

ROYAUME DU MAROC

**Ministère de l'Éducation Nationale, de
l'Enseignement Supérieur, de la Formation des
Cadres et de la Recherche Scientifique
(MENESFCRS)**



**Pour un nouveau souffle de la réforme de
l'Éducation- Formation**

État des lieux « Gouvernance »

Mai 2008

Strictement confidentiel

1 **Présentation de la problématique « Gouvernance »**

2 État des lieux par projet

La gouvernance et le financement ont été identifiés dans la Charte Nationale de l'Éducation Formation comme deux des six espaces de rénovation du système de l'éducation formation.

Orientations de la charte

- 1 Instaurer la décentralisation et la déconcentration du système d'éducation formation
- 2 Améliorer la gouvernance et l'évaluation continue du système
- 3 Optimiser l'emploi des ressources de financement
- 4 Droits et devoirs des individus et des collectivités

Objectifs fixés

- 1
 - Créer les Académies Régionales d'Éducation Formation et les doter d'une autonomie administrative et financière
 - Renforcer les attributions des Délégations
 - Mettre en place une gestion indépendante des établissements
 - Promouvoir l'université au rang d'"Établissement aux composantes intégrées"
 - Mettre en place des réseaux d'éducation formation
- 2
 - Harmoniser, clarifier et renforcer l'évaluation du système éducatif
- 3
 - Adopter une gestion efficace et rationnelle pour optimiser l'utilisation des ressources financières
- 4
 - Mobiliser l'ensemble des parties prenantes (par l'implémentation d'une gestion participative)
 - Promouvoir l'égalité des chances

Depuis le lancement de la Réforme, le chantier de la gouvernance a été traité de façon prioritaire et de ce fait a enregistré des réalisations importantes. Mais il reste encore beaucoup à faire pour atteindre les objectifs fixés par la Charte.

Objectif

1 Décentralisation et déconcentration du système d'éducation formation

Principales réalisations

- **Traduction légale des principales dispositions de la Charte à travers plus de 200 textes, notamment :**
 - Loi n°07-00 relative à la création des Académies Régionales d'Éducation et Formation
 - Loi n°01-00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur
 - Décret n°2-02-382 du 17 juillet 2002 fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'Éducation Nationale

- **Mise en place des 16 AREF en 2001**

- **Adaptation de l'organisation du Ministère de l'Éducation Nationale en 2002 suite à la création des AREF**

- **Renforcement de l'autonomie des Universités**

Objectif

- 1 Décentralisation et déconcentration du système d'éducation formation

Principaux dysfonctionnements

- **Le cadre légal a été conçu de manière à gérer la transition entre l'organisation centralisée et l'organisation décentralisée, et ne reprend donc pas l'ensemble des orientations de la charte :**
 - Pas de transfert de la gestion des ressources humaines aux AREF
 - Pas de clarification et de renforcement des attributions des Délégations
- **Et fait l'objet d'une application partielle :**
 - Une administration centrale encore prépondérante
 - Pas de transfert de la gestion des ressources humaines et du patrimoine aux Universités
- **Certains domaines nécessitent encore des améliorations:**
 - Les rôles et attributions des différents niveaux sont à clarifier et à formaliser
 - Nécessité de renforcer les compétences managériales des responsables au niveau des structures décentralisées
 - Une efficacité des organes de gestion qui reste à améliorer :
 - Conseil d'administration des AREF et conseil de gestion des Établissements
 - Conseil d'Université et conseil d'Établissement
 - Le rôle des Établissements n'a pas été suffisamment renforcé

Objectif

2 Amélioration de la gouvernance et de l'évaluation continue du système

Principales réalisations

- **Élaboration d'un cadre stratégique et des indicateurs de mesure de performance correspondants**
- **Amorçage de la mise en place d'un processus de planification stratégique et opérationnel intégrant le DEN, les AREF et les Délégations, qui aboutit à :**
 - Un plan stratégique et un plan d'action national
 - Un plan stratégique et un plan d'action régional
 - Un plan stratégique et un plan d'action provincial
- **Prise de conscience de la nécessité de refondre le système d'information pour en faire un levier de la mise en œuvre de la Réforme**
 - Les Universités ont déjà bien amorcé la refonte de leur système d'information
- **Volonté de renforcer la communication interne par la mise en place d'un intranet**

Objectif

2 Amélioration de la gouvernance et de l'évaluation continue du système

Principaux dysfonctionnements

- Absence de procédures de gestion formalisées favorisant l'efficacité et la cohérence des modes de fonctionnement
- Le processus de planification opérationnelle intègre rarement l'Établissement scolaire
- Absence d'outils de pilotage : indicateurs produits et analysés régulièrement qui s'explique essentiellement par les limites du système d'information
- Un processus d'élaboration de la carte scolaire et de la carte prospective qui reste à améliorer :
 - Optimiser et formaliser le processus
 - Utiliser des données réelles et non des projections (pour la première année du primaire)
- Le système d'information du DEN ne couvre pas plusieurs domaines clés, dont :
 - Le domaine pédagogique, à l'exception de la gestion des examens et des notes
 - Le domaine Finances : comptabilité, budget, achats, stocks,...
- A l'exception des Universités, le SEF dispose actuellement d'un système d'information fragmenté, constitué d'applications développées en interne qui manquent de cohésion et qui offrent une couverture fonctionnelle insuffisante
- Un système de communication intégré (messagerie, intranet,...) de l'établissement à l'administration centrale, qui reste à mettre en place

Objectif

- 3** Optimiser l'emploi des ressources de financement

Principaux constats

- **Un contexte favorable à la mise en place de mesures de rationalisation des ressources :**
 - Une masse critique qui permet des économies d'échelle et une négociation de prix
 - Des activités qui se prêtent à la normalisation et donc à la maîtrise des coûts
- **Mais la prépondérance de la masse salariale (plus de 90% du budget de fonctionnement) limite la marge de manoeuvre**
- **Par ailleurs, l'effort de rationalisation est pénalisé par l'absence d'une comptabilité générale et analytique :**
 - Peu de visibilité sur la destination fine des ressources
 - Manque d'outils de pilotage des coûts

Objectif

4

**Droits et devoirs des
individus et des
collectivités**

Principaux constats

■ Mobilisation et communication interne et externe :

- Absence d'une politique nationale de communication
- Une faible allocation de moyens humains et financiers à la communication
- Une communication centrale essentiellement interne et informative (diffusion de notes et circulaires)
- Une gestion participative dans les organes de gestion à renforcer

■ Promotion de l'égalité des genres :

- Un indice de parité des genres à renforcer surtout en milieu rural et au niveau du collégial
- Une population masculine prédominante dans le corps enseignant particulièrement au niveau de l'enseignement supérieur

Problématique 7 : Gouvernance

Un projet important en cours : le PROCADEM

- Version définitive -

Le PROCADEM

- Le PROCADEM, projet de renforcement des capacités institutionnelles du système éducatif marocain dans la mise en œuvre de la décentralisation/déconcentration de l'éducation au Maroc, est un projet de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) exclusivement dédié à la problématique de la Gouvernance dans le scolaire.
- Le projet PROCADEM a vocation à aider à la mise en place réussie d'un système de gouvernance décentralisée. Il a débuté en 2005, avec auparavant une phase préparatoire de deux ans.
- Ce projet est constitué de cinq composantes :
 - Développement organisationnel
 - Communication stratégique
 - Gestion des ressources humaines et formation des gestionnaires
 - Gestion/suivi/évaluation des résultats de la planification stratégique au sein du système d'éducation
 - Gestion financière et budgétisation selon les résultats
 - Réseau et partage d'expérience
 - Ainsi que d'une thématique transversale : l'approche par genres
- Le projet PROCADEM vise à une mobilisation de l'ensemble des intervenants du système, d'où une forte présence sur le terrain, au niveau de chacune des 16 AREF.
- Ce mode de fonctionnement par l'implication d'un maximum de personnes a un effet positif sur la mobilisation générale, mais se heurte à la difficulté de mettre en place certaines solutions, les principaux interlocuteurs du projet n'étant pas les décideurs.

Nécessité de capitaliser sur les expériences et les réalisations du PROCADEM et de coordonner l'ensemble des actions entreprises



Libellé	Thèmes
7. Gouvernance	
<p>Projet 7.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS <ul style="list-style-type: none"> 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et des responsabilités 7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...) 7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation => Bassin scolaire et universitaire 7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences) 7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau 7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation 7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions (notamment renforcement des fonctions d'audit et de contrôle de gestion) 7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation
<p>Projet 7.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF) <ul style="list-style-type: none"> 7.2.1. Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données 7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF 7.2.3. Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale

Problématique 7

Gouvernance – Liste des projets

- Version définitive -

Libellé	Thèmes
7. Gouvernance	
Projet 7.3 → ■ Mobilisation et communication interne et externe	7.3.1. Mise en place d'une stratégie de communication (Renforcement de la communication interne et externe) 7.3.2. Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées 7.3.3. Mobilisation des parents d'élèves
Projet 7.4 → ■ Rationalisation des moyens financiers	7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser (mutualisation, externalisation, coûts de construction...)
Projet 7.5 → ■ Développement de l'approche genres dans le SEF	7.5.1. Développement de l'approche genres au niveau des apprenants 7.5.2. Développement de l'approche genres au niveau des enseignants



1 Présentation de la problématique « Gouvernance »

2 État des lieux par projet

7.1 Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

7.2 Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

7.3 Mobilisation et communication interne et externe

7.4 Rationalisation des moyens financiers

7.5 Développement de l'approche genres dans le SEF

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

Projet	– Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et responsabilités

7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...)

7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation

7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)

7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Objectifs de la Charte

■ Au niveau de l'enseignement scolaire :

- A l'échelon régional : Transformation des académies en Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF), dotées d'une autonomie administrative et financière
- A l'échelon provincial : Définition et renforcement des moyens et attributions des services chargés de l'éducation et de la formation (délégations)
- A l'échelon local :
 - Mise en place de réseaux locaux d'éducation et de formation supervisés par des bureaux de gestion
 - Mise en place d'un conseil de gestion au niveau de chaque établissement
 - Transformation des lycées en Services d'État Gérés de Manière Autonome (SEGMA)

■ Au niveau de l'enseignement supérieur :

- Dotation des Universités d'une autonomie administrative, financière et pédagogique
- Gestion de chaque Université par un Conseil d'Université
- Institution d'une instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur

**Une volonté de « conférer à la décentralisation et à la déconcentration la portée la plus poussée possible »
(art.145)**



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

«Seront instituées des instances chargées de la planification, de la gestion et du contrôle, en matière d'éducation et de formation, aux niveaux des régions, des provinces, des réseaux locaux d'éducation et de formation (...) ainsi que des établissements, afin de conférer à la décentralisation et à la déconcentration la portée la plus poussée possible. Les autorités centrales lanceront un processus profond, progressif et continu de transfert des compétences les plus larges possibles et des moyens d'action». *Charte nationale d'éducation et de formation, article 145*

Réalisations au niveau de l'enseignement scolaire

- Régions
- Délégations
- Établissements

■ A l'échelon régional :

- Des réalisations sont à noter, conformément à la Charte :
 - Création des 16 AREF en 2000 : loi n°07-00 du 19 mai 2000, et mise en place en 2001 (décret 2.01.1653 du 18 octobre 2001)
 - Statut : entités publiques dotées d'une personnalité morale et d'une autonomie administrative et financière, sous tutelle de l'État ; en 2006, 68% du budget de l'Éducation Nationale a été octroyé aux AREF pour exécution à leur niveau
 - Mise en place du cadre légal via l'établissement de 171 textes juridiques (lois, décrets, arrêtés, décisions)
- A noter que les AREF sont de taille très différente, du fait de la zone géographique couverte calquée sur le découpage administratif du Maroc :
 - 3 AREF regroupent le tiers des apprenants, à savoir celles des régions de Souss-Massa-Draa, du Grand Casablanca, et de Marrakech-Tensift-El Haouz (plus de 10% chacune)
 - 3 AREF regroupent moins de 5% des apprenants, à savoir celles des régions de Oued Eddahab-Lagouira, Laayoune-Boujdour-Sakia El Hamra et de Guelmim-Es Smara
 - Les 10 autres AREF regroupent entre 5% et 8% des apprenants chacune



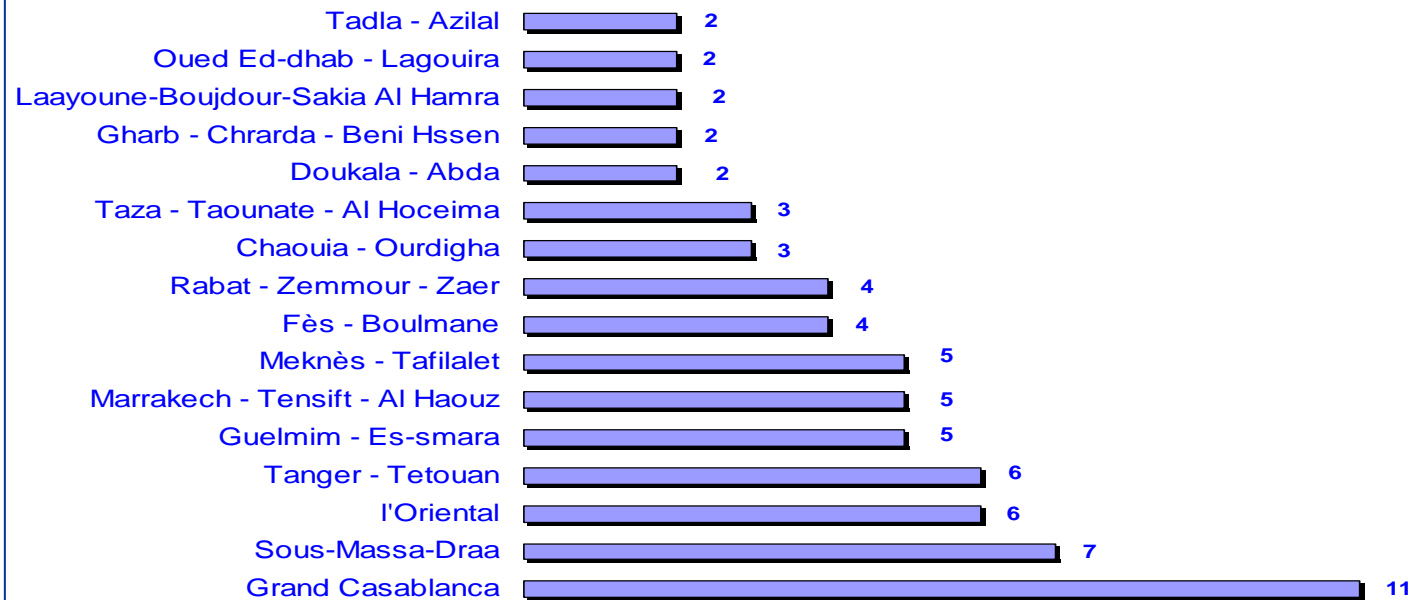
Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Nombre de Délégations par AREF en 2006-2007



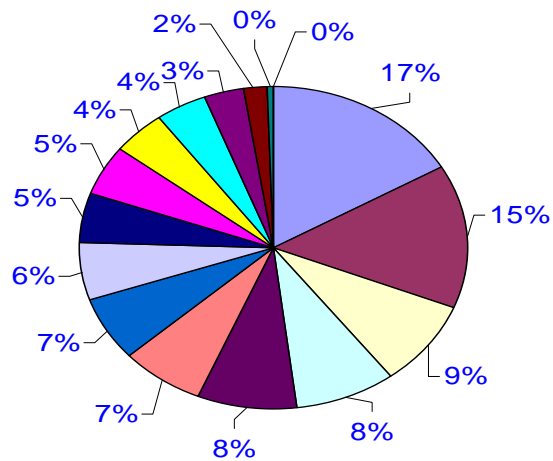
Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Nombre d'Établissements par AREF en 2006-2007



- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| ■ Sous-Massa-Draa | ■ Marrakech - Tensift - Al Haouz |
| ■ Taza - Taounate - Al Hoceima | ■ Meknès - Tafilalet |
| ■ Tanger - Tetouan | ■ Oriental |
| ■ Doukala - Abda | ■ Chaouia - Ourdigha |
| ■ Tadla - Azilal | ■ Gharb - Chrarda - Beni Hssen |
| ■ Rabat - Zemmour - Zaer | ■ Fès - Boulmane |
| ■ Grand Casablanca | ■ Guelmim - Es-smara |
| ■ Laayoune-Boujdour-Sakia Al Hamra | ■ Oued Ed-dhab - Lagouira |

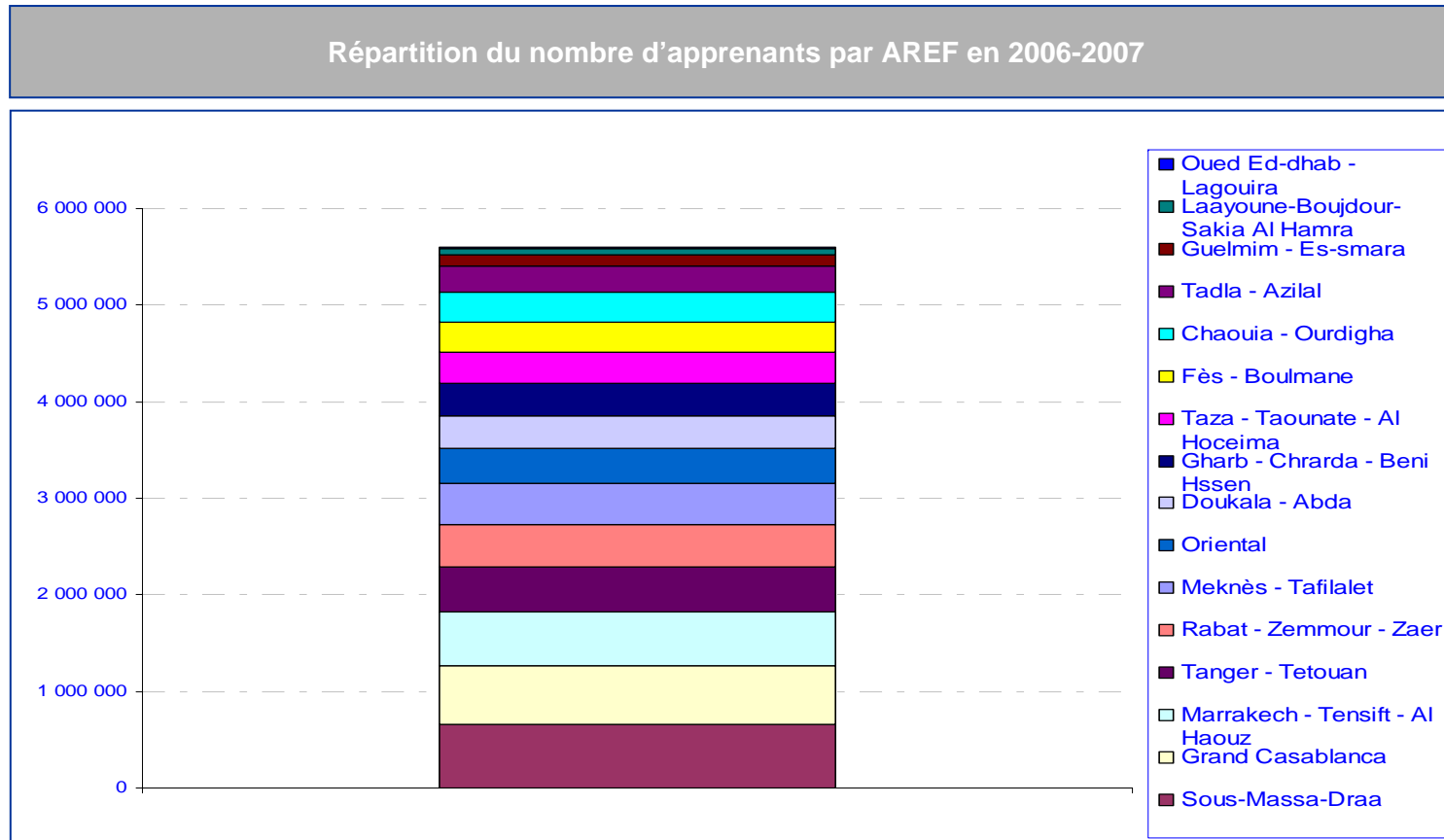


Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

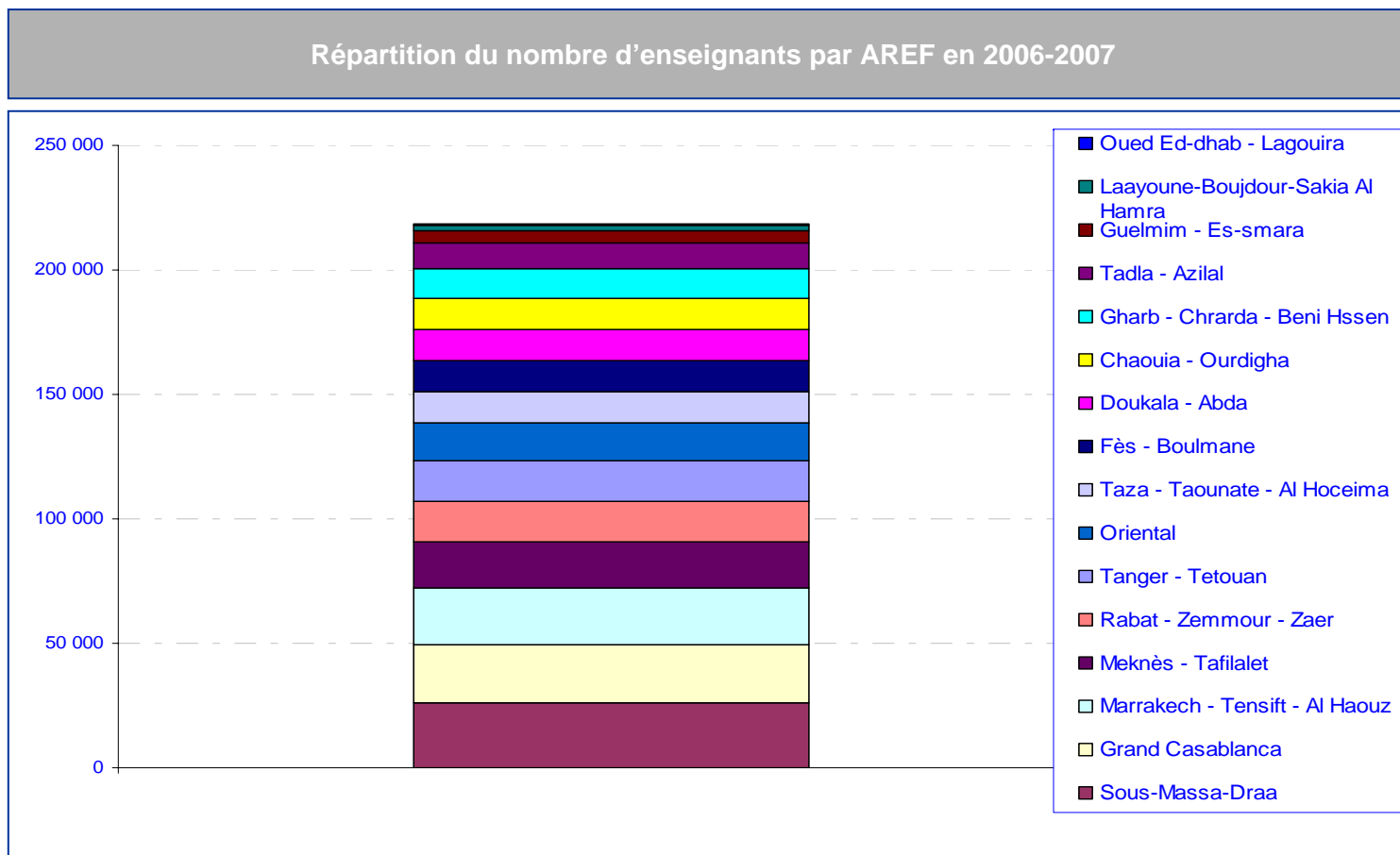


Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Réalisations au niveau de l'enseignement scolaire

• Régions

• Délégations

• Établissements

- **Toutefois, les attributions conférées par la législation sont moins poussées que dans la Charte :**
 - La loi n° 07-00 ne prévoit pas la délégation totale de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation et évaluation compris), aux autorités régionales ; en outre, l'existence d'un système de mouvement national, géré par les services centraux, et complété par un mouvement régional induit un turn-over important entravant le bon fonctionnement du système
 - La loi n°07-00 reste floue sur les modalités de fonctionnement des relations entre AREF et délégations (en particulier, elle n'annule pas les délégations de pouvoirs antérieures faites par le Ministère aux délégations directement)
- **Ce qui génère des dysfonctionnements :**
 - **Au niveau des Ressources Humaines :** Peu de levier d'action des AREF sur les ressources humaines : peu de possibilité de sanctions positives ou négatives, peu de maîtrise de la planification des besoins en enseignants, peu d'incitation à développer la formation continue en raison du turn-over important des enseignants
 - **Au niveau de la relation entre AREF et Délégations :** on constate parfois une persistance des pratiques et habitudes antérieures à la création des AREF, consistant en un contact direct délégations/services centraux entravant l'efficacité de la gestion

Un cadre légal partiellement en adéquation avec les dispositions de la Charte et des difficultés à le mettre en œuvre



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Réalisations au niveau de l'enseignement scolaire

• Régions

• Délégations

• Établissements

- De plus, la mise en application de la loi bute encore :
 - Sur une nécessité de clarifier les attributions à tous les niveaux :
 - ✓ Nécessité de formaliser clairement les attributions de chacun des 4 niveaux
 - ✓ Besoin de mise en adéquation des organigrammes avec les missions fixées par la loi, en particulier par l'intégration de nouvelles fonctions (audit, contrôle de gestion,...)
 - ✓ Nécessité d'une harmonisation et d'une standardisation des fonctions au niveau des Délégations et des AREF
 - Sur une nécessité de revoir les profils des collaborateurs et de compléter leur formation :
 - ✓ Des responsables peu formés au management, ce qui constitue une entrave à la décentralisation
 - ✓ Une rareté des ressources pour la gestion de projets
 - Sur une implication encore irrégulière des parties prenantes qui se traduit par la présence d'un Conseil d'Administration qui n'exerce pas son rôle d'accompagnement en cours d'année dans certaines régions, en partie du fait du grand nombre de participants

Un cadre légal partiellement en adéquation avec les dispositions de la Charte et des difficultés à le mettre en œuvre



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Réalisations au niveau de l'enseignement scolaire

- Régions
- Délégations
- Établissements

■ A l'échelon provincial :

- Peu de changement dans les modes de gestion des délégations, avec parfois même un recul en matière de responsabilités assumées par ces délégations (ex : le budget n'est pas systématiquement délégué aux délégations par les AREF)
- Un paradoxe entre le statut des délégations considérées comme des services extérieurs des AREF et le mode de nomination des délégués (nommés par le Ministre)

■ A l'échelon local :

- De façon générale, les établissements ont été peu touchés par la réforme du système
- Fonctionnement inégal des conseils de gestion des établissements (présents dans 91,5% des établissements), en particulier en termes de formulation du « projet d'établissement », et des conseils pédagogiques (89% des établissements), notamment du fait :
 - d'une insuffisance de moyens (décisionnels, financiers et matériels) limitant les leviers d'action
 - d'un déficit en formation des membres de ces conseils au management par objectifs, et à l'évaluation d'impact des projets
 - d'une utilisation constatée de ces instances comme espaces de débat politique et/ou de revendication par certaines parties prenantes
- Pas de transformation des lycées en Services d'État Gérés de Manière Autonome (SEGMA)

Un mode de fonctionnement au niveau provincial et local qui n'a pas réellement évolué malgré les directives de la Charte



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

«L'université sera promue au niveau d'un établissement aux composantes intégrées, jouissant d'une autonomie financière effective et d'une personnalité scientifique et éducative distinctive. (...). Elle bénéficiera d'une subvention de l'État, déterminée selon des critères clairs et publics et gère ses propres ressources humaines dans toutes leurs catégories».

Charte nationale d'éducation et de formation, article 150

Réalisations au niveau de l'enseignement supérieur

- **La Charte a préconisé une autonomisation accrue des Universités :**
 - Une autonomie financière
 - Une autonomie pédagogique
 - Une autonomie en ressources humaines

- **La loi n°01-00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur a été élaborée en respect de ces recommandations :**
 - Autonomie financière
 - Transfert du patrimoine aux Universités
 - Autonomie pédagogique
 - Transfert des ressources humaines aux Universités avec un passage du statut de personnel de l'État à celui de personnel d'Université (article 17)

Une traduction légale des principales dispositions de la Charte



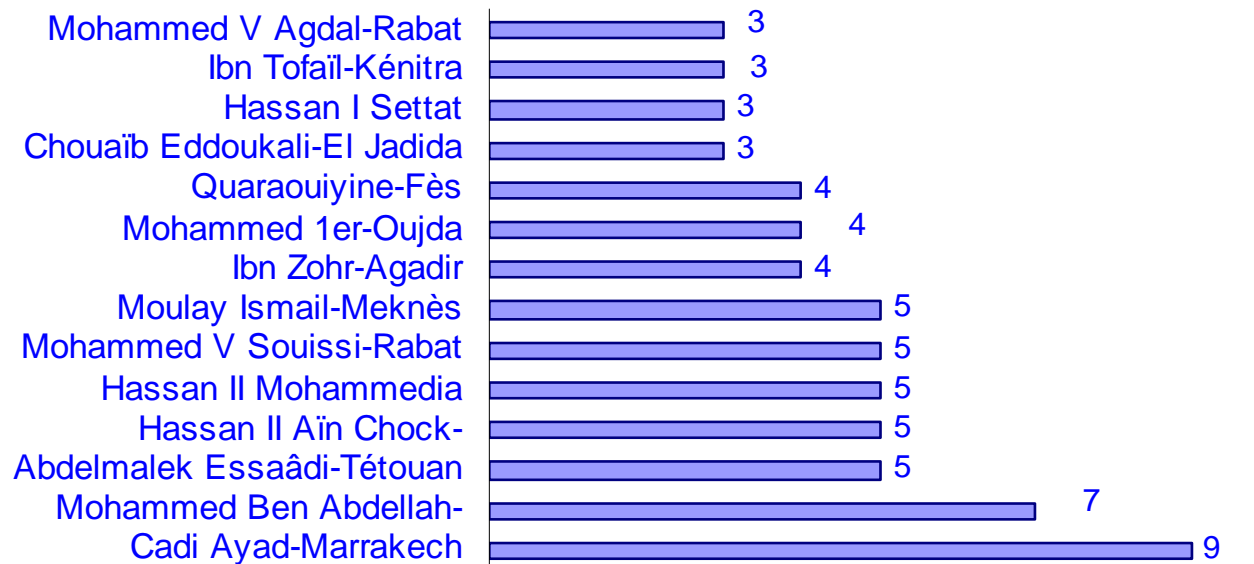
Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Nombre de Facultés par Université

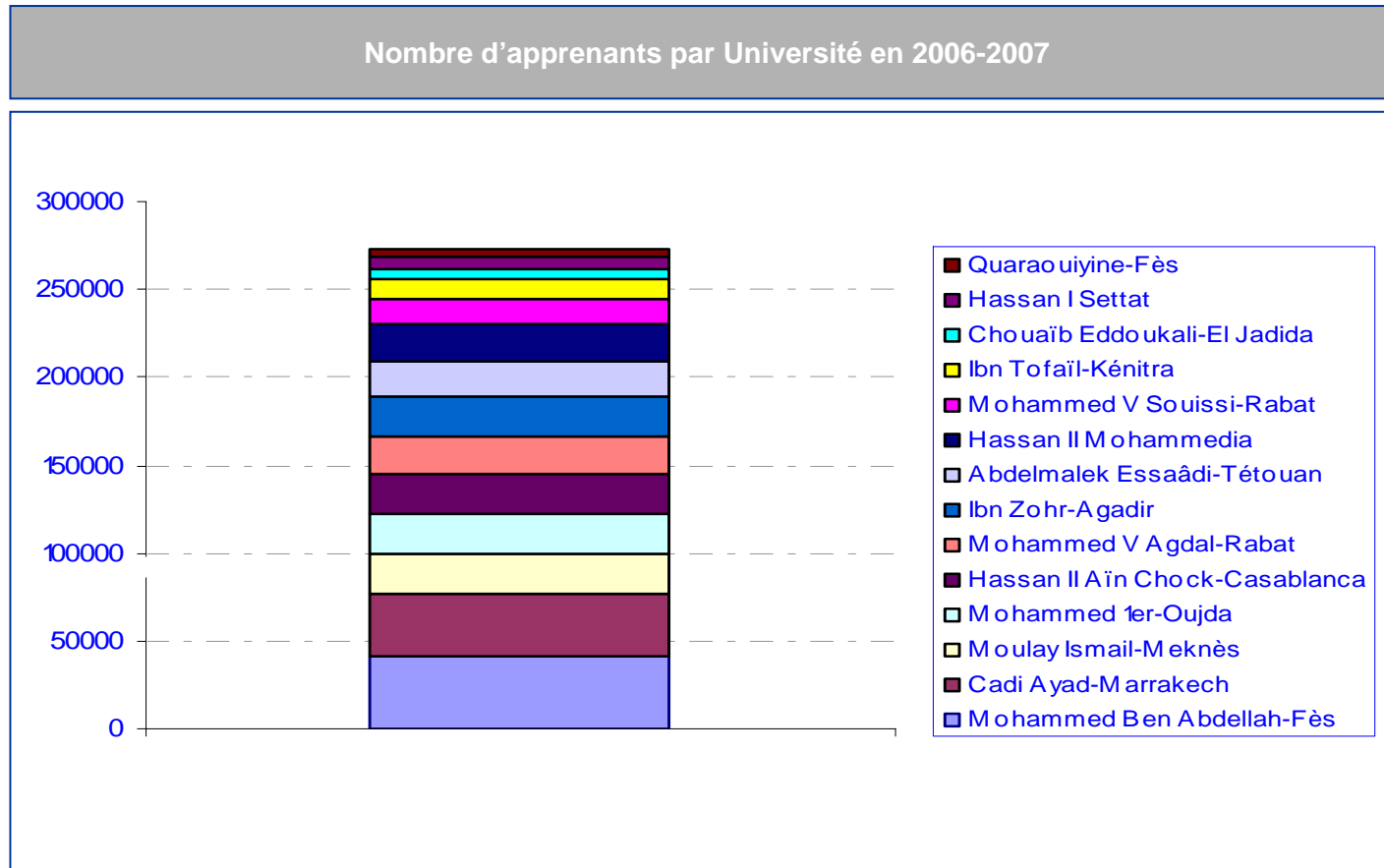


Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

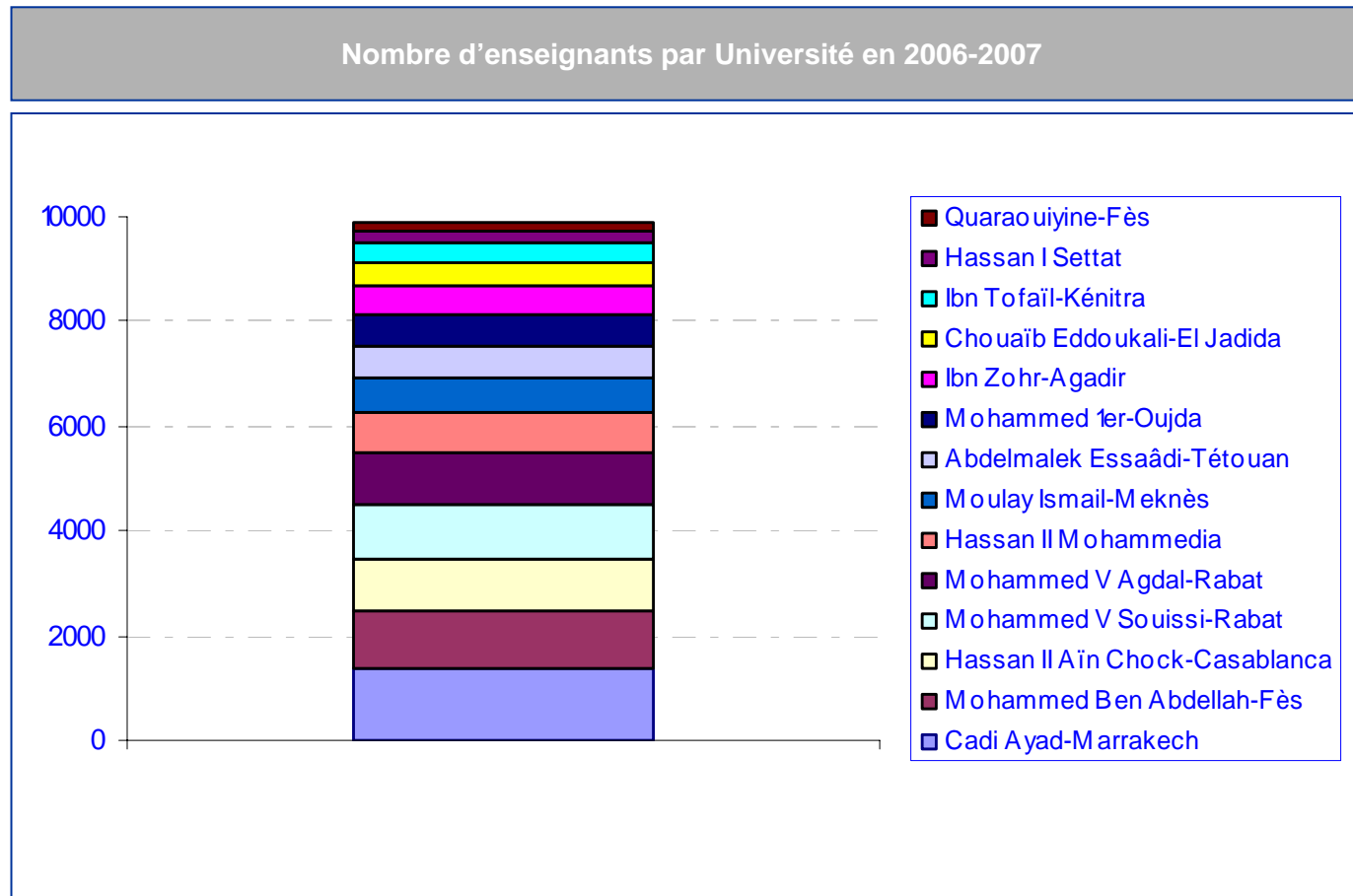


Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Une autonomie globalement atteinte au niveau des Universités

- **Une autonomie pédagogique totale :**
 - Possibilité pour le Conseil d'Université de proposer la création d'établissements universitaires (même si la création effective se fait par décret ministériel)
 - Possibilité de créer des filières, sous réserve de validation par la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur (CNACES), et d'instaurer les diplômes correspondants

- **Une autonomie financière quasi-totale, même si le financement encore essentiellement fondé sur les subventions de l'État :**
 - Un financement encore essentiellement fondé sur les subventions de l'État ; le recours à des sources de financement autres que les subventions étatiques est encore peu développé et de façon inégale selon le bassin économique de l'Université (15% du total)
 - Une large autonomie dans l'exécution du budget
 - La possibilité de contracter des emprunts est aujourd'hui exclue par le Ministère des Finances
 - Pas de cession du patrimoine aux Universités, toujours propriété de l'État

- **Une autonomie en matière de gestion des ressources humaines non achevée :**
 - Les universités et les facultés gèrent leurs ressources humaines sur le plan opérationnel
 - Sur le plan juridique, maintien des ressources humaines sous le statut de fonctionnaires de l'État

Une autonomie des Universités globalement réalisée, mais inégale selon les domaines concernés



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des modalités de fonctionnement

Des études sont actuellement en cours pour répondre à certains des objectifs identifiés ci-dessus :

- Gestion des RH
- Gestion du Patrimoine

- Une des composantes du projet de la coopération canadienne PROCADEM est le développement organisationnel. Cette composante vise l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un nouveau design ou modèle organisationnel, en phase avec la décentralisation.
- Le projet de nouveau design organisationnel a démarré en 2005, avec la constitution d'un comité de pilotage composé de représentants des 4 niveaux du système scolaire, et rattaché au Secrétariat Général du Département de l'Éducation Nationale. Le comité a commencé par un diagnostic de la structure actuelle, finalisé fin 2006 : recensement des missions, attributions et principales activités des services centraux, des Académies, des Délégations et des établissements. Un premier jet d'une révision des rôles des quatre instances décisionnelles a été produit en 2007, mais le modèle organisationnel proposé n'est toujours pas validé.
- Par ailleurs, Involys, éditeur de solutions intégrées de gestion du patrimoine, est en cours de mise en place d'un système informatique pour la gestion et la maintenance du patrimoine immobilier du Département de l'Éducation Nationale.
- Un projet similaire vient d'être entamé au niveau du Département de l'Enseignement Supérieur.



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

Projet	– Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et responsabilités

7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...)

7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation

7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)

7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de Pilotage)

Au niveau de l'enseignement scolaire

- **La modernisation du management du SEF constitue un pré-requis incontournable pour la réussite de la mise en œuvre de la déconcentration/décentralisation du système**
- **Le mode de management actuel présente les principaux dysfonctionnements suivants :**
 - Manque de procédures de gestion formalisées, ce qui aboutit à une hétérogénéité des modes de fonctionnement, une inefficacité et une redondance des traitements et une absence de capitalisation
 - Absence d'un processus de pilotage rodé :
 - Des indicateurs de pilotage qui ne sont pas produits régulièrement et qui ne font pas l'objet d'une analyse périodique
 - Absence de démarche d'évaluation et d'amélioration des performances
 - Une gestion en mode réactif curatif
 - Un foisonnement d'idées sans mise en œuvre systématique

Une modernisation du management du SEF à peine amorcée au niveau de l'enseignement scolaire



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de Pilotage)

Au niveau de l'enseignement scolaire

■ Le processus de planification pâtit de :

- Des rubriques du budget des AREF définies au niveau de l'administration centrale (ce qui limite la marge de manœuvre des AREF)
- Des plans d'action proposés par les AREF/Délégations avant la détermination de l'enveloppe budgétaire disponible (ce qui génère des frustrations suite à l'abandon de certains plans d'action)
- Un manque de clarté quant à l'autonomie des Délégations pour la gestion de leur budget

■ Mais un début de réalisation dans le domaine de la planification stratégique et opérationnelle est constaté :

- La décentralisation de la gestion du budget est déjà effective, celle du processus d'attribution est toujours en cours et s'appuie sur le « Projet de Contractualisation » qui prévoit la mise en place d'un processus de planification stratégique et opérationnelle qui implique les AREF et les Délégations pour :

La fixation d'objectifs annuels / pluri-annuels

La définition de plans d'action précis

L'estimation des moyens requis

- Depuis 2003, les AREF ont entrepris l'élaboration d'un plan stratégique régional sur 3 ans, en collaboration avec le PROCADEM (coopération canadienne). La dernière AREF a fini l'élaboration de son plan stratégique en 2007.
- Toutefois, une analyse de concordance entreprise par le PROCADEM a révélé une double discordance : entre le plan stratégique régional et le plan stratégique national, et entre le plan stratégique régional et le plan d'action régional validé par le Conseil d'Administration des AREF.
- Ces discordances sont apparemment dues à la non implication des décideurs dans le processus.
- Le travail sur la 2^{ème} génération de plans stratégiques régionaux débutera en avril 2008, avec une volonté de pallier les dysfonctionnements relevés.

Une mise en place en cours d'un processus de planification stratégique et opérationnelle



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de Pilotage)

Au niveau de l'enseignement scolaire

- Quant aux établissements, ils ne sont pas encore intégrés dans le processus de planification opérationnelle (projet d'établissement : plan d'action/budget).
- Même si des initiatives d'élaboration de projets d'établissements sont enregistrées, avec l'assistance de plusieurs organismes, notamment :
 - Le projet ALEF de l'USAID : Projet d'Établissement et de Mobilisation Sociale (PEMS), en partenariat avec 4 AREF : Grand Casablanca, Chaouia-Ouardigha, Meknès-Tafilalt et l'Oriental
 - Le PROCADÉM, dans le cadre de la mission définie en 7.1.1
 - Le projet MEDA de l'Union Européenne relatif à l'assistance technique pour le développement d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) aux niveaux national et régional ; ce CDMT est un outil de programmation budgétaire visant à assurer une meilleure déclinaison des plans d'action et à renforcer la gouvernance financière
 - Le PARSEM à travers une étude sur l'élaboration et la mise en place d'un système de pilotage de la réforme ; l'objectif de cette étude est de renforcer les capacités du DEN en matière de gestion et d'assurer la mise en œuvre et le suivi des programmes de la réforme. La première étape de diagnostic, est aujourd'hui achevée. Par ailleurs, le PARSEM est, depuis 2007, en cours d'élaboration d'une stratégie de projet d'établissement, visant entre autres le renforcement des capacités des gestionnaires des établissements.

Un certain nombre d'initiatives sont en cours...



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de Pilotage)

Au niveau de l'enseignement scolaire

■ Cependant, l'implémentation de ces diverses initiatives est entravée par :

- Le profil des Directeurs d'Établissements, peu axé sur la gestion
- L'absence de moyens financiers, le budget des Établissements étant toujours géré au niveau des AREF/Délégations
- L'insuffisance des moyens humains
- Et même la multiplicité des intervenants extérieurs non coordonnés

... mais la modernisation du management du SEF reste à ses débuts au niveau de l'enseignement scolaire



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de Pilotage)

Au niveau de l'enseignement supérieur

- La volonté de moderniser le mode de management des Universités a été actée dans les textes législatifs, avec une obligation pour les candidats à la Présidence des Universités de proposer un projet de développement de l'Université, dit « projet d'Établissement », sur 4 ans.

- Cependant, tout comme l'enseignement scolaire, les procédures de gestion ne sont pas formalisées, aboutissant aux mêmes dysfonctionnements.

- Et il n'existe pas de processus de pilotage organisé remontant des indicateurs prédéfinis à une fréquence régulière des Universités vers les Services centraux, pour analyse.

- Par ailleurs, chaque Université organise son processus de pilotage interne (relation avec les facultés...) de façon indépendante et non homogène :
 - Les facultés bénéficient d'une autonomie budgétaire inégale, en fonction des choix de délégation pris par le Directeur d'Université

Une modernisation amorcée au niveau des projets d'Établissements, mais une autonomie non accompagnée de la mise en place d'un processus de pilotage à l'attention des autorités de tutelle



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

Projet	– Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et responsabilités
7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...)
7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation
7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)
7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau
7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation
7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions
7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation

«Les autorités d'éducation et de formation veilleront, de manière progressive, tenant compte de la distribution et de la capacité d'accueil des établissements, à instaurer, aux niveaux régional et local, des réseaux d'éducation et de formation (REF), basés sur des conventions et des règlements précis, organisant et répartissant les activités pédagogiques, de sorte que chaque institution fasse ce qu'elle peut faire le mieux et s'appuie sur des institutions connexes ou voisines pour tout ce que celles-ci peuvent mieux faire». *Charte nationale d'éducation et de formation, article 41*

Un retard dans la mise en place des objectifs de la Charte

■ Les objectifs de la Charte :

- Mise en place dès la rentrée scolaire et académique 2000-2001, à titre d'expériences pilotes
- Au niveau de l'enseignement scolaire, mission d'associer à l'enseignement fondamental « classique » des savoirs faire techniques et professionnels, pour assurer une « répartition optimale des volets théorique et pratique ».
- Au niveau de l'enseignement supérieur, création progressive de réseaux régionaux reliant les établissements universitaires, les grandes écoles, les autres instituts et écoles supérieurs dispensant une formation post-baccalauréat

■ Un objectif repris dans la loi n° 07-00 relative à la création des AREF, mais non encore réalisé sur le terrain

- L'expérience dans la mise en place de réseaux reste minimale : la mise en place même d'une convention des AREF date seulement de 2007

■ Au niveau universitaire :

- Un début de matérialisation du réseau existe à travers la Conférence des Présidents d'Université, mais celle-ci n'intègre pas les autres intervenants dispensant une formation post-baccalauréat (grandes écoles, instituts, formation professionnelle etc.)

Les réseaux d'éducation et de formation restent à ce jour à mettre en place



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

Projet	– Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et responsabilités

7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...)

7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation

7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)

7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)

Une décentralisation fonctionnelle à peine amorcée

- La décentralisation fonctionnelle consiste à individualiser des missions cohérentes, lorsque ceci est susceptible d'améliorer l'efficacité de ces missions.

- A ce jour, certaines fonctions ont déjà été décentralisées dans les organismes suivants pour le domaine de l'Enseignement Scolaire :
 - CNIPE (Centre National des Innovations Pédagogiques et de l'Expérimentation) - les missions et le positionnement de ce centre nécessitent d'être clarifiés
 - CNE (Centre National des Examens)
 - Agence pour l'Alphabétisation et l'Éducation non formelle : création en cours

- Au niveau universitaire, certaines fonctions ont également été décentralisées, à travers deux organismes :
 - ONOUSC (Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles)
 - CNRST (Centre National de la Recherche Scientifique et Technique)

- Mais le processus concerne peu de domaines et ne pourra s'effectuer de façon cohérente et construite qu'une fois les attributions des différents intervenants (administration centrale / AREF) définies de façon précise.

La décentralisation fonctionnelle a été entamée mais elle devra être poursuivie



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

Projet	– Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et responsabilités

7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...)

7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation

7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)

7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

Au niveau de l'enseignement scolaire

- Les ressources en charge du management du système (Directeurs d'AREF, Délégués et directeurs d'établissement) sont pour la majorité des enseignants.

A noter que l'information relative aux jours de formation continue dispensés est difficile à reconstituer.

- On peut toutefois noter qu'un effort de formation a été fourni pour compléter les compétences de ces profils :
 - Les Directeurs d'AREF recrutés en 2003 ont bénéficié d'une formation solide en management d'une durée d'une année à l'ISCAE.
 - La formation des Délégués est quant à elle directement assurée par le Ministère.
 - Les AREF sont en charge de la formation continue des directeurs d'établissement, des inspecteurs et des censeurs. Mais alors qu'une grande partie des directeurs d'établissement bénéficient de cette formation (certaines AREF ont réussi à faire bénéficier l'ensemble des directeurs d'établissement de la région d'une formation continue), certaines régions n'ont pas dispensé de formation continue aux inspecteurs et censeurs (exemple de l'AREF de Dakhla qui n'en a formé aucun sur la période 2002-2007) .



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

Au niveau de l'enseignement scolaire

- **Malgré ces efforts, le renforcement des compétences managériales à chaque niveau demeure insuffisant, du fait :**
 - Du caractère encore généraliste des formations dispensées, qui nécessitent un approfondissement
 - De l'absence d'une formation initiale à la gestion du système d'éducation formation
 - De l'absence d'un diagnostic des compétences en amont afin d'identifier les besoins et donc de monter un programme de formation approprié
 - De l'absence de post-évaluation de l'impact de ces formations

Un effort de formation entamé, mais qui reste à renforcer en adoptant une approche plus globale et plus systématique, qui s'appuie sur des principes d'ingénierie de formation continue



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

Au niveau de l'enseignement supérieur

- Les profils des Présidents d'Université ont été choisis en prenant en considération leurs compétences managériales, en particulier à travers le projet d'Université qu'ils ont présenté lors de leur candidature
- Les profils des vice-Présidents, doyens sont quant à eux, plus souvent des profils d'enseignants chercheurs
- Chaque Université définit le programme de formation de ses équipes, en fonction des besoins qui sont identifiés.

Un renforcement des compétences managériales entamé, mais à poursuivre



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

Projet	– Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et responsabilités

7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...)

7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation

7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)

7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

«Sera instituée une instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur ayant pour mission : la détermination des critères et des mécanismes de validation réciproques des programmes d'études et de leur accréditation».

Charte nationale d'éducation et de formation, article 151

Mise en place législative et opérationnelle de la structure d'accréditation

- **La Commission Nationale de coordination de l'Enseignement Supérieur (CNACES), prévue à l'article 81 de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur a été créée pour remplir ses missions définies dans ledit article, parmi lesquelles :**
 - Formuler un avis sur la création des universités et/ou de tout autre établissement d'enseignement supérieur public ou privé,
 - Formuler un avis sur l'accréditation des filières nationales
 - Déterminer les critères et les mécanismes de validation réciproque des programmes d'études et leur accréditation
 - Coordonner les critères d'admission et d'inscription des étudiants dans différents cycles ainsi que les normes de l'évaluation continue, des examens, de soutenance et d'acceptation des recherches scientifiques

- **Le processus de présentation d'une filière à la CNACES pour accréditation a également été mis en place :**
 - Proposition d'une filière par le Conseil d'Établissement au Conseil d'Université
 - Étude par le Conseil d'Université et transmission au Ministère
 - Avis de la CNACES, présidée par le Ministre
 - Décision finale du ressort du Ministre



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

Mise en place législative et opérationnelle de la structure d'accréditation

- **La Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur (CNACES) est composée de 6 membres de droit représentant les autorités gouvernementales concernées et de 14 membres désignés :**
 - 5 Présidents d'Universités
 - 2 Directeurs d'Établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités
 - 2 directeurs d'établissements d'enseignement supérieur privé
 - 2 directeurs d'établissements de recherche
 - 1 représentant du syndicat de l'enseignement supérieur
 - 2 personnalités des secteurs économiques et sociaux

- **Le mandat des membres désignés est de 3 années renouvelables une fois**
- **Le Ministre, Président de la CNACES, peut désigner comme membres, des personnalités reconnues ou faire appel à titre consultatif à d'autres experts en relation avec les dossiers traités**
- **La CNACES est organisée en 4 sous-commissions permanentes :**
 - Affaires pédagogiques
 - Ouverture sur l'environnement économique et recherche & développement
 - Établissements d'enseignement supérieur privé
 - Établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des Universités

Une structure mise en place conformément aux directives de la Charte...



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

Des entraves au fonctionnement efficace de la structure

- **Mais le fonctionnement efficace de cette commission est entravé par :**
 - l'absence d'un cadrage stratégique prédéfini sur les filières à ouvrir et/ou fermer, ne lui permettant pas d'arbitrer en connaissance de cause sur les filières proposées
 - Une prise de décision concernant les filières proposées basée sur le simple respect par la filière des directives du Cahier des Normes Pédagogiques, sans réelle étude de l'opportunité d'ouvrir la filière en terme d'adéquation avec les besoins du marché du travail
 - L'absence d'un budget et d'une équipe dédiés

... mais au fonctionnement encore imparfait



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

Projet	– Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et responsabilités

7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...)

7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation

7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)

7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

Au niveau de
l'enseignement
scolaire

■ Évolution organisationnelle du Ministère de l'Éducation Nationale :

- 1976-1994 : Une organisation par cycle d'enseignement
- 1994 : passage de 5 Directions à 17 Directions
- 1998 : Passage à un organigramme fonctionnel
- 2002 : Maintien d'une logique fonctionnelle avec une prise en compte de la décentralisation :
 - Passage de 18 à 9 Directions, certaines fonctions ayant été transférées aux AREF (notamment la Direction du Bâtiment et de l'Équipement)
 - Réduction du nombre de divisions de 72 en 1998 à 33 en 2002
 - Réduction du nombre de services de 238 en 1998 à 71 en 2002

■ Mais une réduction des effectifs qui n'est pas limitée à l'administration centrale, et donc ne traduit pas un impact dû à la décentralisation :

Personnel Administratif	2002	Part en %	2007	Part en %
Effectif Administratif : Département de l'Éducation Nationale	2 020	4%	1 488	3%
Effectif Administratif : AREF	1 033	2%	1 629	3%
Effectif Administratif : Délégations	12 299	21%	8 654	18%
Effectif Administratif : Établissements scolaires	42 118	73%	37 560	76%
Effectif Administratif : Total	57 470	100%	49 331	100%

Un allègement et une réorganisation de l'administration centrale qui restent à parachever

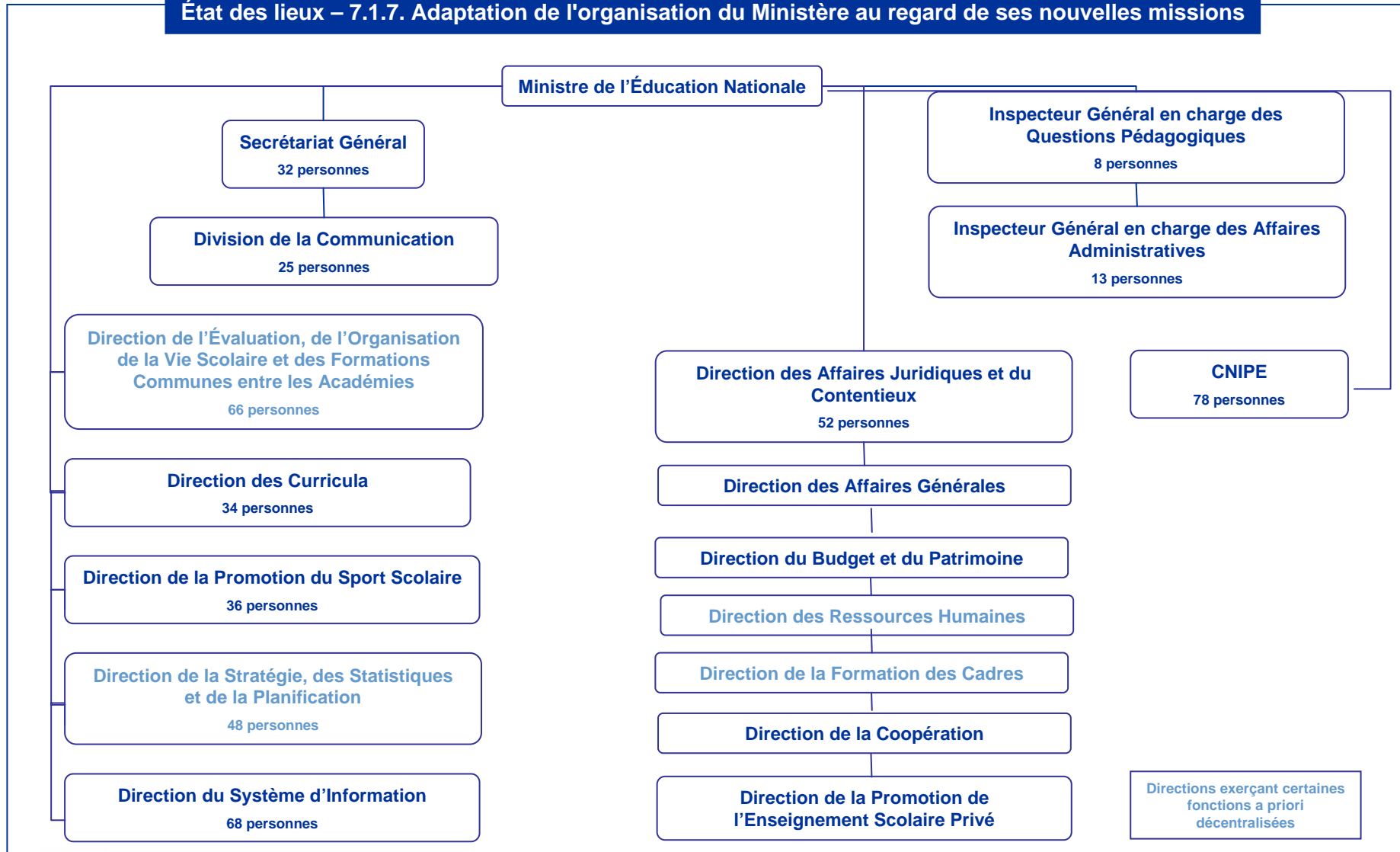


Problématique 7 : Gouvernance

Projet 1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- version définitive -

État des lieux – 7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

Une organisation
transitoire du
DEN

■ Des Directions Centrales encore prépondérantes au vu de la décentralisation :

- L'administration centrale continue à exercer des fonctions opérationnelles :
 - La Direction de l'Évaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations Communes entre les Académies est toujours en charge de la gestion des classes préparatoires et du BTS
 - Le système d'information reste centralisé
- Une clarification des attributions s'avère nécessaire :
 - À titre d'exemple, la Direction de l'Évaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations Communes entre les Académies est toujours impliquée dans l'élaboration de la carte scolaire, du ressort des AREF. Cette même Direction assure la conception des activités socio-culturelles proposées aux apprenants (même s'il existe des initiatives propres au niveau régional).

■ Nécessité de renforcer le rôle de l'administration centrale en tant qu'instance de pilotage et de contrôle interne :

- La fonction d'Inspection Générale des Affaires Administratives, créée en 2002, en tant qu'instance de contrôle et de suivi des organes d'administration décentralisés, n'est pas encore totalement opérationnelle
- L'aboutissement du processus de décentralisation implique la limitation des attributions de l'administration centrale à des fonctions régaliennes :
 - Définition des orientations stratégiques du système éducatif
 - Mise en place du cadre légal via l'élaboration de textes juridiques
 - Planification
 - Contrôle et évaluation du système
 - Gestion des statistiques

Une organisation à refondre et à formaliser en adéquation avec la logique de décentralisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- version définitive -

État des lieux – 7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

Une étude en cours sur l'organisation du Ministère

- Le MENESFCRS a confié au cabinet de conseil LMS Organisation et Ressources Humaines une étude sur son développement organisationnel
- L'objectif de cette étude est de mettre en place les structures organisationnelles adaptées aux nouvelles fonctions découlant de la politique de décentralisation
- La première phase de diagnostic est aujourd'hui réalisée

Une organisation à refondre et à formaliser en adéquation avec la logique de décentralisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- version définitive -

État des lieux – 7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

Au niveau de l'enseignement supérieur

■ Une organisation mise en adéquation avec la décentralisation :

- Une gestion administrative aux mains des instances décentralisées :
 - 67% du personnel administratif de l'enseignement supérieur est affecté aux Universités, dont 74% sont des cadres
 - 24% l'est au niveau de l'ONOUCS
 - Et seulement 8% du personnel administratif global est présent dans l'administration centrale, avec 41% de cadres
- Externalisation de certaines fonctions initialement assurées par le Département de l'Enseignement Supérieur, notamment la Direction de la Recherche Scientifique, remplacée par le CNRST (loi n°80-00), et la création de l'ONOUCS (loi n°81-00)

■ Mais des ajustements restent à faire :

- Un organigramme « juridique » antérieur au lancement du processus de décentralisation : l'organisation du Département de l'Enseignement Supérieur est fixée par le décret n°2-91-683 du 15 février 1993, tel que modifié et complété par le décret du 28 novembre 1996
- Nécessité de mettre en place la fonction d'Inspection Générale, prévue dans la législation, mais non appliquée, pour assurer un contrôle des services administratifs décentralisés

Une organisation globalement décentralisée qui nécessite seulement certains remaniements



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

Projet	– Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.1.1. Parachèvement des transferts de compétences et définition des missions et responsabilités

7.1.2. Modernisation du management du SEF (contractualisation, projets d'établissements, processus de pilotage...)

7.1.3. Mise en place des réseaux d'éducation et de formation

7.1.4. Décentralisation fonctionnelle (création d'agences)

7.1.5. Renforcement des compétences managériales à chaque niveau

7.1.6. Amélioration du fonctionnement du système d'accréditation

7.1.7. Adaptation de l'organisation du Ministère au regard de ses nouvelles missions

7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- version définitive -

État des lieux – 7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation

Une dissémination géographique importante de l'enseignement scolaire

SITE	COMPOSANTES	BUREAUX
Siège de BAB ROUAH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministre et Cabinet. ▪ Secrétariat Général. ▪ Inspection Générale des Affaires Pédagogiques ▪ Inspection Générale des Affaires Administratives ▪ Direction de la Stratégie, des Statistiques et de la Planification ▪ Direction des Affaires Juridiques et des Contentieux. ▪ Direction de la Coopération et de la Promotion de l'Enseignement Scolaire Privé ▪ Unité de gestion du projet Génie ▪ Division de la Communication. ▪ Contrôle Central des Engagements des Dépenses ▪ Bureau d'ordre 	183
Site Av. du CONGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction des Affaires Générales du Budget et du Patrimoine 	68
Site Annexe LALLA AICHA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction de l'Evaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations communes entre les Académies. ▪ Direction des Affaires Générales du Budget et du Patrimoine ▪ Commission Nationale des droits de l'Homme 	114
Site MADINAT AL IRFANE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction des Ressources Humaines et de la Formation des Cadres. 	137
Site Av. Ibn ROCHD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction du Système d'Information. 	55
Site Av. Ibn TOUMERT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction de la Promotion du Sport Scolaire. ▪ Commission Permanente des Curricula. 	55
Site Av. Ibn KHALDOUN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction des Curricula. 	45



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- version définitive -

État des lieux – 7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation

Une dissémination géographique importante de l'enseignement scolaire

SITE	COMPOSANTES	BUREAUX
Site rue SAADIYINE (HASSAN)	<ul style="list-style-type: none">Direction de la Coopération et de la Promotion de l'Enseignement Scolaire PrivéUnité de gestion des projets de coopération	55
Site Av. My ISMAIL	<ul style="list-style-type: none">Centre National des Innovations Pédagogiques et de l'Expérimentation(CNIPE).	45
Site rue du SENEGAL	<ul style="list-style-type: none">Direction des Affaires Générales du Budget et du Patrimoine	18
Site rue de FIGUIG	<ul style="list-style-type: none">Direction des Affaires Générales du Budget et du Patrimoine	20
Site Hay RYAD	<ul style="list-style-type: none">Centre National des Examens.	30
Site av. Mehdi BEN BARKA	<ul style="list-style-type: none">TVI (Télévision interactive).	28
Site Av. Ibn SINA	<ul style="list-style-type: none">Direction des CurriculaDirection des Ressources Humaines et de la Formation des Cadres	48
Site Souissi (Lycée ibn SINA)	<ul style="list-style-type: none">Centre National des Innovations Pédagogiques et de l'Expérimentation (CNIPE)Centre National des Innovations Pédagogiques et de l'Expérimentation (CNIPE)	42
Site Av. ALAOUIYINE	<ul style="list-style-type: none">Direction de l'Evaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations communes entre les Académies.	16
Site collège MALKI	<ul style="list-style-type: none">Division de l'Enseignement originel	4
Site YOUSOUFIA	<ul style="list-style-type: none">Centre de Formation Permanente	7
	TOTAL	970



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- Version définitive -

État des lieux – 7.1.8. Regroupement en un siège unique et mutualisation

Une dissémination géographique importante de l'enseignement scolaire

■ On observe une dispersion géographique importante des services centraux de l'enseignement scolaire :

- Les effectifs se répartissent sur 18 sites à Rabat
- Certaines Directions sont éclatée sur plusieurs sites :
 - Direction de la Coopération et de la Promotion de l'Enseignement Scolaire Privé (2 sites)
 - Direction des Affaires Générales et Direction du Budget et du Patrimoine (4 sites)
 - Direction de l'Évaluation, de l'Organisation de la Vie Scolaire et des Formations communes entre les Académies (2 sites)
 - Direction des Curricula (2 sites)
 - CNIPE (3 sites)

... entravant la collaboration et la coordination entre les différents intervenants



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- version définitive -

État des lieux – 7.1. Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration/décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

Synthèse 1/2

- **En matière de transfert de compétences, on constate de nombreuses réalisations dans l'esprit de la Charte, aussi bien en matière de cadre juridique, que d'organisation, avec cependant quelques limites :**
 - La gestion des ressources humaines reste à décentraliser
 - Le transfert de la gestion du patrimoine également
 - Le rôle des différents organes de gestion (Conseils d'Université, Conseils d'Administration des AREF, commissions, Conseils d'établissements..) reste à renforcer
- **De plus, au niveau de l'enseignement scolaire, la décentralisation est restée régionale, avec peu de transfert de compétences aux niveaux provincial et local.**
- **Par ailleurs, la définition des missions et responsabilités de chaque niveau reste à clarifier, que ce soit pour l'enseignement scolaire ou le supérieur.**
- **La réflexion sur la réorganisation du Ministère qui découle de ce processus de décentralisation/déconcentration est à poursuivre afin de définir la nature des missions « régaliennes » du ministère et l'organisation de celui-ci autour de ces fonctions.**



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.1 : Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

- version définitive -

État des lieux – 7.1. Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration/décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

Synthèse 2/2

- **En matière de modernisation du management, des réalisations sont en cours, en particulier au niveau de l'enseignement scolaire, accompagnées par de nombreux intervenants, en termes de planification stratégique et opérationnelle et de projet d'établissement. Cependant, un certain nombre de pré-requis demeurent à mettre en place, en particulier :**
 - La mise en place de procédures formalisées efficaces
 - La mise en place d'indicateurs d'aide à la décision, régulièrement produits et analysés
 - La formation des gestionnaires, en particulier les Directeurs d'établissement
- **En ce qui concerne l'enseignement supérieur, l'effort à fournir concerne surtout la mise en place d'un processus de pilotage à l'attention des autorités de tutelle.**
- **Certains autres aspects de la gouvernance, comme la mise en place de Réseaux d'Education et de Formation, et la décentralisation fonctionnelle, restent à mettre en œuvre.**
- **Enfin, en matière d'accréditation, la structure (CNACES) et son mode de fonctionnement existent et nécessitent une optimisation afin de la rendre plus efficace au regard des besoins.**



1 Présentation de la problématique « Gouvernance »

2 État des lieux par projet

7.1 Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

7.2 **Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)**

7.3 Mobilisation et communication interne et externe

7.4 Rationalisation des moyens financiers

7.5 Développement de l'approche genres dans le SEF

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

- Version définitive -

Projet	– Planification et gestion du système d'éducation formation (SEF)		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	–
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.2.1. Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données

7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF

7.2.3. Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale



État des lieux – 7.2.1. Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données

Pour l'enseignement scolaire, un processus à inscrire davantage dans une logique ascendante des données

- Il s'agit d'un processus clé pour le Département de l'Éducation Nationale notamment parce qu'il constitue un levier important de la réalisation de la Réforme et de l'effectivité de la scolarisation.
- Il vise l'élaboration de la carte scolaire et de la carte prospective pour les 3 cycles d'enseignement : le primaire, le collégial et le secondaire.
- La carte scolaire prospective s'appuie sur les données du recensement national...
 - A noter que les projections détaillées par âge simple du recensement de 2004 n'ont pas été mises à disposition par le HCP
- ... Et non sur des données démographiques réelles issues de la Commune (naissances, mouvements de population, ...)
- Les temps forts de ce processus sont définis par l'administration centrale, au niveau de plusieurs Directions :
 - Bien qu'élaborées au niveau régional, la carte scolaire et la carte prospective demeurent tributaires de l'administration centrale
 - Multiplicité des intervenants centraux, quatre Directions centrales sont impliquées dans l'élaboration de la carte scolaire et prospective : la Vie Scolaire, la DSSP, la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Formation des Cadres
- Absence d'une procédure claire et unifiée pour la préparation de la carte scolaire et de la carte prospective qui définit le rôle de chaque intervenant et la démarche (données en entrées, sources et procédures de collecte, calendrier, traitements, données en sortie...). Cette procédure conférerait une autonomie aux intervenants qui restent chaque année en attente de la note d'organisation.

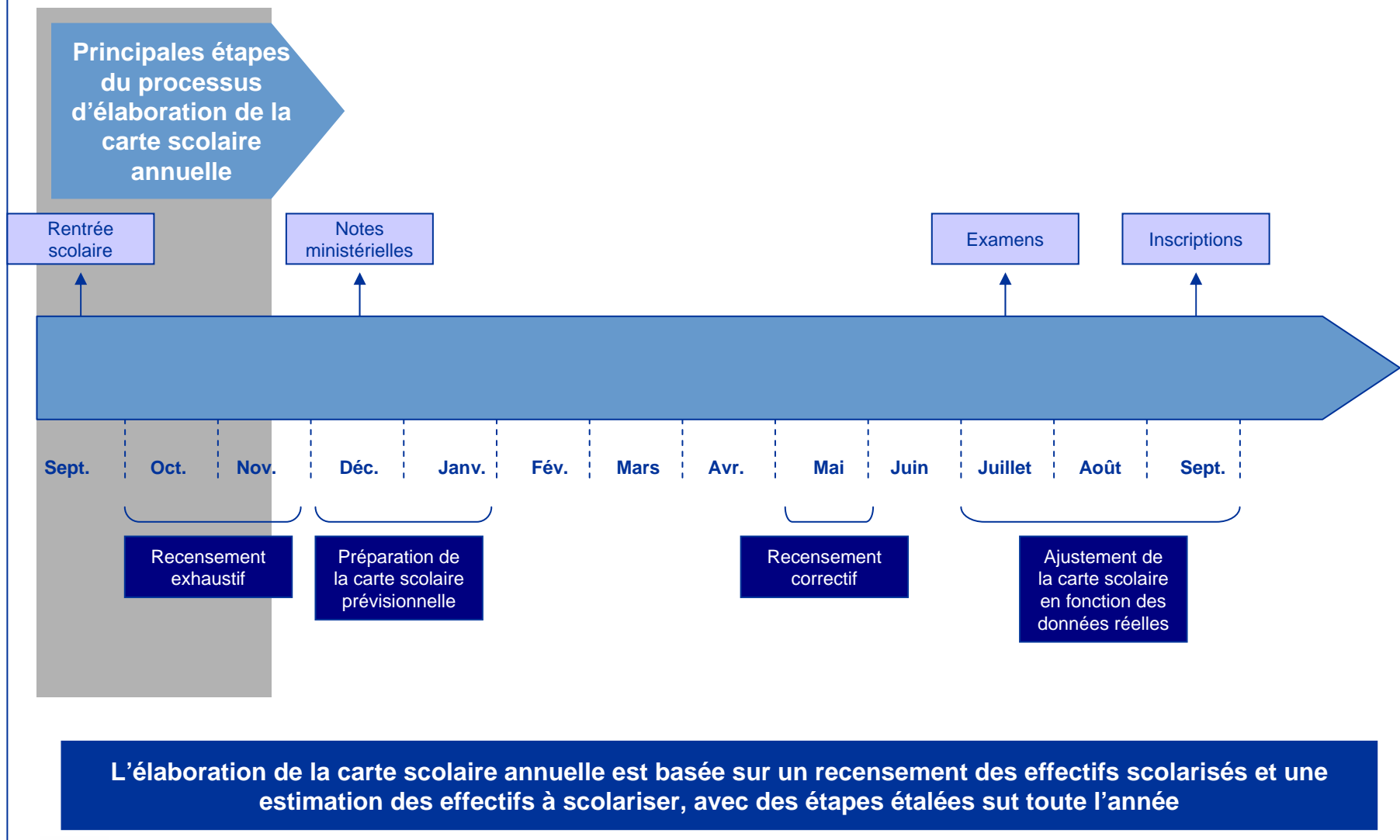
Nécessité de reconstruire le processus de planification en le recentrant sur les données démographiques réelles enregistrées au niveau de la Commune

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

- Version définitive -

État des lieux – 7.2.1. Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données



État des lieux – 7.2.1. Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données

Des projets sont actuellement en cours sur ce sujet

- L'Union Européenne, dans le cadre de MEDA I/II, a entamé en mars 2007 une assistance technique au développement d'outils et de méthodes de prévision et de prospective aux niveaux central et AREF.

L'objectif de cette mission est de gagner en visibilité en ce qui concerne le développement du système éducatif, via la mise en place d'un modèle de simulation.

Ce modèle de simulation sera implanté dans les AREF.

- D'autre part, l'UE, toujours dans le cadre de MEDA II, envisage un projet d'assistance technique à l'élaboration des projections de la population scolarisable par âge simple, sexe et milieu au niveaux national, régional et provincial.

Ce projet serait mené en collaboration avec le Haut Commissariat au Plan/le CERED et la DSSP.

Il vise à appuyer les travaux requis pour élaborer les projections de la population scolarisable.

- Par ailleurs, la Direction des Systèmes d'Information, en collaboration avec la DSSP, mène actuellement un projet de mise en place d'un référentiel unique pour le recensement, afin de rapprocher la base de données de la carte scolaire avec celle du recensement. Il s'agit d'une solution web centralisée pour le recensement, avec une actualisation régulière.

État des lieux – 7.2.1. Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données

Au niveau de
l'enseignement
supérieur

- **Le processus actuel de planification est géré au niveau central et se situe à trois niveaux : court terme, moyen terme et long terme.**
- **Ce processus s'appuie sur les données de base suivantes :**
 - Des hypothèses relatives au nombre de bacheliers par province et par option
 - Des prévisions intrinsèques relatives au taux de bacheliers s'inscrivant dans l'Enseignement Supérieur, aux choix d'orientation des étudiants, et au rendement du système (taux d'écoulement et de déperdition en cours d'études).
- **Ces prévisions sont à court terme calquées sur une tendance historique, et doivent intégrer à moyen et long terme des orientations stratégiques prédéfinies (ex : développement des filières scientifiques et technologiques).**
- **Mais ce processus bute sur trois éléments :**
 - Une coordination à renforcer entre le Département de l'Éducation Nationale et le Département de l'Enseignement Supérieur au niveau des hypothèses relatives au nombre de bacheliers
 - Problématique des inscriptions libres : le système LMD oblige les Universités à accepter toute personne désirant s'inscrire en Licence, quelle que soit la date d'obtention du baccalauréat, ce qui augmente les aléas de la planification.

Au-delà de la nécessité de coordination entre DEN, DES et Universités pour la planification, le véritable enjeu des Universités est la difficulté de maîtriser leur capacité d'accueil, en l'absence d'un système efficient d'orientation des futurs étudiants

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

- Version définitive -

Projet	– Planification et gestion du système d'éducation formation (SEF)		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	–
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.2.1. Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données

7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF

7.2.3. Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF) - Version définitive -

État des lieux – 7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF

«Pour ce qui est du pilotage d'ensemble du système d'éducation formation, la principale contrainte réside dans l'absence d'un système d'information et de traitement des données relatives à son fonctionnement et à sa planification. Or à l'évidence la mise en place d'un tel système est primordiale à tout processus de prise de décision et de planification». Bilan d'étape et Conditions d'une relance – Juin 2005

Au niveau de
l'enseignement
scolaire

- **Le Département de l'Éducation Nationale ne dispose pas d'un Système d'Information de Gestion et de Planification cohérent, intégré et couvrant l'ensemble des domaines fonctionnels.**
- **Le système actuel présente de nombreuses insuffisances**
 - Le domaine de la Planification est couvert par de nombreuses applications qui ne sont pas intégrées, ce qui impacte directement la qualité et la fiabilité des données ainsi que l'efficacité du processus de planification. De plus ces applications échappent au contrôle de la DSI.
 - Le système ne s'appuie pas sur un référentiel unique définissant l'ensemble des concepts utilisés. La même information se trouve rattachée à des concepts différents.
 - La majorité des solutions en exploitation sont des développements internes, ce qui peut présenter des risques d'évolutivité
 - Des domaines fonctionnels peu intégrés entre eux
 - Deux domaines fonctionnels clés non couverts :
 - Gestion des élèves (depuis l'inscription jusqu'à la sortie du SEF)
 - Contrôle de gestion : comptabilité analytique, suivi des coûts et gestion du budget
- **Cependant, de nombreux projets sont en cours pour compléter la couverture fonctionnelle du système d'information (MASIRH, e-Scolarité, solution Involys pour le budget et le patrimoine,...).**

Malgré les efforts fournis, le Système d'Information du DEN pénalise la mise en œuvre de la Réforme.



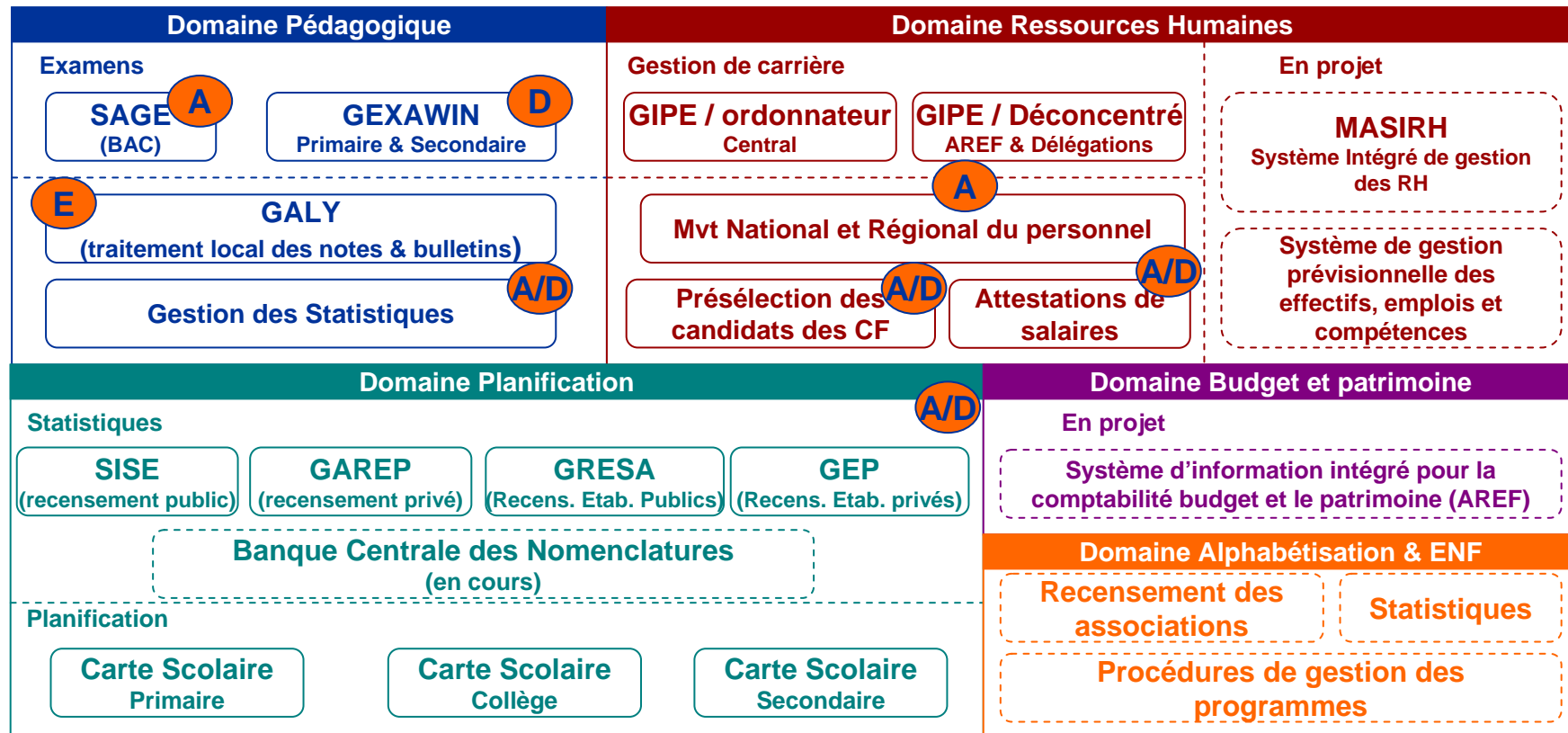
Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

- Version définitive -

État des lieux – 7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF

■ Cartographie applicative synthétique du système d'information actuel



E Établissements **D** Délégations **A** AREF

Un système d'information fragmenté, constitué d'applications développées en interne qui manquent de cohésion et qui offrent une couverture fonctionnelle insuffisante



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF) - Version définitive -

État des lieux – 7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF

Lancement du schéma stratégique du SI en janvier 2008

- **Le projet d'élaboration du schéma stratégique du système d'information répond aux objectifs suivants :**
 - Faire du Système d'Information un levier de mise en œuvre de la stratégie du DEN
 - Favoriser le développement et l'évolution des domaines fonctionnels métiers
 - Moderniser les méthodes de travail et les prestations du DEN
 - Renforcer l'infrastructure informatique et de communication
 - Proposer un meilleur pilotage autour du SI
 - Constituer un facteur de conduite du changement

- **Il couvre les domaines fonctionnels suivants :**
 - Pilotage du SEF
 - Gestion du SEF
 - Pédagogie

- **Il sera nécessaire de repenser l'organisation de la DSI pour réussir la mise en œuvre d'un Système d'Information de gestion et de planification du SEF cohérent, intégré et unifié :**
 - L'organisation actuelle ne peut qu'accompagner la maintenance du système existant

Une prise de conscience de la nécessité de refondre profondément le système d'information pour en faire un facteur d'accélération de la Réforme et cristalliser les bonnes pratiques de gestion



État des lieux – 7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF

Au niveau de
l'enseignement
supérieur

- **L'autonomisation des Universités passe par la mise en place d'un système d'information adapté, permettant à la fois de répondre aux nouvelles missions des Universités, et d'assurer une articulation avec le système d'information de l'administration centrale.**
- **L'acquisition et la mise en place de la solution Apogée (Application pour la Gestion des Enseignements et des Étudiants) s'inscrit dans cette logique de gestion décentralisée :**
 - Début du projet d'implantation : 2004
 - Contexte de mise en place : Partenariat réunissant les Présidents d'Universités françaises et leurs équivalents marocains, dans le cadre du FSP-ARESM (Fonds de Solidarité Prioritaire- Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur Marocain)
 - Bénéficiaires : Apogée a été adopté par l'ensemble des Universités marocaines, à l'exception de l'Université Mohammed V- Agdal
 - Domaines fonctionnels couverts :
 - Gestion des étudiants (depuis l'inscription jusqu'à la diplomation)
 - Gestion des enseignements (notamment gestion des modules)
 - Gestion des évaluations (examens, notes, diplômes...)
 - Gestion des statistiques et des indicateurs de pilotage
- **La deuxième tranche des travaux sur le système d'information des Universités est en cours de lancement :**
 - Lancement d'un appel d'offres pour un plan comptable et pour la gestion des ressources humaines des Universités
- **Au niveau du DES, on retrouve un état des lieux proche de celui présenté pour le DEN.**

Un système d'information universitaire en phase avec la décentralisation

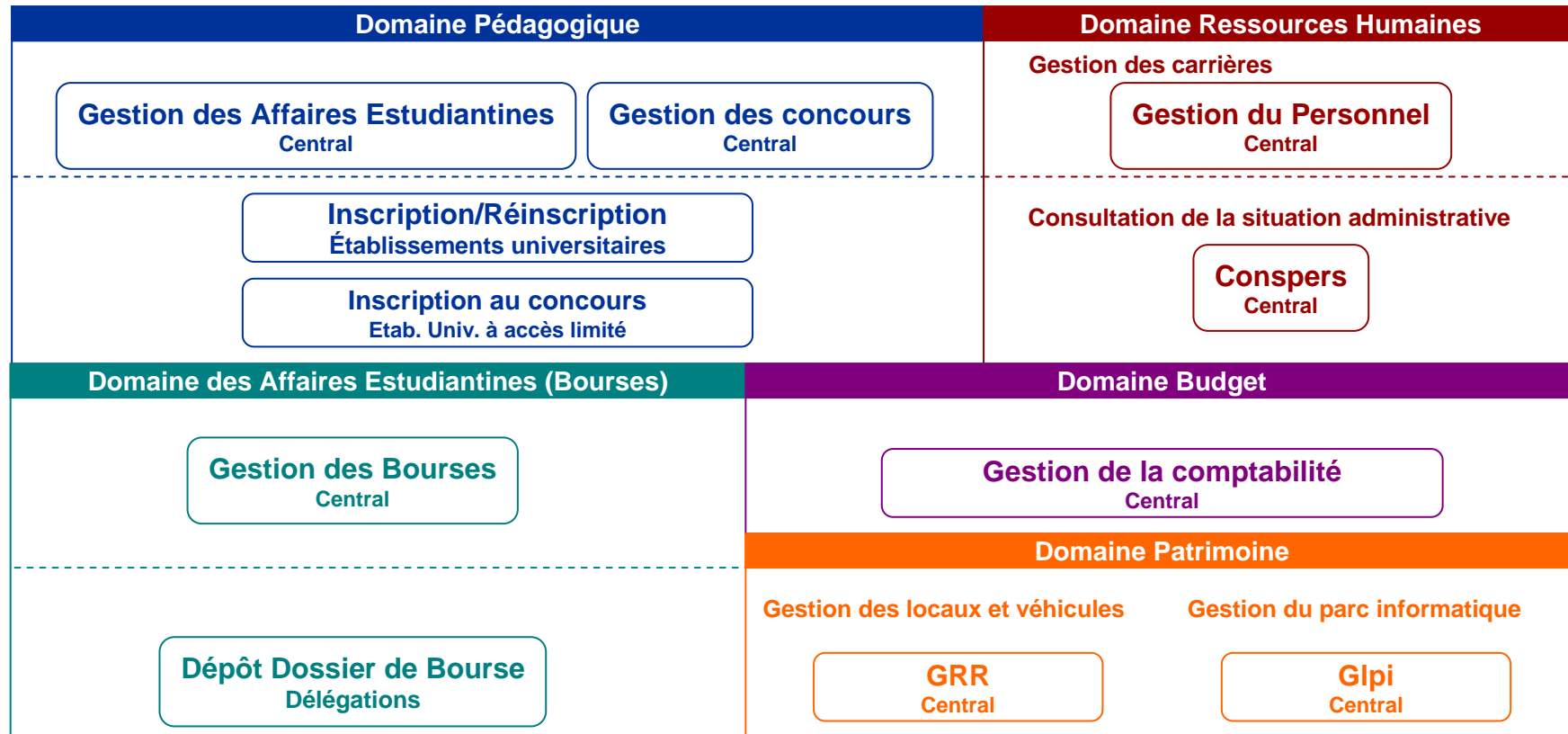
Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

- Version définitive -

État des lieux – 7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF

■ Cartographie applicative synthétique du système d'information actuel



Au niveau central, un système d'information dominé par des développements spécifiques couvrant des domaines restreints et peu intégrés



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

- Version définitive -

Projet	– Planification et gestion du système d'éducation formation (SEF)		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	–
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.2.1. Refonte du processus de planification en s'inscrivant dans une logique ascendante des données

7.2.2. Mise en place d'un système d'information pour la planification et la gestion du SEF

7.2.3. Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale



7.2.3. Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale

Au niveau de l'enseignement scolaire

- La mise en œuvre d'un système de communication performant et accessible à tous les collaborateurs du DEN constitue un pré-requis pour une communication interne efficace.
- En effet, compte tenu de l'ampleur de l'effectif (plus de 300 000 collaborateurs) et de sa dispersion sur tout le territoire, le recours aux TIC est la seule façon d'assurer un partage de l'information rapide et fluide.
- Dans ce contexte, le DEN a lancé un projet pour la mise en place d'un Intranet avec les objectifs suivants :
 - Généraliser l'usage des TIC comme outil de travail pour tous les responsables de l'administration centrale
 - Développer le portail intranet du DEN
 - Généraliser l'usage des TIC comme outil de travail pour les directeurs d'AREF par l'intégration des AREF dans l'intranet national
- Ce projet ne va pas au-delà de l'intégration des AREF, or il est essentiel d'intégrer tous les collaborateurs au système de communication du DEN pour en faire un véritable outil de communication interne.
 - Certaines régions pallient d'ailleurs ce manque en lançant leur propre projet d'intranet régional, intégrant leur AREF aux Délégations et aux grands Établissements de la région. Pour exemple, l'AREF de Taza- Al Hoceima- Taounate a un projet d'intranet en cours, qui sera opérationnel en 2009, et qui inclut les Délégations et les grands Établissements.
- A noter qu'une étude est en cours au niveau de la Direction du Système d'Information pour la mise en place d'un réseau étendu et intégré, allant jusqu'à l'Établissement, et incluant les Délégations.

Le système de communication en cours de mise en place ne va pas au-delà des AREF

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.2 : Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF) - Version définitive -

7.2.3. Mise en place d'un système de communication intégré de l'établissement à l'administration centrale

Au niveau de l'enseignement scolaire

- **L'infrastructure de télécommunication reste à renforcer :**
 - Au niveau central
 - Mais surtout aux niveaux régional, provincial et local
- **Le taux d'équipement en PC reste à renforcer : 44% au niveau central**
- **L'accès à la messagerie et à internet n'est pas encore généralisé à l'ensemble des collaborateurs équipés en PC : après une généralisation de la messagerie et d'Internet aux Directeurs Centraux, la DSI travaille actuellement sur une extension des accès aux chefs de division et de service.**
- **Mais au-delà du niveau d'équipement en PC et en réseau, inculquer une culture de l'utilisation de l'informatique est une condition sine qua non pour la mise en place réussie d'un système de communication intégré**

Au niveau de l'enseignement supérieur

- **Tout comme le Département de l'enseignement scolaire, la Division de l'Informatique du Département de l'Enseignement Supérieur a lancé un projet pour la mise en place d'un Intranet.**
- **Le taux d'équipement en PC reste à renforcer :**
 - au niveau central : 50% des cadres disposent d'un PC

Un système de communication qui reste à renforcer



État des lieux – 7.2 Planification et gestion du système d'éducation-formation

Synthèse

- **Nécessité de refondre le processus de planification scolaire en le recentrant sur les données démographiques réelles et en améliorant l'efficacité de la remontée d'informations depuis l'Établissement.**
- **Pour la planification de l'enseignement supérieur, un important effort de coordination à faire entre DEN/DES/Universités mais aussi avec l'ensemble des acteurs de la formation : OFPPT, privé, autres départements,...**
- **Au niveau de l'enseignement scolaire, le système d'information actuel est fragmenté, constitué d'applications développées en interne, peu intégré et offrant une couverture fonctionnelle insuffisante.**
- **A noter que la DSI a lancé de nombreux projets pour améliorer le système d'information actuel ainsi qu'un Schéma Stratégique du Système d'Information (SSSI).**
- **Pour l'enseignement supérieur, les Universités sont en cours de mise en place d'un système d'information unifié, intégré et cohérent, couvrant l'essentiel des fonctionnalités clés. Au niveau du DES, le système d'information nécessite une refonte en vue d'une meilleure intégration.**
- **Un effort à poursuivre en vue de la mise en place d'un système de communication intégré depuis l'administration centrale jusqu'à l'établissement.**

1 Présentation de la problématique « Gouvernance »

2 État des lieux par projet

7.1 Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

7.2 Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

7.3 Mobilisation et communication interne et externe

7.4 Rationalisation des moyens financiers

7.5 Développement de l'approche genres dans le SEF

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.3 : Mobilisation et communication interne et externe

- Version définitive -

Projet	– Mobilisation et communication interne et externe		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	–
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.3.1. Mise en place d'une stratégie de communication (Renforcement de la communication interne et externe)

7.3.2. Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées

7.3.3. Mobilisation des parents d'élèves



État des lieux – 7.3.1. Mise en place d'une stratégie de communication (renforcement de la communication interne et externe)

Au niveau de
l'enseignement
scolaire

- **L'absence d'orientations nationales de la communication du Ministère a des répercussions au niveau régional :**
 - Pas d'institutionnalisation de la communication dans les AREF
 - Des initiatives régionales ponctuelles, souvent en réponse à des sollicitations

- **La fonction Communication, un regroupement de tâches hétérogènes :**
 - L'organisation et la gestion de l'accueil au niveau des services centraux est une prérogative de la Division de la Communication, avec un service dédié : le Service de l'Accueil
 - Le Service de la Communication Interne a entre autres attributions l'établissement des procès-verbaux des réunions internes

- **Une fonction centrée sur de la diffusion d'informations :**
 - Une communication essentiellement interne, procédurière et non interactive :
 - Une communication procédurière : diffusion des notes internes et circulaires du Ministère
 - Une communication informative : publication d'une revue de presse bilingue, d'une Lettre de l'Éducation Formation,
 - Une communication interne peu efficace :
 - Un manque de communication et un problème de redondances dans la communication entre administration centralisée et autorités décentralisées
 - Une communication externe embryonnaire

Une fonction de communication à repenser autour de la définition d'une stratégie de communication...

État des lieux – 7.3.1. Mise en place d'une stratégie de communication (renforcement de la communication interne et externe)

Au niveau de
l'enseignement
scolaire

■ Une faible allocation de moyens à la Communication :

- Positionnement dans l'organigramme du Ministère de l'Éducation Nationale :
 - Initialement intégrée dans la Direction des Affaires Juridiques, de la Coopération et de la Communication, la Communication est devenue, depuis 1998, une entité à part entière : la Division de la Communication, rattachée au Secrétariat Général
 - Un positionnement ambigu : bien que relevant du Secrétariat Général, la Division de la Communication interagit le plus souvent directement avec le Cabinet ministériel
- Des ressources humaines limitées :
 - La Division de la Communication est constituée de 25 personnes, avec environ 30% de cadres
- De faibles ressources financières :
 - Près de 40 millions DH dépensés sur les 4 dernières années

■ Toutefois, des efforts sont actuellement consentis pour améliorer la communication :

- Mise en place d'un intranet, qui sera étendu aux AREF d'ici fin 2008
- Un projet de politique de communication claire et définie est en cours d'élaboration
- Projet de multiplication des publications internes : une revue de presse électronique et une revue de l'audiovisuel sont en cours de préparation.

■ Deux études sont en cours de réalisation au niveau du Département de l'Enseignement Scolaire :

- Un projet d'élaboration d'une stratégie de communication, mené par le PARSEM, et dont l'objectif est d'améliorer la gouvernance du système
- En interne, un projet de conception et de mise en œuvre d'une campagne de communication, prévu sur un an. Le comité de pilotage en charge de ce projet est en cours de mise en place.

... avec un renforcement des moyens alloués

État des lieux – 7.3.1. Mise en place d'une stratégie de communication (renforcement de la communication interne et externe)

Au niveau de
l'enseignement
supérieur

■ Une fonction négligée au sein du Département de l'Enseignement Supérieur :

- Absence d'une entité exclusivement dédiée à la Communication :
 - La Communication est assurée par une cellule informelle, directement rattachée au Secrétariat Général
 - La promotion de la communication est une attribution de la Direction des Ressources Humaines et du Budget (cf. au décret sur l'organisation du Département de l'Enseignement Supérieur), qui assure la communication interne (diffusion de notes, circulaires...) au personnel éducatif et administratif.

■ Une communication limitée au niveau des Universités :

- Une tendance à dédier la communication externe aux formations payantes, les autres formations étant considérées comme automatiquement attractives, de par leur gratuité et le nombre de scolarisables

Absence d'une politique de communication

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.3 : Mobilisation et communication interne et externe

- Version définitive -

Projet	– Mobilisation et communication interne et externe		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	–
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.3.1. Mise en place d'une stratégie de communication (Renforcement de la communication interne et externe)

7.3.2. Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées

7.3.3. Mobilisation des parents d'élèves



État des lieux – 7.3.2. Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées

«La décennie 2000-2009 est déclarée décennie nationale de l'éducation et de la formation. Le secteur de l'éducation et de la formation est érigé, en première priorité nationale, après l'intégrité territoriale». Charte nationale d'éducation et de formation, articles 20-21

Au niveau de
l'enseignement
scolaire

- La Charte appelle à une mobilisation générale de l'ensemble de la société marocaine.
- La gestion participative implémentée par les textes législatifs fait intervenir diverses entités :
- Composition du conseil d'administration des AREF :

La présidence du Conseil est assurée par le Ministre de l'Éducation Nationale

- Les représentants des administrations concernées
- Le Wali de la région
- Les présidents des communautés urbaines
- Le président du conseil des Oulémas de la région
- Le délégué régional de la formation professionnelle
- Le représentant du Comité Olympique de la région
- Des représentants des associations de parents d'élèves
- Un représentant de l'enseignement préscolaire
- Le président du Conseil Régional
- Les gouverneurs des provinces et préfectures de la région
- Les présidents des assemblées préfectorales et provinciales
- Le ou les présidents des universités de la région
- Les présidents des chambres professionnelles de la région
- Des représentants du personnel enseignant et administratif
- Un représentant des associations de l'enseignement privé de la région
- Toute personne dont le président du conseil juge l'avis utile

Des organes d'administration qui incluent l'ensemble des acteurs potentiels du système d'éducation formation



État des lieux – 7.3.2. Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées

Une faible mobilisation effective des différents intervenants

- **Une certaine implication des parties prenantes :**
 - Les Commissions des Conseils d'Administration, organes actifs dans la gestion du système éducatif :
 - 3 commissions prévues par la loi : la Commission chargée de la coordination avec l'Enseignement Supérieur, la Commission chargée de la coordination avec la Formation Professionnelle et la Commission chargée des Affaires Financières et Économiques
 - Les commissions sont composées de personnes ressources, selon les besoins, et pas nécessairement des membres du conseil d'administration
 - Chaque commission établit un plan d'action, se réunit régulièrement et constitue une force de proposition de solutions.
- **Toutefois, des améliorations restent à prévoir :**
 - Les parties engagées dans le processus de gestion du système éducatif ne sont pas suffisamment impliquées dans la recherche de solutions :
 - Une implication inégale, en fonction des régions
 - Une intervention limitée, pour certains acteurs, à une participation aux réunions des organes de gestion (conseils d'administration des AREF, conseils de gestion des établissements...), sans un réel suivi et une force de proposition à valeur ajoutée
 - Une faible implication financière : près de 2% seulement du budget des AREF provient de subventions reçues dans le cadre de partenariats avec les collectivités locales ou tout organisme public ou privé
 - Des attentes vis-à-vis des acteurs externes à clarifier et à communiquer en vue de les impliquer davantage

La stratégie de mobilisation et d'implication effective de l'ensemble des parties concernées est à consolider

État des lieux – 7.3.2. Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées

Au niveau de
l'enseignement
supérieur

- Composition du conseil d'Université :

La présidence du Conseil est assurée par le Président d'Université

- Le président de la Région
- Le président de la communauté urbaine concernée ou le président de l'assemblée préfectorale ou provinciale du siège de l'université
- Sept représentants des secteurs économiques et sociaux dont les présidents des chambres professionnelles et un représentant de l'enseignement supérieur privé
- Trois représentants des étudiants
- Un chef d'établissement d'enseignement supérieur public ne relevant pas de l'université
- Le président du conseil des Oulémas de la région
- Le ou les directeurs des AREF concernés
- Trois représentant des enseignants-chercheurs
- Les chefs d'établissements universitaires
- Trois représentants du personnel administratif et technique
- Toute personne jugée qualifiée par le Président d'Université

- **Un fonctionnement des organes de gestion encore perfectible :**

- Une implication inégale des différents participants
- Des Conseils d'Établissements (Facultés) qui présentent le même dysfonctionnement.

Un cadre légal qui favorise la mobilisation de diverses parties prenantes, non traduit dans la réalité



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.3 : Mobilisation et communication interne et externe

- Version définitive -

Projet	– Mobilisation et communication interne et externe		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	–
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.3.1. Mise en place d'une stratégie de communication (Renforcement de la communication interne et externe)

7.3.2. Mobilisation et engagement de l'ensemble des parties concernées

7.3.3. Mobilisation des parents d'élèves



État des lieux – 7.3.3. Mobilisation des parents d'élèves

«Les parents et les tuteurs des élèves doivent être conscients que l'éducation n'est pas uniquement la responsabilité de l'école et qu'elle est d'abord celle de la cellule familiale (...). Les parents et les tuteurs ont envers les institutions scolaires le devoir d'aide et de participation à la gestion et à l'évaluation, comme le stipulent les dispositions de la présente charte». Charte nationale d'éducation et de formation, article 16

Une mobilisation institutionnalisée

■ Objectifs de la Charte :

- Impliquer les parents d'élèves dans la gestion, l'entretien et l'évaluation des établissements :
 - Représentation dans les conseils d'administration des AREF
 - Représentation dans le bureau de gestion des réseaux d'éducation et de formation
 - Représentation dans le conseil de gestion de chaque établissement

■ Une forte représentativité des parents d'élèves dans les organes de gestion des établissements :

- Part des établissements dotés d'associations de parents d'élèves, par niveau d'enseignement :

Année scolaire 2006-2007	Satellites	Ecoles	Collèges	Lycées
Associations de parents élèves	1418	5280	1186	620
Total Etablissements	13381	6970	1436	717
Taux de couverture	11%	76%	83%	86%

Un cadre légal qui implique les parents d'élèves dans la gestion du système éducatif

État des lieux – 7.3.3. Mobilisation des parents d'élèves

Mobilisation des parents d'élèves

- **Une Implication effective des parents d'élèves dans la gestion :**
 - Une présence généralement effective dans les réunions des organes de gestion
 - Une implication qui peut prendre des formes différentes, selon les initiatives régionales ou locales :
 - Un soutien pédagogique : investissement dans le soutien scolaire
 - Un soutien moral : un rôle de modérateur dans la résolution de conflits éventuels (entre les enseignants et le Directeur d'Établissement ou autres)
 - Un soutien financier : rénovation des établissements, achat d'équipements,...
- **Mais un éclatement territorial des associations de parents d'élèves, qui engendre :**
 - Un manque de concertation et de coordination des actions des associations
 - Une force de proposition et d'implication limitée
- **Des attributions qui restent à clarifier :**
 - La participation des associations de parents d'élèves au Conseil de Gestion des Établissements peut introduire une confusion sur leur champ d'attributions et leur marge de manœuvre, que ce soit à leur niveau, ou à celui du Directeur d'Établissement, d'autant plus que les textes législatifs ne stipulent pas les attributions particulières aux parents d'élèves dans les conseils.

Une nécessité de clarifier le rôle des associations de parents d'élèves, même si le bilan de leur implication est globalement satisfaisant

État des lieux – 7.3 Mobilisation et communication interne et externe

Synthèse

- **Nécessité de définir et mettre en oeuvre une stratégie de communication nationale, en la déclinant au niveau régional.**
- **Les attributions et les moyens de la fonction Communication nécessitent d'être revus.**
- **Le degré de mobilisation des différents intervenants dans le système éducatif est affecté par :**
 - l'absence d'une définition claire du rôle des partenaires
 - l'absence d'une formalisation des engagements des parties prenantes
- **Le pouvoir des associations de parents d'élèves reste peu développé compte tenu du fait qu'elles représentent « les clients du SEF ».**

La mobilisation et une communication interne et externe efficace représentent un levier important pour l'accélération de la réforme du système d'éducation formation, aujourd'hui peu exploité

1 Présentation de la problématique « Gouvernance »

2 État des lieux par projet

7.1 Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

7.2 Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

7.3 Mobilisation et communication interne et externe

7.4 **Rationalisation des moyens financiers**

7.5 Développement de l'approche genres dans le SEF

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.4 : Rationalisation des moyens financiers

- Version définitive -

Projet	– Rationalisation des moyens financiers		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	–
Coordinateur		Équipe projet	

Thèmes associés

7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser (mutualisation, externalisation, coûts de construction...)



État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

- **La réussite de la réforme du système éducatif est tributaire de la mobilisation des moyens financiers nécessaires. Cela passe d'abord par l'optimisation des ressources actuellement disponibles.**

Orientations de la
charte

- Rationaliser la dépense éducative par :
 - la révision des critères et modes de construction et d'équipement,
 - le redéploiement des ressources humaines,
 - la décentralisation,
 - la réduction du poids des rouages administratifs,
 - l'adoption de modes de gestion et de contrôle participatifs.
- Généraliser les évaluations comptables et les audits financiers à tous les niveaux de l'éducation et de la formation.
- Instituer un système de "Comptes nationaux de l'éducation" en engageant les autorités de l'éducation et de la formation à en insérer un bilan dans le rapport annuel au parlement, précisant clairement la nature des charges et des ressources, l'emploi de celles-ci, les justifications y afférentes et les critères de leur rendement.

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.4 : Rationalisation des moyens financiers

- Version définitive -

État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

Objectif fixé par la charte

- Augmentation régulière du budget du secteur de l'éducation et de la formation de 5% par an durant toute la décennie.

Niveau atteint

Évolution du budget de l'enseignement scolaire (en millions de DH)

	2004	2008	TCAM*
Budget global	23 743	31 061	+6,9%
- Budget de fonctionnement	22 483	29 081	+6,6%
- Budget d'investissement	1 259	1 979	+12%

En 2007, les dépenses publiques pour l'éducation ont représenté 5,8% du PIB

Évolution du budget de l'enseignement supérieur (en millions de DH)

	2004	2008	TCAM
Budget global	4 217	6 216	+14%
- Budget de fonctionnement	3 889	5 387	+11%
- Budget d'investissement	328	829	+36%

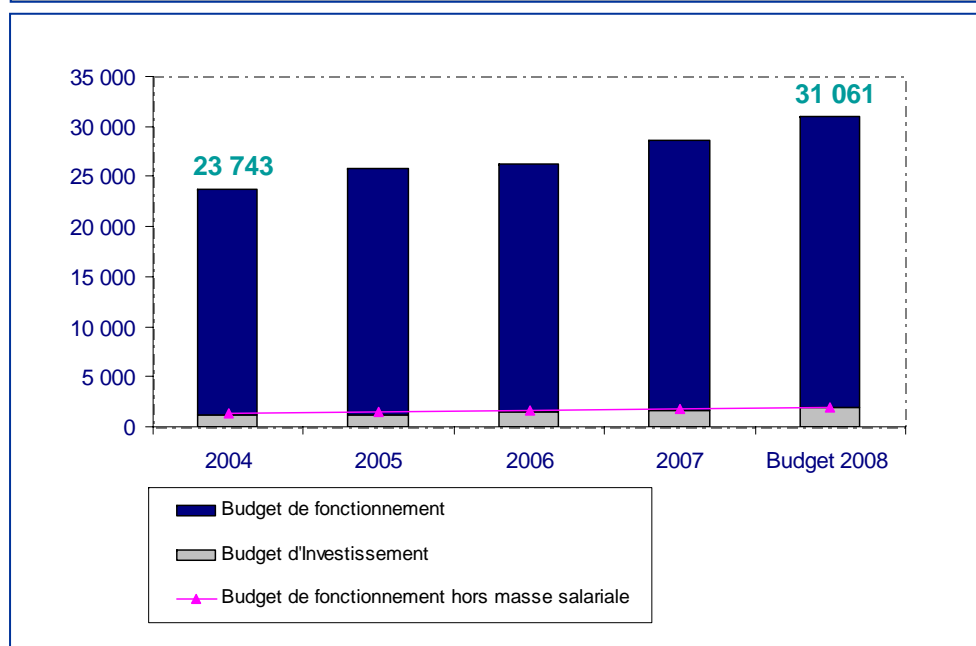
Les taux de croissance annuels moyens des budgets du DEN et de l'Enseignement Supérieur sont supérieurs à l'objectif fixé par la charte (+5% par an)



État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

Budget – Département de l'Éducation Nationale

Évolution du budget du DEN (en millions DH)



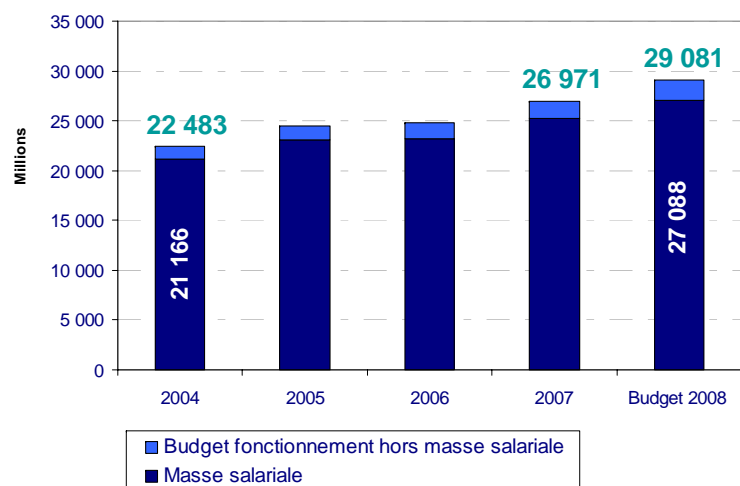
- Le budget global du DEN augmente annuellement de 6,9%.
- Le budget de fonctionnement prédomine les dépenses du secteur (94%) au détriment des dépenses d'investissement...
- ...Ces dernières ont le même ordre de grandeur que le budget de fonctionnement hors masse salariale (près de 2 milliards de DH en 2008).
- Il est à noter que l'essentiel de l'effort de financement demeure à la charge de l'État.

Le budget global du DEN augmente de 6,9% par an, dépassant ainsi l'objectif fixé par la charte.

État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

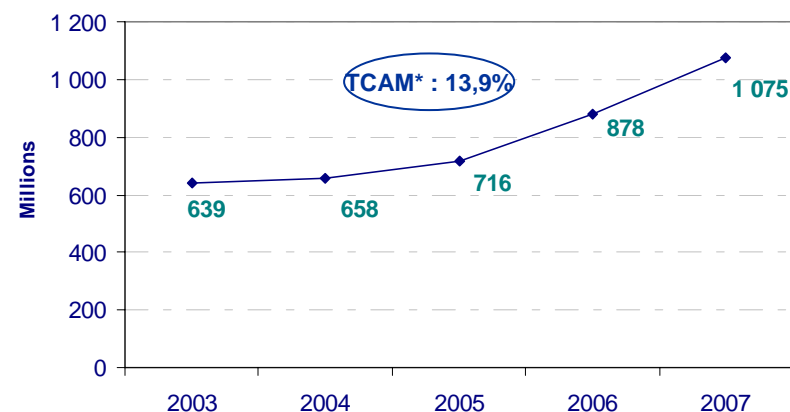
Budget de fonctionnement - DEN

Évolution du budget de fonctionnement (en millions DH)



- La masse salariale constitue la majeure partie du budget de fonctionnement du DEN (93% en 2007).
- Le budget de fonctionnement du DEN augmente de 6,6% par an.
- Les subventions étatiques sont les principales sources de financement du budget de fonctionnement du DEN.

Évolution du budget de fonctionnement hors masse salariale des AREF (en millions DH)



- Le taux de croissance annuel moyen du budget de fonctionnement des AREF entre 2003 et 2007 est de 13,9%.
- Le budget de fonctionnement des AREF constitue en 2007 près de 67% du budget de fonctionnement hors masse salariale du DEN. Ce taux atteint 81,5% dans le budget 2008, confirmant ainsi la mise en œuvre réelle de la politique de décentralisation et de l'autonomie financière accordée aux AREF.

Problématique 7 : Gouvernance

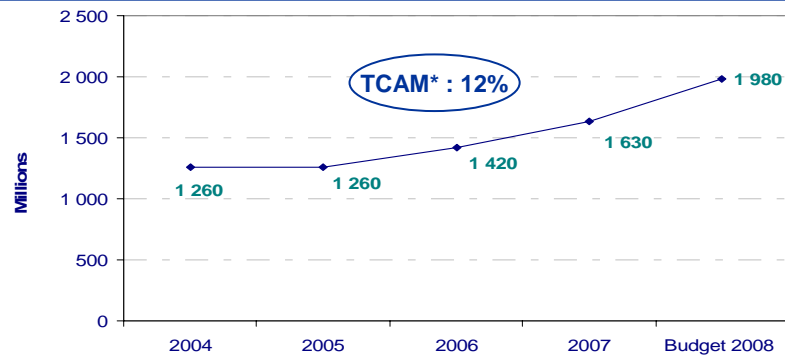
Projet 7.4 : Rationalisation des moyens financiers

- Version définitive -

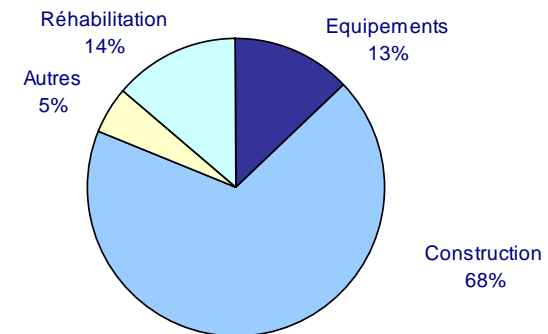
État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

Budget d'investissement - DEN

Évolution du budget d'investissement (en millions DH)

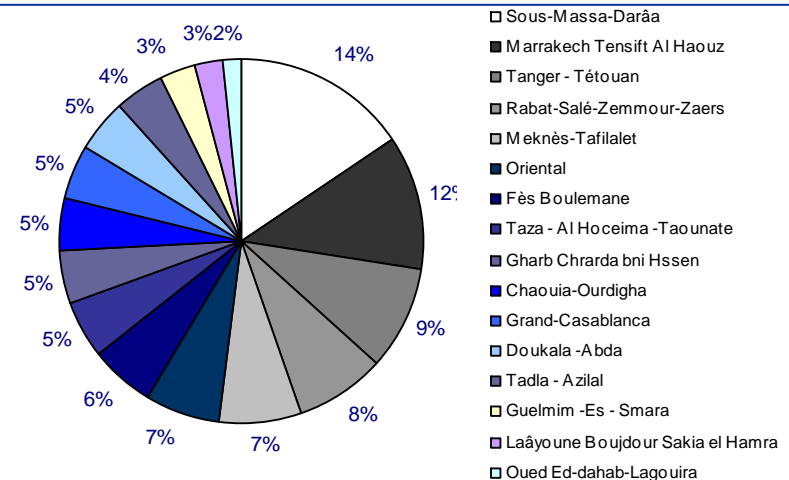


Répartition du budget d'investissement par grande rubrique (en millions DH)



- Le budget d'investissement du DEN n'est que de près de 2 milliards de DH, soit près de 6% du budget global.
- Ce budget augmente depuis 2003/2004 de près de 12% par an.
- La majeure partie de ce budget (68%) est destinée à la construction, suivie de la réhabilitation (14%) et de l'acquisition d'équipements (13%).
- En 2007, 70% de ce budget a été destiné aux AREF, contre seulement 45% en 2004. Ce qui confirme la mise en œuvre réelle de la politique de décentralisation et l'autonomie financière accordée aux AREF.

Répartition du budget d'investissement des AREF par AREF (en%)



État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

Sources de financement du budget d'investissement

- Le budget d'investissement du DEN est financé majoritairement par l'État.
- Quelques bailleurs/donneurs de fonds participent au financement du secteur.

Bailleurs de fonds

- Banque Japonaise de développement : Construction de collèges
- Banque mondiale
 - PARSEM → Appui institutionnel : Étude d'évaluation des coûts de construction
- Banque Africaine de Développement
- Fonds Saoudien de Développement : Construction de collèges et internats
- Agence Canadienne de Développement

Donneurs de fonds

- Union Européenne à travers le projet MEDA
 - 100 MDH/an sur 3 année (2^{ème} année en cours)
 - MEDA 3 : 800 MDH, en cours de négociation
- Agence Française de Développement : pour le développement de l'offre primaire

- A noter que **la plupart des prêts et dons accordés par les bailleurs de fonds ne viennent pas toujours en supplément du budget** accordé par le Ministère des Finances, **mais plutôt en alternative de financement.**
- En outre, **ces prêts coûtent cher** (taux d'intérêts élevés) et leurs remboursements ne peuvent pas être rééchelonnés.
- Par ailleurs, **les procédures de déblocage de fonds sont lourdes et entraînent des délais de réalisation très longs.**

Problématique 7 : Gouvernance

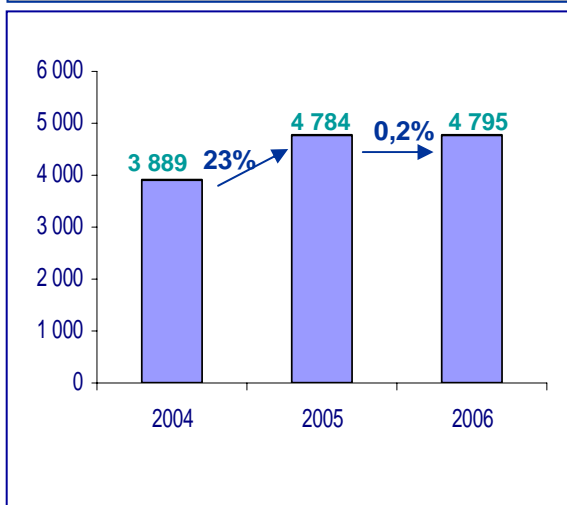
Projet 4 : Rationalisation des moyens financiers

- Version définitive -

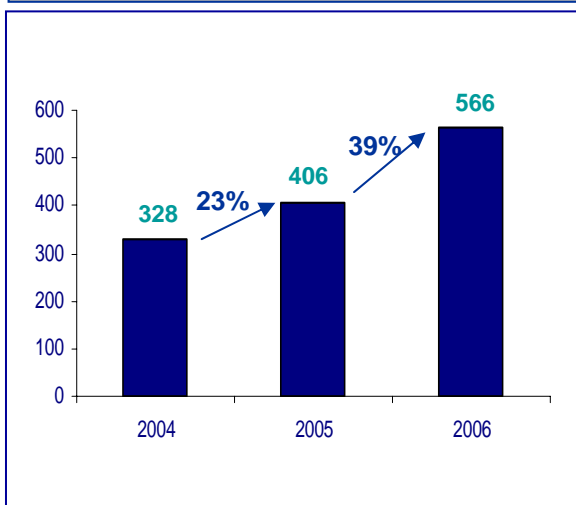
État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

Budget Global – Enseignement supérieur

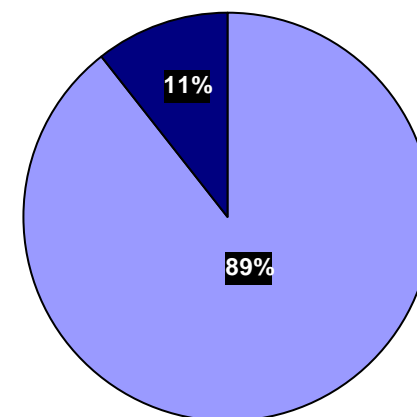
Évolution du budget de fonctionnement (MDH)



Évolution du budget d'investissement (MDH)



Part du budget d'investissement et de fonctionnement dans le global



- Le **budget global de l'enseignement supérieur a augmenté de 13% par an** depuis 2004 pour atteindre **5 360 MDH**.
- Le **budget d'investissement a connu une bonne progression** entre 2004 et 2006 avec un **TCAM de 31%**.

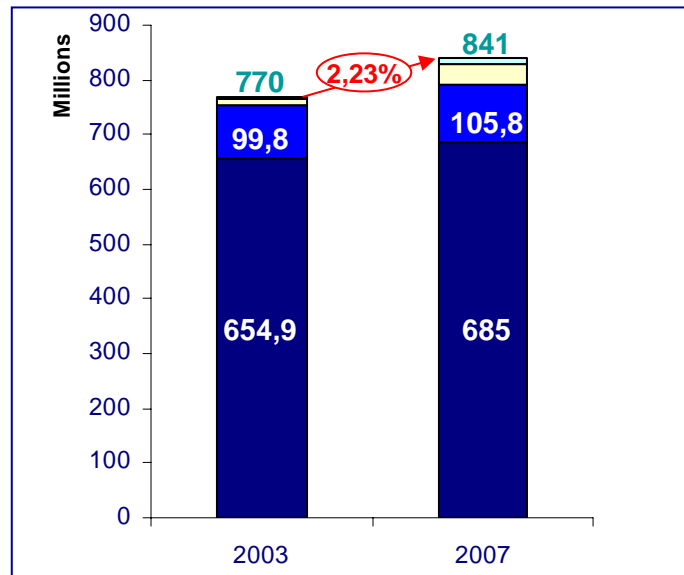
Il est à noter que le budget de l'enseignement supérieur constitue 1% du PIB , en ligne avec les normes internationales. Cependant, dans les autres pays, le privé et les ménages contribuent aussi de façon significative au financement du secteur.



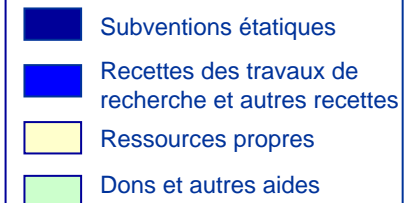
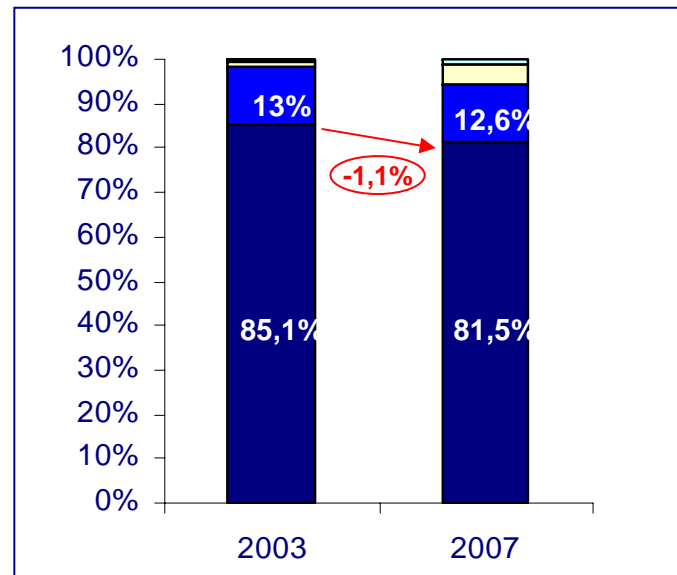
État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

Budget de fonctionnement des universités

Évolution du budget de fonctionnement global et par source de financement



Contribution de chaque source de financement au budget de fonctionnement

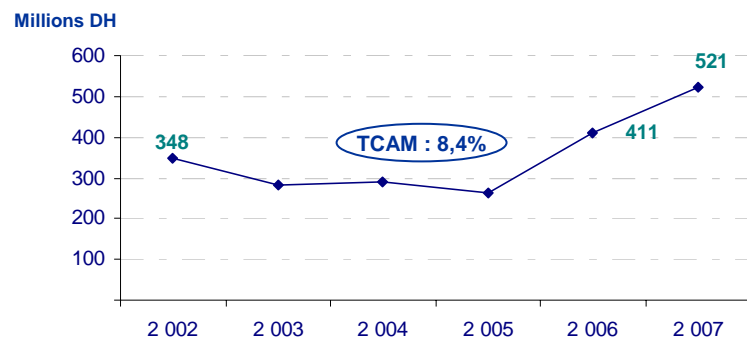


- Les subventions étatiques constituent la plus grande part du budget de fonctionnement des universités, mais leur contribution a tendance à diminuer avec un TCAM de -1,1% par an.
- Les recettes dues aux travaux de recherche viennent en deuxième lieu, avec un TCAM de 1,49%,
- Bien que les ressources propres (39 MDH) ne contribuent qu'à hauteur de 4,7% dans le budget de fonctionnement 2007, cette contribution a augmenté de 35,6% par an depuis 2003.

État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

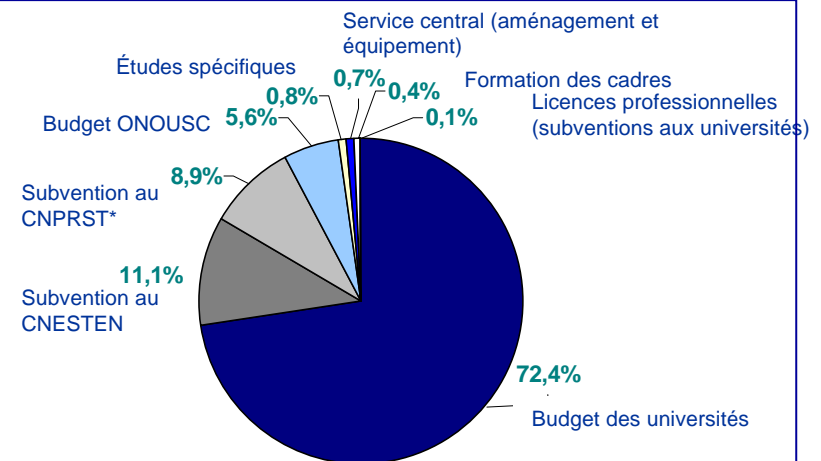
Budget d'investissement des universités

Évolution du budget d'investissement (en millions DH)



Source : Direction du budget, Département de l'Enseignement Supérieur

Part du budget des universités dans le budget global de l'enseignement supérieur (2007)



- Le budget d'investissement des universités a augmenté de près de 50% entre 2002 et 2007.
- Il constitue en 2007 près de 72% du budget d'investissement de l'enseignement supérieur.



État des lieux – 7.4.1. Identification des coûts à rationaliser et quantification des économies à réaliser

Synthèse

- La rationalisation des moyens financiers suppose une connaissance pointue des dépenses et une maîtrise des coûts.
- Actuellement, le Ministère ne dispose ni d'un système de comptabilité analytique permettant d'identifier précisément l'utilisation des dépenses, ni d'une fonction contrôle de gestion chargé du suivi, de l'analyse des coûts et des tableaux de bord de pilotage des coûts.
- Cependant, le contexte est favorable à la mise en place de mesures de rationalisation des ressources :
 - Une masse critique qui permet des économies d'échelle et une négociation de prix
 - Des activités qui se prêtent à la normalisation et donc à la maîtrise des coûts
- Malgré la prépondérance de la masse salariale (plus de 90% du budget de fonctionnement) qui limite la marge de manœuvre.

La rationalisation des coûts peut être amorcée par la prise de mesures générales, mais ne sera optimale que suite à la mise en place d'une comptabilité analytique et d'un outil de suivi et de pilotage des coûts

1 Présentation de la problématique « Gouvernance »

2 État des lieux par projet

7.1 Parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration / décentralisation et optimisation de l'organisation du MENESFCRS

7.2 Planification et gestion du système d'éducation – formation (SEF)

7.3 Mobilisation et communication interne et externe

7.4 Rationalisation des moyens financiers

7.5 **Développement de l'approche genres dans le SEF**

Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.5 : Développement de l'approche genres dans le système d'éducation formation - version définitive -

Projet	– Développement de l'approche genres dans le système d'éducation formation		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	– Libellé
Coordinateur		Équipe projet	– XXX

Thèmes associés

7.5.1. Développement de l'approche genres au niveau des apprenants

7.5.2. Développement de l'approche genres au niveau des enseignants



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.5 : Développement de l'approche genres dans le système d'éducation formation

- version définitive -

État des lieux – 7.5.1. Développement de l'approche genres au niveau des apprenants

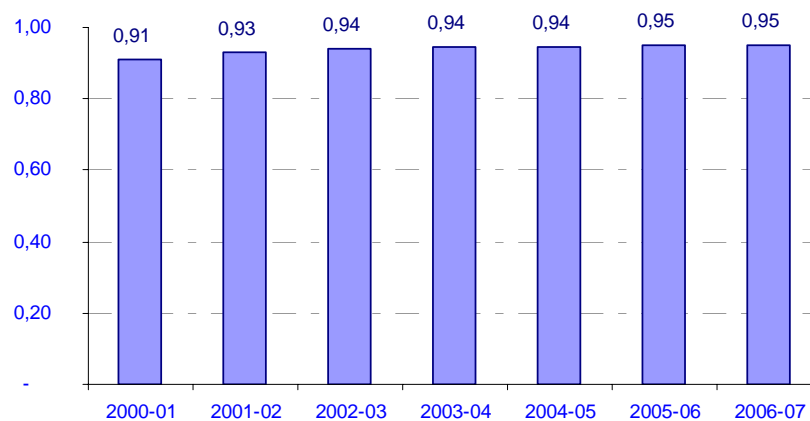
«Le système d'éducation et de formation œuvre à la concrétisation du principe de l'égalité des citoyens, de l'égalité des chances qui leur sont offertes et du droit de tous, filles et garçons, à l'enseignement, que ce soit en milieu rural ou en milieu urbain, conformément à la constitution du Royaume». Charte nationale d'éducation et de formation, article 12

Au niveau de l'enseignement primaire

■ Objectif national :

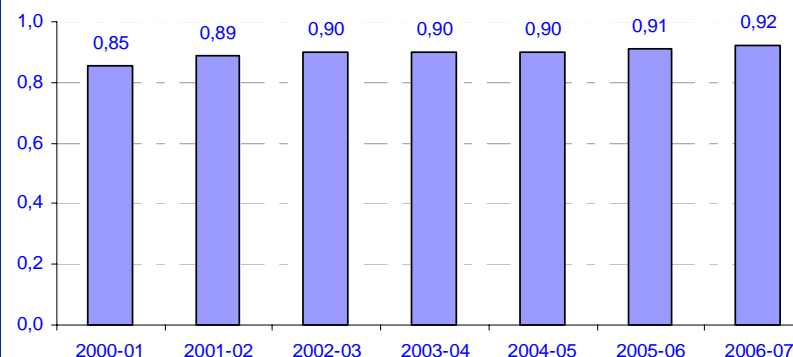
- Éliminer d'ici 2015 les disparités entre les deux sexes à tous les niveaux de l'enseignement

Évolution de l'indice de parité entre les sexes pour taux net de scolarisation au Primaire sur la période 2000-2006



Source : DSSP

Évolution de l'indice de parité entre les sexes pour taux net de scolarisation au Primaire dans le milieu rural sur la période 2000-2006



Des disparités de scolarisation entre sexes qui s'estompent dans l'enseignement primaire, même dans le milieu rural



Problématique 7 : Gouvernance

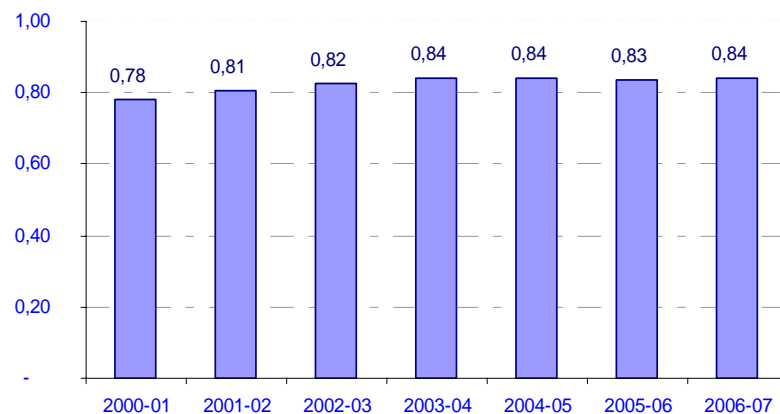
Projet 7.5 : Développement de l'approche genres dans le système d'éducation formation

- version définitive -

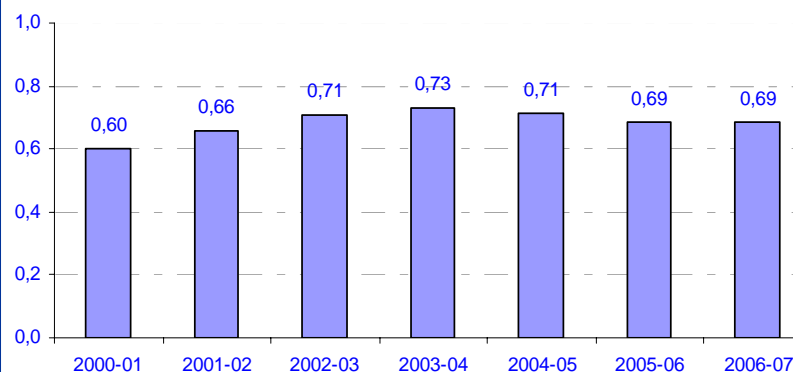
État des lieux – 7.5.1. Développement de l'approche genres au niveau des apprenants

Au niveau de l'enseignement secondaire collégial

Évolution de l'indice de parité entre les sexes pour taux net de scolarisation au Secondaire Collégial sur la période 2000-2006



Évolution de l'indice de parité entre les sexes pour taux net de scolarisation au Secondaire Collégial dans le milieu rural sur la période 2000-2006



■ Plus le cycle d'enseignement est élevé, plus les écarts de scolarisation se creusent entre garçons et filles.

Malgré les améliorations enregistrées, des disparités de scolarisation entre sexes qui perdurent dans l'enseignement secondaire collégial, avec un net écart dans le milieu rural



Problématique 7 : Gouvernance

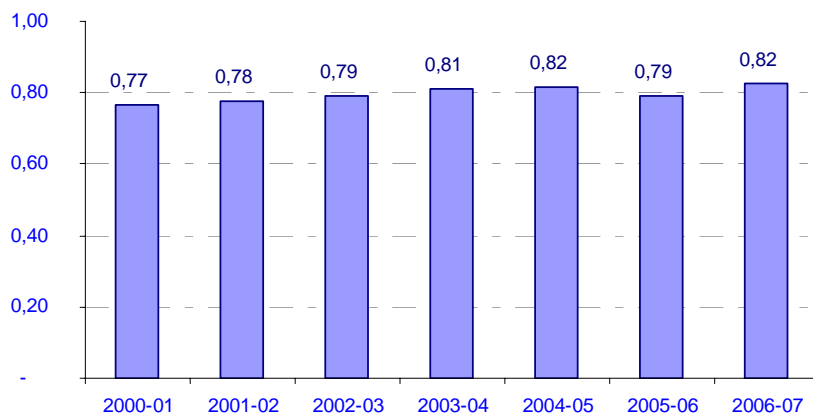
Projet 7.5 : Développement de l'approche genres dans le système d'éducation formation

- version définitive -

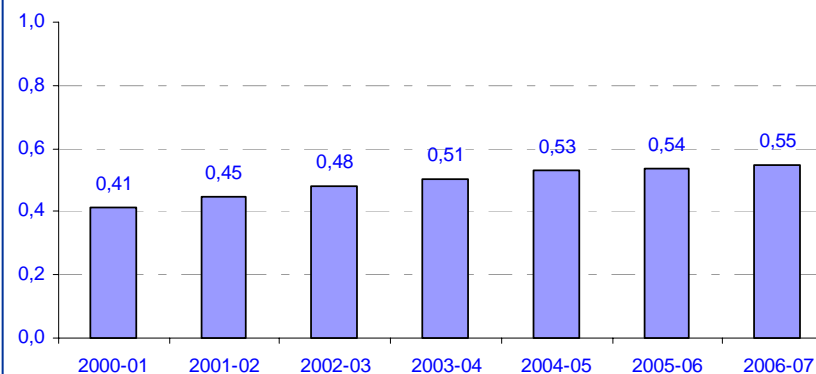
État des lieux – 7.5.1. Développement de l'approche genres au niveau des apprenants

Au niveau de l'enseignement secondaire qualifiant

Évolution de l'indice de parité entre les sexes pour taux net de scolarisation au Secondaire Qualifiant sur la période 2000-2006



Évolution de l'indice de parité entre les sexes pour taux net de scolarisation au Secondaire Qualifiant dans le milieu rural sur la période 2000-2006



■ Des retards en matière de scolarisation des filles dans le milieu rural imputables à :

- Des facteurs socioculturels : statut de la femme
- Des facteurs économiques : pauvreté et opportunités de travail des jeunes filles
- Des facteurs institutionnels : sentiment d'insécurité lié à l'éloignement des écoles, à l'absence d'équipements de base (latrines)

Une approche genres au niveau des apprenants à poursuivre, avec le maintien d'une attention particulière envers la scolarisation de la fille rurale



Problématique 7 : Gouvernance

Projet 7.5 : Développement de l'approche genres dans le système d'éducation formation

- version définitive -

Projet	– Développement de l'approche genres dans le système d'éducation formation		
Problématique	– Gouvernance	Interdépendances / autres projets	– Libellé
Coordinateur		Équipe projet	– XXX

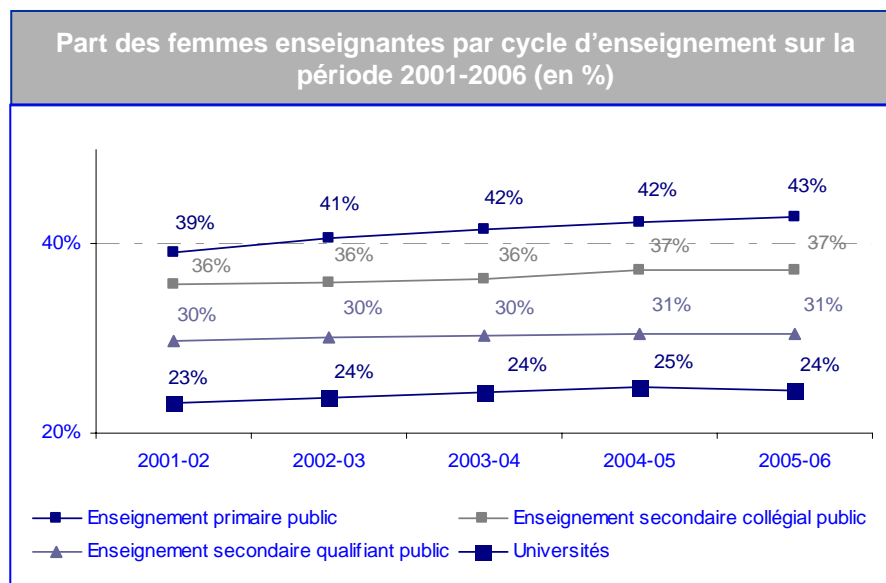
Thèmes associés

7.5.1. Développement de l'approche genres au niveau des apprenants

7.5.2. Développement de l'approche genres au niveau des enseignants



État des lieux – 7.5.2. Développement de l'approche genres au niveau des enseignants



- La proportion de femmes est inférieure à celle des hommes, quel que soit le cycle d'enseignement.
- La proportion de femmes se réduit avec l'évolution par cycle d'enseignement : elles sont le plus représentées dans l'enseignement primaire.
- Une proportion relativement stable sur la période 2001-2006.

Au vu de l'évolution de la part des femmes dans le corps enseignant sur la période étudiée, une politique active d'encouragement est à mettre en oeuvre

État des lieux – 7.5 Développement de l'approche genres dans le système d'éducation formation

Synthèse

- **Au-delà de l'éducation, l'intégration de l'approche genres est le reflet d'une préoccupation sociale d'égalité des chances et d'une volonté d'un développement social généralisé et équitable.**
- **La sensibilité au développement de l'approche genres est largement palpable depuis les débuts de la réforme du système éducatif, notamment via les directives de la Charte Nationale.**
- **Cette préoccupation a d'ailleurs été largement priorisée par les différents partenaires internationaux :**
 - Le développement de l'approche par genres est une des thématiques du projet de la coopération canadienne PROCADEM
 - Le genre est un pilier transversal du projet ALEF de l'USAID, avec comme objectif la promotion d'une participation féminine équitable dans l'éducation
- **Aujourd'hui, des efforts ont été consentis dans ce sens, mais il reste toujours des améliorations à entreprendre, en mettant l'accent sur la scolarisation des filles en milieu rural.**