

# Précis

## Deux projets en un : les enseignements jamaiquains

**L**E PROJET D'ÉDUCATION FINANÇÉ PAR LA BANQUE mondiale et réalisé à la Jamaïque entre 1988 et 1994 comprenait deux volets très différents, dont la coexistence a été difficile. Le premier volet, préparé en 1985, consistait à tester et évaluer diverses formules de restructuration du premier cycle du secondaire (classes de cinquième à troisième) et d'accroissement de sa capacité d'accueil. Le second, mis en place deux ans plus tard, visait à proposer des prêts aux étudiants de condition modeste et à élaborer un plan de recouvrement des coûts pour l'enseignement supérieur. L'audit effectué par l'OED\* a établi que ces deux volets auraient dû constituer deux projets indépendants et qu'ils auraient dû appuyer davantage la préparation et la mise en oeuvre du renforcement des capacités institutionnelles.

Le volet sur l'enseignement secondaire a reçu le ferme soutien des pouvoirs publics et fait l'objet d'une gestion et d'une supervision satisfaisantes, ce qui n'a pas été le cas du volet sur les prêts étudiants. Le premier a ainsi atteint une partie de ses objectifs, alors que le second s'est globalement soldé par un échec. Le projet a favorisé l'amorce d'une évolution positive dans l'enseignement secondaire, ainsi que l'établissement d'un dialogue entre l'emprunteur et la Banque sur l'affectation à l'éducation de base des subventions jusque-là destinées à l'enseignement supérieur. Au-delà de la combinaison de

deux opérations en une seule, plusieurs enseignements se dégagent de l'expérience quant aux moyens à mettre en oeuvre pour assurer la pérennité des projets pilotes transposés à l'échelle d'un pays.

### Approbaton tardive

En 1985, on constate un essoufflement de l'économie jamaïcaine et un resserrement des budgets alloués à l'enseignement public ; la Banque approuve alors un Projet de préparation de programmes éducatifs et de prêts étudiants, qui vise à remplacer les écoles complètes par des établissements



spécialisés dans le primaire ou le secondaire, à accroître la capacité d'accueil dans les classes de cinquième à troisième, et à améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans le secondaire. Le premier cycle du secondaire est considéré comme un levier permettant de réformer l'ensemble du système éducatif.

Il s'agit à l'époque d'appliquer et d'évaluer un nouveau programme d'enseignement du premier cycle du secondaire dans des bâtiments réaménagés. Vingt écoles pilotes doivent bénéficier d'un appui intensif, notamment d'une formation en cours d'emploi pour les enseignants, de services de conseil à l'intention des directeurs d'établissement, de nouveaux matériels pédagogiques et d'une surveillance régulière. Si les populations appuient fermement le projet dans certaines zones, dans d'autres, en revanche, les parents issus de la classe moyenne redoutent que l'accueil, dans ces nouveaux établissements, d'élèves de condition modeste ne nuise à la qualité de l'enseignement dispensé à leurs enfants dans les établissements élitistes du secondaire.

En 1987, la Banque ajoute un second volet à son projet, afin de pallier le manque de ressources immédiat, de développer le dispositif existant de prêts aux étudiants et de promouvoir un plan de recouvrement des coûts dans l'enseignement supérieur. C'est de mauvais gré que l'emprunteur accepte ce volet, présenté comme une condition du décaissement rapide d'un montant de 2,6 millions de dollars destiné à alimenter le fonds des prêts étudiants. Pendant la phase préparatoire, la capacité du Bureau des prêts étudiants à mettre en œuvre les activités prévues est quelque peu négligée. L'exécution du nouveau projet commence finalement en mai 1988, la date d'achèvement prévue tombant moins de quatre ans plus tard.

## Enseignement secondaire

Le ministère de l'Éducation a très bien su définir un nouveau programme et concevoir de nouveaux supports pédagogiques pour le premier cycle du secondaire. La mise en chantier très tardive de la rénovation des bâtiments, en partie imputable aux retards pris dans les travaux et au passage d'un ouragan, n'a toutefois pas facilité la mise en place des programmes dans les écoles pilotes. Les meilleurs résultats ont été enregistrés dans les établissements dotés d'une direction extrêmement compétente et de moyens techniques importants. La fréquentation scolaire et les méthodes d'enseignement se sont quelque peu améliorées. L'évaluation des sites pilotes a cependant laissé à désirer et n'a pas fourni les renseignements escomptés sur la ligne d'action à suivre. Cette lacune explique que le programme pilote n'ait pas généré les informations qui auraient normalement aidé à convaincre l'ensemble de la collectivité du bien-fondé de cette réforme scolaire.

## Prêts étudiants

En dehors d'une injection modeste de devises et de quelques améliorations des procédures de recouvrement, le volet consacré aux prêts étudiants n'a guère eu de retombées positives. Après le décaissement des fonds en 1988, l'emprunteur n'a pas pris les mesures convenues pour consolider le système de prêt. De son côté, la Banque n'a pris aucune mesure corrective.

Paradoxalement, c'est l'échec de ce volet qui a incité les pouvoirs publics à remanier le système. La réforme a démarré sur des bases plus saines au milieu des années 90, avec un financement de la Banque à l'appui d'un projet de prêts étudiants.

## Pérennité

Le programme élargi (à l'échelle nationale) de réforme de l'enseignement secondaire est en cours de réalisation et bénéficie du soutien d'un Projet complémentaire de réforme de l'enseignement secondaire financé par la Banque. Le pays n'a cependant toujours pas les moyens de financer seul les améliorations onéreuses encore nécessaires au niveau des écoles et des classes. Si l'apport intensif de services et d'intrants aux écoles pilotes se tarit, les enseignants et la communauté se démobiliseront, ce qui entamera les bases de la réforme. Il apparaît déjà que les fonds ordinaires générés localement pour financer le fonctionnement et l'entretien des écoles, l'assistance technique aux enseignants, l'acquisition régulière de nouveaux matériels pédagogiques et la surveillance étroite des écoles ne suffiront pas à couvrir les besoins d'un programme de portée nationale.

Dans les zones pilotes, les nouveaux établissements doivent obtenir des résultats équivalents à ceux des écoles traditionnelles pour s'assurer du soutien du corps enseignant et de tous les segments de la population. On a cependant des raisons de penser que les premières écoles pilotes ne bénéficient plus du même appui qu'auparavant, maintenant que la réforme s'étend à tout le pays.

Pour pérenniser les acquis, l'audit recommande aux autorités responsables de l'éducation de prendre les mesures suivantes :

- Déterminer les besoins de financement ordinaire à partir de l'évaluation sur le terrain des véritables besoins des écoles, et non à partir des budgets précédents.
- Affecter des ressources à l'enrichissement du stock de matériels pédagogiques et au financement de services de surveillance régulière, de conseil et de formation des enseignants.
- Aider les écoles à élaborer et mettre en œuvre des programmes d'entretien courant et préventif, qui

soient réalistes et d'un bon rapport coût-efficacité, et fournir en temps voulu les fonds et l'appui technique nécessaires aux gros travaux de réparation.

- Établir une base de données de référence complète pour chaque école, et suivre les progrès et les résultats des élèves.
- Encourager les enseignants et la communauté à participer à l'élaboration des réformes.

## Leçons

### *Pour la Banque*

- Lorsqu'un projet a été bien conçu, la Banque doit se garder d'y incorporer d'autres composantes moins fiables, dont les objectifs sont sans rapport avec ceux du projet original. Dans le cas considéré, l'exécution du volet sur l'enseignement secondaire a été retardée par l'introduction ultérieure du volet sur les prêts étudiants. Qui plus est, ce second volet aurait dû constituer un projet à part entière et faire l'objet d'une attention bien plus importante de l'emprunteur et de la Banque. Enfin, comme en témoigne l'expérience des prêts étudiants, aucune clause

juridique ne peut pallier l'absence de préparation rigoureuse d'un projet et de motivation des parties prenantes.

- Les projets pilotes ne donnent pas toujours des résultats immédiats. Il faut du temps pour mener à bien et évaluer des opérations complexes visant à mettre au point une stratégie et des programmes sectoriels. En l'occurrence, la période de quatre ans prévue pour l'exécution s'est révélée trop courte pour déterminer si les innovations étaient profitables aux élèves.

### *Pour l'emprunteur*

- L'emprunteur n'aurait pas dû contracter un prêt pour un projet exigeant des organismes d'exécution un engagement et des capacités administratives qu'ils n'avaient pas, en particulier pour ce qui est de gérer le programme de prêts étudiants. Des organismes expérimentés, comme Finance and Planning, auraient dû veiller à ce que la Banque approuve un projet assez simple pour que les organismes d'exécution puissent le coordonner et le gérer efficacement.

# Précis

\*Rapport d'évaluation rétrospective : « Jamaica: Education Program Preparation and Student Loan Project » par Linda A. Dove, 13 juin 1997. Les Administrateurs et les services de la Banque peuvent se le procurer auprès de l'Unité de documentation interne et des centres d'information régionaux, et le public auprès du Service d'information et de documentation de la Banque mondiale :  
 tél. : 1-202/458-5454  
 fax : 1-202/522-1500  
 email : pic@worldbank.org.

Veillez adresser vos commentaires et demandes de renseignements au rédacteur en chef, Elizabeth Campbell-Pagé, tél. : 1-202/473-5365, fax : 1-202/522-3125, email : [ecampbellpage@worldbank.org](mailto:ecampbellpage@worldbank.org)

Les commentaires et demandes de renseignements doivent être adressés à l'OED, tél. : 1-202/458-4497, fax : 1-202/522-3200, email : [OED\\_Help\\_Desk@worldbank.org](mailto:OED_Help_Desk@worldbank.org)

Ce précis et d'autres publications de l'OED peuvent être consultés sur internet, au site : <http://www.worldbank.org/html/oed>

**DÉNI DE RESPONSABILITÉ :** Les Précis de l'OED sont produits par le Département de l'évaluation des opérations, partenariats et gestion des connaissances (OEDPK) de la Banque mondiale. Les opinions qui y sont exprimées sont celles du personnel du Département et ne sauraient être attribuées à la Banque mondiale ni aux institutions qui lui sont affiliées.