ainsi que deux élèves. Les entretiens, conduits en présentiel, ont combiné des formats individuels et des focus groupes, avec une durée moyenne comprise entre 30 et 45 minutes.

Les échanges ont été menés à partir d'un guide d'entretien semi-directif structuré autour de plusieurs axes, notamment la compréhension du projet d'établissement intégré, les modalités de sa mise en œuvre, la mobilisation des acteurs et les effets perçus sur la qualité éducative.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique, consistant à identifier, coder et regrouper les unités de sens en catégories d'analyse en lien avec la problématique de recherche. L'ensemble des propos a été traité dans le respect de l'anonymat des participants.

Après un entretien approfondi et plusieurs rencontres avec le comité de pilotage, il est apparu que l'établissement présentait un manque notable en infrastructures et en équipements pédagogiques adaptés, notamment l'absence d'une salle pluridisciplinaire fonctionnelle, d'un laboratoire de langues et d'espaces dédiés à la lecture ou aux activités sportives. Les clubs scolaires étaient faiblement équipés et peu dynamiques, limitant ainsi les occasions d'ouverture, d'expression et de développement personnel pour les élèves. Cette situation, combinée à un taux relativement élevé de déperdition scolaire, traduisait la nécessité d'un projet d'établissement intégrant à la fois la rénovation matérielle et le renforcement des dispositifs d'accompagnement éducatif et citoyen.

#### 4.1 Bilan de la mise en œuvre du Projet d'Établissement Intégré :

	Taux de réussite en 3 année du cycle secondaire collégial	Taux moyen de redoublement	Taux moyen de de déperdition scolaire
2018 /2019	75,46%	22,18%	16 ,81%
2021/ 2022	89,64%	12,46%	10,97%

Entre les années scolaires 2018/2019 et 2021/2022, les indicateurs enregistrent une progression notable. Le taux de réussite en 3<sup>e</sup> année passe de 75,46 % à 89,64 %, tandis que les taux de

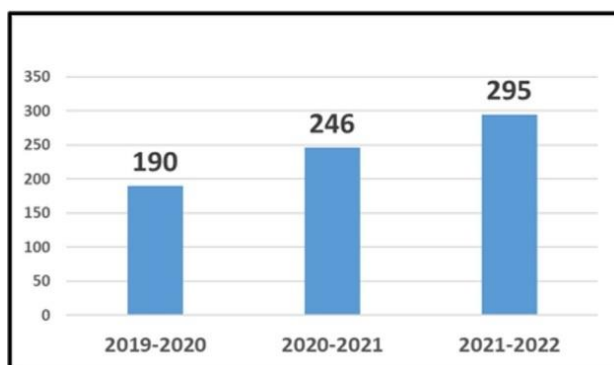
redoublement et de déperdition scolaire diminuent sensiblement, passant respectivement de 22,18 % à 12,46 % et de 16,81 % à 10,97 %. Ces résultats traduisent une amélioration du rendement scolaire au sein de l'établissement, dans un contexte marqué par la mise en œuvre du projet d'établissement intégré, dont les actions de soutien pédagogique et de suivi des élèves ont pu y contribuer.

#### 4.2 Infrastructures et dispositifs éducatifs mis en place :

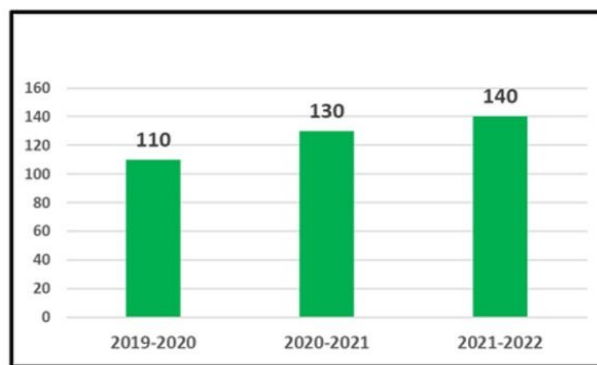
Dans le cadre du projet d'établissement intégré, différentes infrastructures et équipements ont été mis en place pour renforcer la qualité des apprentissages et favoriser un climat scolaire positif. On relève notamment : une salle pluridisciplinaire, une salle de lecture, un terrain multisports, ainsi que des améliorations de l'accessibilité pour les élèves à mobilité réduite.

L'établissement dispose également de 30 ordinateurs portables, d'équipements sportifs et de matériel pour les clubs scolaires (musique, arts plastiques...). Par ailleurs, des programmes éducatifs comme « Mon projet personnel » et l'éducation aux compétences de vie et de citoyenneté, ainsi que des ateliers spécialisés tels que l'atelier de robotique et le laboratoire des langues, ont été instaurés afin de favoriser l'apprentissage pratique et expérimental. Enfin, la mise en place de clubs variés (environnement, artistique et culturel, lecture, orientation) et d'une cellule d'écoute contribue à un accompagnement global et personnalisé des élèves.

#### 4.3 Le soutien scolaire :



*Le nombre des bénéficiaires du soutien pédagogique*



*Le nombre d'heures de soutien pédagogique*

Les diagrammes présentés rendent compte de l'évolution du dispositif de soutien pédagogique au sein de l'établissement. Le premier met en évidence une progression notable du nombre d'élèves bénéficiaires, passant de 190 en 2019-2020 à 295 en 2021-2022. Le second montre une augmentation parallèle du volume horaire consacré au soutien, qui s'élève de 110 heures à 140 heures sur la même période.

L'ensemble de ces résultats indique un renforcement progressif du dispositif d'accompagnement, traduisant un effort institutionnel en matière d'encadrement et de promotion de la réussite des apprenants.

#### 4.4 Soutien social et psychologique :

	Nombre de bénéficiaires du soutien social et psychologique
2018 /2019	120 élèves
2021/ 2022	250 élèves

Les données montrent un accroissement significatif du nombre de bénéficiaires du soutien social et psychologique, qui s'élève de 120 à 250 élèves durant l'année 2021-2022.

#### 5 Analyse des résultats :

Les données recueillies mettent en évidence l'impact significatif du projet d'établissement intégré sur l'environnement d'apprentissage et sur la dynamique éducative de l'école. Les infrastructures nouvellement créées, telles que la salle pluridisciplinaire, la salle de lecture et le terrain multisports, ont élargi le champ des pratiques pédagogiques en offrant aux enseignants des espaces fonctionnels propices à la différenciation et à l'expérimentation. Elles ont également permis de mettre à la disposition des élèves des environnements diversifiés, mieux adaptés à leurs rythmes et styles d'apprentissage.

Parallèlement, l'équipement des clubs et le développement d'ateliers spécialisés, notamment en robotique et en langues, ont renforcé l'engagement des apprenants en mobilisant leur créativité, leur autonomie et leur sens de l'initiative.

La dimension éducative a également été consolidée grâce à des programmes axés sur l'accompagnement personnel et le développement des compétences de vie, qui ont favorisé une participation plus active des élèves à la vie scolaire en soutenant les valeurs citoyennes et inclusives.

Ces améliorations structurelles et pédagogiques se traduisent finalement par une diminution notable de la déperdition scolaire et par une participation plus régulière des élèves aux activités éducatives et parascolaires, témoignant d'un climat scolaire plus favorable à l'apprentissage et à la réussite.

### Limites de l'étude :

L'évaluation du projet d'établissement intégré se heurte à un ensemble de limites qu'il convient de considérer avec attention. Sur le plan des données, malgré les avancées notables enregistrées au cours des dernières années, notamment à travers le développement du système MASSAR, des insuffisances persistent quant à la disponibilité, à la qualité et à la structuration des informations éducatives. Ces lacunes affectent la construction d'indicateurs fiables permettant d'appréhender la qualité des établissements. Les données relatives au contexte socio-économique des élèves demeurent, à cet égard, incomplètes et peu standardisées, ce qui limite l'analyse des inégalités. Par ailleurs, certaines dimensions essentielles, telles que le bien-être des élèves ou les parcours linguistiques, restent insuffisamment renseignées. Les indicateurs de performance scolaire présentent également des limites en termes de fiabilité et de comparabilité, en raison notamment du manque d'harmonisation du contrôle continu et des disparités observées entre évaluations régionales.

Au-delà de ces contraintes informationnelles, la mise en œuvre du projet se confronte à des défis d'ordre opérationnel. La complexité des relations entre objectifs, ressources et résultats rend l'évaluation du dispositif délicate et suppose la mobilisation d'indicateurs rigoureux, dont la maîtrise demeure inégale. Les contraintes matérielles et humaines identifiées au niveau de l'établissement, en particulier dans un contexte rural marqué par des insuffisances infrastructurelles, peuvent limiter la réalisation des objectifs fixés. La mobilisation des acteurs éducatifs, bien que déterminante, apparaît variable selon les dynamiques locales et les conditions d'exercice. À cela s'ajoutent des facteurs liés à la gestion des ressources humaines : l'affectation de nouveaux enseignants n'ayant pas bénéficié de formation spécifique au projet d'établissement intégré, ainsi que le départ ou la mutation d'acteurs ayant contribué à sa mise en œuvre, peuvent fragiliser la continuité du dispositif et en affecter la cohérence.

Par ailleurs, le caractère situé de cette étude, fondée sur l'analyse d'un seul établissement, invite à une certaine prudence dans la généralisation des résultats. Le recours à un cas unique peut en effet limiter la validité externe des conclusions. Toutefois, ce choix s'inscrit dans une démarche qualitative visant une compréhension approfondie des dynamiques de mise en œuvre du projet d'établissement intégré dans un contexte spécifique. L'objectif n'est pas de produire des résultats généralisables, mais d'apporter des éléments d'analyse contextualisés susceptibles d'éclairer des situations similaires.

Sur le plan méthodologique, certaines limites tiennent à la démarche adoptée. Le recours à des entretiens peut exposer les données à un biais de désirabilité sociale, les acteurs étant susceptibles de présenter le dispositif de manière valorisante, notamment en raison de leur implication directe dans sa mise en œuvre. Néanmoins, la diversité des profils interrogés (direction, enseignants, élèves et représentants des parents) a permis de croiser les points de vue et de nuancer les analyses, contribuant ainsi à renforcer la validité des résultats.

Enfin, l'absence de dispositifs systématiques et stabilisés de suivi et d'évaluation rend plus difficile l'appréciation fine des effets du projet sur la qualité éducative. Dans ces conditions, l'évaluation du projet d'établissement intégré demeure partielle et met en évidence la nécessité de renforcer à la fois les outils de mesure, les capacités des acteurs et les conditions de mise en œuvre du dispositif.

### **Conclusion :**

La mise en œuvre du projet d'établissement s'inscrit pleinement dans la dynamique de la réforme éducative visant à renforcer l'autonomie et la qualité des établissements scolaires.

Les actions entreprises ont permis d'améliorer significativement les conditions d'apprentissage, de diversifier les activités pédagogiques et de renforcer l'ouverture de l'école sur son environnement.

Si certains défis demeurent, notamment en matière de pérennisation et d'évaluation continue des actions, les résultats obtenus témoignent d'une réelle évolution vers une école plus inclusive, participative et centrée sur le développement global de l'élève.

## Bibliographie :

CSMD. (2021). *Le Nouveau modèle de développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous* (Rapport général).

<https://www.casainvest.ma/sites/default/files/Nouveau%20mod%C3%A8le%20de%20d%C3%A9veloppement.pdf>

CSEFRS. (2015). *Vision stratégique de la réforme 2015-2030 : Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion*, Rabat, Maroc.

MENPS. (2022). *La Feuille de route 2022-2030 : 12 engagements pour une école publique de qualité*.

<https://planipolis.iiep.unesco.org/en/2022/feuille-de-route-2022-2026-pour-une-ecole-publique-de-qualite>

OCDE. (2024). *L'évaluation de la performance des établissements scolaires au Maroc*. Éditions OCDE.

Royaume du Maroc. (2019). *Loi-cadre n° 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique* [Loi]. Bulletin Officiel du Royaume du Maroc.

Royaume du Maroc, (2023, janvier). *Mobiliser la communauté éducative autour du projet d'établissement* (Rapport public thématique).

Zahir, H., & Bougroum, M. (2025). Identification des chaînes causales dans la planification locale du projet d'établissement intégré au Maroc et implications pour les réformes scolaires au Maroc. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*. Zenodo.

## **Annexes :**

### **Guide d'entretien mobilisé pour l'étude du projet d'établissement intégré et de ses effets sur la qualité éducative**

#### **Objectif de l'entretien :**

Explorer les conditions de mise en œuvre du projet d'établissement intégré (PEI), ses effets perçus sur le fonctionnement de l'établissement et son rôle dans l'amélioration de la qualité éducative.

#### **Questions :**

- 1) Pourriez-vous présenter brièvement votre parcours professionnel ainsi que votre fonction actuelle au sein de l'établissement ?
- 2) Comment définissez-vous le projet d'établissement intégré ?
- 3) Comment le projet a-t-il été élaboré au sein de l'établissement ?
- 4) Quels acteurs ont été impliqués dans sa conception et sa mise en œuvre ?
- 5) Quelles actions concrètes ont été mises en place dans le cadre du PEI ?
- 6) Avez-vous observé des changements depuis la mise en œuvre du projet ?
- 7) Quels effets percevez-vous sur les apprentissages des élèves, le climat scolaire et les pratiques pédagogiques ?
- 8) Le projet a-t-il contribué, selon vous, à améliorer les résultats scolaires ? Comment ?
- 9) Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?
- 10) Existe-t-il des outils de suivi ou d'évaluation du projet ?
- 11) Selon vous, ce dispositif peut-il être appliqué dans d'autres établissements ? Dans quelles conditions et avec quelles améliorations ?