



**تقرير حول  
تقييم المخطط الاستعجالي  
لوزارة التربية الوطنية**

**مايو 2018**

## مداولة

طبقا لمقتضيات القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية الصادر بشأنه الظهير الشريف رقم 1.02.124 بتاريخ فاتح ربيع الآخر (13 يونيو 2002)؛

تم إنجاز مهمة تقييم تدبير البرنامج الاستعجالي المتعلق بقطاع التربية الوطنية، على مستوى الغرفة الثالثة للمجلس الأعلى للحسابات.

وقد تم تداول التقرير الخاص لهذه المهمة الرقابية على مستوى نفس الغرفة، حيث كانت الهيئة تتألف من ذ. محمد حدحودي، رئيسا، وذ. عبد السلام لميسي، مقرا، وذ. حياة اليدوني وذ. سعيد لمرابطي وذ. عبد الهادي كربوش أعضاء، وبحضور ذ. محمد هنيذة، مستشارا دون صوت تقرير.

وقد تم إعداد هذا التقرير للنشر من طرف لجنة البرامج والتقارير بالمجلس الأعلى للحسابات والمصادقة عليه من طرف هيئة مكونة من:

- ذ. إدريس جطو، الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات، رئيسا؛
- ذ. محمد دير، الكاتب العام للمجلس بالنيابة، عضوا؛
- ذ. محمد الصوابي، رئيس الغرفة الأولى، عضوا؛
- ذ. محمد البسطاوي، رئيس الغرفة الثانية، عضوا؛
- ذ. محمد حدحودي، رئيس الغرفة الثالثة، عضوا؛
- ذ. محمد كمال الداودي، رئيس الغرفة الرابعة، عضوا؛
- ذ. إبراهيم بن به، رئيس غرفة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، عضوا؛
- ذ. يحيى بوعسل، رئيس غرفة استئناف أحكام المجالس الجهوية للحسابات، عضوا؛
- ذ. بوشعيب ببيط، رئيس غرفة التدقيق والبت في الحسابات، عضوا؛
- ذ. عبد العزيز كلوح، المقرر العام، عضوا؛
- ذ. عبد الصمد الأزرق، المكلف بتنسيق أعمال المجالس الجهوية للحسابات، عضوا؛
- ذ. رشيد إسماعيلي علوي، المكلف بوحدة الجودة والمعايير، عضوا.

وحرر بالرباط بتاريخ 03 مايو 2018

## فهرس

7	مقدمة
9	I. سياق إطلاق وإعداد المخطط الاستعجالي
9	1.I سياق إطلاق المخطط الاستعجالي
11	2.I إعداد المخطط الاستعجالي
18	3.I خلاصة
19	II. تمويل المخطط الاستعجالي
19	1.II الموارد الواجب تعبأتها لتمويل المخطط الاستعجالي
19	1.1.II الغلاف الإجمالي الذي حدده مكتب الدراسات
19	2.1.II الغلاف الإجمالي المضمن في جذاذات المشاريع بعد إعادة هيكلتها
21	3.1.II الاعتمادات المرصودة في قوانين المالية
25	2.II نفقات المخطط الاستعجالي
27	1.2.II نفقات المصالح المركزية للوزارة خلال فترة البرنامج الاستعجالي
28	2.2.II نفقات الأكاديميات الجهوية
30	3.II اختلالات في تدبير الموارد المالية المرصودة
31	1.3.II اللجوء المفرط إلى تحويل الاعتمادات
33	2.3.II ضعف في تدبير الإعانات المرصودة لفائدة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين
35	3.3.II التأخر في المصادقة على ميزانيات الأكاديميات الجهوية وتعدد الميزانيات المعدلة
40	III. برمجة المشاريع
40	1.III الاستعجال في البرمجة
41	2.III تضمين المخطط الاستعجالي لعدة دراسات قبلية لتنفيذ المشاريع
42	3.III اللجوء للمخططات الاستعجالية الجهوية وبرامج عمل على المدى المتوسط دون إبرام عقد-برنامج بشأنها مع الأكاديميات
45	4.III خلاصة
46	IV. تنفيذ المشاريع
46	1.IV التنظيم الهيكلي المخصص لتنفيذ المخطط الاستعجالي
46	1.1.IV الهيكل التنظيمي لتنفيذ المخطط الاستعجالي
49	2.1.IV إنشاء جمعيات شبه إدارية

50.....	2.IV تنفيذ المشاريع.....
50 .....	1.2.IV غياب الرؤية أثناء تنفيذ بعض المشاريع.....
53 .....	2.2.IV عدم تناسب حجم الأنشطة والقدرات التدبيرية للأكاديميات.....
53 .....	3.2.IV عدم إنجاز الدراسات المقررة في إطار المخطط الاستعجالي في الوقت المناسب.....
55 .....	4.2.IV محدودية تنفيذ اتفاقيات الشراكة.....
57.....	4.IV خلاصة.....
59.....	V. المتبع والقيادة والتقييم.....
59.....	1.V تتبع و قيادة مشاريع المخطط الاستعجالي.....
61.....	2.V مراقبة وتقييم تنفيذ المشاريع.....
63.....	3.V خلاصة.....
64.....	VI. حصيلة الإنجازات.....
64.....	1.VI غياب حصيلة شاملة حول إنجازات المخطط الاستعجالي.....
65.....	2.VI إنجازات المخطط الاستعجالي.....
65 .....	1.2.VI قطب التعميم.....
75 .....	2.2.VI القطب البيداغوجي.....
77 .....	3.2.VI قطب الحكامة.....
82 .....	4.2.VI قطب الموارد البشرية.....
89.....	3.VI خلاصة.....
90.....	VII. المستنتجات العامة.....

## فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: دعامات الإصلاح المضمنة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين ..... 9
- الجدول رقم 2: موضوع الصفقة 2008/02 ..... 12
- الجدول رقم 3: مضامين المخطط الاستعجالي في نسخة مكتب الدراسات ..... 13
- الجدول رقم 4: مضامين الصيغة الأولى والثانية من المخطط الاستعجالي ..... 16
- الجدول رقم 5: مقارنة الأهداف المتعلقة بإحداث المؤسسات التعليمية المشار إليها في بعض تقارير وزارة التربية الوطنية ..... 17
- الجدول رقم 6: الغلاف المالي المحدد من طرف مكتب الدراسات لتمويل البرنامج الاستعجالي ..... 19
- الجدول رقم 7: توزيع الغلاف المالي على الأقطاب ..... 20
- الجدول رقم 8: التوزيع السنوي للغلاف المالي بين الوزارة والأكاديميات الجهوية حسب الأقطاب، كما جاء في الصيغة الثانية للبرنامج الاستعجالي ..... 20
- الجدول رقم 9: أمثلة لبعض التدابير التي لم يتم تخصيص ميزانية لها عن صياغة المخطط ..... 21
- الجدول رقم 10: الاعتمادات النهائية المرصودة للوزارة وللأكاديميات خلال الفترة 2009-2012 ..... 22
- الجدول رقم 11: تطور الاعتمادات المرصودة لقطاع التربية الوطنية خلال الفترة 2005-2016 ..... 24
- الجدول رقم 12: وضعية استهلاك الاعتمادات المرصودة لقطاع التربية الوطنية ..... 26
- الجدول رقم 13: وضعية الالتزامات والمبالغ المؤداة على المستوى المركزي للوزارة خلال فترة 2009-2012 ..... 27
- الجدول رقم 14: وضعية الاعتمادات الملتمزم بها والمبالغ المؤداة على مستوى الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين يرسم الفترة 2009-2012 ..... 28
- الجدول رقم 15: مقارنة نسبة تنفيذ ميزانية قطاع التربية الوطنية مع مستوى تنفيذ الميزانية العامة خلال الفترة 2009-2012 ..... 29
- الجدول رقم 16: أمثلة لنفقات متقدمة تمت أدائها بعد رفع التقادم خلال فترة المخطط الاستعجالي ..... 30
- الجدول رقم 17: وضعية تحويل الاعتمادات خلال فترة المخطط الاستعجالي ..... 31
- الجدول رقم 18: أمثلة لسطور الميزانية لم يتم رصد الاعتمادات لها إلا خلال السنة المالية ..... 32
- الجدول رقم 19: أمثلة لسطور الميزانية التي كانت موضوع تحويل كلي أو جزئي للاعتمادات المفتوحة خلال نفس السنة المالية ..... 32
- الجدول رقم 20: أمثلة لسطور الميزانية التي تم تزويدها وإفراغها من الاعتمادات خلال السنة المالية ..... 32
- الجدول رقم 21: تباين بين المبالغ المقيدة في محاسبة وزارة التربية الوطنية وتلك المضمنة في ميزانيات الأكاديميات ..... 33
- الجدول رقم 22: الفرق بين المبالغ المضمنة في ميزانيات الأكاديميات الجهوية وتلك المقيدة في محاسبة وزارة التربية الوطنية ..... 34
- الجدول رقم 23 : تفاوت المبالغ المبوبة في الميزانية و التي تم تحويلها للأكاديميات ..... 34
- الجدول رقم 24: تواريخ مصادقة وزارة الاقتصاد والمالية على ميزانيات الأكاديميات الجهوية ..... 35

- الجدول رقم 25: عدد الميزانيات الخاصة بالأكاديميات الجهوية في كل سنة مالية خلال فترة المخطط الاستعجالي.....36
- الجدول رقم 26: تواريخ المصادقة على الميزانيات النهائية للأكاديميات الجهوية من طرف وزارة الاقتصاد والمالية. 37
- الجدول رقم 27: أمثلة عن عدم التناسب بين التخطيط والبرمجة.....40
- الجدول رقم 28: عدد المشاريع التي لم يتم تضمينها في مخططات العمل على المدى المتوسط.....43
- الجدول رقم 29: التناقض في الأهداف المحددة لإحداث المدارس الجماعية من طرف الأكاديميات خلال الفترة 2009-2012.....44
- الجدول رقم 30: لائحة المديرين غير المنصوص عليها بالهيكل التنظيمي للوزارة.....48
- الجدول رقم 31: أمثلة على الدراسات المنصوص عليها في المخطط الاستعجالي والمنجزة بعد الفترة المخصصة لتنفيذه.....54
- الجدول رقم 32: قائمة بالمبالغ المؤداة عن الصفقات التي تم فسخها بعد الشروع فيها.....55
- الجدول رقم 33: موضوع اتفاقيات الشراكة.....56
- الجدول رقم 34: حالات التناقض بين تقارير تقييم المخطط الاستعجالي المعدة من طرف الوزارة فيما يخص الأهداف والمنجزات.....62
- الجدول رقم 35: أهداف مشاريع قطب التعميم.....66
- الجدول رقم 36: معدل تحقيق أهداف التعليم الأولي.....67
- الجدول رقم 37: وضعية المدارس العمومية التي توفر التعليم الأولي.....67
- الجدول رقم 38: معدل تحقيق هدف المدارس الجماعية.....68
- الجدول رقم 39: الإنجازات في إحداث وتوسعة المؤسسات المدرسية.....69
- الجدول رقم 41: معدل إنجاز أهداف إعادة تأهيل المؤسسات المدرسية والداخليات.....71
- الجدول رقم 42: وضعية المؤسسات المدرسية الغير مزودة بشبكة الماء والكهرباء والتطهير.....71
- الجدول رقم 43: الإنجازات المتعلقة بالدعم الاجتماعي خلال الفترة 2009-2012.....72
- الجدول رقم 44: تطور الهدر المدرسي حسب المستويات الدراسية بين 2008/2009 و 2016/2017.....73
- الجدول رقم 45: وضعية الإنجازات والأهداف المتعلقة بالرياضة المدرسية.....74
- الجدول رقم 46: أهداف القطب البيداغوجي.....75
- الجدول رقم 47: أهداف مشاريع قطب "الحكامة".....77
- الجدول رقم 48: عدد المؤسسات المدرسية المجهزة ببنيات تحتية معلوماتية خلال الفترة 2009-2012.....79
- الجدول رقم 49: وضعية خاصة بالتزامات الوزارة من أجل إنجاز دراسات حول إرساء نظام معلوماتي.....80
- الجدول رقم 50: أمثلة لبعض النفقات المخصصة لتكاليف الماء والكهرباء والاتصالات.....81
- الجدول رقم 51: أهداف مشاريع قطب " الموارد البشرية".....82
- الجدول رقم 52: الفرق بين الحاجيات والتوظيفات من الأساتذة خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2012.....83

## مقدمة

1. عرف قطاع التربية الذي يعتبر ثاني أولوية وطنية عدة محاولات للإصلاح تروم تحسينه والرفع من مردوديته ليستجيب لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة. غير أنه لازال موضوع عدة انتقادات سواء على مستوى المؤسسات الدستورية (البرلمان والحكومة والمجلس الأعلى للتربية والتكوين) أو على مستوى المجتمع.
2. فمذ تعيين اللجنة الوطنية للتربية والتكوين، سنة 1999، من أجل إعداد الميثاق الوطني للتربية والتكوين، تم إعداد عدة تقارير همت المنجزات والنقائص على مستوى قطاع التربية والتكوين والتي خلصت كلها إلى استمرار عدة نقائص واختلالات وأن تحقيق الأهداف التي سطرها الميثاق الوطني لا تزال بعيدة المنال.
3. وتجدر الإشارة إلى أنه تم التركيز في العديد من الخطب الملكية على النهوض بقطاع التربية والتكوين؛ وعلى ضرورة عمل كل الشركاء بمسؤولية وصرامة قصد تنزيل الإصلاح المنشود.
4. ويعتبر التقرير الذي أصدره المجلس الأعلى للتربية والتكوين سنة 2008، من بين التقارير التي رصدت الاختلالات التي تعاني منها منظومة التربية والتكوين والتأخر المسجل في تنزيل أهداف الميثاق الوطني للتربية والتكوين آنذاك.
5. وفي هذا السياق، ومن أجل تجاوز الاختلالات المشار إليها وتسريع وتيرة تنزيل أهداف الميثاق الوطني، أعدت وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي المخطط الاستعجالي 2009-2012. وقد صاحب تنزيل هذا المخطط نقاش واسع سواء داخل الحكومة أو البرلمان أو الرأي العام.
6. ويأتي تدخل المجلس الأعلى للحسابات من أجل تقييم البرنامج الاستعجالي في إطار استمرارية اهتمامه بهذا الموضوع. حيث قام المجلس بمهام مراقبة تسيير لعدد من الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين خلص من خلالها إلى ضرورة تقييم ظروف إعداد وبرمجة وتنفيذ المخطط الاستعجالي وكذا المنجزات التي تم تحقيقها.
7. وتندرج هذه المهمة في إطار المهام المنوطة بالمجلس الأعلى للحسابات في مجال مراقبة التسيير المنصوص عليها في المادتين 75 و76 من القانون رقم 99-62 بمثابة مدونة المحاكم المالية كما تم تغييره وتتميمه.

## أهداف ونطاق المهمة

8. تتلخص أهداف هذه المهمة فيما يلي:

- ✓ تقييم ظروف إعداد المخطط الاستعجالي؛
- ✓ فحص التخطيط والبرمجة وكذا الآليات التنظيمية المعتمدة لتنفيذ المخطط الاستعجالي؛
- ✓ تقييم كيفية تدبير الاعتمادات المالية المرصودة وكذا منظومة التتبع والقيادة؛
- ✓ تقييم النتائج مقارنة مع الأهداف المسطرة.

9. وفيما يخص نطاق هذه المهمة، فهي تغطي الفترة المخصصة لتنزيل المخطط الاستعجالي الممتدة من 2009 إلى 2012. وتجدر الإشارة إلى أن الجوانب التي تم التطرق إليها هي تلك المرتبطة بتدبير البرنامج من طرف المصالح المركزية لوزارة التربية الوطنية. وبالتالي، تم حصر التحريات على مستوى هاته المصالح. كما تم الاعتماد على المعطيات المتوفرة لدى الوزارة فيما يخص الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

## منهجية العمل

10. وقصد إنجاز هذه المهمة تم القيام بما يلي:

- ✓ دراسة الوثائق المتعلقة بتأطير وتتبع وقيادة وتقييم المخطط الاستعجالي؛
- ✓ اجراء مقابلات مع المسؤولين المركزيين بقطاع التربية الوطنية (انظر الملحق رقم 1)؛
- ✓ فحص جميع الوثائق ذات الصلة بالمخطط الاستعجالي؛
- ✓ مقارنة المنجزات مع الأهداف المسطرة.

## I. سياق إطلاق وإعداد المخطط الاستعجالي

### 1.I سياق إطلاق المخطط الاستعجالي

11. وعيا منها بضرورة تأهيل قطاع التربية والتكوين لضمان تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية، بذلت الدولة مجهودات هامة من أجل تقييم وضعية هذا القطاع والوقوف على الاختلالات التي يعاني منها وإطلاق إصلاحات تمكن من تجاوزها. وهدفت هذه الإصلاحات إلى تطوير ظروف التمدرس والتمكن من التعلّات وكذا محاولة إرساء حكمة فعالة بقطاع التربية والتكوين.

12. ومنذ إطلاق عشرية إصلاح قطاع التربية والتكوين، التي جاء بها الميثاق الوطني للتربية والتكوين، عرف هذا القطاع عدة إصلاحات. وتعتبر سنوات 1999 و2004 و2008 سنوات هامة في تنزيل الإصلاح.

13. ففي سنة 1999، تم إحداث لجنة خاصة بقطاع التربية والتكوين أنيطت بها مهمة افتحاص معمق للقطاع واقترح رؤية مندمجة للإصلاح. وقد أسفرت هذه المهمة، على إعداد الميثاق الوطني للتربية والتكوين الذي تضمن 19 رافعة للإصلاح مجمعة في ستة مجالات. ويتعلق الأمر باقتراحات عملية تحدد الإجراءات الواجب اتخاذها وكذا آجال تنزيلها. ويتضمن الجدول التالي ملخصاً لمضامين الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

#### الجدول رقم 1: دعائم الإصلاح المضمنة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين

المجالات	الدعائم
نشر التعليم وربطه بالمحيط الاقتصادي	تعميم تعليم جيد في مدرسة متعددة الأساليب
	التربية الغير النظامية ومحاربة الأمية
	السعي إلى أكبر تلاؤم بين النظام التربوي والمحيط الاقتصادي
التنظيم البيداغوجي	إعادة هيكلة وتنظيم أطوار التربية والتكوين
	التقويم والامتحانات
	التوجيه التربوي والمهني
الرفع من جودة التربية والتكوين	مراجعة البرامج والمناهج والكتب المدرسية والوسائط التعليمية
	استعمال الزمن والإيقاعات المدرسية البيداغوجية
	تحسين تدريس اللغة العربية واستعمالها وإتقان اللغات الأجنبية والتفتح على الأمازيغية
	استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والتواصل
	تشجيع التفوق والتجديد والبحث العلمي
الموارد البشرية	إنعاش الأنشطة الرياضية والتربية البدنية المدرسية والجامعية والأنشطة الموازية
	حفز الموارد البشرية وإتقان تكوينها، وتحسين ظروف عملها ومراجعة مقاييس التوظيف والتقييم والترقية
التسيير والتدبير	تحسين الظروف المادية والاجتماعية للمتعلمين والعناية بالأشخاص ذوي الحاجات الخاصة
	إقرار اللامركزية واللامركز في قطاع التربية والتكوين
	تحسين التدبير العام لنظام التربية والتكوين وتقويمه المستمر
الشراكة والتمويل	تنويع أنماط ومعايير البناءات والتجهيزات ومعاييرها وملاءمتها لمحيطها وترشيد استغلالها، وحسن تسييرها
	تحفيز قطاع التعليم الخاص وضبط معايير تسييره ومنح الاعتماد لذوي الاستحقاق
	تعبئة موارد التمويل وترشيد تدبيرها

المصدر: الميثاق الوطني للتربية والتكوين.

14. وبعد مرور أربع سنوات من عشرية الإصلاح، وانطلاقاً من تحليل لنقط القوة ونقط الضعف في القطاع، اعتمدت وزارة التربية الوطنية الإطار الاستراتيجي لتطوير قطاع التربية والتكوين سنة 2004. ويهدف هذا الإطار الاستراتيجي إلى تنزيل مضامين الميثاق الوطني للتربية والتكوين؛ وذلك عن طريق معالجة طرق التدبير البيداغوجي والمالي والإداري وتحقيق المساواة بين الجنسين.

15. واعتبرت الوزارة هذا الإطار كأرضية استراتيجية وإجرائية من شأنها تحقيق الأهداف التي سطرها الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وحددت أجل أربع سنوات لتنفيذه. واهتم الإطار الاستراتيجي، على غرار الميثاق الوطني للتربية والتكوين، بالمحاور التالية:

- ✓ التعليم الأولي؛
- ✓ التعليم الإعدادي؛
- ✓ التعليم الثانوي التأهيلي؛
- ✓ التعليم الأصيل؛
- ✓ محو الأمية والتربية غير النظامية؛
- ✓ التدبير البيداغوجي والمالي والإداري؛
- ✓ تكافؤ الفرص وتحقيق المساواة بين الجنسين؛
- ✓ التواصل.

16. وقد أكد جلالة الملك في خطابه بمناسبة افتتاح الدورة الأولى للبرلمان للسنة التشريعية 2007، بتاريخ 12 أكتوبر 2007، على ضرورة تسريع إصلاح القطاع مع تعزيز ما تم إنجازه " (... ) وبموازاة ذلك، يتعين إعطاء دفعة قوية، لبعض القطاعات، قصد الرفع من وتيرة إنجازها. وفي صدارتها، كسب الرهان الحيوي، للإصلاح العميق للتربية والتكوين، الذي يتوقف عليه مستقبل الأجيال الحاضرة والصاعدة.

وإننا نندعو الحكومة المقبلة لأن تسارع إلى بلورة مخطط استعجالي، لتعزيز ما تم تحقيقه وتدارك ما فات، من خلال التفعيل الأمثل لمقتضيات الميثاق، واعتماد الحلول الشجاعة والناجعة للمعضلات الحقيقية لهذا القطاع الحيوي، وذلك بتشاور وتنسيق مع المؤسسة الدستورية التمثيلية، للمجلس الأعلى للتعليم".

17. وفي سنة 2008 أي بعد مرور ثمان سنوات من اعتماد الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وبعد انقضاء الفترة المحددة لتنفيذ الإطار الاستراتيجي 2004-2008، قام المجلس الأعلى للتربية والتكوين بتقييم مدى تحقيق أهداف الميثاق وأعد تقريراً تحليلياً لمنظومة التربية والتكوين تم من خلاله استخراج سبل إنجاح الإصلاح. ويعرض هذا التقرير تشخيصاً لوضعية المنظومة، والمنجزات التي تم تحقيقها، وكذا العراقيل والاختلالات التي تحد من تطويرها. ويضم التقرير أربعة أجزاء تم فيها معالجة الجوانب التالية:

✓ بالنسبة للجزء الأول تم تسليط الضوء على الخصائص الرئيسية لنظام التعليم، وتحليل نجاحاته ونقائصه، وتشخيص الإكراهات وبوادر التغيير، قبل اقتراح أولويات الإصلاح وظروف إنجازه؛

✓ وفيما يخص الجزء الثاني فقد تطرق إلى التقييم الشامل للأداء الكمي والنوعي للمدرسة، من حيث تحقيق الإنصاف في الولوج واكتساب المهارات والمعارف الأساسية. حيث قام بتقييم حجم استفادة المجتمع من النظام التعليمي مقارنة بالموارد المعبأة وبمتطلبات الفعالية الداخلية والخارجية لهذا النظام؛

✓ أما الجزء الثالث فيقدم مقارنات وتحليلات اعتمادا على ما يفوق مائة مؤشر للأداء وتوضيحات عبر رسوم بيانية وجداول مصحوبة بتعليقات؛

✓ الجزء الرابع تم تخصيصه لمهنة التدريس، حيث ركز هذا الجزء على الموارد البشرية الواجب توفيرها بالمدرسة من خلال وصف دقيق لمهنة المدرس وتحديد حاجياته من التكوينين الأساسي والمستمر. كما يقترح آليات للإصلاح تضمن نجاح الرؤية الجديدة لمهنة التدريس.

18. كما ركز المجلس الأعلى للتربية والتكوين في تقريره هذا على التأخر المسجل في تنزيل مضامين الميثاق الوطني للتربية والتكوين وفي بلوغ الأهداف التي سطرها هذا الميثاق.

## 2.I إعداد المخطط الاستعجالي

19. من أجل تسريع وتيرة تنزيل الميثاق وبلوغ الأهداف العشرية للإصلاح، أعدت وزارة التربية الوطنية المخطط الاستعجالي. وقد تم إعداد البرنامج على مرحلتين:

### ❖ إعداد البرنامج من طرف خبرة خارجية

20. لجأت وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي إلى خدمات مكتب دراسات من أجل إعداد المخطط الاستعجالي. وتم ذلك عن طريق الصفقة التفاوضية رقم 2008/2، مصادق عليها بتاريخ 2008/04/03، بغلاف مالي قدره 18 مليون درهم، وحدد أجل تنفيذها في 210 أيام. ويبين الجدول التالي الخدمات موضوع هذه الصفقة:

**الجدول رقم 2: موضوع الصفقة 2008/02**

المرحلة	المبلغ بمليون درهم	محتوى الخدمة	مدة التنفيذ
تأطير المشروع	5.4	تقرير	30 يوم
تحديد مخطط العمل	3.6	تقرير	15 يوم
إعداد برنامج عمل والمصادقة عليه	3.6	تقرير	15 يوم
أجراء برنامج العمل وإعداد خطة للتواصل وقيادة التغيير	3.6	✓ تقرير مفصل حول أجراء تنفيذ برنامج العمل لإعطاء نفس جديد لإصلاح النظام التعليمي يتضمن برامج عمل جهوية وإقليمية تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المجالية ✓ خطة التواصل	75 يوم
إرساء نظام لتتبع تنزيل برنامج العمل وخطة التواصل	1.8	✓ الدعامات المحددة لاستراتيجية إطلاق المخطط الاستعجالي ✓ تقرير متابعة تنفيذ خطة حول المخطط الاستعجالي	75 يوم
المجموع	18		210 يوم

المصدر: الصفقة التفاوضية رقم 2008/2

21. وهكذا أعد مكتب الدراسات، اعتمادا على الميثاق الوطني للتربية والتكوين وعلى تقرير المجلس الأعلى للتعليم وعلى مختلف الدراسات والأبحاث التي أجرتها وزارة التربية الوطنية، وثيقة شكلت الصيغة الأولى للبرنامج الاستعجالي. وحددت هذه النسخة أربعة أهداف رئيسية تناولت إشكالات رئيسية يعاني منها النظام التعليمي. وتمت معالجة كل إشكال في مجال يضم مجموعة من المشاريع:

- ✓ مجال إلزامية التعليم حتى سن 15 سنة؛
- ✓ مجال تشجيع المبادرة والتميز في الثانويات والجامعات؛
- ✓ مجال معالجة القضايا الأفقية للنظام التعليمي؛
- ✓ مجال توفير الموارد اللازمة للنجاح.

22. وتم تصميم المخطط الاستعجالي تبعا لمنطق التدبير بالمشاريع. حيث تم تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها في كل مشروع والتدابير التي يتعين تنفيذها مع تحديد المدة الزمنية والميزانية والجهة المكلفة بالتنفيذ. وتمت الموافقة على محتوى هذا المخطط الاستعجالي من طرف لجنة للتتبع تم إحداثها لهذا الغرض من طرف الوزارة. وموازية مع ذلك تم تسديد جميع المستحقات الواردة في الصفقة سألفة الذكر.

23. وعلى إثر ذلك، قدمت هذه الصيغة من المخطط الاستعجالي أمام صاحب الجلالة في 11 سبتمبر 2008. ويتضمن الجدول التالي مضمون هذا المخطط والميزانية الواجب تخصيصها لإنجازه:

**الجدول رقم 3: مضامين المخطط الاستعجالي في نسخة مكتب الدراسات**

الميزانية بملايير الدراهم	المجال
19,85	<b>1- إلزامية التعليم حتى سن 15 سنة</b> تطوير التعليم الأولي توسيع العرض التربوي للتعليم الإلزامي. تأهيل المؤسسات التعليمية. ضمان تكافؤ فرص ولوج التعليم الإلزامي. محاربة ظاهرتي التكرار والانقطاع عن الدراسة. تنمية مقاربة النوع في المنظومة التربوية. إدماج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة. التركيز على المعارف والكفايات الأساسية (القراءة، والكتابة، والحساب، والسلوك المدني). تحسين جودة الحياة المدرسية. إرساء مدرسة الاحترام
	<b>2- حفز المبادرة والتميز في الثانويات والجامعات</b> تأهيل العرض التربوي في الثانوي التأهيلي (فتح مسالك وشعب جديدة). تشجيع التميز. تحسين العرض التربوي في التعليم العالي (تنويع التكوينات والمسالك والشهادات). تشجيع البحث العلمي.
8,82	<b>3- معالجة القضايا الأفقية للنظام التعليمي</b> تعزيز كفاءات الأطر التربوية. تطوير آليات تتبع وتقييم الأطر التربوية. ترشيد تدبير الموارد البشرية للمنظومة. استكمال ورش تطبيق اللامركزية واللاتركيز، وترشيد هيكلية الوزارة. تحسين تخطيط وتدبير المنظومة. تعزيز التحكم في اللغات. وضع نظام ناجع للإعلام والتوجيه.
	<b>4- توفير الموارد اللازمة للنجاح</b> توفير وترشيد الموارد المالية اللازمة لإنجاح المخطط وضمان استدامتها. تحقيق أعلى مستويات التعبئة والتواصل حول المدرسة.
0,09	
33,96	<b>المجموع</b>

المصدر: تقرير مكتب الدراسات

24. غير أنه وبعد إطلاق البرنامج لتنفيذ المشاريع اعتمادا على هذه الصيغة في يناير 2009، عمدت الوزارة إلى إعادة هيكلة هذه الصيغة من المخطط الاستعجالي.

## ❖ المرحلة الثانية إعادة هيكلة المخطط الاستعجالي من طرف مصالح وزارة التربية الوطنية

25. تبعا للصعوبات التي واجهت تنزيل مختلف مشاريع المخطط الاستعجالي عند انطلاقه، أقدمت الوزارة على إعادة تأطير هذا المخطط. وهدمت هذه العملية إعادة النظر في محتوى المشاريع وتكلفتها والبنيات المكلفة بتنفيذها.

26. وهكذا وابتداءً من يناير 2009، شرعت الوزارة في إعداد هيكلة جديدة للبرنامج الاستعجالي، وذلك بعد أن شرعت في تنفيذ بعض تدابيرها، نذكر منها إعادة تأهيل المؤسسات التعليمية، وتطوير التعليم الأولي. غير أن هذه الهيكلة الجديدة، والتي يعتبرها مسؤولو الوزارة مرحلة أجراً وإعادة تأطير البرنامج الاستعجالي استغرقت 18 شهراً لخصر قائمة المشاريع والتدابير التي سيتم تنفيذها على مستوى الوزارة وتلك التي سوف تنفذ من قبل الأكاديميات الجهوية.

27. وتجدر الإشارة إلى أن إعادة صياغة المخطط الاستعجالي أفضت، بالنسبة لكل مشروع، إلى مراجعة الأهداف الاستراتيجية والأهداف العملية، والتكلفة المتوقعة والبنيات التي ستتولى التنفيذ والمؤشرات المتعلقة بالنتائج والتتبع. وبعد الاطلاع على هذه الصيغة الجديدة للبرنامج تمت ملاحظة ما يلي:

✓ **بالنسبة للأهداف:** عمدت الوزارة إلى الرفع من الأهداف الكمية الواردة في النسخة الأولى من المخطط. وهذا ما يؤكد أوجه القصور في تشخيص الوضعية الذي قام به مكتب الدراسات في إطار الصفقة المشار إليها وعدم ضبط الحاجيات من طرف الوزارة؛

✓ **بالنسبة للميزانية:** قامت الوزارة بمراجعة التكلفة التقديرية لكل مشروع / تدبير، مع وضع معايير مرجعية للالتزام ببعض النفقات. وأدت هذه المراجعة إلى الزيادة في الميزانية المخصصة للمشاريع والتدابير. غير أن الوزارة لا تتوفر على وثيقة تحدد التكلفة الإجمالية للبرنامج في هيكلته الجديدة ومصادر تمويله؛

جاء في رد الوزارة أن الزيادة في الأهداف الكمية للمشاريع أدت إلى الرفع من تكلفة المخطط. وأشارت في هذا الصدد إلى أن هذه الزيادة كانت موضوع تفاوض مع وزارة الاقتصاد والمالية بمناسبة إعداد قوانين المالية.

✓ بالنسبة للبنىات التي ستتولى التنفيذ: تم اعتماد هيكله تنظيمية تتكون من تنسيقية وطنية ومدراء للمشاريع وتنسيقيات جهوية وإقليمية لتنفيذ مشاريع البرنامج. وقد أدى هذا التنظيم إلى تداخل الاختصاصات بين البنىات الجديدة المحدثة من أجل تتبع المخطط الاستعجالي والبنىات الإدارية القائمة بها طبقاً لهيكله التنظيمية. كما عرفت فرق العمل المكلفة بتنفيذ وتتبع المشاريع عدة تغييرات أثرت سلباً على وتيرة التنفيذ.

جاء في رد الوزارة أن تأثير الملاحظة الواردة في التقرير يبقى نسبياً، وأكدت أن التداخل في الاختصاصات لم يهم جميع الفرق. وأشارت إلى أن اللجوء إلى تدبير المشروعات من طرف المسؤولين الإداريين له السلبيات التالية:

- التدبير اليومي للعمليات العادية من طرف المسؤولين الإداريين يؤثر على جودة وأجال تنفيذ المشاريع؛
- لا يمكن من استغلال مهارات بعض الأطر؛
- على مستوى الأكاديميات الجهوية، أدى نقص الكفاءات (المسؤولون والأطر) إلى إجبار بعض مديري الأكاديميات إلى إسناد عدة مشاريع لشخص واحد لا يتوفر على المؤهلات والخبرات اللازمة لتدبيرها.

وأضافت أن حركية المشاريع أمر طبيعي داخل بنية تتألف من أكثر من 2500 مسؤول. كما أن المنسقين على المستوى الوطني وعلى المستوى الجهوي والمسؤولين عن المشاريع على المستوى الإقليمي ملزمون بضمان استمرارية هذه المشاريع.

✓ فيما يتعلق بمؤشرات التتبع والنتائج: اعتمد المخطط الاستعجالي، في البداية، عددا كبيرا من المؤشرات تقدر ب 720 مؤشراً، والتي تم خفضها إلى 513 بعد الشروع في التنزيل لضمان تتبع المشاريع والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وخلصت دراسة هذه المؤشرات إلى ملاحظة ما يلي:

- إن العدد المرتفع للمؤشرات ساهم في تعقيد وتعطيل نظام التتبع؛
- وجود مؤشرات لا تتناسب مع مضمون بعض التدابير. وعلى سبيل المثال، تم اعتماد نسبة النجاح لقياس التدبير المتعلق بإرساء المناطق البيداغوجية؛
- اعتماد نفس المؤشرات لعدد من الأهداف؛
- تحديد مستويات جد مرتفعة لبعض المؤشرات. ونذكر على سبيل المثال، توفير التعليم الأولي في 80 في المائة من المدارس الابتدائية في نهاية عام 2012.

28. وهكذا وتبعاً لهذه المرحلة التي استغرقت 18 شهراً من الأجل المخصص للبرنامج الاستعجالي وضعت الوزارة صيغة جديدة للمخطط الاستعجالي تختلف تماماً في هيكلتها وفي مضمونها عن الصيغة الأولى المعدة من طرف مكتب الدراسات.

29. ويتضمن الجدول التالي ملخصًا لمحتويات المخطط الاستعجالي قبل وبعد إعادة تأطيره من طرف الوزارة:

**الجدول رقم 4: مضامين الصيغة الأولى والثانية من المخطط الاستعجالي**

الصيغة الثانية المعدة من طرف الوزارة		الصيغة الأولى المعدة من طرف مكتب الدراسات	
عدد المشاريع	الاقطاب	عدد المشاريع	المجالات
7	تعميم التمدرس	10	إلزامية التعليم حتى سن 15 سنة
10	البيداغوجيا	4	تشجيع المبادرة والتميز في الثانويات والجامعات
5	الحكامة	7	معالجة القضايا الأفقية للنظام التعليمي
3	الموارد البشرية	2	توفير الموارد اللازمة للنجاح
25	المجموع	23	المجموع

المصدر: فريق المهمة.

30. ويتبين مما سبق، أن الوزارة أدخلت عدة تعديلات على الصيغة الأولى للمخطط الاستعجالي التي أعدها مكتب الدراسات أهمها ما يلي:

✓ إضافة مشاريع جديدة وتغيير محتوى أخرى: خلال إعادة الصياغة، قامت الوزارة بتحويل بعض التدابير/الإجراءات إلى مشاريع وعمدت إلى الرفع من الأهداف الكمية لمشاريع أخرى. وتدل هذه المراجعة على أن المشاريع المحددة والأهداف المسطرة من طرف مكتب الدراسات لم تعتمد على تشخيص واقعي لوضعية القطاع؛

✓ برمجة دراسات جديدة: خلال إعادة هيكلة المخطط، أضافت الوزارة دراسات جديدة كإجراءات قبلية لتنفيذ بعض المشاريع، وقد تم تخصيص مبالغ مهمة لإنجازها. وعلى سبيل المثال، نذكر إدراج دراسة حول تصنيف المؤسسات التعليمية قبل البدء في إعادة تأهيلها. وقد كان من المقرر إجراء هذا التصنيف قبل الشروع في تنزيل المشروع المعني؛

✓ إضافة مشاريع قيد التنفيذ إلى المخطط الاستعجالي والتي كانت مدرجة في برامج أخرى خاصة بها: نذكر على وجه الخصوص المشروع E1.P10 المتعلق ب"إدخال تكنولوجيا المعلومات والتواصل في التعليم"، والذي يتتبع تنفيذه رئيس الحكومة مباشرة.

31. وبالرغم من إعادة هيكلة المخطط الاستعجالي وإخراجه في صيغة جديدة، فإن الأهداف الكمية التي تضمنتها التقارير التي أعدتها كل من المفتشية العامة للشؤون الإدارية والمفتشية العامة للشؤون التربوية ومديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط تختلف عن تلك المنصوص عليها في جذاذات المشاريع بعد إعادة هيكلتها. وتدل هذه الفوارق التي تم الوقوف عليها، والتي لم تقدم الوزارة أي تفسير بشأنها، على عدم ضبط الحاجيات ومحدودية الموثوقية من الأهداف المسطرة. وعلى سبيل المثال، يؤكد الجدول التالي هذه الملاحظة فيما يتعلق بأهداف إنشاء المدارس والداخليات:

الجدول رقم 5: مقارنة الأهداف المتعلقة بإحداث المؤسسات التعليمية المشار إليها في بعض تقارير وزارة التربية الوطنية

الأهداف الكمية			الإحداث
مديرية الإحصاءات والاستراتيجية والتخطيط	المفتشية العامة للشؤون الإدارية	جذاذات المشاريع	
233	286	217	المدارس الابتدائية
205	148	188	المدارس الجماعية
720	528	531	الإعداديات
320	300	285	الثانويات
194	424	135	الداخليات

المصدر: وزارة التربية الوطنية

### 3.I خلاصة

32. يتبين مما سبق ذكره أنه تم إعداد المخطط الاستعجالي من أجل تدارك التأخر المسجل في تنزيل الإصلاح المتضمن في الميثاق الوطني للتربية والتكوين. لكن إطلاق وإعداد هذا المخطط شابته عدة نقائص تعلق، على وجه الخصوص، بالجوانب التالية:

✓ **التأخر في تنزيل الإصلاحات الواردة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين:** ذلك أنه لم يتم إطلاق المخطط الاستعجالي إلا في السنة الأخيرة من عشرية الإصلاح والذي انطلق منذ سنة 2000؛  
✓ **عدم فعالية اللجوء إلى خدمات الخبرة الخارجية من أجل إعداد المخطط الاستعجالي:** حيث لجأت الوزارة إلى خدمات مكتب الدراسات بكلفة 18 مليون درهم من أجل إعداد هذا المخطط. لكن بعد الشروع في تنفيذه وظهرت عدت صعوبات، عمدت الوزارة إلى إعادة تأطيره وذلك بمراجعة وتعديل الأهداف الكمية للمشاريع وتحديد ميزانيات مغايرة لها، دون مساعدة من مكتب الدراسات. وبالتالي أصبح اللجوء إلى خدمات مكتب الدراسات من أجل تحديد التدابير الواجب القيام بها وأجال تنفيذها غير ذي جدوى.

✓ **إخفاق في ضبط الحاجيات وعدم وضوح الرؤية في تسريع وتيرة الإصلاح:** فبعد مصادقة الوزارة على مخرجات مكتب الدراسات وبعد الشروع في تنفيذ العديد من المشاريع قامت الوزارة بإعداد هيكلية جديدة للمخطط الاستعجالي وإعادة النظر في الأهداف الكمية التي حددها مكتب الدراسات استغرقت 18 شهرا كما سبقت الإشارة إلى ذلك. مما يؤكد عدم ضبط حاجيات النظام التعليمي.

✓ **إعادة تأطير المخطط الاستعجالي في غياب التعبئة والتشاور مع الشركاء:** فبمناسبة تقديم المخطط الاستعجالي أمام صاحب الجلالة، تم توقيع تسع اتفاقيات شراكة تهدف إلى مساعدة الوزارة في تنزيل هذا المخطط. لكنها لم تقم بالتشاور مع شركائها عند إعادة تحديد أهداف المشاريع بمناسبة إعادة تأطير المخطط وذلك لتفادي أية مشاكل من شأنها أن تعيق تنفيذ الاتفاقيات الموقعة.

33. في نهاية مرحلة إعداد المخطط الاستعجالي ووضع صيغته الجديدة، لوحظ أنه تم إغفال بعض الجوانب الأساسية التي كانت ستساعد على تنفيذ المخطط الاستعجالي في ظروف أفضل، من بينها:

✓ **تحديد آجال معقولة لتنفيذ الأهداف المسطرة في المخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الثمانية عشر شهرا التي استغرقتها عملية إعادة هيكلة المخطط؛**  
✓ **التشاور والتنسيق مع وزارة المالية عند إعادة صياغة المخطط، لتحديد مصادر التمويل أخذا بعين الاعتبار المعطيات الجديدة للبرنامج.**

## II. تمويل المخطط الاستعجالي

### 1.II الموارد الواجب تعبأتها لتمويل المخطط الاستعجالي

34. عرف الغلاف الإجمالي المطلوب تعبئته لتنزيل المخطط الاستعجالي عدة تغييرات تبعا للتعديلات التي عرفها محتوى هذا المخطط. فهناك الغلاف الإجمالي الذي حدده مكتب الدراسات المصادق عليه من طرف الوزارة، والغلاف الذي تضمنته جذاذات المشاريع بعد إعادة تأطير المخطط الاستعجالي والاعتمادات المرصودة للقطاع في قوانين المالية للفترة 2009-2012.

#### 1.1.II الغلاف الإجمالي الذي حدده مكتب الدراسات

35. لتنزيل جميع المشاريع والتدابير التي جاءت في المجالات الأربعة المكونة للبرنامج الاستعجالي، حدد مكتب الدراسات الكلفة الإجمالية لإنجازه في 33.96 مليار درهم لتغطية مصاريف الاستثمار والتسيير، مما يعني تعبئة اعتمادات إضافية جديدة بمبلغ 26.06 مليار درهم على مدى السنوات الأربع للبرنامج الاستعجالي. ويتضمن الجدول التالي توزيع هذا المبلغ حسب المجالات المكونة للبرنامج:

الجدول رقم 6: الغلاف المالي المحدد من طرف مكتب الدراسات لتمويل البرنامج الاستعجالي

المجالات	الغلاف المالي بملايير الدرهم
إلزامية التعليم حتى سن 15 سنة	19,85
تحفيز المبادرة والتميز في الثانويات والجامعات	5,20
معالجة القضايا الأفقية للنظام التعليمي	8,82
توفير الموارد اللازمة للنجاح	0,09
<b>المجموع</b>	<b>33,96</b>
ميزانيات الاستثمار المتوفرة على مدى 4 سنوات	7,9
<b>الغلاف المالي الإضافي الواجب تعبئته</b>	<b>26,06</b>

المصدر: تقرير مكتب الدراسات

36. بالإضافة إلى ذلك، لم تحدد اتفاقيات الشراكة التسعة التي تم توقيعها مع بعض القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية (المرفق 2) المساهمات المالية التي يجب رصدها من طرف كل شريك.

#### 2.1.II الغلاف الإجمالي المضمن في جذاذات المشاريع بعد إعادة هيكلتها

37. عند إعادة هيكلة المخطط الاستعجالي، اعتمدت الوزارة على معايير مرجعية لبعض النفقات كأساس لتحديد الأغلفة المالية التي يجب رصدها لكل إجراء من الإجراءات التي يتعين تنزيلها. ونورد، على سبيل المثال، ما يلي:

✓ تكلفة تنفيذ الدراسات؛

✓ تكاليف إحداث المؤسسات التعليمية مع التمييز بين نفقات الاستثمار ونفقات التسيير؛  
 ✓ تكلفة كل يوم تكوين مع التمييز بين تعويضات المؤطرين والمستفيدين، وتعويضات التنقل،  
 وتعويضات الإقامة والإطعام، وتكاليف التوثيق.

38. عند إعادة هيكلة المخطط الاستعجالي، لم تعد الوزارة إلى إعداد وثيقة تتضمن الغلاف المالي المطلوب تعبئته لتنزيل المخطط الاستعجالي ولم تحدد مصادر تمويله. وفي غياب هذه الوثيقة واعتمادا على جذاذات المشاريع (الملحق 3)، بلغ الغلاف المالي الواجب تعبئته ما قدره 45,27 مليار درهم، موزعة على الأقطاب الأربعة المكونة للصيغة الجديدة للبرنامج الاستعجالي على النحو التالي:

**الجدول رقم 7: توزيع الغلاف المالي على الأقطاب**

الغلاف المالي بملايير الدراهم	القطب
29,91	التعميم
11,52	البيداغوجيا
0,99	الحكامة
2,85	الموارد البشرية
45,27	المجموع

المصدر: جدول معد بالاعتماد على المعطيات المضمنة في جذاذات المشاريع

39. وقد حددت جذاذات المشاريع، بالنسبة لكل تدبير على حدة، الغلاف المالي المخصص للإدارة المركزية والغلاف المالي المخصص للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين. ويلخص الجدول التالي التوزيع السنوي للميزانية التوقعية للبرنامج الاستعجالي بين الوزارة والأكاديميات الجهوية:

**الجدول رقم 8: التوزيع السنوي للغلاف المالي بين الوزارة والأكاديميات الجهوية حسب الأقطاب، كما جاء في الصيغة الثانية للبرنامج**

**الاستعجالي**

ميزانية القطب	2012		2011		2010		2009		القطب	
	المجموع	%	الأكاديميات الجهوية	الوزارة	الأكاديميات الجهوية	الوزارة	الأكاديميات الجهوية	الوزارة		
تعميم التمدريس	29 906 256 524	66%	4 751 390 129	4 059 730 500	4 240 341 707	3 874 810 900	5 468 271 508	3 022 138 120	2 930 100 560	1 559 473 100
البيداغوجيا	11 524 763 877	25%	2 360 659 321	990 345 500	2 039 100 088	1 134 151 840	1 892 708 518	1 244 025 100	1 115 335 993	748 437 517
الحكامة	988 177 000	3%	126 076 000	88 682 000	118 756 000	145 798 000	92 341 000	151 174 000	69 700 000	195 650 000
الموارد البشرية	2 852 389 188	6%	647 210 380	159 530 752	541 640 380	160 380 752	764 322 850	209 481 174	369 805 900	17 000
المجموع	45 271 586 589	100%	7 885 335 830	5 298 288 752	6 939 838 175	5 315 141 492	8 217 643 876	4 626 818 394	4 484 942 453	2 503 577 617
%			60%	40%	43%	57%	64%	36%	64%	36%
الميزانية السنوية			13 183 624 582		12 254 979 667		12 844 462 270		6 988 520 070	
%	100%		29%		27%		28%		16%	

40. وبالرجوع إلى الجدول أعلاه، يتبين أن:

✓ حصة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين حددت في 27,5 مليار درهم، أي 61 في المائة من الغلاف الإجمالي الواجب تعبئته، مقابل 17,7 مليار درهم للوزارة، أي بنسبة 39 في المائة من الغلاف الإجمالي؛



المرصودة لتغطية نفقات الموظفين، تم اعتمادا على المعطيات المضمنة في ميزانيات وزارة التربية الوطنية المتعلقة بسنوات 2009-2012. ويلخص الجدول التالي معطيات الميزانية المتعلقة بهذه الفترة كما تم تقديمها من طرف مديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات بوزارة التربية الوطنية.

**الجدول رقم 10: الاعتمادات النهائية المرصودة للوزارة وللأكاديميات خلال الفترة 2009-2012**

المجموع	2012	2011	2010	2009	المادة	الفصل
567 848 160	136 604 000	168 228 580	128 560 580	134 455 000	الإدارة العامة	المعدات والنفقات المختلفة
5 732 306 536	1 150 408 600	1 127 340 120	2 033 359 620	1 421 198 196	الإدارة الخارجية	
6 251 154 696	1 287 012 600	1 246 568 700	2 161 920 200	1 555 653 196	المجموع	
12 906 479 527	3 191 894 084	3 457 779 452	3 432 784 512	2 824 021 479	الأكاديميات الجهوية	
<b>19 157 634 223</b>	<b>4 478 906 684</b>	<b>4 704 348 152</b>	<b>5 594 704 712</b>	<b>4 379 674 675</b>	<b>المجموع (1)</b>	
843 102 300	11 000 000	85 925 300	264 928 000	481 249 000	الإدارة العامة	الاستثمار
4 167 810 498	1 751 604 200	1 128 018 605	1 062 316 086	225 871 607	الإدارة الخارجية	
6 463 764 776	2 579 432 349	1 849 967 734	1 327 244 086	707 120 607	المجموع	
17 502 960 268	4 270 171 752	3 924 134 947	5 575 747 149	4 086 014 305	الأكاديميات الجهوية	
<b>23 966 725 044</b>	<b>6 849 604 101</b>	<b>5 774 102 681</b>	<b>6 902 991 235</b>	<b>4 793 134 912</b>	<b>المجموع (2)</b>	
<b>43 124 359 267</b>	<b>11 328 510 785</b>	<b>10 478 450 833</b>	<b>12 497 695 947</b>	<b>9 172 809 587</b>	<b>مجموع (1)+(2)</b>	
447 926 000	77 500 000	78 200 000	93 426 000	288 100 000	الإدارة العامة	الاستثمار
21 504 061 200	3 961 987 900	9 012 823 000	5 751 971 370	41 727 000	الإدارة الخارجية	
5 278 012 800	1 960 512 100	2 908 977 000	1 954 602 630	1 100 173 000	الأكاديميات الجهوية	
<b>27 230 000 000</b>	<b>6 000 000 000</b>	<b>12 000 000 000</b>	<b>7 800 000 000</b>	<b>1 430 000 000</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: وزارة التربية الوطنية

**44.** واعتمادا على معطيات الميزانية الواردة في الجدول أعلاه، فإن تحديد الميزانية الإجمالية المرصودة لقطاع التربية الوطنية، دون احتساب نفقات الموظفين، يأخذ بعين الاعتبار اعتمادات الأداء برسم سنوات 2009-2012 واعتمادات الالتزام برسم سنة 2012 والتي سوف يتم تحويلها الى اعتمادات أداء.

45. بلغت الاعتمادات الإجمالية المرصودة لقطاع التربية الوطنية خلال 2009-2012، دون احتساب نفقات الموظفين، كما تضمنتها الحسابات الإدارية للوزارة والبيانات المحاسبية للأكاديميات، 49,12 مليار درهم موزعة على النحو التالي:
- ✓ 43,12 مليار درهم كاعتمادات أداء في الفصل الخاص بالاستثمار والفصل الخاص بالمعدات والنفقات المختلفة؛
- ✓ 6 ملايين درهم كاعتمادات التزام رصدت برسم سنة 2012.
46. إن الغلاف المالي المقدر في 49,12 مليار درهم، والذي تم رصده في قوانين المالية، يفوق غلاف 33,96 مليار الذي قدره مكتب الدراسات في البداية، وغلاف 45,3 مليار المضمن في جذاذات مشاريع المخطط الاستعجالي بعد إعادة هيكلته.
47. وبالرجوع إلى ما تم رصده خلال فترة المخطط الاستعجالي 2009-2012 فقد تجاوزت الاعتمادات التي خصصتها الدولة لقطاع التربية الوطنية في الميزانية العامة خلال هذه الفترة ما كانت تخصصه عادة لهذا القطاع، كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم 11: تطور الاعتمادات المرصودة لقطاع التربية الوطنية خلال الفترة 2005-2016**

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	الفصل			
3 803 152 000	1 769 620 000	1 710 749 000	3 809 800 000	4 478 906 684	4 704 348 152	5594704712	4 379 674 675	1 998 590 000	1 731 878 007	1 628 938 006	1 408 938 305	المعدات والنفقات المختلفة			
115%	3%	-55%	-15%	-5%	-16%	28%	119%	15%	6%	16%					
11 093 321 000				19 157 634 223				6 768 344 318					المجموع		
2 773 330 250				4 789 408 556				1 692 086 080					معدل		
1 804 562 000	-228 970 000	1 811 210 000	1 811 210 000	2 480 316 684	2 705 758 152	3 596 114 712	2 381 084 675	الاعتمادات الإضافية مقارنة مع 2008					اعتمادات الأداء		
				11 163 274 223											
2 494 727 440	2 084 993 959	2 010 567 718	3 533 111 079	6 849 604 101	5 774 102 681	6 902 991 235	4 793 134 912	1 979 694 000	1 629 694 000	1 419 694 000	1 259 694 000				
20%	4%	-24%	-48%	19%	-16%	44%	142%	21%	15%	13%					
10 123 400 196				23 966 725 044				6 288 776 000				المجموع	الاستثمار		
2 530 850 049				5 991 681 261				1 572 194 000				معدل			
515 033 440	105 299 959	7 306 000	620 306 000	4 516 802 216	3 794 408 681	4 923 297 235	2 813 440 912	الاعتمادات الإضافية مقارنة مع 2008							
				16 047 949 044											
21 216 721 196				43 124 359 267				13 057 120 318				مجموع اعتمادات الأداء		اعتمادات الالتزام	
1 000 000 000	1 000 000 000	3 000 000 000	2 800 000 000	6 000 000 000	12 000 000 000	7 800 000 000	1 430 000 000	1 500 000 000	1 300 000 000	1 300 000 000	1 000 000 000				
0%	-67%	7%	-53%	-50%	136%	445%	-5%	15%	0%						
7 800 000 000				15 230 000 000				5 100 000 000				المجموع			
1 950 000 000				3 807 500 000				1 275 000 000				معدل			
				4 700 000 000				10 700 000 000				6 500 000 000		130 000 000	
														22 030 000 000	
														الاعتمادات الإضافية مقارنة مع 2008	

48. ويتضح من خلال الجدول أعلاه، أن المجهودات المالية للدولة لفائدة وزارة التربية الوطنية من اعتمادات الأداء، بصرف النظر عن الاعتمادات المرصودة لتغطية نفقات الموظفين، مرت عبر ثلاث مراحل، وذلك على الشكل التالي:

✓ خلال الفترة 2005-2008، استفادت وزارة التربية الوطنية من ميزانية إجمالية قدرها 13,05 مليار درهم، بمتوسط اعتمادات سنوية بلغ حوالي 3,264 مليار درهم منها 1,7 مليار درهم للمعدات والنفقات المختلفة و1,5 مليار درهم للاستثمار؛  
✓ خلال الفترة 2009-2012، وهي فترة تنزيل مشاريع المخطط الاستعجالي، بلغت اعتمادات الأداء التي رصدت لفائدة هذا القطاع ما مجموعه 43,12 مليار درهم، مسجلة ارتفاعا كبيرا إذ تضاعفت الميزانية المرصودة أكثر من ثلاث مرات مقارنة بالفترة السابقة. وهو ما يمثل مجهودا ماليا سنويا بمعدل قدره 10,7 مليار درهم، منها 4,7 مليار درهم في فصل "المعدات والنفقات المختلفة" و6 ملايين درهم كاعتمادات أداء في فصل "الاستثمار" علما أن هذا المعدل السنوي كان في حدود 3,264 مليار خلال الفترة السابقة؛

✓ خلال الفترة 2013-2016، بلغت الاعتمادات المرصودة للقطاع ما مجموعه 21,21 مليار درهم. وهكذا، سجلت هذه الاعتمادات وتيرة ارتفاع أقل مما كانت عليه خلال فترة المخطط الاستعجالي، حيث سجلت معدلا سنويا قدره 5,4 مليار درهم موزعة على فصل "المعدات والنفقات المختلفة" ب2,8 مليار درهم وفصل "الاستثمار" ب2,6 مليار درهم كاعتمادات الأداء.

49. وبالاعتماد على المعطيات المشار إليها أعلاه، فإن نسبة زيادة الاعتمادات المرصودة لفائدة قطاع التعليم قد فاقت ما نص عليها الميثاق الوطني للتربية والتكوين، والذي حدد زيادة سنوية بنسبة 5% من أجل تنزيل الإصلاح.

## 2.II نفقات المخطط الاستعجالي

50. في غياب معطيات مالية خاصة بكل مشروع وبكل تدبير من المخطط الاستعجالي، سيرتكز التحليل على ما تم صرفه من الاعتمادات المرصودة للمصالح المركزية للوزارة وتلك الواردة في الميزانيات النهائية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين خلال الفترة 2009-2012، باعتبارها استخدمت لتنزيل مضامين المخطط الاستعجالي.

51. وبالتالي، سيتم فحص نفقات المخطط الاستعجالي للفترة 2009-2012 بالرجوع إلى الاعتمادات النهائية التي تضمنتها الحسابات الإدارية للوزارة والميزانيات النهائية للأكاديميات الجهوية.

52. وهكذا، فقد استفاد قطاع التربية الوطنية، خلال الفترة 2009-2012، من ميزانية قدرها 43.124.359.267 درهم كاعتمادات أداء قصد تنفيذ مشاريع المخطط الاستعجالي. أما عن حجم النفقات الملتزم بها، فقد بلغ ما مجموعه 35.056.942.472 درهم، صرف منها ما مجموعه 25.165.082.342 درهم. ويلخص الجدول التالي المعطيات المتعلقة باستهلاك الاعتمادات المرصودة لقطاع التربية الوطنية:

**الجدول رقم 12: وضعية استهلاك الاعتمادات المرصودة لقطاع التربية الوطنية**

المبالغ المؤداة	الاعتمادات الملتزم بها	الاعتمادات النهائية	الفصل
13.791.296.177	15.553.987.590	19.157.634.223	المعدات والنفقات المختلفة
11.373.786.164	19.502.954.882	23.966.725.044	الاستثمار (اعتمادات الأداء)
<b>25.165.082.341</b>	<b>35.056.942.472</b>	<b>43.124.359.267</b>	المجموع

المصدر: وزارة التربية الوطنية

53. غير أنه واعتمادا على المعطيات التي قدمتها مديريةية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات بوزارة التربية الوطنية، تبين أن هناك مبالغ مهمة لم تحول لفائدة الأكاديميات الجهوية، إذ بلغ حجم الإعانات غير المحولة، خلال الفترة 2009-2012، ما مجموعه 8.892.148.441 درهم. في حين بلغ حجم الديون المتركمة عليها إلى حدود 31 دجنبر 2012 ما مجموعه 7.171.138.386,01 درهم.

54. جاء في رد وزارة التربية الوطنية، أن "معظم الاعتمادات التي كانت مخصصة لبرنامج إحداث المؤسسات التعليمية لم يتم الالتزام به إلا في نهاية سنة 2010 وأن توطيد هذه الاعتمادات تم تدريجيا في السنوات اللاحقة. ويتم أداء الديون الناتجة عن هذه الالتزامات في السنوات التي تلي مدة تنزيل المخطط الاستعجالي.

55. ولتقييم استهلاك الاعتمادات النهائية المرصودة لقطاع التربية الوطنية، سيتم التمييز بين ما تم الالتزام به وما تم أدائه على مستوى الوزارة وما تم الالتزام به وما تم أدائه على صعيد الأكاديميات الجهوية.

## 1.2.ii نفقات المصالح المركزية للوزارة خلال فترة البرنامج الاستعجالي

56. إن النفقات المرصودة في قوانين المالية لفائدة المصالح المركزية للوزارة هي تلك الواردة في المادتين "0000 الإدارة العامة" و "3000 الإدارة الخارجية". ويلخص الجدول التالي جميع هذه النفقات خلال فترة 2009-2012.

**الجدول رقم 13: وضعية الالتزامات والمبالغ المؤداة على المستوى المركزي للوزارة خلال فترة 2009-2012**

السنة	الفصل	الاعتمادات النهائية بالدرهم	الاعتمادات الملتزم بها بالدرهم	الأداءات بالدرهم
2009	المعدات والنفقات المختلفة	1 555 653 196	1 546 635 900	1 531 337 494
	الاستثمار	707 120 607	695 522 815	177 384 075
2010	المعدات والنفقات المختلفة	2.161.920.200	1 163 450 699	1 144 486 950
	الاستثمار	1 327 244 086	743 187 503	104 650 294
2011	المعدات والنفقات المختلفة	1 246 568 700	987 287 411	985 123 092
	الاستثمار	1 849 967 734	974 179 428	153 080 306
2012	المعدات والنفقات المختلفة	1 287 012 600	1 102 210 229	1 088 662 747
	الاستثمار	2 579 432 349	1 103 236 064	224 607 113
المجموع	المعدات والنفقات المختلفة	<b>6.251.154.696</b>	<b>4 799 584 239</b>	<b>4 749 610 283</b>
	الاستثمار	<b>6 463 764 776</b>	<b>3 516 125 810</b>	<b>659 721 788</b>

المصدر: وزارة التربية الوطنية

57. يلاحظ اعتمادا على تحليل هذه المعطيات المتعلقة بالمصالح المركزية للوزارة ما يلي:

- ✓ بلغت الاعتمادات النهائية المرصودة، خلال الفترة من 2009 إلى 2012، ما مجموعه 6.251.154.696 درهم في فصل "المعدات والنفقات المختلفة" (دون احتساب نفقات الموظفين)، و 6.463.764.776 درهم برسم فصل "الاستثمار"؛
- ✓ بلغ معدل الالتزام من الاعتمادات المرصودة في الفصل "المعدات والنفقات المختلفة" حوالي 76,8 في المائة، في حين سجلت الاعتمادات المرصودة في فصل "الاستثمار" معدل التزام قدره 75,9 في المائة؛
- ✓ بلغ معدل أداء النفقات الملتزم بها في الفصل الخاص بالاستثمار نسبة 54,4 في المائة مقارنة مع الاعتمادات النهائية المرصودة، في حين ظل معدل الأداء جد منخفض، حيث لم يتجاوز 10,2 في المائة من الاعتمادات المرصودة.

## 2.2.II نفقات الأكاديميات الجهوية

58. اعتمادا على المعطيات المدلى بها من طرف مديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات بوزارة التربية الوطنية، يوضح الجدول التالي وضعية استهلاك الاعتمادات المضمنة في الميزانيات النهائية الخاصة بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين:

الجدول رقم 14: وضعية الاعتمادات الملتزم بها والمبالغ المؤداة على مستوى الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين

### برسم الفترة 2009-2012

السنة	الفصل	الاعتمادات النهائية	الاعتمادات الملتزم بها	المبالغ المؤداة
2009	المعدات والنفقات المختلفة	2 824 021 479	2 359 721 170	1 667 742 129
	الاستثمار	4 086 014 305	3 814 875 834	1 636 692 555
2010	المعدات والنفقات المختلفة	3 432 784 512	2 772 019 582	2 455 444 671
	الاستثمار	5 575 747 149	5 020 326 258	2 561 334 583
2011	المعدات والنفقات المختلفة	3 457 779 452	2 883 619 668	2 592 879 718
	الاستثمار	3 924 134 947	3 417 263 582	3 397 486 912
2012	المعدات والنفقات المختلفة	3 191 894 084	2 739 042 931	2 325 619 376
	الاستثمار	4 270 171 752	3 734 363 398	3 118 550 326
المجموع	المعدات والنفقات المختلفة	12 906 479 527	10 754 403 351	9 041 685 894
	الاستثمار	17 502 960 268	15 986 829 072	10 714 064 376

المصدر: وزارة التربية الوطنية

59. وانطلاقا من المعطيات المضمنة في الجدول أعلاه، نستخلص ما يلي:

✓ بلغت الاعتمادات النهائية المضمنة في الميزانيات النهائية الخاصة بالأكاديميات الجهوية للتربية

والتكوين برسم الفترة 2009-2012، ما مجموعه 12.906.479.527 درهم برسم فصل

"المعدات والنفقات المختلفة"، و 17.502.960.268 درهم برسم فصل "الاستثمار"؛

✓ كما بلغ معدل الالتزام بالنسبة للاعتمادات المرصودة فيفصل "المعدات والنفقات

المختلفة" حوالي 83,3 في المائة، وبلغ معدل الأداء 84 في المائة من الاعتمادات المرصودة؛

✓ وبالنسبة لفصل "الاستثمار"، فقد بلغ معدل الالتزام حوالي 91 في المائة من الاعتمادات

المرصودة، في حين سجل معدل الأداء 61,2 في المائة من الاعتمادات المرصودة.

60. ويتبين من خلال تحليل حجم استهلاك النفقات سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الأكاديميات

أن الأداء العام لتدبير الميزانية خلال فترة تنفيذ المخطط الاستعجالي يبقى ضعيفا. كما أنه يعكس ضعف

التعبئة التي كان ينبغي توفيرها لتنزيل المخطط الاستعجالي كبرنامج استراتيجي ذو بعد وطني يهدف

إلى رفع التحدي المتمثل في توفير تعليم ذو جودة عالية وفي جميع مناطق المملكة. ويتضمن الجدول

التالي مقارنة معدل تنفيذ الاعتمادات المرصودة في الميزانية العامة للدولة، خلال الفترة 2009-2012، مع ما تم تحقيقه على مستوى الوزارة وعلى مستوى الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين:

**الجدول رقم 15: مقارنة نسبة تنفيذ ميزانية قطاع التربية الوطنية مع مستوى تنفيذ الميزانية العامة خلال الفترة 2009-2012**

معدل تنفيذ اعتمادات الأداء المرصودة		
الاستثمار	المعدات والنفقات المختلفة	
10,2%	75,9%	على مستوى وزارة التربية الوطنية
61,2%	70%	على مستوى الأكاديميات الجهوية
66,5%	96,75%	على مستوى الميزانية العامة للدولة

المصدر: فريق المهمة

**61.** وبهذا الخصوص، تم الوقوف على النقائص التالية:

✓ لم يخضع تدبير الاعتمادات المرخص بها في فصل "المعدات والنفقات المختلفة" لمقاربة التدبير المبني على المشاريع، كما هو مذكور في الوثائق المؤطرة للمخطط الاستعجالي. وعليه لم تقدم مصالح الوزارة أي معطيات حول ما تم رسده وما تم تنفيذه من اعتمادات لكل مشروع ولكل تدبير، سواء على المستوى المركزي أو على مستوى الأكاديميات الجهوية؛

✓ تعتبر عمليات تحويل الاعتمادات من المادة "3000 الإدارة الخارجية" إلى المواد "3001 إلى 3016 الخاصة بالأكاديميات الجهوية"، كنفقات تمت تصفيتها وأداؤها على المستوى المركزي، في حين أن الاستهلاك الفعلي لهذه الإعانات يتم على صعيد الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛

✓ هناك بعض أنواع المشتريات تمت في نفس الوقت من طرف المصالح المركزية للوزارة ومن طرف الأكاديميات لحساب هذه الأخيرة. ويتعلق الأمر، على الخصوص، بشراء العتاد الديداكتيكي، وبالمعدات السمعية-البصرية. وقد تمت الإشارة إلى هذه الملاحظة من طرف المجلس الأعلى للحسابات بمناسبة مراقبة تسيير الأكاديميات الجهوية وفي تقارير تتبع التوصيات الصادرة عنه؛

✓ قامت المصالح المركزية للوزارة بأداء نفقات لا تتعلق بالبرنامج الاستعجالي خلال السنوات السابقة لفترة المخطط الاستعجالي. حيث لوحظ أن وزارة التربية الوطنية قامت بأداء بعض النفقات رغم أنها تعود إلى أكثر من عشر سنوات وذلك بعد رفع التقادم. ويتضمن الجدول التالي نموذجا من هذه النفقات:

**الجدول رقم 16: أمثلة لنفقات متقدمة تمت أداؤها بعد رفع التقادم خلال فترة المخطط الاستعجالي**

السنة	رقم الصفقة	موضوع الصفقة	المبلغ الذي تم أدائه	التبريرات المقدمة لرفع التقادم
2000	2001/08	شراء العتاد الخاص بالداخليات	10.560.000,00	ضياح محاضر الاستلام
2001	2002/07	شراء العتاد والتجهيزات الخاصة بالداخليات	18.061.831,92	

المصدر: وزارة التربية الوطنية

### 3.II اختلالات في تدبير الموارد المالية المرصودة

62. يظهر من خلال دراسة الميزانية الخاصة بوزارة التربية الوطنية المضمنة في قوانين المالية لسنوات 2009 و2010 و2011 و2012 أن الاعتمادات المرصودة لهذه الوزارة وزعت على المواد التالية<sup>1</sup>:

✓ المادة 0000 الإدارة العامة؛

✓ المادة 3000 الإدارة الخارجية؛

✓ المواد من 3001 إلى 3016 المتعلقة بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

63. وقد شابت تدبير الموارد المالية الموضوعة رهن إشارة قطاع التربية الوطنية خلال فترة تنزيل المخطط الاستعجالي عدة نقائص نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> يرجع تنفيذ الاعتمادات المرصودة في المادتين 0000 الإدارة العامة و3000 الإدارة الخارجية إلى الوزير المكلف بقطاع التربية الوطنية، في حين يرجع تنفيذ الاعتمادات المسجلة في المواد "3001 إلى 3016 الخاصة بالأكاديميات الجهوية" إلى مديري هذه الأخيرة.

## 1.3.II اللجوء المفرط إلى تحويل الاعتمادات

64. لقد اتسم تنفيذ الاعتمادات التي خصصتها قوانين المالية لقطاع التربية الوطنية خلال هذه الفترة المشار إليها بالإفراط في تحويل الاعتمادات وتعدد الميزانيات المعدلة الخاصة بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، بسبب التغيير المستمر لماهية الاعتمادات المرصودة والمرخصة بموجب قوانين المالية، مما يبرهن على الخلل في البرمجة؛

65. هكذا وقد لجأت الوزارة، طوال مدة تنفيذ المخطط الاستعجالي، إلى تحويل الاعتمادات المفتوحة في المادة "3000 الإدارة الخارجية" إلى المادة "0000 الإدارة العامة" والمواد "3001 إلى 3016 المتعلقة بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين". مما جعل من المادة "3000" تنزيلا مؤقتا للاعتمادات كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم 17: وضعية تحويل الاعتمادات خلال فترة المخطط الاستعجالي**

السنوات	البند	الاعتمادات المرخص بها في قوانين المالية	التحويلات (+)	التحويلات (-)	الاعتمادات النهائية
2009	الإدارة العامة	301 290 580	335 769 000	21 355 580	615 704 000
	الإدارة الخارجية	6 250 116 727	183 154 323	4 786 201 247	1 647 069 803
	الأكاديميات الجهوية	2 011 930 000	4 284 590 000	-	6 296 520 000
2010	الإدارة العامة	2 187 835 620	282 400 000	1 160 847 670	1 309 387 950
	الإدارة الخارجية	2 930 829 257	50 773 002	2 195 009 884	786 592 375
	الأكاديميات الجهوية	4 544 020 800	2 023 478 882	-	6 567 499 682
2011	الإدارة العامة	305 260 580	47 720 200	98 826 900	254 153 880
	الإدارة الخارجية	2 216 252 025	278 849 300	239 742 600	2 255 358 725
	الأكاديميات الجهوية	4 783 011 300	12 000 000	-	4 795 011 300
2012	الإدارة العامة	249 504 000	33 030 000	134 930 000	147 604 000
	الإدارة الخارجية	3 076 997 800	427 940 000	602 925 000	2 902 012 800
	الأكاديميات الجهوية	3 995 796 400	276 885 000	-	4 272 681 400

المصدر: وزارة التربية الوطنية

66. وبالإضافة إلى ذلك، مكن فحص وضعية تحويل الاعتمادات بين سطور ميزانية وزارة التربية الوطنية من الوقوف على ما يلي:

✓ بعض السطور، على الرغم من أهميتها وطابعها الدائم، لا يتم رصد أي اعتمادات لها إلا في غضون السنة بدل الميزانية السنوية. وينتج عن هذه الوضعية تأخر في تنفيذ التدابير المتعلقة ببعض المشاريع. ونذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

**الجدول رقم 18: أمثلة لسطور الميزانية لم يتم رصد الاعتمادات لها إلا خلال السنة المالية**

السنة	الفصل	المادة	الفقرة	السطر	تسميته	الاعتمادات المفتوحة	التحويل (+)	التحويل (-)	الاعتمادات النهائية
2009	المعدات والنفقات المختلفة	3000	15	34	مصاريف الدروس والألعاب	0	26 992 363	0	26 992 363
2010	المعدات والنفقات المختلفة	3000	17	14	مصاريف الألعاب	0	5 000 000	0	5 000 000
2011	الاستثمار	3000	12	11	دراسات مرتبطة بتشييد المباني	0	5 250 000	0	5 250 000
2011	الاستثمار	3000	12	31	دراسات مرتبطة بتشييد المباني	0	24 176 000	0	24 176 000
2011	الاستثمار	3000	21	23	شراء عتاد تعليمي وتربوي	0	57 600 000	0	57 600 000
2011	الاستثمار	3000	22	53	شراء عتاد تعليمي وتربوي	0	34 739 000	0	34 739 000
2012	الاستثمار	3000	35	20	تسوية وتنفيذ الأحكام القضائية والقرارات الإدارية	0	29 478 700	0	29 478 700

المصدر: وزارة التربية الوطنية

✓ تعتمد وزارة التربية الوطنية، خلال السنة المالية، إلى خفض أو إفراغ بعض السطور من الاعتمادات المفتوحة رغم أهميتها في تنزيل المشاريع المعنية. ونذكر، على سبيل المثال الحالات الآتية:

**الجدول رقم 19: أمثلة لسطور الميزانية التي كانت موضوع تحويل كلي أو جزئي للاعتمادات المفتوحة خلال نفس السنة المالية**

السنة	الفصل	المادة	الفقرة	السطر	تسميته	الاعتمادات المفتوحة	التحويل (+)	التحويل (-)	الاعتمادات النهائية
2009	المعدات والنفقات المختلفة	3000	19	31	شراء أدوات العلاجات الطبية	10 000 000	0	10 000 000	0
2010	الاستثمار	0000	12	20	تشبيد المباني الإدارية	30 000 000	0	30 000 000	0
2010	الاستثمار	0000	13	10	شراء عتاد وأثاث المكتب	13 000 000	0	9 918 000	3 082 000
2011	الاستثمار	0000	11	20	دراسات واتفاقيات ومساعدة تقنية	50 000 000	0	50 000 000	0

المصدر: وزارة التربية الوطنية

✓ تعتمد وزارة التربية الوطنية أيضا، خلال السنة المالية، إلى تزويد بعض السطور ثم إفراغها من الاعتمادات. ويتضمن الجدول التالي أمثلة لبعض من هذه السطور:

**الجدول رقم 20: أمثلة لسطور الميزانية التي تم تزويدها وإفراغها من الاعتمادات خلال السنة المالية**

السنة	الفصل	المادة	الفقرة	السطر	تسميته	الاعتمادات المفتوحة	التحويل (+)	التحويل (-)	الاعتمادات النهائية
2010	الاستثمار	3000	22	13	تشبيد المباني ومساكن مدرسية	0	12 200 000	12 200 000	0
2010	الاستثمار	3000	22	53	شراء عتاد تعليمي وتربوي	0	600 000	600 000	0
2010	الاستثمار	3000	22	54	شراء أثاث ومعدات الداخلية	0	1 000 000	1 000 000	0
2010	الاستثمار	3000	22	55	شراء المؤلفات والكتب	0	169 000	169 000	0

المصدر: وزارة التربية الوطنية

## II.3.2 ضعف في تدبير الإعانات المرصودة لفائدة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين

67. في هذا الصدد، واعتمادا على المعطيات المدلى بها من طرف وزارة التربية الوطنية، تم الوقوف على الملاحظات التالية:

❖ وجود تناقض بين المبالغ المدرجة في ميزانيات الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وتلك الواردة في الحسابات المركزية للوزارة

68. مكنت مقارنة المعطيات الميزانية المقيدة في محاسبة وزارة التربية الوطنية وتلك المضمنة في ميزانيات الأكاديميات الجهوية من الوقوف على فوارق لم تقدم مصالح الوزارة أي تبرير بشأنها. ويتضمن الجدول أسفله بعضا منها:

الجدول رقم 21: تباين بين المبالغ المقيدة في محاسبة وزارة التربية الوطنية وتلك المضمنة في ميزانيات الأكاديميات

السنوات	طبيعة الاعتمادات	المحاسبة المركزية للوزارة	ميزانيات الأكاديميات الجهوية	الفرق
2010	المعدات والنفقات المختلفة	2 648 403 800	3 451 177 470	-802 773 670
	الاستثمار	3 919 095 882	4 503 634 782	-584 538 900
	اعتمادات الأداء	1 954 602 630	2 054 884 730	-100 282 100
2011	المعدات والنفقات المختلفة	3 154 631 300	3 192 231 896	-37 600 596
	الاستثمار	1 640 380 000	2 501 347 300	-860 967 300
	اعتمادات الأداء	2 908 977 000	10 984 814 100	-8 075 837 100
2012	المعدات والنفقات المختلفة	3 149 887 400	3 149 887 400	0
	الاستثمار	1 122 794 000	2 462 172 600	-1 339 378 600
	اعتمادات الأداء	1 960 512 100	5 666 275 000	-3 705 762 900

المصدر: وزارة التربية الوطنية

❖ تأخر الوزارة في إشعار الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بالاعتمادات المخصصة لها

69. لقد لوحظ أنه لا يتم إشعار الأكاديميات الجهوية بالاعتمادات التكميلية المخصصة لها إلا عند نهاية السنة المالية، مما انعكس سلبا على وتيرة تنزيل مشاريع البرنامج الاستعجالي، إذ لا يمكنها ذلك من مباشرة الالتزام بالنفقات المتعلقة بها، بالنظر إلى الأجل التي يتطلبها إجراء الدراسات وتهيئ طلبات العروض.

❖ توصل الأكاديميات الجهوية من طرف الوزارة بإعانات غير مفتوحة في ميزانياتها

70. مكن فحص وضعيات الخزينة الخاصة بالأكاديميات الجهوية، المدلى بها من طرف مديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات بوزارة التربية الوطنية، من الوقوف على استفادة بعض الأكاديميات من مبالغ إعانات غير مسجلة في ميزانياتها. ذلك أنه في سنة 2009، توصلت بعض الأكاديميات الجهوية بإعانات من وزارة التربية الوطنية، دون أن تكون مدرجة في ميزانياتها. إذ تم تحويل مبالغ هذه

الإعانات خلال الأسبوع الأخير من شهر دجنبر 2009. ويلخص الجدول التالي المبالغ المحولة لبعض الأكاديميات الجهوية والتي تفوق ما هو مدرج في ميزانيتها النهائية:

الجدول رقم 22: الفرق بين المبالغ المضمنة في ميزانيات الأكاديميات الجهوية وتلك المقيدة في محاسبة وزارة التربية الوطنية

الفرق	المبالغ المقيدة في المحاسبة المركزية للوزارة	المبالغ المضمنة في ميزانيات الأكاديميات الجهوية	الأكاديميات الجهوية	الفصل
2 088 000	339 480 900	337 392 900	سوس ماسة درعة	المعدات والنفقات المختلفة
56 000	141 469 000	141 413 000	الغرب شراردة بني حسن	
504 000	206 864 100	206 360 100	الجهة الشرقية	
3 165 000	238 743 300	235 578 300	مكناس تافيلالت	
858 000	202 177 000	201 319 000	طنجة تطوان	الاستثمار
2 500 000	375 635 500	373 135 500	مكناس تافيلالت	

المصدر: وزارة التربية الوطنية

❖ عدم تمكين الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين من جميع مبالغ الإعانات التي رصدت لها برسم كل سنة مالية

71. بعد مقارنة مبالغ الإعانات المدرجة في ميزانيات الأكاديميات الجهوية وتلك المضمنة في وضعية المبالغ المحولة من طرف الوزارة والمدلى بها من طرف مديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات التابعة لهذه الوزارة، تم الوقوف على وجود فوارق كبيرة تبين حجم المبالغ التي لم يتم تحويلها خصوصا بالنسبة لسنوات 2010 و 2011 و 2012. ويعرض الجدول التالي الوضعية الموجزة لهذه الفوارق:

الجدول رقم 23 : تفاوت المبالغ المبوبة في الميزانية و التي تم تحويلها للأكاديميات

الفرق	إعانات الاستثمار		الفرق	إعانات الاستغلال		السنوات
	المبالغ المحولة حسب محاسبة الوزارة	ميزانيات الأكاديميات الجهوية		المبالغ المحولة حسب محاسبة الوزارة	ميزانيات الأكاديميات الجهوية	
584 538 900	3 919 095 882	4 503 634 782	802 773 670	2 648 403 800	3.451.177.470	2010
2 501 347 300	0	2 501 347 300	2 277 426 946	914 804 950	3 192 231 896	2011
1 638 799 600	823 373 000	2 462 172 600	1 087 262 025	2 062 625 375	3 149 887 400	2012
<b>4 724 685 800</b>	<b>4 742 468 882</b>	<b>9 467 154 682</b>	<b>4 167 462 641</b>	<b>5 625 834 125</b>	<b>9 793 296 766</b>	المجموع

المصدر: وزارة التربية الوطنية

72. وقد هم عدم التحويل الكلي أو الجزئي للإعانات جميع الأكاديميات الجهوية خلال الفترة 2009 - 2012 كما يتبين ذلك من خلال فحص المبالغ المضمنة في ميزانية كل أكاديمية جهوية والمبالغ المحولة لها من طرف الوزارة (الملحق رقم 4). وهكذا يتضح أنه:

✓ برسم سنة 2010، لم تتوصل الأكاديميات الجهوية إلا بجزء من مبالغ الإعانات المدرجة في ميزانياتها النهائية؛

✓ برسم سنة 2011، لم تتوصل الأكاديميات الجهوية بمبالغ الإعانات المتعلقة باعتمادات الأداء المدرجة في ميزانياتها النهائية. كما أن كل من أكاديميات الشاوية-ورديغة وسوس-ماسة-درعة وتادلة-أزيلال ومراكش-تانسيفت-الحوز لم تتوصل بمبالغ إعانات الاستغلال المبرمجة في ميزانياتها؛

✓ برسم سنة 2012، لم يتم تحويل مبالغ إعانات الاستغلال المدرجة في ميزانيات الأكاديميات الجهوية لكل من الشاوية-ورديغة ومراكش-تانسيفت-الحوز. ويبلغ حجم هذه الإعانات على التوالي ما قدره 178.799.200,00 درهم و325.529.200,00 درهما. كما أن أكاديمية سوس-ماسة-درعة لم تتوصل بإعانات الاستثمار المبرمجة في ميزانياتها برسم نفس السنة.

### II.3.3 التأخر في المصادقة على ميزانيات الأكاديميات الجهوية وتعدد الميزانيات المعدلة

73. تعتمد الأكاديميات الجهوية إلى إعداد ميزانياتها الأولية اعتمادا على مبالغ الإعانات المرصودة لها بالفقرات "3001 إلى 3016" في قوانين المالية. إلا أنه لوحظ، بعد فحص هذه الميزانيات، وجود تأخر في المصادقة عليها من طرف وزارة الاقتصاد والمالية.

74. وخلال فترة تنزيل المخطط الاستعجالي، سجلت المصادقة على الميزانيات الأولية للأكاديميات تأخرا ملحوظا، إذ لم تنزامن مع بداية السنة المالية المعنية. مما أثر سلبا على عملها، إذ لم تتمكن هذه الأخيرة من برمجة ميزانياتها بشكل ملائم على طول 12 شهرا. ويوضح الجدول التالي تواريخ المصادقة على الميزانيات الأولية للأكاديميات الجهوية:

الجدول رقم 24: تواريخ مصادقة وزارة الاقتصاد والمالية على ميزانيات الأكاديميات الجهوية

السنة المالية	تاريخ المصادقة على الميزانيات الأولية للأكاديميات الجهوية
2009	من 19 إلى 24 مارس 2009
2010	من 7 إلى 27 يناير 2010
2011	7 فبراير إلى 5 أبريل 2011
2012	من 29 مارس إلى 14 مايو 2012

المصدر: الميزانيات الأولية للأكاديميات

75. وعمدت الأكاديميات الجهوية إلى إدخال عدة تعديلات على ميزانياتها، خلال نفس السنة، لبرمجة الإعانات الإضافية كلما أشعرتها وزارة التربية الوطنية. ويوضح الجدول أدناه عدد الميزانيات في كل سنة مالية ومبالغ الإعانات المدرجة فيها خلال الفترة 2009-2012:

**الجدول رقم 25: عدد الميزانيات الخاصة بالأكاديميات الجهوية في كل سنة مالية خلال فترة المخطط الاستعجالي**

السنة	الميزانية	الاستثمار	
		اعتمادات الأداء (بالدرهم)	اعتمادات الالتزام (بالدرهم)
2009	الميزانية الأولية	2 423 417 700	485 627 315
	الميزانية المعدلة 1	2 723 756 300	1 100 173 000
	نسبة الزيادة	12,39%	126,55%
	الميزانية النهائية	3 573 274 200	1 100 173 000
	نسبة الزيادة	31,190%	0
2010	الميزانية الأولية	1 904 007 000	1 100 173 000
	الميزانية المعدلة 1	2 391 165 300	1 183 748 700
	نسبة الزيادة	25,590%	7,600%
	الميزانية المعدلة 2	2 610 019 688	1 253 946 363
	نسبة الزيادة	9,150%	5,930%
2011	الميزانية النهائية	4 503 634 782	2 054 884 730
	نسبة الزيادة	72,550%	63,870%
	الميزانية الأولية	1 640 380 000	2 908 977 000
	الميزانية المعدلة 1	1 640 380 000	2 908 977 000
	نسبة الزيادة	0%	0%
2012	الميزانية النهائية	2 501 347 300	10 984 814 100
	نسبة الزيادة	52,49%	277,620%
	الميزانية الأولية	2 456 172 600	5 652 775 000
	الميزانية المعدلة 1	2 460 172 600	5 662 275 000
	نسبة الزيادة	0,163%	0,168%
2012	الميزانية النهائية	2 462 172 600	5 666 275 000
	نسبة الزيادة	0,081%	0,071%
	الميزانية المعدلة	0%	0%

المصدر: ميزانيات الأكاديميات الجهوية لسنوات 2009 و2010 و2011 و2012

76. اعتمادا على المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، تم الوقوف على الملاحظات التالية:

✓ التحويل المتكرر للاعتمادات لفائدة الأكاديميات الجهوية يفضي إلى إعداد هذه الأخيرة لعدة

ميزانيات معدلة خلال نفس السنة؛

✓ فاقت مبالغ الإعانات الإضافية المحولة للأكاديميات الجهوية تلك المسجلة في ميزانية الوزارة

عند بداية السنة المالية. فعلى سبيل المثال، في سنة 2011، سجلت اعتمادات الالتزام الاستثمار

النهائية المرصودة لفائدة الأكاديميات زيادة بنسبة تفوق 277 في المائة مقارنة مع الميزانية

المعدلة؛

✓ برسم سنة 2011 كذلك، سجلت اعتمادات الاستغلال انخفاضاً بأكثر من 4 في المائة، ثم زيادة بأكثر من 6 في المائة، مما يؤكد عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالاعتمادات المرصودة للأكاديميات الجهوية.

77. ولقد خلق تعدد الميزانيات المعدلة الخاصة بالأكاديميات الجهوية عدة إكراهات عاقت التدبير السليم للبرنامج على مستوى هذه الأخيرة، نورد من أهمها ما يلي:

✓ عدم توفر مديري الأكاديميات الجهوية، كأميرين بالصرف، على رؤية واضحة من أجل إعداد برامج عمل يعرضونها على المجالس الإدارية، إذ أن وزارة التربية الوطنية تحدد مسبقاً طبيعة النفقات التي ستغطيها مبالغ الإعانات الإضافية المرصودة؛  
✓ إقدام مديري الأكاديميات الجهوية على تنفيذ الميزانيات المعدلة دون عرضها على المجالس الإدارية؛

✓ مصادقة وزارة الاقتصاد والمالية على الميزانيات النهائية للأكاديميات الجهوية في نهاية السنة المالية وفي بعض الحالات في غضون السنة المالية. وفي ظل هذا الوضع لم تتمكن الأكاديميات من تنفيذ ميزانياتها في احترام للقواعد المؤطرة للالتزام بالنفقات. وفيما يلي عرض لتواريخ المصادقة على الميزانيات النهائية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين من طرف وزارة الاقتصاد والمالية:

**الجدول رقم 26: تواريخ المصادقة على الميزانيات النهائية للأكاديميات الجهوية من طرف وزارة الاقتصاد والمالية**

السنة المالية	تاريخ المصادقة على الميزانيات النهائية للأكاديميات الجهوية
2009	من 4 دجنبر 2009 إلى 13 يناير 2010
2010	من 10 نونبر إلى 31 دجنبر 2010
2011	من 4 إلى 7 أكتوبر 2011
2012	من 11 إلى 28 دجنبر 2012

المصدر: الميزانيات النهائية للأكاديميات

## II.4.3 خلاصة

78. إن نتائج تحليل حجم الموارد التي عبأتها الدولة لفائدة قطاع التربية الوطنية وما تم إنفاقه تعكس ضعف قدرة قطاع التربية الوطنية على استهلاك الموارد المالية المعبأة لفائدته خلال فترة تنفيذ المخطط الاستعجالي.

79. وعليه فإنجاح أي إصلاح لا يتوقف فقط على توفير الموارد المالية اللازمة، بل لا بد من توفر تدبير فعال ومحكم لهذه الموارد. وبالتالي، لم يكن لهذه الموارد المعبئة التأثير المنشود على المنظومة التربوية لا من حيث الأداء ولا من حيث الجودة.

80. كانت الدولة قد رصدت خلال فترة 2009-2012 موارد مهمة لتنفيذ المخطط الاستعجالي. وقد بلغت اعتمادات الأداء المرصودة للقطاع، دون احتساب نفقات الموظفين، ما مجموعه 43,12 مليار درهم، بزيادة قدرها 30,07 مليار درهم مقارنة مع فترة 2005-2008، مسجلة نسبة ارتفاع بلغت حوالي 230 في المائة.

81. ومن جهة أخرى، لا يعكس مستوى استهلاك الاعتمادات المرصودة الطبيعة الاستعجالية لهذا البرنامج، ذلك أن حجم الأداء بقي في حدود 25,12 مليار درهم من أصل 43,12 مليار درهم من الاعتمادات المرصودة لهذا القطاع، مسجلا بذلك نسبة أداء في حدود 58,2 في المائة، وبمستويات متباينة، حيث لم تتجاوز نسبة استهلاك الاعتمادات الأداء المرصودة للمصالح المركزية للوزارة 10,2 في المائة مقابل 61,2 في المائة بالنسبة للأكاديميات الجهوية، ودون بلوغ معدل 66,5 في المائة المسجل في فصل الاستثمار بالميزانية العامة للدولة خلال تلك الفترة.

82. ويمكن تفسير ضعف هذا الأداء إلى حد كبير بما يلي:

✓ غياب إطار ميزانياتي واضح للمخطط الاستعجالي يحدد حجم الميزانية الواجب رصدها من أجل تسريع وتيرة إصلاح قطاع التربية والتكوين. فقد سجلت ميزانية المخطط الاستعجالي تغييرات مهمة، حيث تضمنت الصيغة الأولى، والتي أعدها مكتب الدراسات، غلafa ماليا قدره 33,96 مليار درهم لتمويل هذا المخطط، وتم رفعه إلى 45,3 مليار درهم في صيغته الثانية بعد إعادة هيكلة محتواه من طرف وزارة التربية الوطنية. في حين بلغت اعتمادات الأداء التي رصدت لهذا القطاع بموجب قوانين المالية برسم فترة 2009-2012 ما مجموعه 43,12 مليار درهم خارج نفقات الموظفين ودون احتساب اعتمادات الالتزام.

✓ ضعف القدرات التدييرية في مجال المحاسبة والتدبير المالي للمشاريع، كما يتضح ذلك من خلال غياب تأطير ميزانياتي واضح للمخطط الاستعجالي، وغياب نظام للقيادة يمكن من التحكم في مختلف مكونات المخطط، وعدم إرساء نظام معلوماتي مندمج يمكن من تجميع المعلومات ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

✓ عدم إعداد ميزانية منفصلة تخص المخطط الاستعجالي، حيث لم تعمل الوزارة على وضع نظام يمكن من تمييز الموارد المالية المخصصة للبرنامج الاستعجالي عن باقي النفقات الأخرى وبالتالي، تم دمج الغلاف المالي المخصص لهذا المخطط ضمن بنود الميزانية السنوية المرصودة لقطاع التربية الوطنية. وبالتالي، لم تمكن هذه الوضعية من إعداد الحصيلة ومن تقييم الإنجازات مقارنة بالموارد المعبأة.

✓ عدم حرص وزارة التربية الوطنية على تنسيق وتنفيذ التدابير مع الأكاديميات الجهوية ومع وزارة الاقتصاد والمالية، مما أدى إلى وجود فوارق كبيرة بين مبالغ الإعانات المسجلة في محاسبتها المركزية وتلك المضمنة في الميزانيات النهائية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين. ووجود هذه الفوارق يمس بجودة تتبع الإعانات الممنوحة للأكاديميات على صعيد كل من وزارة التربية الوطنية ووزارة الاقتصاد والمالية.

### III. برمجة المشاريع

83. تمت برمجة تنفيذ مشاريع المخطط الاستعجالي اعتمادا على جذاذات المشاريع التي تم إعدادها عند إعادة الصياغة، حيث حددت هذه الجذاذات الجانب الكمي للمشروع والغلاف المالي وكذلك المدة الزمنية لتنفيذه وكيفية تنفيذ كل تدبير والجهة المسؤولة عنه. غير أن هذه العملية شابتها العديد من الاختلالات تمثلت على وجه الخصوص فيما يلي:

#### III.1 الاستعجال في البرمجة

84. اتسمت برمجة تنفيذ المشاريع والتدابير الواردة في المخطط الاستعجالي في صيغته الثانية بما يلي:

#### ❖ عدم الملاءمة بين حجم المخطط الاستعجالي والمدة المخصصة لتنفيذه

85. على الرغم من أهمية المشاريع التي تضمنها المخطط، فقد تمت برمجة تنفيذها في فترة زمنية قصيرة لا تتعدى 30 شهرا بعدما تم خصم المدة التي تطلبتها إعادة الهيكلة والتي دامت سنة ونصف.

86. وفي معرض ردها، أشارت الوزارة إلى أنها خلال مرحلة إعادة هيكلة المخطط الاستعجالي، واصلت تنفيذ العديد من المشاريع دون انقطاع، وعليه فمدة 24 شهرا (2010 و2011) هي إذن المدة الفعلية لتنفيذ مشاريع. في حين أن سنة 2009 تم اعتبارها فترة تجريبية وإعادة لصياغة المشاريع مع إطلاق مشاريع البنية التحتية، بما في ذلك البناء وإعادة الاعتبار والدعم الاجتماعي. في حين، شهدت سنة 2012 توقفا فعليا للعديد من مشاريع المخطط.

#### ❖ إدخال تغييرات على محتوى بعض المشاريع أثناء تنفيذها

87. خلال تنفيذ المشاريع، عمدت الوزارة مرة أخرى إلى تعديل الأهداف المسطرة ضمن مشاريع المخطط الاستعجالي في صيغته الثانية مما يعكس الخلل في تحديد الحاجيات وفي البرمجة. حيث أسفر فحص المعطيات الواردة في تقارير الوزارة عن وجود فوارق بين الأهداف المسطرة وبين ما تمت برمجته كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: أمثلة عن عدم التناسب بين التخطيط والبرمجة

تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية		الأهداف المسطرة في جذاذة المشروع بعد إعادة الصياغة	الموضوع
الأهداف المبرمجة	الأهداف المسطرة		
350	424	135	بناء الداخليات
34	65	125	بناء المدارس بالعالم القروي

المصدر: وزارة التربية الوطنية

❖ إطلاق المخطط الاستعجالي دون الحرص على ترتيب الأولويات وعلى التكامل بين المشاريع  
88. أطلقت الوزارة مشاريع المخطط الاستعجالي على مرحلتين: الأولى في يونيو 2009 والثانية في مايو  
2010. غير أن هذه البرمجة لم تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:

✓ تنزيل بعض المشاريع دون احترام الأولويات. فقد أجلت الوزارة إطلاق بعض المشاريع ذات  
الصلة بالتدبير وبالحكامة والتي تعتبر أساسا للبدء في تنفيذ المخطط. ويتعلق الأمر على وجه  
الخصوص بمكونات نظام التتبع والقيادة وكذلك تكوين الفرق المكلفة بالمشاريع؛  
✓ تميز تنفيذ مشاريع القطب البيداغوجي ببرمجة غير مبنية على التكامل والتزامن بين  
مشاريعها. ويتعلق الأمر خصوصا بالمشاريع ذات الصلة بالمناهج واللغات والتي لم يتم  
تفعيلها على الرغم من أن الوزارة بدأت في تنفيذ بيداغوجية الإدماج.

### 2.III تضمين المخطط الاستعجالي لعدة دراسات قبلية لتنفيذ المشاريع

89. كشفت مراجعة المخطط الاستعجالي في صيغته الثانية ارتباط تنفيذ عدة مشاريع بإنجاز مجموعة من  
الدراسات قبلية. وقد تضمن المخطط الاستعجالي في صيغته الثانية 57 دراسة بعدما كانت محصورة  
في 29 دراسة<sup>2</sup>.

90. ومع وجود هذا العدد الهام من الدراسات قبلية، أصبح المخطط الاستعجالي برنامجا تشخيصيا بدلا  
من أن يكون برنامجا عمليا لتسريع الإصلاح الذي جاء به الميثاق الوطني للتربية والتكوين منذ  
سنة 2000. كما تجدر الإشارة أن هذه الدراسات تثير الملاحظات التالية:

❖ موضوع بعض الدراسات يتمثل في تشخيص الأوضاع بهدف تحديد النواقص والتدابير الواجب  
اتخاذها

91. يتعلق الأمر على سبيل المثال، بالدراسة المتعلقة بتصنيف المؤسسات التعليمية في وضعية متردية  
والتي تحتاج إلى التأهيل وذلك قبل القيام بالدراسات وبدء الأشغال وكذلك الدراسة المتعلقة بوضع  
نموذج واستراتيجية تطوير التعليم الأولي.

❖ موضوع بعض الدراسات يتطلب التنسيق مع بعض الوزارات المعنية

92. من بين هذه الدراسات، على سبيل المثال، تلك التي تهدف إلى تقييم الحالة الصحية للتلاميذ، وكذلك  
الدراسة المتعلقة بإحصاء التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، إلخ.

وفي ردها، أشارت الوزارة إلى أن القيام بهذه الدراسات كان ضروريا لإرساء مشاريع المخطط  
الاستعجالي على أسس متينة.

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم 5.

## ❖ المدة المتوقعة لإنجاز بعض الدراسات تجاوزت أحيانا المدة المخصصة للمخطط

### الاستعجالي

93. تزامن التاريخ المحدد لإنجاز بعض الدراسات مع التاريخ المخصص لإكمال تنفيذ المخطط الاستعجالي، أي سنة 2012. ويتعلق الأمر، مثلا، بالدراسة المتعلقة بوضع نظام معلوماتي لتدبير التربية (SIME) ، والدراسة المتعلقة بوضع آلية لتنظيم أمن الأشخاص وحماية أطفال المدارس.

### III.3 اللجوء للمخططات الاستعجالية الجهوية وبرامج عمل على المدى المتوسط دون إبرام عقد-

#### برنامج بشأنها مع الأكاديميات<sup>3</sup>

94. اقترن المخطط الاستعجالي في صيغته الثانية بإعداد مخططات استعجالية جهوية، وبرامج عمل على المدى المتوسط والتي حددت لكل أكاديمية، البرمجة الميزانية والمادية للمشاريع والتدابير التي يتعين القيام بها خلال الفترة 2009-2012. وقد أسفر فحص هذه الوثائق عما يلي:

## ❖ بدء العمل بالمخطط الاستعجالي قبل إعداد المخططات الاستعجالية الجهوية وبرامج العمل

### على المدى المتوسط

95. لقد تم إعداد المخططات الاستعجالية الجهوية وبرامج العمل على المدى المتوسط، باعتبارها إطارا توجيهيا على المستوى الجهوي والإقليمي، بداية من النصف الثاني من سنة 2009 في حين تم الشروع من ذي قبل في تنزيل مجموعة من التدابير سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الأكاديميات.

96. وفي ردها، أفادت الوزارة أن المخطط الاستعجالي هو إطار مرجعي منظم في شكل أهداف وتدابير على المستوى الوطني. يتم تنزيله من طرف الأكاديميات، وفقا لخصوصيات إقليمية، في صيغة مخططات استعجالية ومخططات عمل على المدى المتوسط جهويا. وبالتوازي مع هذا التنزيل، ومن أجل احترام الموعد المحدد للمخطط، بادرت الأكاديميات إلى تنفيذ مشاريع البنية التحتية، ولا سيما أشغال البناء، وإعادة التأهيل والدعم الاجتماعي (مشاريع قطب التعميم).

## ❖ الشروع في تنفيذ المخطط الاستعجالي في غياب التعاقد مع الأكاديميات.

97. أشار المخطط الاستعجالي في صيغته الثانية أنه، ولتنفيذ المشاريع، ستلجأ الأكاديميات إلى التعاقد مع الدولة تطبيق الأحكام المادة 18 من القانون رقم 00-69 المتعلق بالرقابة المالية للدولة على المؤسسات العامة والهيئات الأخرى<sup>4</sup>. غير أنه لم يتم اللجوء للتعاقد فيما يتعلق، بالمخططات الاستعجالية الجهوية وبرامج العمل على المدى المتوسط على غرار ما تم القيام به بالنسبة للجامعات من أجل تنفيذ المخطط

<sup>3</sup> الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ينظمها القانون رقم 00-07 المحدث للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين المصادق عليه من طرف الظهير الشريف 00-203-1 بتاريخ 19 ماي 2000 الموافق ل 15 صفر 1421.

<sup>4</sup> بحسب المادة رقم 18 من القانون رقم 00-69 ".....تحدد في عقود البرامج لمدة متعددة السنوات وعلى الخصوص التزامات الدولة والهيئة المتعاقدة والأهداف التقنية والاقتصادية والمالية المحددة للهيئة ووسائل بلوغ هذه الأهداف وكذا الإجراءات المتعلقة بمتابعة تنفيذ عقود البرامج."

الاستعجالي الخاص بالتعليم العالي<sup>5</sup> والجدير بالذكر، أن إعداد برامج العمل على المدى المتوسط خضع لمنطق الجذاذات الواجب ملؤها عوض أن تكون عبارة عن وثائق استراتيجية يتم إعدادها من طرف الأكاديميات وتتم المصادقة عليها من قبل مجالسها الإدارية.

### ❖ مخططات العمل على المدى المتوسط غير مكتملة

98. كشفت دراسة مخططات العمل على المدى المتوسط الخاصة بالأكاديميات عن مجموعة من نقاط الضعف متمثلة في ما يلي:

✓ عدم تحديد الأهداف الكمية والتأطير الميزانياتي لبعض المشاريع: حيث لم تتضمن بعض مشاريع مخططات العمل على المدى المتوسط في نسختها النهائية الخاصة بالأكاديميات الأهداف الكمية والكلفة التوقعية لبعض التدابير التي نصت جذاذات المشاريع على أن تنزليها سيتم على المستوى الجهوي والإقليمي. ويحدد الجدول التالي عدد المشاريع التي لم تشملها مخططات العمل المكتملة:

الجدول رقم 28: عدد المشاريع التي لم يتم تضمينها في مخططات العمل على المدى المتوسط

عدد المشاريع غير المضمنة بمخططات العمل على المدى المتوسط مكتملة	الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين
4	وادي الذهب - لكويرة
8	العيون- بوجدور- الساقية الحمراء
14	كلميم - السمارة
11	سوس ماسة- درعة
6	الغرب- الشراة- بني حسن
6	الشاوية - ورديغة
7	مراكش - تانسيفت - الحوز
6	الشرق
6	الدار البيضاء الكبرى
7	الرباط - زمور - زعير
6	دكالة - عبدة
8	تادلة - أزيلال
5	مكناس - تاقيلالت
8	فاس - بولمان
4	تازة - تاوانات - الحسيمة
4	طنجة - تطوان
110	المجموع

المصدر: مخططات العمل على المدى المتوسط.

<sup>5</sup> -تنفيذ المخطط الاستعجالي على مستوى مديرية التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر كان موضوع 17 عقد -برنامج تم توقيعها بين الدولة من جهة و15 جامعة مغربية والمكتب الوطني للأعمال الاجتماعية والثقافية الجامعية (ONOUSC) والمركز الوطني للبحوث العلمية والتقنية (CNRST) والتي تم توقيعها أمام جلالة الملك في أكادير في 6 أكتوبر 2009.

✓ انعدام التناسق بين التخطيط والبرمجة لتنفيذ مشاريع المخطط الاستعجالي: حيث أفرز تفحص برنامج العمل السنوي للأكاديميات عن وجود تباين واختلاف بين ما كان مخطط له في مخططات العمل على المدى المتوسط وبين ما تمت برمجته خلال الفترة المخصصة للمخطط الاستعجالي. وفي بعض الأحيان تفرض التنسيق الوطنية للمشروع برنامجاً لا يتماشى مع الأهداف المنصوص عليها في جذاذات المشاريع ومخططات العمل على المدى المتوسط، مما يؤكد عدم وضوح الرؤية وفشل التخطيط والبرمجة المعتمدين.

✓ تضارب بين الأهداف الكمية المعلنة في مخططات العمل على المدى المتوسط الخاصة بالأكاديميات وتلك المتضمنة بالمخطط الاستعجالي في صيغته الثانية: مما يبين أن الحاجيات لم يتم تحديدها بشكل واقعي ومضبوط. ونذكر على سبيل المثال، الأهداف المتعلقة بإنشاء المدارس الجماعية، وتكوين المربين بالتعليم الأولي، إلخ. ويوضح الجدول التالي الأهداف المشار إليها في كل وثيقة والخاصة بإنشاء المدارس الجماعية:

**الجدول رقم 29: التناقض في الأهداف المحددة لإحداث المدارس الجماعية من طرف الأكاديميات خلال الفترة 2009-2012**

الأهداف المشار إليها في			الجهات
تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية	مخططات العمل على المدى المتوسط	جذاذة المشروع	
1	1	0	العيون - جوجدور - الساقية الحمراء
4	1	0	كلميم - السمارة
13	6	21	سوس ماسة - درعة
8	7	10	الغرب - الشراردة - بني حسن
12	11	13	الشاوية - ورديغة
11	22	18	مراكش - تانسيفت - الحوز
21	11	21	الشرق
0	0	0	الدار البيضاء الكبرى
3	6	7	الرباط - زمور - زعير
11	12	11	دكالة - عبدة
7	21	20	تادلة - أزيلال
14	19	18	مكناس - تافيلالت
8	14	15	فاس - بولمان
14	16	19	تازة - تاوانات - الحسيمة
21	18	15	طنجة - تطوان
148	165	188	المجموع

المصدر: وزارة التربية الوطنية

99. وفي تعقيها أوضحت الوزارة أن إعادة صياغة المشاريع على المستوى الوطني وتنزيلها على المستوى الإقليمي تم إعدادها دفعة واحدة مع بداية المخطط الاستعجالي. في حين أن مخططات العمل على المدى المتوسط، يتم تحيينها سنوياً من طرف الأكاديميات الجهوية وفقاً لمستوى تقدم سير المشاريع مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات الجهوية والميزانية الفعلية المخصصة للمشروع على المستوى الجهوي.

100. وفي هذا الصدد، يذكر المجلس أن النسخة الأخيرة من مخططات العمل على المدى المتوسط لا تشير إلى الأهداف الكمية وتوقعات الميزانية لبعض المشاريع.

### 4.III خلاصة

101. تميزت عملية التخطيط والبرمجة المتعلقة بمشاريع وتدابير المخطط الاستعجالي في صيغته الثانية بما يلي:

✓ عدم ملاءمة حجم مشاريع المخطط الاستعجالي مع المدة المخصصة لتنفيذه . حيث حددت في البداية مدة 48 شهرا لتنفيذ المخطط الاستعجالي في صيغته الأولى وذلك خلال الفترة 2009-2012. إلا أن إعادة هيكلة المخطط ووضع تصور جديد لتنفيذه، والتي استغرقت 18 شهرا، جعلت مدة تنفيذ المخطط تنقلص إلى 30 شهرا. وهكذا أصبحت المدة الفعلية لتنفيذ المخطط الاستعجالي جد قصيرة وغير ملائمة نظرا لأهمية المشاريع وطبيعتها وحجم التدابير والإجراءات المزمع اتخاذها؛

✓ عدم اللجوء للتعاقد مع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين لتنفيذ المخططات الاستعجالية الجهوية ومخططات العمل على المدى المتوسط. فعلى عكس الجامعات لم توقع الأكاديميات الجهوية أي عقد - برنامج مع الوزارة، حيث إن هذه العقود كان من شأنها تحديد الالتزامات والأهداف والوسائل بين الوزارة والأكاديميات الجهوية فضلا عن طرق التتبع والتقييم؛

✓ عدم تناسق عدد المشاريع المبرمجة والقدرات التدبيرية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين: خلق التنزيل الجهوي والإقليمي لمختلف المشاريع حزمة من الأنشطة على مستوى الأكاديميات الجهوية والمديريات الإقليمية، غير أن تضاعف الأنشطة لم يواكبه توفير الوسائل اللوجستكية والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك المشاريع؛

✓ الاستعجال في البرمجة: فيهدف الوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في المخطط الاستعجالي، خاصة إتمام تنفيذ جميع المشاريع مع متم سنة 2012، سارعت الأكاديميات الجهوية لإطلاق العديد من المشاريع والتدابير دون تشخيص مسبق أو تحكم في الحاجيات أو توفير للموارد البشرية والوسائل اللوجستكية اللازمة؛

✓ برمجة المشاريع والتدابير دون تحديد الأولويات والحرص على التكامل فيما بينها. أطلقت الوزارة بعض المشاريع قبل إرساء التدابير المتعلقة بالحكمة، وبنظام التتبع والقيادة، وتكوين الفرق المكلفة بالإشراف على المشاريع، إلخ. وعلاوة على ذلك، تميز تنفيذ مشاريع القطب البيداغوجي ببرمجة غير مبنية على التكامل والتزامن بين المشاريع.

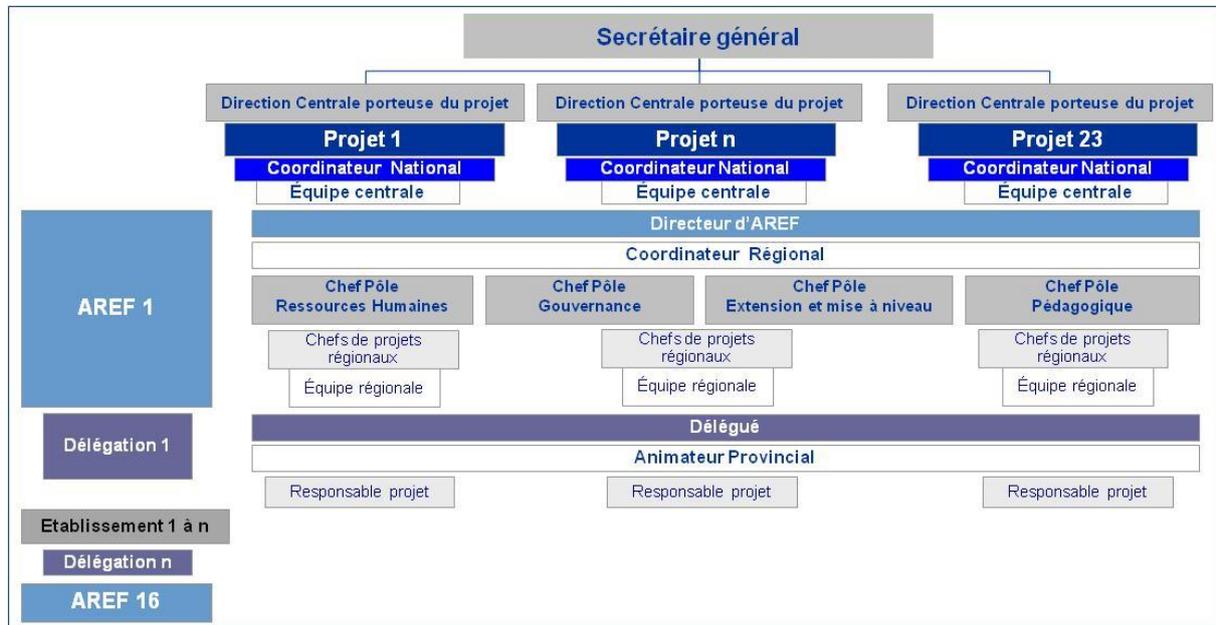
## IV. تنفيذ المشاريع

### 1.IV التنظيم الهيكلي المخصص لتنفيذ المخطط الاستعجالي

102. لتنفيذ المخطط الاستعجالي، وضعت الوزارة آلية تنظيمية لضمان إطلاق المشاريع وبلوغ الأهداف المحددة في الصيغة الثانية للمخطط. واهتمت هذه الآلية الجوانب التنظيمية والمؤسسية، فضلاً عن الموارد البشرية.

### 1.1.IV الهيكل التنظيمي لتنفيذ المخطط الاستعجالي

103. تفعيلاً لمبدأ التدبير بالمشاريع، اعتمدت الوزارة تنظيماً وظيفياً كما هو موضح في الرسم البياني التالي:



المصدر: وزارة التربية الوطنية

104. وفقاً للرسم البياني أعلاه، فإن التنظيم المعتمد لضمان تدبير وتتبع مشاريع المخطط الاستعجالي يتشكل على النحو التالي:

- ✓ على المستوى المركزي، إسناد لكل مديرية المشاريع التي تدخل في مجال اختصاصها مع تعيين منسق وفريق عمل مركزيين؛
- ✓ على المستوى الجهوي، تم تعيين منسق جهوي ورئيس عن كل قطب ومديري المشاريع، وفريق جهوي على مستوى كل أكاديمية؛
- ✓ على المستوى الإقليمي، تم تعيين منسق ومشرف لكل مشروع على مستوى كل مديرية إقليمية

105. إن هذا النموذج التنظيمي، الذي يختلف عن التنظيم الهيكلي الرسمي للوزارة<sup>6</sup> وللأكاديميات الجهوية<sup>7</sup>، عرف مجموعة من المعوقات تمثلت فيما يلي:

#### ❖ تداخل الاختصاصات بين المسؤولين الإداريين والمشرفين على المشاريع

106. أدى تكليف أطر بتتبع تنفيذ المشاريع، على المستوى الجهوي وعلى المستوى الإقليمي، لا تنتمي إلى المصالح التي تدخل ضمن اختصاصاتها طبيعة المشروع إلى خلق صراع وتداخل في الاختصاصات بين المسؤولين الإداريين والمشرفين على المشاريع. وبالتالي لم يساعد هذا المناخ على إنجاح تنزيل وتتبع مشاريع وتدابير المخطط الاستعجالي. وقد أثرت هذه الملاحظة خلال المقابلات مع مديري المشاريع وأكدها تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية<sup>8</sup>.

#### ❖ مركزة جل القرارات الخاصة بتدبير وتتبع تنفيذ مشاريع المخطط الاستعجالي على مستوى الوزارة

107. وعلى الرغم من كون الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي، وتدار من قبل مجالس إدارية مخولة لاتخاذ قرارات استراتيجية لتوجيه عملها تطبيقاً لأحكام القانون رقم 00-07 المشار إليه أعلاه، فإنها من الناحية العملية، تقوم بوظائفها كما لو كانت مجرد مصالح خارجية للوزارة تطبق التعليمات والقرارات التي تتخذها المصالح المركزية للوزارة، خصوصاً ما يتعلق بتنسيق المشاريع على المستوى الوطني، ودون أي إشراك للمجالس الإدارية. هذا الوضع تم رصده على مستوى جميع الأكاديميات، بالإضافة إلى أن أنشطتها تعتمد كلياً على الدعم الممنوح لها من طرف الوزارة.

#### ❖ توزيع غير ملائم للمشاريع بين مختلف مديريات الوزارة

108. إن التنظيم العملي المعتمد لتنفيذ المخطط الاستعجالي أسند إلى كل مديرية مركزية مهام التنسيق على المستوى الوطني وتنفيذ وإدارة العديد من المشاريع. وقد تميز هذا التنظيم بتوزيع غير متوازن للمشاريع بين هاته المديريات<sup>9</sup>، ودون مراعاة لاختصاصاتها وقدراتها العملية. وقد كان لهذا الاختلال تأثير سلبي على تنفيذ تدابير بعض المشاريع، نظراً لعدم كفاية الموارد البشرية من حيث العدد والتخصصات.

109. في ردها، أشارت الوزارة إلى أن المشاريع تم توزيعها بين المديريات المركزية وفقاً لاختصاصاتها الرسمية، وهو ما يفسر إمكانية منح مشروعين أو ثلاثة مشاريع على الأكثر لنفس المديرية (4 حالات فقط).

<sup>6</sup>المرسوم رقم 2.02.382 المتعلق بتنظيم واختصاصات وزارة التربية الوطنية.  
<sup>7</sup>قرارات وزارة التربية الوطنية المحددة للهيكل التنظيمي للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.  
<sup>8</sup>تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية حول المخطط الاستعجالي ص. 262.  
<sup>9</sup>انظر الملحق رقم 6.

## ❖ خلق بنيات غير منصوص عليها في الهيكل التنظيمي للوزارة

110. خلال تنفيذ المخطط الاستعجالي، بادرت الوزارة إلى إنشاء بنيات غير منصوص عليها بموجب المرسوم رقم 2.02.382 المتعلق بتنظيم واختصاصات وزارة التربية الوطنية. وقد أخذت هذه البنيات شكل مديريات أو أقسام أو مصالح. ويعطي الجدول التالي لمحة عن هذه البنيات والتي أنشئت أثناء تنفيذ المخطط الاستعجالي.

**الجدول رقم 30: لائحة المديريات غير المنصوص عليها بالهيكل التنظيمي للوزارة**

المديرية الأصلية	البنية الأصلية	البنيات الوظيفية المحدثة
مديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات	قسم الميزانية	مديرية الميزانية
	قسم المحاسبة المركزية	مديرية الشؤون العامة
	قسم تسيير المصالح المركزية	
	مصلحة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة	مديرية البنيات
	مصلحة الدراسات التقنية والصيانة	مديرية تأهيل المؤسسات التعليمية
مديرية الموارد البشرية	قسم استراتيجيات التكوين	مديرية التكوين
مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات	قسم التقويم	المركز الوطني للتقييم والامتحانات
	مصلحة الإعلام والتوجيه المدرسي والمهني	
قسم تابع للكتابة العامة	قسم التواصل	مديرية التواصل
غير منصوص عليها بالهيكل التنظيمي للوزارة		مديرية الهندسة
غير منصوص عليها بالهيكل التنظيمي للوزارة		الوحدة المركزية للأمن الإنساني والوساطة
غير منصوص عليها بالهيكل التنظيمي للوزارة		مديرية الدعم الاجتماعي

111. وفي معرض ردها أشارت الوزارة إلى أن إنشاء هذه الوحدات الوظيفية غير ذي صلة مع المخطط الاستعجالي. بل دعت إليها ضرورة التطورات التي عرفها النظام التربوي منذ دخول الميثاق الوطني حيز التنفيذ.

112. وقد واکب إحداث هذه البنيات تعيين مسؤولين دون اللجوء إلى المسطرة القانونية. وقد تلقى هؤلاء المسؤولون (مديرون، ونواب المديرين ورؤساء الأقسام.....) تعويضات جزافية على شكل تعويضات عن مصاريف التنقل وتعويضات عن ساعات التكوين.

113. وتجدر الإشارة إلى أن الوزارة لا تزال تدفع لبعض المسؤولين المذكورين هذه التعويضات على الرغم من انتهاء المخطط الاستعجالي.

114. وفي ردها، أشارت الوزارة إلى أن هذه الوحدات الوظيفية المعنية لم يتم إنشاؤها لمصاحبة المشاريع ذات الطبيعة المؤقتة وبأجل محددة -توازي المدة المخصصة للمخطط الاستعجالي- بل هي وحدات تم إنشاؤها للاضطلاع بوظائف رسمية، أو لإدارة المشاريع الكبرى التي تستجيب للحاجيات الملحة والضرورية لتنفيذ استراتيجية الوزارة.

#### 2.1.IV إنشاء جمعيات شبه إدارية

115. بالرجوع إلى المذكرة رقم 73 الصادرة بتاريخ 20 أكتوبر 2009، لجأت الوزارة إلى خلق الجمعية المغربية لدعم التمدرس كما أعطت تعليماتها إلى مديري الأكاديميات والمندوبين الإقليميين لخلق تمثيلات لهذه الجمعية بالنفوذ التربوي التابع لهم. وبالإضافة إلى هذا، أوصت الوزارة مديري المؤسسات التعليمية بتأسيس جمعية تسمى "جمعية دعم مدرسة النجاح" على مستوى كل مدرسة. وتتمثل مهام هذه الجمعيات في الآتي:

✓ بالنسبة للجمعية المغربية لدعم التمدرس: تتكفل بالدعم المادي المباشر الممنوح للأطفال المنحدرين من أسر معوزة لتشجيعهم على التمدرس، في إطار برامج "تيسير" وبرنامج "مليون محفظة"؛

✓ بالنسبة لجمعية دعم مدرسة النجاح: تتكفل بتمويل المصاريف التي تتطلب التدخل الآني بالمؤسسة التعليمية. وتستفيد هذه الجمعيات من الدعم الذي تمنحه الأكاديميات في حدود مبلغ 49.999,00 درهم سنوياً.

116. إن اللجوء إلى هذه الجمعيات لتنفيذ بعض تدابير المخطط الاستعجالي، ولا سيما تلك المدرجة في المشروع E1P4 (تكافؤ فرص ولوج التعليم الإلزامي)، يستدعي الملاحظات التالية:

✓ عدم الالتزام بمقتضيات الظهير رقم 1-58-376 الصادر في 15 نونبر 1958، والتي تنظم حق تأسيس الجمعيات، فيما يتعلق بشروط تأسيسها وعملها وتسييرها. وعلى الرغم من الاستناد إلى الظهير سالف الذكر عند خلق هذه الجمعيات، إلا أن جمعة دعم مدرسة النجاح تشكل في الواقع امتداداً للإدارة، بالنظر إلى أن أعضاء الجمعية يتم تعيينهم من قبل الوزارة، حيث يتم تعيين مدير المؤسسة والمقتصد على التوالي رئيساً وأمين مال الجمعية. أما بالنسبة إلى عقد الجموع العامة وحل الجمعية فيمكن أن تكون بمبادرة من مديري الأكاديميات أو المديرين الإقليميين رغم افتقارهم لصفة عضو بالجمعية؛

✓ التموقع المؤسساتي للجمعية المغربية لدعم التمدرس: إن اختيار مقر للجمعية بالمديرية المركزية بالوزارة المكلفة بالدعم الاجتماعي واشتغال أطر هذه المديرية بالجمعية يخلق نوعاً من التداخل والخلط بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لأعضاء هذه الجمعية. وتتجلى أوجه هذا التداخل في ما يلي:

✓ يتم تعيين أعضاء مكتب الجمعية، في حين يقوم العمل الجمعي على أساس التطوع وانتخاب أعضاء المكتب؛

✓ يعود الإشراف على التمثيلات الجهوية والإقليمية لهذه الجمعية لمديري الأكاديميات أو للمديرين الإقليميين والمسؤولين الماليين التابعين لهم.

## 2.IV تنفيذ المشاريع

117. ميز التصميم المعتمد لتنفيذ المخطط الاستعجالي بين المشاريع والتدابير ذات الطابع المركزي والتي يجب تنزيلها من طرف الوزارة وتلك التي يعود تنفيذها إلى الأكاديميات والمديريات الإقليمية. في حين أن عملية التتبع والتقييم تبقى من مهام المصالح المركزية للوزارة وفق الهيكل التنظيمي الذي تم وضعه لهذا الغرض كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

118. وقد شابت تنفيذ مشاريع المخطط مجموعة من النقائص لم تساعد على تحقيق الأهداف المتوخاة منه. يمكن تلخيصها في غياب رؤية واضحة أثناء تنفيذ بعض المشاريع وتكليف الأكاديميات بالعديد من الأنشطة تفوق قدراتها التدبيرية وأيضا عدم تفعيل بعض اتفاقيات الشراكة وبعض الدراسات التي جاء بها المخطط الاستعجالي.

### 1.2.IV غياب الرؤية أثناء تنفيذ بعض المشاريع

119. بالرغم من الأهمية التي تكتسبها بعض المشاريع، فقد عرف تنفيذها غياب رؤية واضحة من حيث الجهة المكلفة بتنزيلها وبرمجة التدابير الواجب القيام بها. وقد تجلت هذه الملاحظة استنادا إلى الكيفية التي تم بها تنزيل المشاريع التالية:

#### ❖ الارتجال في كيفية تنفيذ المشروعات المتعلقة ببناء المؤسسات التعليمية (E1P2)

#### و(E2P1)

120. بالرغم من أن مقتضيات القانون رقم 07.00 المشار إليه أعلاه أوكل للأكاديميات مهمة بناء المؤسسات التعليمية، فقد قررت الوزارة التكفل بجميع عمليات البناء وذلك عن طريق التحضير والإعلان عن طلب عروض دولي واحد من أجل القيام بعمليات البناء (clé en main). ولهذا الغرض تعاقدت الوزارة مع مكتب دراسات لمساعدتها في تدبير هذه العملية عبر الصفقة رقم 33/2009 بمبلغ 439.705.200,00 درهم.

121. وبعد الحصول على التراخيص والاستثناءات الضرورية لإطلاق طلب العروض، وبعد تقييم عروض المترشحين، قررت الوزارة التخلي عن طلب العروض هذا بحجة أن كلفة المشروع جد باهظة مقارنة بالغلاف المالي المخصص لذلك.

122. وعلى إثر ذلك، قامت الوزارة بفسخ الصفقة رقم 33/2009 المشار إليها أعلاه وعمدت إلى تكليف الأكاديميات بعملية بناء المؤسسات التعليمية عن طريق تحويل الاعتمادات المتعلقة بالدراسات والأشغال، وذلك قصد بناء 102 مؤسسة تعليمية سنة 2009 و256 سنة 2010 و772 سنة 2011.

123. إن التأخر في اتخاذ قرار تكليف الأكاديميات بتنفيذ هاذين المشروعين وعدم تناسب القدرات التدبيرية لهذه الأخيرة مع عدد صفقات الدراسات والأشغال المترتبة عنهما لم يفضيا إلى تدبير وتتبع

محكم لعمليات البناء وإنجاز هذين المشروعين في الأجل المحددة. وقد سبقت الإشارة الى المشاكل التي شابت مشاريع البناء في العديد من تقارير المجلس الأعلى للحسابات حول مراقبة تسيير الأكاديميات.

#### ❖ التخلي عن ثانويات التميز.

**124.** في إطار المشروع E2 P2 المتعلق ب" بتشجيع التميز " الذي كان الهدف منه منح التلاميذ مناخا جيدا للتميز، حددت وثيقة المشروع بناء ثمانى ثانويات التميز مع التأكيد على أن القيام بالدراسات التقنية والبناء والتجهيز سيعود للمصالح المركزية للوزارة، في حين أن انتقاء التلاميذ سيتم من طرف الأكاديميات. وقد قدرت ميزانية كل ثانوية بأربعة ملايين درهم للدراسات التقنية و40 مليون درهم للبناء و10 ملايين درهم للتجهيز. غير أنه وفي نهاية سنة 2011 قررت الوزارة تكليف الأكاديميات بتنفيذ هذا المشروع مع تحويل الاعتمادات المالية الخاصة بها.

**125.** إلا انه تم التخلي كلياً عن هذا المشروع سنة 2012 دون الحصول على المعلومات والمعطيات حول مآل استعمال الاعتمادات التي كانت مخصصة للمشروع.

**126.** وفي جوابها، بررت الوزارة تخليها عن هذا المشروع بكونه جاء بناء على قرار وزاري.

#### ❖ التخلي عن بيداغوجية الإدماج.

**127.** من أجل إتمام تنزيل المقاربة بالكفايات المنصوص عليها في الميثاق الوطني للتربية والتكوين، تعاقدت الوزارة مع خبير دولي لتعميم بيداغوجية الإدماج على مستوى كل الأسلاك التعليمية في أفق 2011. وتندرج هذه الاتفاقية في إطار تنزيل المشروع المتعلق بتحسين الآلية التربوية (E1.P8).

**128.** وفي هذا الإطار، أنفقت الوزارة، دون احتساب النفقات المتعلقة بتكوين المدرسين، غلafa ماليا يتجاوز 71,32 مليون درهم بغرض إدماج هذه المقاربة في المنظومة التربوية. وينقسم هذا المبلغ إلى:  
✓ نفقات متعلقة بخدمات الخبرة والتي كانت موضوع عقد بمبلغ 27.789.263 درهم تم أدائه بالكامل؛

✓ نفقات متعلقة بالوسائل اللوجستية الخاصة بطباعة الوثائق والمقررات والكتيبات التوضيحية بمبلغ 43.548.052 درهم.

**129.** وفي سنة 2012، ورغم المبالغ التي تم إنفاقها قررت الوزارة، عن طريق المذكرة رقم 12-037 بتاريخ 17 فبراير 2012، النسخ النهائي للمذكرة رقم 204 المتعلقة بتقييم المكتسبات بالاعتماد على بيداغوجية الإدماج وتأجيل تطبيق هذه المنهجية في المؤسسات التعليمية الإعدادية إلى حين تقييم حصيلة تطبيقها على مستوى السلك الابتدائي.

130. وفي نفس الإطار، قامت المفتشية العامة للشؤون التربوية سنة 2012، بتقييم تأثير تجميد بيداغوجية الإدماج على جودة التعليم. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الأساتذة والتلاميذ، لم يتمكنوا من استيعاب وتطبيق هذه المنهجية. وخلصت أيضا، إلى أن الأساتذة، واجهوا صعوبات كثيرة لاحترام الجدول الزمني المحدد لتقييم التلاميذ. كما أن التخلي عن هذه المنهجية لن يكون له أي تأثير سلبي على تلقي التعلم لدى التلاميذ.

131. وتجب الإشارة أيضا، إلى أن التقارير الثلاثة المتعلقة بالمخطط الاستعجالي<sup>10</sup> المنجزة من طرف الوزارة، لم تقم بتحديد المبلغ الإجمالي للنفقات المتعلقة بتطبيق بيداغوجية الإدماج.

132. وفي معرض ردها أوضحت الوزارة أن الإطار المنهجي لتطبيق المقاربة بالكفايات سطر ما يلي:  
. تكوين جميع مدرسي ومديري السلك الابتدائي.  
. تكوين جميع مفتشي السلك الابتدائي والثانوي.  
. تكوين المؤطرين وتشكيل خبرة وطنية،

هذه التكوينات تم إنجاز أغلبها على مستوى الأكاديميات على أساس 300 درهم لليوم لكل مستفيد.  
. بالنسبة للسلك الابتدائي فإن تفعيل بيداغوجية الإدماج بدأ في موسم 2009/2008 وتم تعميمه في موسم 2011/2010

. بالنسبة للسلك الإعدادي. تفعيل هذه المقاربة بدأ موسم 2010/2009 بتطبيقه تجريبيا على مستوى 12 إعدادية. (6 إعداديات أكاديمية تانسيفت و6 أكاديمية الشرق) ثم تم تعميمها على مستوى جميع إعداديات أكاديميات MT, CO , OLD. أما التعميم على المستوى الوطني فكان يجب أن يتم موسمي 2012/2011 و2013/2012.

---

<sup>10</sup> انظر الفقرة رقم 159

## 2.2.IV عدم تناسب حجم الأنشطة والقدرات التدبيرية للأكاديميات

133. خلق التنزيل الجهوي والإقليمي لمشاريع المخطط الاستعجالي حجما كبيرا من الأنشطة لدى الأكاديميات الجهوية والمديريات الإقليمية. لكن، دون مواكبة ذلك بدعم إضافي من حيث الموارد البشرية واللوجستيك الضرورية لإنجاز هذه المشاريع. وتجدر الإشارة أن التقارير التي أعدتها الوزارة بشأن تدبير مشاريع المخطط الاستعجالي أبرزت مجموعة من المعوقات نوردتها كما يلي:

### ❖ قلة الموظفين في بعض البنيات الإدارية

134. كانت بعض المشاريع تدبر على المستوى الجهوي والإقليمي بشخصين أو أقل، حيث كانوا مطالبين بالقيام بمهام متعددة تتعلق بتنفيذ المشاريع وتدبير عدد كبير من الصفقات المتعلقة بها وكذا تحضير قائمة بكل المؤشرات المطلوبة. وقد نتج عن هذا الوضع التأخر في تنفيذ المشاريع ومجموعة من الاختلالات التي شابت تدبيرها. ونذكر على سبيل المثال، المصالح المكلفة بتدبير الممتلكات والتي لم يتعدى عدد موظفيها اثنين أو ثلاثة والذين كانوا ملزمين، مع قلتهم، بتدبير مئات الصفقات المتعلقة بالدراسات وأشغال البناء تهم مشاريع إحداث وتوسيع المؤسسات التعليمية.

### ❖ عدم تلاؤم تخصصات بعض المشرفين على المشاريع مع طبيعة هذه المشاريع

135. في هذا الصدد، تمت ملاحظة أن بعض الأطر تم تكليفها بتتبع تنفيذ المشاريع بالرغم من أن تخصصاتهم لا تتناسب مع طبيعة هذه المشاريع. وهكذا لم يساعد هذا الأمر على تحقيق الأهداف المنتظرة من هذه المشاريع. ونذكر على سبيل المثال المشروع E1.P8 المتعلق ب"بتحسين الآلية البيداغوجية" والمشروع E3.P3 حول "ترشيد تدبير الموارد البشرية" واللذان كُلفوا بالإشراف عليهما متصرفون يشتغلون بمكتب الرياضة المدرسية.

### ❖ تعاقب عدة مشرفين على تدبير نفس المشاريع

136. عانى تدبير المشاريع من تعاقب الكثير من الموظفين على تتبع تنفيذ المشاريع. وفي هذا السياق، تم تغيير المسؤولين على تتبع المشاريع بصفة مستمرة دون الحرص على تسليم السلط بينهم وعلى حفظ الوثائق، مما أثر سلبا على عملية التتبع والتحكم في وتيرة تنفيذ المشاريع.

## 3.2.IV عدم إنجاز الدراسات المقررة في إطار المخطط الاستعجالي في الوقت المناسب

137. ارتبط تنزيل بعض المشاريع بالقيام القبلي بمجموعة من الدراسات تضمنها المخطط الاستعجالي. وفي هذا الإطار، عمدت الوزارة إلى إبرام صفقات تهم إجراء 41 دراسة بمبلغ 768.805.767 درهم. إلا أن الالتزام بهذه الدراسات اتسم بغياب الرؤية فيما يخص الجدوى منها ونجاحتها وأثرها المتوقع على النظام التربوي. وهو ما تزكيه الملاحظات التالية:

## ❖ البدء في تنزيل بعض المشاريع قبل إنجاز الدراسات الكفيلة بتحديد طبيعة وحجم التدابير

### المتعين القيام بها

138. أعطت الوزارة انطلاقة تنفيذ بعض المشاريع في غياب الدراسات القبلية والتي من شأنها تأطير محتوى هذه المشاريع كما تم تحديدها في جذاذات المشاريع، ويتعلق الأمر مثلاً: بالدراسة المتعلقة بالتعليم الأولي المنجزة سنة 2011، في حين أن المشروع المتعلق بتطوير التعليم الأولي تم إطلاقه سنة 2009. وعلى مستوى آخر، فإن دراستين تم التخلي عنهما، الأولى تتعلق بتشخيص وضعية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والثانية تتعلق بتصنيف المؤسسات التعليمية حسب وضعية الترددي الذي مسها، في حين أن المشاريع المتعلقة بهما قد تم إطلاقها.

## ❖ إطلاق بعض الدراسات الواردة بالمخطط الاستعجالي بعد انتهاء المدة المخصصة لإنجازه

139. نص المخطط الاستعجالي على إنجاز كل الدراسات المدرجة في جذاذات المشاريع خلال الفترة المخصصة لتنفيذه، أي ما بين 2009 و2012، غير أن الوزارة عمدت إلى إطلاق بعض من هذه الدراسات بعد انتهاء هذه المدة. ويقدم الجدول التالي أمثلة على ذلك:

### الجدول رقم 31: أمثلة على الدراسات المنصوص عليها في المخطط الاستعجالي والمنجزة بعد الفترة المخصصة لتنفيذه

المراجع	الموضوع	المبلغ بالدرهم
صفحة رقم 3/2013	دراسة عن وضعية تدريس العلوم والتكنولوجيا والتوجيه نحو هذه الشعب.	3 660 400
سند الطلب 83/2013	تحليل وتحديد الوثائق التي سيتم حفظها، ووضع خطة الحفظ وفرز الأرشيف المادي، وإنشاء ملف إلكتروني للأرشيف والمواكبة والتدريب على استخدام بنك المعطيات للأرشيف.	196 800
صفحة رقم 15/2014	إعداد استراتيجية للارتقاء بالتعليم والتكوين بالقطاع الخاص	5 790 052

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

## ❖ فسخ العديد من الصفقات المتعلقة بالدراسات بعد الشروع في تنفيذها

140. عمدت الوزارة إلى فسخ عدد من الصفقات الخاصة بالدراسات بحجة "عدم تلاؤم موضوع الصفقة مع متطلبات النظام التربوي" كما هو موضح في قرارات فسخ هذه الصفقات وذلك بعدما تم الشروع في إنجازها، وأحياناً بعد الإعلان عن تسلم بعض مراحلها. وبحسب الوثائق المتحصل عليها من لدن مصالح الوزارة، فإن مجموع المبالغ التي تم صرفها قبل إلغاء هاته الدراسات تصل إلى 21.960.106 درهم. ويحدد الجدول التالي موضوع الدراسات التي تم إلغائها والمبالغ التي تم صرفها:

**الجدول رقم 32: قائمة بالمبالغ المؤداة عن الصفقات التي تم فسخها بعد الشروع فيها**

نسبة التنفيذ	المبلغ المؤدى	مبلغ الصفقة	الموضوع	رقم الصفقة
0%	0	5 502 000	المساعدة التقنية للإشراف على المشاريع من أجل وضع نظام معلوماتي لتدبير التربية. (SIME)	6/2009
0,07%	300 000	439 705 200	خدمة المساعدة التقنية لصاحب المشروع لإنشاء البنية التحتية المدرسية المدرجة في إطار المخطط الاستعجالي 2009-2012	33/2009
25%	1 164 000	4 584 000	وضع نظام تتبع وقيادة المشاريع على مستوى مديرية التعليم المدرسي (Project management office) PMO.	37/2009
10%	12 260 586	122 605 862	المساعدة التقنية لوضع تطبيق برنامج معلوماتي شامل لنظام التربية.	38/2009
60%	1 126 079	1 876 798	إنجاز دراسة لإنشاء نظام الأمن الإنساني وحماية أطفال المدارس.	12/2010
19%	7 109 441	37 025 848	المساعدة التقنية لاستكمال تنفيذ المقاربة بالكفايات على مستوى المدارس الابتدائية والثانوية الإعدادية.	24/2011
	<b>21 960 106</b>	<b>611 299 708</b>	المجموع	

المصدر: وزارة التربية الوطنية

**141.** وتجدر الإشارة إلى أن فسخ هذه الصفقات أدى إلى طعون قضائية من شأنها أن تكلف ميزانية الوزارة نفقات أخرى متعلقة بتعويض مكاتب الدراسات المعنية.

#### 4.2.IV محدودية تنفيذ اتفاقيات الشراكة

**142.** نص المخطط الاستعجالي على ضرورة إشراك مجموعة من الشركاء والمتدخلين في قطاع التعليم من أجل إنجاحه. وفي هذا الإطار تم إبرام تسع اتفاقيات مع الشركاء، بمناسبة تقديم المخطط أمام جلالة الملك بتاريخ 11 شتنبر 2018، من أجل تقديم الدعم المالي واللوجستيكي أثناء مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ.

**143.** وكان الهدف من إبرام هذه الاتفاقيات الرفع من مستوى المدرسة العمومية وإدماجها في محيطها. وقد وضعت هذه الاتفاقيات ثلاثة أهداف أساسية وهي: المؤسسة والتلميذ والمُدرس، وذلك عن طريق رد الاعتبار للمدرسة وتحسيس التلاميذ وتكوين الموارد البشرية كما هو موضح بالملحق رقم 2. ويعرض الجدول التالي أهداف كل اتفاقية عل حدة:

**الجدول رقم 33: موضوع اتفاقيات الشراكة**

الشركاء	موضوع الاتفاقية
وزارة الداخلية	إعادة الاعتبار للمدرسة العمومية
وزارة الشبيبة والرياضة	تطوير الرياضة بالمؤسسات التعليمية
وزارة الثقافة	تطوير الثقافة الوطنية
كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة	إنشاء إطار عام للتعاون بين الوزارتين في مجال تأهيل البيئة والتربية البيئية والتنمية المستدامة
المنذوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر	حماية المجال الغابوي
المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب	ربط المؤسسات التعليمية بشبكة الكهرباء والتكوين والتحصين في مجال ترشيد الطاقة
المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب	مد المؤسسات التعليمية بالماء الصالح للشرب
مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل	دعم وزارة التربية الوطنية في مجال التكوين والتوجيه
الوكالة الوطنية لتقنين الاتصالات	إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النظام التربوي

المصدر: وزارة التربية الوطنية

**144.** لكن تدبير هذه الشراكات واجهته مجموعة من العراقيل أثرت سلبا على تنزيلها على كل مستويات

التدخل. وهكذا وحسب مسؤولي الوزارة، فإن تنزيل هذه الشراكات على المستوى الجهوي والإقليمي

والمحلي عانى من الصعوبات التالية:

- غياب التمثيلية الجهوية لبعض الشركاء؛
- عدم الانخراط الجدي لبعض الشركاء في إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة في الاتفاقيات الموقعة؛
- عدم خلق لجان مشتركة للاضطلاع بمهمة التتبع وتأمين التواصل بين الشركاء حول وضعية سير الأشغال؛

- غياب مخططات عمل متفق عليها من طرف الشركاء المعنيين كما هو متضمن بالاتفاقيات؛
- تباطؤ الإدارة في إطلاق بعض العمليات، الشيء الذي لم يسهل تنفيذ الاتفاقيات في الوقت المناسب.

**145.** وفي هذا الصدد لاحظ المجلس أن الوزارة لم تتخذ، في مواجهة هذه الوضعية، الخطوات اللازمة

لدفع الشركاء إلى الالتزام بتعهداتهم وإطلاق عمل لجان التتبع.

**146.** أما على المستوى الجهوي، فقد شهد المخطط الاستعجالي فيما يتعلق بهذه الشراكات إخفاق الوزارة

في القيام بدورها في القيادة، بسبب عدم إنجاز مجموعة من الخطوات الضرورية لإنجاحه، ويتعلق الأمر بالإجراءات التالية:

- ✓ القيام بالتنزيل الترابي لاتفاقيات الشراكة على المستوى الجهوي والإقليمي؛
- ✓ إدماج الشركاء في مشروع المؤسسة التعليمية؛
- ✓ الوفاء بالتعهدات المتعلقة بتأمين الموارد البشرية والمالية وكذا العتاد والأدوات؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار مؤهلات المسؤولين عن تتبع ملفات الشراكات فيما يخص تدبير المشاريع والتواصل.

#### 4.IV خلاصة

147. لا شك أن عملية إصلاح المنظومة التربوية تنبني على مبدأ التدرج والتراكم عبر الزمن وتستلزم الاستمرارية في تنزيل مختلف التدابير. إلا أن هذه المنهجية غابت عن تنفيذ المخطط الاستعجالي وعن المخططات السابقة له. وتجدر الإشارة إلى أن المنظومة التربوية عرفت خلال الفترة الممتدة بين 2000 و2016، العديد من مخططات العمل تهدف كلها إلى تنزيل مضامين الإصلاح الذي جاء به الميثاق الوطني للتربية والتكوين. إلا أنه تم إطلاق هذه المخططات دون تامين المكتسبات ودون استحضار هاجس الاستمرارية. وقد تمت هذه المخططات تسلسليا على الشكل التالي:

✓ إنجاز الميثاق الوطني للتربية والتكوين سنة 1999 والذي يعتبر خارطة الطريق التي حددت رافعات إصلاح المنظومة التربوية؛

✓ إعداد الإطار الاستراتيجي لتطوير المنظومة التربوية سنة 2004 ووضع تصور له، باعتباره الأساس الاستراتيجي والعملي لتدبير مندمج للبرامج والمشاريع القادرة على تحقيق الأهداف المتوخاة من الميثاق؛

✓ إعداد المخطط الاستعجالي سنة 2009 باعتباره مخططا لتسريع وتيرة تنزيل مضامين الميثاق؛  
✓ وضع مخطط العمل 2013-2015 والذي يحدد 21 إجراء ذات أولوية قصوى لتجاوز اختلالات المنظومة التربوية؛

✓ تبني الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 والتي تم إعدادها من طرف المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي كإطار عام لإصلاح المنظومة التربوية، والهادف لإنشاء مدرسة المساواة والجودة.

148. وقد عرف المخطط الاستعجالي العديد من الاختلالات التي لم تسمح بتحقيق الأهداف المتوخاة من المشاريع والتدابير المسطرة. وتتمثل هذه الاختلالات أساسا فيما يلي:

✓ إدخال تعديلات هامة على الأهداف: فبالرغم من اللجوء إلى الخبرة الخارجية لإعداد المخطط الاستعجالي وإعادة صياغة محتوى المشاريع من طرف الوزارة، فقد تعرضت أهدافه لتعديلات وازنة بعد الشروع في تنفيذه؛

✓ غياب الرؤية الواضحة والتكامل في تنفيذ المشاريع، ويتعلق الأمر خصوصا بالمشاريع التالية:

- مشاريع قطب التعميم: لإنجاز المشروعين E1P1 وE2P1، قررت الوزارة مسبقا بمركزة عمليات بناء 1100 مؤسسة تعليمية، عبر اللجوء لطلب عروض دولي، غير أنها تخلت عنه فيما بعد، وكلفت الأكاديميات بهذه العملية، وذلك بإشعارها بالاعتمادات المتعلقة ببناء المؤسسات التعليمية عند متم السنتين الماليتين 2010 و2011. وعلى مستوى آخر، ولتأهيل المؤسسات التعليمية، قامت الأكاديميات بإبرام صفقات تتعلق بأشغال إعادة التأهيل، لكن

دون إجراء تصنيف للمؤسسات موضوع هذه العملية كتدبير قبلي يجب اتخاذه في إطار تنفيذ هذا المشروع؛

- مشاريع القطب البيداغوجي: لقد عانت مشاريع هذا القطب من عدم التزام بل وتم التخلي عنها فيما بعد، خصوصا تلك التدابير المتعلقة ببيداغوجية الإدماج والتي كلفت الوزارة مبالغ مهمة قدرت بأكثر من 73 مليون درهم، ودون نتائج ملموسة؛
- مشاريع قطب الموارد البشرية والتي تعثر تنفيذها لغياب قانون أساسي خاص بموظفي الأكاديميات والذي يسمح لها بالتدبير الأمثل لمواردها البشرية على المستوى الجهوي والإقليمي. ولتجاوز المشاكل المتعلقة بعدم التحكم في تسيير الموارد البشرية، سارعت الوزارة إلى توظيف ما يقارب 55000 مدرس بالتعاقد خلال الفترة 2015-2018. وقد تمت هذه العملية في غياب التكوين الضروري لممارسة مهنة التدريس؛
- مشاريع قطب الحكامة: وبهذا الخصوص عمدت الوزارة إلى إطلاق مجموعة من مشاريع المخطط الاستعجالي قبل إرساء نظام للتتبع وقبل تكوين المشرفين على تنفيذ المشاريع. وعلاوة على ذلك، تم تنفيذ المخطط دون التعاقد مع الأكاديميات.
- ✓ عدم التحكم في مواضيع الدراسات التي جاء بها المخطط الاستعجالي: حيث تم إطلاق العديد من الدراسات المنصوص عليها في مشاريع المخطط الاستعجالي، لكن وبعد الشروع في تنفيذها، تم اللجوء إلى فسخها بحجة ضعف التحضير وعدم ملاءمتها للأهداف المتوخاة. وقد بلغ حجم المبالغ التي تم صرفها بدون فائدة 94,96 مليون درهم. ويمكن توزيع النفقات المتعلقة بهذه الدراسات، والتي تعتبر غير ذات جدوى ودون أي أثر على تحسين نظام التعليم، كما يلي:
- النفقات الخاصة ببيداغوجية الإدماج: 73 مليون درهم؛
- النفقات الخاصة بالدراسات التي تم فسخها أثناء التنفيذ: 21,96 مليون درهم.
- ✓ واجه تدبير اتفاقيات الشراكة، والتي تعد رافعة أساسية لإدماج المدرسة في محيطها، من مجموعة من الإكراهات سواء على المستوى المركزي أو على المستوى الترابي. بيد أن الوزارة لم تتمكن من تجاوز هذه الإكراهات باتخاذ المبادرات الكفيلة بتعبئة الشركاء، وبلورة الالتزامات المشتركة ضمن مخططات عمل مع الحرص على عقد اجتماعات اللجن المعنية.

## V. التتبع والقيادة والتقييم

### 1.V تتبع و قيادة مشاريع المخطط الاستعجالي

149. من أجل تنفيذ المخطط الاستعجالي، اعتمدت الوزارة نظاما للتتبع والقيادة قصد مواكبة إنجاز

مشاريع وتدابير هذا المخطط. وقد مر إعداد هذا النظام بالمراحل التالية:

✓ في المرحلة الأولى، حصلت الوزارة، في إطار تنفيذ المرحلة الخامسة للصفقة التفاوضية رقم

02/08، على منتج يضم تصميمًا لنظام للتتبع ومخطط للتواصل بمبلغ 1,8 مليون درهم؛

✓ في المرحلة الثانية، وبعد أن ارتأت الوزارة عدم قابلية هذا المنتج للاستغلال، قامت بالتعاقد

مع مكتب دراسات آخر من أجل إرساء نظام للتتبع وقيادة المخطط الاستعجالي (Project

Management Office PMO) بواسطة الصفقة رقم 09/37 بمبلغ 4.584.000 درهم،

غير أنه تم فسخ هذه الصفقة بعد أداء مبلغ 1.164.000 درهم ودون استغلال المنتوجات

المتعلقة بالمراحل المنجزة؛

✓ المرحلة الثالثة، وبعد الاقتناع بعدم جدوى مخرجات الصفقتين المشار إليهما وبالرغم من أداء

ما مجموعه 2.364.000 درهم دون الوصول إلى إرساء نظام للتتبع، ارتأت الوزارة الاعتماد

على مواردها الخاصة ولجأت إلى تعيين فريق تقني يعهد له بالتتبع المادي والمالي للمخطط

الاستعجالي.

150. وتميز نظام التتبع والقيادة المصمم من طرف الوزارة ببعدين اثنين؛ يتعلق الأول بالتنظيم العملياتي

لتنزيل المخطط الاستعجالي، في حين يهتم البعد الثاني بتعيين فريق تقني للتتبع، دون إرساء نظام حقيقي

للتدبير (نظام PMO). ويتكون هذا الفريق من 25 إطارًا بتخصصات متنوعة تم انتقاؤهم وتكوينهم في

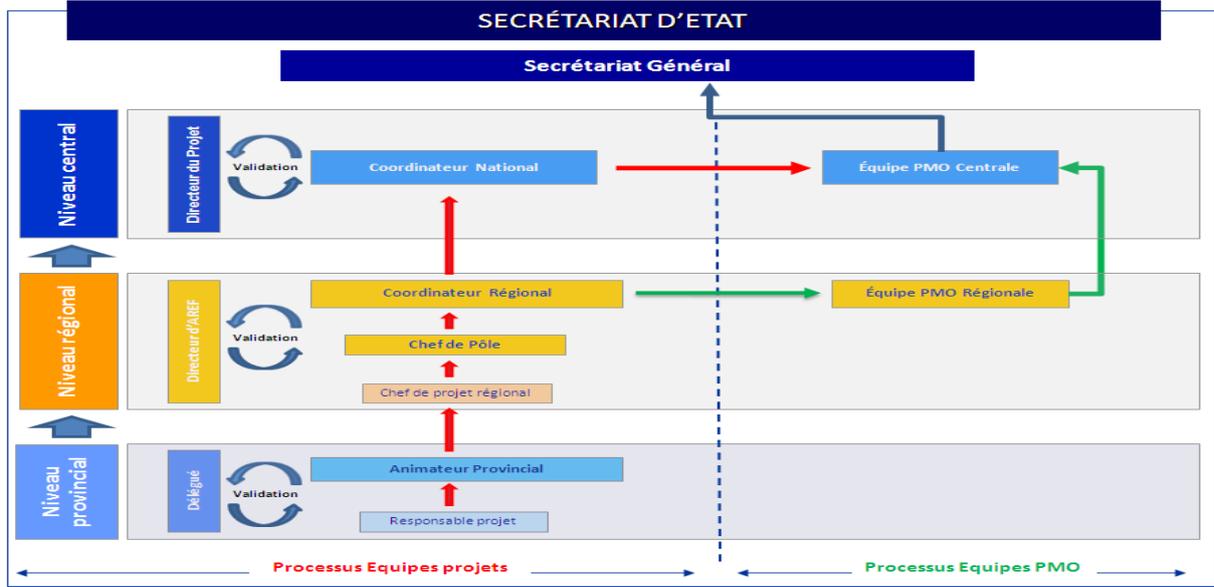
إطار الصفقة رقم 04/2009 بمبلغ 299.400 درهم، والتي كان موضوعها التكوين حول تقنيات التدبير

والتواصل والتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى طرق التسيير والتقديم والتنظيم الإداري لفائدة موظفي

مديرية الاستراتيجية والإحصاء والتخطيط.

151. وهكذا، وضعت الوزارة نظامًا للتتبع تقدم مختلف المشاريع وذلك بالاعتماد على حزمة من

المؤشرات وعلى تنظيم هيكلي مصمم على الشكل التالي:



152. وقد أثار العمل بهذه الآلية الملاحظات التالية:

#### ❖ التأخر في وضع نظام التتبع والقيادة

153. لم يؤد نظام تتبع وقيادة المخطط الاستعجالي دوره كما يجب، بسبب التأخر الذي شاب إنجازَه. حيث لم يصبح هذا النظام فعليا وعمليا إلا نهاية سنة 2010، أي بعد مرور نصف الفترة المخصصة لتنفيذ المخطط الاستعجالي. وبالتالي، فالمرحلة الحاسمة لإطلاق المخطط لم تخضع لنظام تتبع دقيق وموثق.

154. في معرض جوابها عن هذه الملاحظة، أشارت الوزارة إلى أن آلية قيادة المخطط الاستعجالي، تم تصميمها ووضعها مرحليا منذ سنة 2009، وكان دخولها حيز التنفيذ الفعلي في مارس 2010 وأول حصيلة مرحلية تم تقديمها للجنة القيادة بتاريخ 15 مارس 2010.

#### ❖ عدم التعيين الرسمي للفرق المكلفة بالتتبع والقيادة

155. لم ينجح نظام التتبع الذي تم وضعه في قيادة وتتبع إنجاز مشاريع وتدابير المخطط الاستعجالي، بسبب غياب التعيين الرسمي للفريق التقني المكلف بتتبع مختلف مشاريع وتدابير المخطط. وبشكل عام لم يتمكن أعضاء الفريق من إضفاء الشرعية لوجودهم داخل الإدارة من أجل الحصول على المعطيات الضرورية حول تقدم أشغال مختلف المشاريع. وقد خلق هذا الوضع نوعا من التداخل بين التنظيم الإداري والتنظيم الوظيفي المعتمد على المستوى الجهوي.

#### ❖ وضع مؤشرات كثيرة يصعب تتبعها.

156. للقيام بتتبع تنفيذ مختلف مشاريع وتدابير المخطط، تم اعتماد 720 مؤشرا ضمن جذاذات مختلف مشاريع البرنامج الاستعجالي وتم تخفيضها لاحقا إلى 513 مؤشرا. وعلى الرغم من ذلك، استمرت عدة نقائص في نظام التتبع، حالت دون فعاليته، نذكر من أهمها ما يلي:

- ✓ جودة انتقاء المؤشرات على مستوى العديد من المشاريع حيث تم التركيز على الموارد المُعبَّنة عوض الاهتمام بقياس الأثر المباشر لهذه المشاريع على تحسين المنظومة التربوية. ونذكر على سبيل المثال المؤشرات المتعلقة بمشاريع التأطير البيداغوجي وبتوجيه التلاميذ؛
- ✓ غياب نظام معلوماتي مندمج على مستوى الوزارة قادر على معالجة وتتبع كل المؤشرات المرتبطة بالأهداف المسطرة وبمستوى تقدم الإنجازات.

#### ❖ عدم الحرص على توحيد وملئ الجذاذات المتعلقة برفع التقارير

157. اعتمد نظام التتبع على توزيع جذاذات على المشرفين على تتبع المشاريع بغرض ملئ المعطيات المتعلقة بتقدم الإنجازات المادية والمالية لمختلف التدابير. غير أن معالجة هذه الجذاذات اتسمت بما يلي:

- ✓ اختلاف طرق معالجة المعطيات والمؤشرات من مسؤول لآخر، بالإضافة إلى غياب نظام للترجيح يضمن تناسب المؤشرات ومختلف التدابير المكونة لكل مشروع. مما حال دون تقييم دقيق وصادق للمنجزات ولمستوى التقدم المحرز؛
- ✓ عدم معالجة المؤشرات الميزانية والمالية المضمنة بالجذاذات التي تم وضعها لهذا الغرض. حيث لم يسهر المسؤولون على تتبع المشاريع على توفير هذه المعلومات. مما يظهر جليا غياب التتبع، ويفسر عدم توفر الوزارة على حصيلة تنفيذ الميزانية المرصودة للمخطط حسب كل تدبير وكل مشروع.

#### 2.V مراقبة وتقييم تنفيذ المشاريع

158. تكتسي مهام المراقبة والتتبع والتقييم أهمية قصوى في تنفيذ المخطط الاستعجالي، غير أنه لم يتم القيام بها بطريقة دقيقة وشاملة. فعلى سبيل المثال، نجد أن الجهتين المكلفتين بالتفتيش على مستوى الوزارة (المفتشية العامة للشؤون الإدارية والمفتشية العامة للشؤون التربوية) لم تقوما بإعداد أي برنامج عمل خاص ولا بمراقبة تنفيذ مشاريع المخطط. وهو ما تؤكدته الحصيلة الضعيفة لأنشطتها حول تقييم إنجازات المخطط الاستعجالي خلال الفترة 2009-2012.

159. وتجدر الإشارة إلى أن الوزارة أعدت ثلاثة تقارير أنجزت من طرف المفتشية العامة للشؤون الإدارية والمفتشية العامة للشؤون التربوية ومديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط حول إنجازات المخطط الاستعجالي. كما قامت الوزارة بإبرام عقود للقيام بالتدقيق الخارجي للمخطط في إطار اتفاقيات مع المانحين.

160. وأسفرت عملية فحص مختلف هذه التقارير عن وجود تناقضات على مستوى الأهداف المسطرة وكذلك على مستوى الإنجازات عن الفترة 2009-2012. مما يعكس غياب نظام تتبع فعال وصادق. ويقدم الجدول التالي، بعض الأمثلة عن هذه التناقضات:

الجدول رقم 34: حالات التناقض بين تقارير تقييم المخطط الاستعجالي المعدة من طرف الوزارة فيما يخص الأهداف والمنجزات

الإجراءات		حسب تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية		حسب تقرير مديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط	
		الأهداف	المنجزات	الأهداف	المنجزات
بناء قاعات التعليم الأولي بالمؤسسات التعليمية		1 434	1 005	3 342	866
إعادة تأهيل الداخليات		347	286	296	251
المؤسسات المستفيدة من إصلاحات وقائية		17 958	11700	10 800	9 003
مدارس ابتدائية استفادت من منشآت رياضية والتأثيث		2 588	986	1 138	606
إعداديات استفادت من تأهيل العتاد الديداكتيكي		4 061	3 397	2 654	2 518
ثانويات استفادت من تأهيل العتاد الديداكتيكي		1 432	913	1 552	502
مؤسسات مجهزة بحقائب متعددة الوسائط		7 413	5 060	7 160	7 219
مؤسسات متوفرة على خدمة الحراسة من طرف شركات خاصة		11 354	8 696	8 198	5 016

المصدر: تقارير الوزارة حول المخطط الاستعجالي.

### 3.V خلاصة

161. يتوقف إنجاز تنفيذ كل برنامج على تواجد نظام فعال للتتبع والقيادة. غير أن الآليات الموضوعية من

طرف الوزارة تبعا لحاجيات المخطط الاستعجالي، عانت من عدة اختلالات، نذكر منها ما يلي:

✓ التأخر في وضع نظام للتتبع والقيادة: فرغم صرف مبلغ 2.964.000 درهم لوضع نظام التتبع والقيادة، فإن الوزارة لم تتمكن من التوفر على نظام فعال وقادر على رفع وتجميع معلومات صادقة تعكس مستوى تقدم إنجازات كل مشروع وكذا التدابير المتعلقة به؛

✓ كثرة المؤشرات: فقد تضمن المخطط الاستعجالي أكثر من 500 مؤشر لتتبع مستوى إنجاز المشاريع ورفع المعلومات حول تنفيذ المخطط الاستعجالي. وأدى الكم الكبير من هذه المؤشرات، وتكرار البعض منها في العديد من المشاريع إلى صعوبة في تتبع تنفيذ المشاريع وتعذر عملية تجميع وتركيز المعلومات المتعلقة بها؛

✓ عدم ملاءمة كفاءات بعض المشرفين على المشاريع وخصوصيات التدابير المسطرة فيها على المستوى الجهوي والإقليمي: حيث تم تتبع بعض المشاريع من طرف موظفين بمصالح إدارية لا علاقة لها بطبيعة هذه المشاريع.

## VI. حصيلة الإنجازات

### VI.1 غياب حصيلة شاملة حول إنجازات المخطط الاستعجالي

162. لا تتوفر وزارة التربية الوطنية على حصيلة شاملة حول الإنجازات المادية والمالية المتعلقة بمجموع مشاريع وتدبير المخطط الاستعجالي. وتتمثل التقارير المعدة من لدن الوزارة لهذا الغرض في ما يلي:

✓ التقرير الذي أعدته مديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط في دجنبر 2013 تحت عنوان "التقرير الوطني حول الحصيلة النهائية للبرنامج الاستعجالي 2009-2012" والذي يرصد إنجازات 26 مشروعًا. وأدمج هذا التقرير مشروع E3P8 حول «إنشاء النظام الوطني لجودة التعليم والتكوين» غير أن هذا المشروع غير مدرج في قائمة المشاريع التي تم حصرها عند إعادة صياغة المخطط الاستعجالي؛

✓ التقرير الذي أعدته المفتشية العامة للشؤون البيداغوجية في يناير 2014 تحت عنوان "التقرير النهائي للتقويم والافتحاص المالي لمشاريع المخطط الاستعجالي: الجانب التربوي". وارتكز هذا التقرير على تقويم 13 مشروعًا فقط؛

✓ التقرير الذي أعدته المفتشية العامة للشؤون الإدارية في مارس 2014 تحت عنوان "التقرير النهائي للتقويم المادي والافتحاص المالي لمشاريع المخطط الاستعجالي". وتطرق هذا التقرير لإنجازات 12 مشروعًا فقط بدلاً من 26 مشروعًا المقرر إنجازها حسب الصيغة الثانية من البرنامج الاستعجالي.

163. وبعد فحص هذه التقارير، لوحظ أن هناك عدة نقائص تحد من صدقية المعلومات المقدمة بغض النظر عن النطاق المحدود للتقييمات المنجزة، نذكر من أهمها ما يلي:

✓ تباين في المعطيات بين هذه التقارير خاصة فيما يتعلق بالأهداف المسطرة لكل مشروع ولكل تدبير والإنجازات المسجلة.

وفي ردها عن هذه الملاحظة، أشارت الوزارة إلى ما يلي:

- على مستوى الأهداف: إن الاختلاف في التقارير يرجع إلى كون مديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط اعتمدت على البيانات المتعلقة بإعادة صياغة المخطط الاستعجالي، بينما احتفظت المفتشية العامة للتربية والتكوين بالأهداف الأولية المحددة سنة 2008 في إطار الدراسة التي وضعتها مكتب الدراسات.
- على مستوى الإنجازات: إن تقرير مديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط، حول منجزات المخطط الاستعجالي 2009-2012، يتضمن فقط الإنجازات المتعلقة بالفترة الممتدة من 2009 إلى 2011. بينما قامت المفتشية العامة للشؤون الإدارية بإجراء تقييم وافتحاص مشاريع المخطط الاستعجالي، معتمدة في ذلك على المعيار التالي: لا يتم احتساب أي مشروع بناء ضمن الإنجازات إلا إذا كان هناك محضر استلام نهائي أو مؤقت على الأقل.

✓ تضمنت هذه التقارير إنجازات تتعلق بعمليات غير مدرجة في جذاذات المشاريع حسب الصيغة الثانية من البرنامج، وبالتالي يصعب وضع حصيلة شاملة للمخطط الاستعجالي.

في ردها عن هذه الملاحظة، أشارت وزارة التربية الوطنية أنه بالفعل وضعت تعديلات خلال تنفيذ المخطط الأولي للمشاريع المشار إليها في جذاذات إعادة الصياغة. ويمكن تفسير ذلك بالحاجة إلى تحديث المخطط الأولي للمشروع وفقا للخصائص الجهوية وذلك بعد التفاوض الذي تم بين الإدارة المركزية والأكاديميات الجهوية للتربية والتعليم خلال المناقشات السنوية الخاصة بإعداد مشروع الميزانية.

✓ لم تغطي هذه التقارير جميع مشاريع المخطط الاستعجالي. حيث لم تتم الإشارة إلى الإنجازات المتعلقة ببعض المشاريع على الرغم من أهميتها في إصلاح النظام التعليمي على النحو الذي دعا إليه الميثاق الوطني للتربية والتكوين. ونخص بالذكر المشاريع المتعلقة باللغات والمناهج.

وفي ردها عن هذه الملاحظات، ذكرت وزارة التربية الوطنية أن قرارا سياسيا بشأن مشروع مراجعة المناهج، والذي تم اتخاذه في 18 مايو 2010، كان وراء تأجيل هذا المشروع إلى ما بعد فترة المخطط الاستعجالي وذلك نظراً لطابعه الاستراتيجي. وفيما يتعلق بمشروع تعزيز التمكن من اللغات ونظراً لغياب هندسة مرجعية تحدد دور ووظائف مختلف اللغات في النظام التعليمي المغربي لم يتم إطلاق الأشغال حول "الإطار المرجعي الوطني للغات". لأن هذا الأخير مرتبط بتفعيل توجه سياسي وليس استبداله.

✓ لا تشير تقارير تقييم المخطط الاستعجالي إلى الميزانية المخصصة لمختلف المشاريع والتدابير. إذ أن هذه الوضعية لا تمكن من تقييم نجاعة التوقعات المالية وكفاءة استخدام الموارد المعبأة؛  
✓ توقيف العمل بنظام التتبع الذي وضعته مديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط نهاية سنة 2011. وبالتالي، لم يتم تتبع وتجميع المعطيات المتعلقة بكل مشروع طوال فترة المخطط الاستعجالي.

## 2.VI إنجازات المخطط الاستعجالي

164. نظراً لعدم وجود معلومات موثوقة وشاملة حول إنجاز جميع مشاريع وتدابير المخطط الاستعجالي، تم تقييم إنجازات مختلف الأقطاب المكونة لهذا المخطط بالاعتماد على الأهداف المحددة في جذاذات المشاريع المتعلقة بالصيغة الثانية من البرنامج وكذا الإنجازات المبيّنة في تقارير وزارة التربية الوطنية والمذكورة أعلاه.

### 2.VI.1 قطب التعميم

165. يتألف قطب التعميم من سبعة مشاريع تتعلق بتوسيع الطاقة الاستيعابية للمؤسسات التعليمية، وتعزيز التدابير الرامية إلى الحد بشكل كبير من تأثيرات العوامل السوسيو-اقتصادية أو الجغرافية والتي تعيق الولوج إلى التعليم. وذلك عن طريق تنمية العرض في الداخلات والمطاعم المدرسية والنقل المدرسي

والمساعدات المادية المختلفة، وتحسين العرض المدرسي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة. ويبين الجدول التالي أهداف مشاريع قطب التعميم:

**الجدول رقم 35: أهداف مشاريع قطب التعميم**

المشروع	الأهداف	
تطوير التعليم الأولي	E1P1	إعداد إطار واستراتيجية لتطوير التعليم الأولي تأهيل عرض مرحلة ما قبل المدرسة الموجودة حالياً تمديد عرض التعليم الأولي في أفق تعميمها تعزيز أنظمة التأطير الخاصة بالتعليم الأولي
	E1P2	توسيع عرض التعليم الإلزامي
		إنجاز البناءات المتبقية الخاصة بالمدارس الابتدائية لضمان تغطية وطنية كاملة إنشاء المدارس الجماعية في المناطق القروية.
		الحفاظ على وتيرة بناء الثانويات داخل المناطق الحضرية قصد مواجهة الازدحام. وتسريع وتيرة تطوير الإعداديات داخل المناطق القروية.
E2P1	زيادة عدد المدارس الثانوية لمواجهة النمو المتوقع للسكان	
	توسيع عرض المدارس الثانوية الداخلية الجديدة في المناطق القروية	
تأهيل ورفع عرض التعليم الثانوي-التأهيلي الثانوي والداخلي	E1P3	إعادة تأهيل المدارس (المدارس الابتدائية والإعدادية والتأهيلية) إعادة تأهيل الداخليات (الإعدادية والتأهيلية) إنشاء الصيانة الوقائية داخل المؤسسات المدرسية (المدارس الابتدائية، الإعدادية، التأهيلية والداخليات الإعدادية والتأهيلية)
	E1P4	توسيع نطاق توفير المدارس الداخلية والمطاعم المدرسية في المناطق القروية للمدارس الابتدائية والإعداديات
		وضع وسائل النقل المناسبة في المناطق الريفية للمدارس الابتدائية والإعداديات توزيع البدلات المدرسية للتلاميذ المحتاجين عملية مليون محفظة مدرسية تقديم مساعدات مادية لتغطية تكاليف التعليم للفئات المحتاجة
تعزيز وتطوير التربية البدنية والرياضة المدرسية	E1P6	تعميم التربية البدنية والرياضة المدرسية داخل الابتدائيات إعادة تأهيل البنية التحتية الرياضية على مستوى الإعداديات تشجيع الرياضة المدرسية
	E1P7	تحسين شروط ولوج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة إلى الأقسام المنتظمة والمتخصصة
		تحسين التعليم الخاص بالأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة
إعداد عرض تعليمي مناسب للأطفال في وضعية صعبة (الأحداث، أطفال الشوارع ذوي الاحتياجات الخاصة)		

166. وسيتم تقييم إنجازات قطب التعميم من خلال التمييز بين التدابير المتعلقة بالبنى التحتية وتلك المتعلقة بالدعم الاجتماعي ثم تلك التي تخص تعزيز الرياضة المدرسية.

#### أ. البنى التحتية

167. تهم الإنجازات المادية المتعلقة بالبنى التحتية، كما وردت في تقارير وزارة التربية الوطنية، التعليم الأولي والمدارس الجماعية والطاقة الاستيعابية للمدارس الابتدائية والإعداديات والثانويات.

#### ❖ فيما يخص التعليم الأولي

168. تهدف جذاذات مشروع E1. P1 بشأن تطوير التعليم الأولي إلى ضمان تغطية جميع المدارس الابتدائية بالتعليم الأولي في أفسنة 2015، على أن يتم تحقيق نسبة تغطية في حدود 80 بالمائة سنة 2012. وبالإشارة إلى التقرير الذي وضعته المفتشية العامة، فإن الإنجازات من حيث عدد القاعات والأقسام أقل بكثير من الأهداف المسطرة، حيث بلغت 26 بالمائة و38 بالمائة على التوالي مقارنة بالأهداف المسطرة. ويوضح الجدول التالي الإنجازات من حيث عدد القاعات وعدد الأقسام:

**الجدول رقم 36: معدل تحقيق أهداف التعليم الأولي**

الأهداف	الإنجازات الى غاية 2012/12/31	%
عدد القاعات	866	26%
عدد الأقسام	1555	38%

المصدر: تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية. ص 18-20

169. وتجدر الإشارة أنه، وإلى غاية الموسم الدراسي 2017/2016 فإن عدد المدارس العمومية التي توفر التعليم الأولي لا يتجاوز نسبة 24 بالمائة. ويوضح الجدول التالي تطور عدد هذه المدارس منذ انطلاق البرنامج الاستعجالي إلى غاية 2017/2016:

**الجدول رقم 37: وضعية المدارس العمومية التي توفر التعليم الأولي**

2017/2016	2013/2012	2009/2008	
7767	7458	7054	مجموع المدارس الابتدائية
1806	1320	1013	التي تتوفر على التعليم الأولي
24%	18%	14%	النسبة

المصدر: وزارة التربية الوطنية

### ❖ فيما يخص المدارس الجماعية

170. بهذا الخصوص حدد المخطط الاستعجالي هدفاً يتمثل في استبدال الفرعيات والمدارس المحيطة بها بمدرسة جماعية مع توفير النقل المدرسي والداخليات لاستقبال التلاميذ الذين لا يقطنون في محيط المدرسة. وأشارت جذاذات مشروع المخطط الاستعجالي في صيغته الثانية بشأن إحداث المدارس الجماعية إلى بناء 188 مدرسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 إلى 2012. في حين حدد تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية أهداف هذا المشروع في 148 مدرسة جماعية تم إنجاز 27 مدرسة جماعية منها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم 38: معدل تحقيق هدف المدارس الجماعية

الإنجازات الى غاية 2012/12/31	الأهداف	%	المدارس الجماعية
27	148	18%	

المصدر: تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية الخاص بتقييم افتتاح المخطط الاستعجالي، مارس 2014. ص. 34

171. تبعا للبيانات الواردة في تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية، فإن الإنجازات من المدارس الجماعية لا تتجاوز 18 بالمائة من الأهداف التي حددها المخطط الاستعجالي. كما يشير التقرير إلى نسبة إنجاز تصل إلى 34 مدرسة جماعية حتى حدود 30 نونبر 2013 أي بمعدل 30 بالمائة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المدارس الجماعية رغم محدودية عددها، لا تعمل كفضاء مندمج يوفر الظروف الملائمة لصالح التلاميذ والمدرسين والموظفين الإداريين، بل تعمل كمدرسة ابتدائية عادية.

172. ولا تستخدم داخلية هذه المدارس دائما لإيواء تلاميذ المدارس الابتدائية. بل تستخدم هذه الداخليات في بعض الحالات لإيواء تلاميذ مؤسسات التعليم الإعدادي.

### ❖ فيما يخص الطاقة الاستيعابية

173. حدد المخطط الاستعجالي أهدافا تروم تحسين القدرة الاستيعابية بالأسلاك التعليمية الثلاث وذلك لضمان مقعد تربوي لكل تلميذ. ويعرض الجدول التالي الأهداف المسطرة والإنجازات المحققة إلى غاية 31 دجنبر 2012:

**الجدول رقم 39: الإنجازات في إحداث وتوسعة المؤسسات المدرسية**

نوعية الهدف	المستوى الدراسي	الأهداف	الإنجازات	%
إحداث المدارس	الابتدائي	286	93	33%
	الاعدادي	528	133	25%
	الثانوي	350	60	17%
	المجموع	1164	286	25%
التوسعة من حيث الزيادة فيعدد القاعات	الابتدائي	7052	2072	
	الاعدادي		934	
	الثانوي		1056	
	المجموع	7052	4062	58%

المصدر: تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية. ص. 31-55

174. وخلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2012، يمكن حصر الإنجازات المتعلقة بتوسيع الطاقة الاستيعابية للمؤسسات التعليمية على النحو التالي:

✓ إحداث 286 مؤسسة تعليمية، أي بمعدل إنجاز قارب 25% من الأهداف المحددة في تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية. إن توزيع هذه الإنجازات حسب الأسلاك الدراسية هو 33 بالمائة بالسلك الابتدائي و25 بالمائة بالسلك الإعدادي و17 بالمائة بالسلك التأهيلي؛

✓ توسيع المؤسسات التعليمية القائمة بإضافة قاعات جديدة، حيث وصل عدد القاعات المنجزة 4062 قاعة، أي بنسبة إنجاز تقارب 58 بالمائة مقارنة بالأهداف المحددة في تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية. وتتوزع على 2072 قاعة بالتعليم الابتدائي و934 قاعة بالتعليم الإعدادي و1056 قاعة بالتعليم التأهيلي.

175. وقد أفضى تقييم هذه الإنجازات إلى الملاحظات التالية:

❖ انخفاض في معدل إنجاز الأهداف وتأخير في إنجاز المشاريع، خاصة بالنسبة للإحداث الجديدة. ويرجع عدم تحقيق الأهداف المسطرة خلال الفترة الزمنية المحددة إلى الأسباب التالية:

✓ التأخر في اتخاذ القرار القاضي بنقل مسؤولية بناء المؤسسات المدرسية من الإدارة المركزية إلى الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين: حيث لم يتم إقراره إلا بعد مرور 18 شهراً على انطلاق البرنامج الاستعجالي، أي ما يقارب نصف المدة المخصصة لتنفيذه. حيث قررت الوزارة التخلي عن بناء المدارس وتكليف الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بها بعد أن تم التخلي عن الإعلان عن طلب العروض الدولي المتعلق بإحداث مختلف الوحدات التعليمية على الصعيد الوطني؛

✓ توقيف أو تأخر العديد من أوراق البناء: فاستنادا لتقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية، فإن 26 بالمائة من مشاريع بناء المؤسسات التعليمية واجهت صعوبات أدت إلى تأخير أو تعليق إنهاء أشغال البناء بها وتعطيل استغلالها؛

✓ عدم الحرص على تصفية الوعاء العقاري، وبالتالي، صعوبة الحصول على التراخيص الإدارية، خاصة تلك المتعلقة بالبناء؛

❖ عانت الإنجازات المتعلقة ببناء المؤسسات التعليمية من العديد من النقائص، ونخص بالذكر تلك المتعلقة بضعف في إعداد الخرائط المدرسية والاختيار المناسب لمواقع إحداث المؤسسات التعليمية. وهذا ما نتج عنه، وفقا للمعطيات المدلى بها من طرف وزارة التربية الوطنية، ما يلي:

✓ عدم استغلال 16262 قاعة درس لغرض التدريس، أي ما يعادل 1355 مؤسسة تعليمية بسعة 12 قاعة درس لكل منها؛

✓ تفاقم معدل الاكتظاظ على الرغم من الجهود المبذولة للرفع من الطاقة الاستيعابية للمؤسسات التعليمية، فقد تفاقم تظاهرة الاكتظاظ داخل الأقسام بين السنوات المدرسية 2009/2008 و2017/2016. مما أثر سلبيًا على ظروف تمدرس التلاميذ واشتغال المدرسين. ويوضح الجدول التالي تطور معدل الاكتظاظ حسب الأسلاك التعليمية:

الجدول رقم 40: تطور معدل الاكتظاظ داخل قاعات الدرس ما بين 2009/2008 و 2017/2016

المستوى	2009/2008	2013/2012	2017/2016
الابتدائي	7,3%	7,6%	21,2%
الاعدادي	16,5%	27%	42%
التأهيلي	26,1%	34,6%	22,3%

المصدر: وزارة التربية الوطنية

❖ فيما يتعلق بإعادة تأهيل المؤسسات التعليمية

176. حدد المخطط الاستعجالي كهدف، تزويد جميع المؤسسات التعليمية بشبكات المياه والكهرباء والتطهير، وإصلاح جميع الداخليات والقاعات التي توجد في حالة رديئة، وتجديد المعدات والتجهيزات المتآكلة. وبهذا الخصوص، تم تحقيق معدلات إنجاز مهمة لكن دون تحقيق الأهداف بالكامل. ويلخص الجدول أدناه الأهداف والإنجازات المبينة في تقرير مديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط.

**الجدول رقم 41: معدل إنجاز أهداف إعادة تأهيل المؤسسات المدرسية والداخليات**

%	الانجازات	الأهداف	
80%	2 730	3 423	تزويد المؤسسات المدرسية بالمياه الصالحة للشرب
77%	3 419	4 451	تزويد المؤسسات المدرسية بالكهرباء والطاقة الشمسية
69%	1730	2510	تجهيز المؤسسات المدرسية بالمرافق الصحية
39%	18 245	46 528	إعادة تأهيل جميع القاعات المتردية
72%	908	1 257	بناء حائط للسياح
57%	2 595	4 518	تجديد المعدات المعيبة
82%	286	347	إعادة تأهيل الداخليات

المصدر: تقرير مديرية الإحصاء والاستراتيجية والتخطيط. ص 16

177. ويرى المجلس أنه رغم الموارد المخصصة لتأهيل المؤسسات التعليمية، لا تزال وضعية بعضها تعاني من حالة تدهور متقدمة. وهكذا، لازالت وزارة التربية الوطنية، وبموجب الدخول المدرسي 2016/2017، تستغل 9365 قاعة غير مؤهلة، ومؤسسات تعليمية بدون سياج وأخرى بدون ملاعب رياضية وأخرى بدون ماء أو كهرباء أو تطهير. وعلى سبيل المثال، يقدم الجدول التالي إحصائيات عن المؤسسات غير المزودة بالماء والكهرباء وشبكة التطهير.

**الجدول رقم 42 : وضعية المؤسسات المدرسية الغير مزودة بشبكة الماء و الكهرباء والتطهير**

2017/2016	2013/2012	2009/2008	
3192	3354	3396	الماء
681	1291	1771	الكهرباء
4376	6096	4174	التطهير

المصدر: وزارة التربية الوطنية

**ب-الدعم الاجتماعي**

تم إدراج ضمن هذا القطب مشاريع تتعلق بتكافؤ الفرص لولوج التعليم الإلزامي وتحسين ظروف استقبال الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والصحة المدرسية والرياضة المدرسية.

**❖ فيما يخص تكافؤ الفرص لولوج التعليم الإلزامي**

178. من أجل تشجيع التمدرس والحد من الهدر المدرسي، وضع المخطط الاستعجالي مشاريع تهدف إلى تحسين الظروف الاجتماعية والمادية لعائلات التلاميذ والتكفل بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.

179. وبهذا الخصوص وضع المخطط الاستعجالي ثلاثة مشاريع تتعلق بالدعم الاجتماعي وهي:
- ✓ تكافؤ الفرص للتعليم إلى التعليم: حيث تروم التدابير المتخذة، في هذا الإطار، توسيع عرض الداخليات والمطاعم المدرسية، لا سيما في المناطق القروية، وتوفير وسائل النقل، ومنح مساعدات مادية للتلاميذ المنحدرين من الأسر المعوزة في شكل زي مدرسي ومحفظات ومنح مالية؛
  - ✓ إنصاف الأطفال والفئات ذات الاحتياجات الخاصة عبر تحسين ظروف تدرسهم وضمان عرض مدرسي ملائم لهذه الفئة وتدابير مواكبة؛
  - ✓ دعم الصحة المدرسية والأمن الإنساني، وتتمثل أهداف هذا المشروع في إرساء نظام للصحة المدرسية، من خلال توظيف أطباء ومساعدين سوسيو-صحيين، واقتناء أطقم ومواد للعلاج، وكذا تزويد جميع المؤسسات المدرسية بحراس الأمن ومطافئ للحريق وضمان نظافة جيدة.
180. ونعرض في الجدول التالي الأهداف والإنجازات فيما يتعلق بالدعم الاجتماعي خلال الفترة 2009-2012.

**الجدول رقم 43: الإنجازات المتعلقة بالدعم الاجتماعي خلال الفترة 2009-2012**

%	الإنجازات حسب تقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية	الأهداف بعد إعادة صياغة المخطط الاستعجالي		
14%	60	424	إحداث الداخليات	
28%	25	89	توسعة الداخليات	
26%	2.110	8.034	الابتدائي	المستفيدون من الداخليات
55%	62.892	115.478	الإعدادي	
78%	1.273.582	1.641.093	الابتدائي	المستفيدون من المطاعم المدرسية
81%	55.468	68.869	الإعدادي	
145%	32.066	22.000	دراجة هوائية	المستفيدون من النقل
105%	49.441	47.056	الحافلة	
66%	615.607	930.177	المستفيدون من الزي المدرسي	
97%	3.933.749	4.051.168	المستفيدون من المحفظات	
43,5%	435.484 أسرة	1.000.000 أسرة	المستفيدون من برنامج تيسير	

المصدر: وزارة التربية الوطنية

181. ويكشف الجدول أعلاه أن نسبة الإنجازات في إحداث توسيع عرض الداخليات والمطاعم المدرسية لم يتجاوز 14 في المائة بخصوص الإحداثيات و 28 في المائة بخصوص عمليات التوسعة. وموازية مع ذلك، ارتفع عدد المستفيدين من مختلف تدابير الدعم الاجتماعي بشكل ملحوظ بين السنوات 2008 و2012 لكن دون تحقيق الأهداف المحددة.

182. و على الرغم من النتائج المحققة، لازالت تدابير الدعم الاجتماعي تعاني من عدة اختلالات تتعلق بالتخطيط وظروف غير ملائمة للإيواء والإطعام بالداخليات وبالمطاعم المدرسية. وعلاوة على ذلك، تفتقد هذه التدابير إلى استراتيجية مندمجة للدعم الاجتماعي مبنية على نظام لاستهداف الأسر المعوزة ناهيك عن قلة الموارد المرصودة لهذا الغرض. وهكذا، فإن هذه الاختلالات تحد من وقع تدابير الدعم الاجتماعي على عدد من مؤشرات أداء المنظومة التربوية. فعلى سبيل التوضيح، سجل معدل الهدر المدرسي انخفاضا ملموسا ما بين 2008 و 2012، إلا أنه استقر في نسب مرتفعة إلى حدود الموسم الدراسي 2016/2017، إذ غادر المدرسة ما يناهز 279.176 تلميذا من بينهم 85% بالسلك الإعدادي، كما توضح ذلك الأرقام الواردة في الجدول أسفله.

**الجدول رقم 44: تطور الهدر المدرسي حسب المستويات الدراسية بين 2009/2008 و 2017/2016**

عدد التلاميذ حسب المستوى الدراسي	2008/2009	2012/2013	2016/2017
الابتدائي	163 886	67 853	41 181
الإعدادي	180 487	128 310	152 387
التأهيلي	100 810	76 350	85 608
<b>المجموع</b>	<b>445 183</b>	<b>272 513</b>	<b>279 176</b>

المصدر: وزارة التربية الوطنية

❖ **تحسين ظروف ولوج التمدرس لدى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة (المشروع E1.P7).**

183. سعى لإدماج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في النظام التعليمي وتيسير نجاحهم المدرسي، خصص المخطط الاستعجالي مشروع E1.P7 لهذه الغاية. ويهدف هذا المشروع إلى تحسين ظروف الولوج إلى الأقسام العادية والمتخصصة وتوفير عرض مدرسي يتلاءم مع خصائص الفئات المختلفة لهؤلاء الأطفال (أطفال الشوارع والجانحين والأطفال ذوو الاحتياجات الخاصة) مع إجراء مسبق لدراسة تحدد نوعية الفئات المستهدفة من الناحية الكمية والكيفية.

184. وفي غياب الدراسة المذكورة أعلاه بشأن الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، مكن هذا المشروع من إحداث 363 قسما مندمجا لفائدة 4 617 طفلاً من أصل 9 600 طفل من ذوي الاحتياجات الخاصة كهدف مسطر، أي بمعدل إنجاز في حدود 45 في المائة.

185. ومن ناحية أخرى، لم تتم مواكبة هذه الإحداثيات بتحسين ظروف استقبال الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، بتوفير المعدات الملائمة والتدريب المناسب للمدرسين. ففي معظم الحالات، يعهد إلى الجمعيات الفاعلة في هذا الميدان بتدبير هذا النوع من الأقسام، في غياب مناهج علمية وتربوية مناسبة.

❖ تعزيز الصحة المدرسية والأمن الإنساني داخل المؤسسات التعليمية (المشروع E1.P13).

186. لقد سجل هذا المشروع معدل إنجاز ضعيف، حيث كان يهدف إلى توظيف الأطباء والمرضى والعاملين في مجال الصحة وتوفير معدات طبية وأدوية بالمؤسسات التعليمية. غير أن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين عمدت إلى اقتناء هذه المواد الطبية دون أن تتمكن من استغلالها نظراً لعدم توظيف الأطر المذكورة. وقد تمت الإشارة إلى هذه الملاحظات في تقارير المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بمراقبة تسيير الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين. وعلى سبيل المثال، كشف المجلس أن أكاديميتي التعليم لجهتي فاس- بولمان و طنجة- تطوان قد أنفقتا، على التوالي، خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2011، غلafa ماليا يقدر ب 3 884 584 درهماً وب 3 495 375 درهماً لشراء معدات طبية وأدوية دون استغلالها.

ج – الارتقاء بالتربية البدنية والرياضة المدرسية

187. تضمن المخطط الاستعجالي مشروع E1.P6 الذي يهدف إلى تطوير التربية البدنية والرياضة المدرسية داخل المؤسسات التعليمية، لا سيما على مستوى السلك الابتدائي. ويبسط الجدول التالي أهداف المشروع وكذا إنجازاته:

الجدول رقم 45 : وضعية الإنجازات والأهداف المتعلقة بالرياضة المدرسية

الإنجازات	الأهداف بعد إعادة صياغة المخطط الاستعجالي	%	
986	3.000	33%	عدد المدارس الابتدائية المستفيدة من المنشآت والمعدات الرياضية
63	1.388	6%	عدد الإعداديات المستفيدة من ترميم المنشآت الرياضية
1.978	3.000	66%	عدد المدارس المستفيدة من المعدات الديداكتيكية الرياضية
23.378	131.625	18%	عدد الأساتذة المستفيدين من التكوين في التربية البدنية والرياضة المدرسية

المصدر: وزارة التربية الوطنية

188. ومن خلال تفحص الإنجازات التي تحققت في مجال تطوير التربية البدنية والرياضة المدرسية في المؤسسات التعليمية تبين أن هذا المشروع لم يحقق أهدافه. حيث بلغ عدد المدارس الابتدائية التي استفادت من المرافق والمعدات الرياضية 986 مدرسة عوض 3000 مدرسة كهدف، وهو ما يمثل 33 في المائة كمعدل إنجاز. وزيادة على ذلك، ورغم وجود المرافق الرياضية، لا يستفيد تلاميذ المدارس الابتدائية من هذه المادة ضمن برنامجهم الدراسي.

## 2.2.VI القطب البيداغوجي

189. تضمن القطب البيداغوجي 11 أحد عشر مشروعا متفرعا إلى 60 إجراء تهدف في مجملها إلى تحسين جودة التعلم وإدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإرساء نظام للتقييم والإشهاد، وإتقان اللغات. ويبين الجدول التالي أهداف مشاريع القطب البيداغوجي.

### الجدول رقم 46: أهداف القطب البيداغوجي

المشاريع	الأهداف
محااربة التكرار والانقطاع عن الدراسة	إرساء نظام للتتبع الفردي
	إرساء نظام الحصص خاص بدعم التلاميذ الذين يواجهون صعوبات
تحسين الآليات البيداغوجية	تجريب آلية تفعيل بيداغوجية الاندماج
	وضع استراتيجية شاملة للبحوث التربوية
	انشاء خلية يقظة دولية حول الابتكار التربوي
	وضع استراتيجية لتنشيط CRDAPP
	تعزيز الأنشطة العلمية في إطار الحياة المدرسية
إعادة تصميم البرامج الدراسية	إعادة تأهيل المعدات الديداكتيكية لجميع المؤسسات التعليمية
	اعداد الجوانب المنهجية المتعلقة بإعادة التصميم للمناهج
	تجربة وتعميم المناهج الجديدة
إدماج تكنولوجيا الاعلام والاتصال والابتكار خلال التعلم	انشاء دورات دائمة لمراجعة المناهج
	تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتفعيل استراتيجية لتجهيز المؤسسات المدرسية بالمعدات الإعلامية لأجل ادماج
	تفعيل استراتيجية التكوين في تكنولوجيا الاعلام والاتصال
	تفعيل الموارد الرقمية
تحسين نظام التقييم وصدار الشهادات	تفعيل استراتيجية ناجعة لمواكبة التغيير
	مراجعة نظام الامتحانات والشهادات
	تطوير وتفعيل السياسة الوطنية الخاصة بتقييم التعليم
تحسين جودة الحياة المدرسية	تطوير وتفعيل السياسة الوطنية الخاصة بتقييم المؤسسات التعليمية ومستخدميها DES
	تفعيل المشاريع المؤسسية (PE)
	تطوير أنشطة اليقظة
	تلقين قيم المواطنة وحقوق الانسان وانشاء آليات لمحاربة العنف
تعزيز الصحة المدرسية والأمن الانساني	انشاء نظام خاص بالصحة المدرسية
	تعزيز الصحة المدرسية والأمن الانساني المتفق عليها في إطار الشراكات
	تأمين المؤسسات المدرسية
تعزيز التحكم في اللغات	انشاء آليات حماية ضد الكوارث الطبيعية، التكنولوجية والاجتماعية
	جمع العناصر اللازمة لوضع إطار مديري لضبط الممارسات داخل قاعات الدرس
	ملائمة طرق التدريس ومنهجية التعليم مع عناصر CNCRL
انشاء نظام معلومات وتوجيه فعال	اشراك المتعلمين في تعلم وتحسين استخدام اللغات
	وضع رهن الإشارة المعلومات عبر نظام موحد لتوجيه المعلومة
	تطوير " التوجيه النشط"
التشجيع على التميز	تعزيز الموارد البشرية الخاصة بالتوجيه
	إنشاء المدارس الثانوية المرجعية والتميز
	مراجعة النظام الأساسي الخاص بالمدرسين CPGE
	انشاء البنية التحتية لمراكز الأقسام التحضيرية

190. غير أن المشاريع والتدابير ذات الطابع البيداغوجي لم يتم تنفيذها وفق منهجية واضحة وصارمة. وبالتالي لم تفض إلى نتائج ملموسة، بل لم يتم تفعيل عدد منها رغم الأثر المتوقع لها على تحسين جودة التعلم.

191. وفي الأخير، وفي ظل غياب رؤية مندمجة حول الإصلاح البيداغوجي على المدى المتوسط والطويل، فإن تفعيل تدابير القطب البيداغوجي افتقر إلى التكامل والتزامن وإلى آفاق واضحة مبنية على إشراك الهيئات المعنية بالتدريس والبيداغوجيا.

## 3.2.VI 3.2.VI قطب الحكامة

192. خصص المخطط الاستعجالي خمسة مشاريع لهذا القطب تتمحور حول 28 هدفًا، تتعلق على وجه الخصوص بتوضيح الاختصاصات المتعلقة بمختلف المتدخلين واللامركزية والتعاقد بين الدولة والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وإرساء نظام ملائم للقيادة وعقلنة وترشيد النفقات. ويبين الجدول التالي أهداف كل مشروع.

### الجدول رقم 47: أهداف مشاريع قطب "الحكامة"

المشروع	الأهداف
الحكامة، التخطيط ومقاربة النوع	توضيح الاختصاصات والتنظيم
	اللامركزية الوظيفية
	تحسين أداء هيئات التسيير
	انشاء نظام التعاقد
	إرساء آليات القيادة
	مراجعة عملية التخطيط مبني على رفع تصاعدي للمعطيات
تحديث وتحسين نظام المعلومات	ادماج مقاربة النوع في القيادة والتواصل والتكوين
	إنجاز المخطط الاستراتيجي لنظام المعلومات
	وضع أنظمة معلوماتية لتدبير الأنشطة والموارد
	اعداد نظام معلوماتي للتربية والقيادة
	تطوير إدارة نظم المعلومات وتعزيز القدرات والدفع بالتغيير
	تطوير الاتصال على جميع مستويات النظام الأمني ونظم المعلوماتية
تحسين واستدامة الموارد المالية	تعزيز وتيرة تجهيز هياكل التسيير بالمعدات المعلوماتية
	اعداد نظام للتواصل الداخلي والخارجي وتطوير استعمال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال
	تعريف وتجميع الجهود المترابطة التي قامت بها الوزارة في مجال التحسين والترشيد الإداري
	تحسين وترشيد نفقات الاتوات
	ترشيد النفقات من خلال تجميع عمليات الشراء وإضفاء الطابع الاحترافي عليها
	ترشيد النفقات عبر اللجوء إلى التفويض
التعبئة والتواصل حول المدرسة	إضفاء الطابع المهني على الميزانية والإدارة المالية وتحديث الميزانية ونظام المعلومات المحاسبية
	تنويع مصادر تمويل قطاع التربية والتكوين
	تحويل تسيير الممتلكات للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين
	إعداد إستراتيجية التواصل الداخلي والخارجي
تطوير التعليم الخصوصي	تعزيز التواصل بين وزارة التربية الوطنية والأكاديميات
	إمضاء شراكات هادفة وفعالة مع مختلف الأطراف المعنية
	تعزيز العلاقة بين الوزارة وجمعيات آباء وأولياء التلاميذ
	تنظيم وتحديث التعليم القائم في المدارس الخاصة.
	تطوير عرض جديد للتعليم الخصوصي
	تعزيز آليات تأطير أساتذة التعليم الخصوصي

## ❖ الحكامة والتخطيط ومقاربة النوع

193. من أجل تحسين الحكامة داخل قطاع التعليم، تضمن المخطط الاستعجالي مشروع "الحكامة والتخطيط ومقاربة النوع" والذي يهدف إلى توضيح الصلاحيات بين وزارة التربية الوطنية والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والمديريات الإقليمية، واستكمال عملية اللامركزية داخل هذا القطاع، وإدخال منطق التسيير المبني على النتائج، وكذلك تحديث التخطيط المدرسي.

194. لكن يلاحظ على الرغم من تنفيذ المخطط الاستعجالي، أن مجموعة من الاختلالات المرتبطة بحكامة قطاع التعليم لاتزال قائمة، خصوصا تلك المرتبطة بالمحاور التالية:

- عدم توضيح صلاحيات كل من الوزارة والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين: إذ أن المصالح المركزية للوزارة تواصل تركيز الاختصاصات الموكولة للأكاديميات بموجب القانون رقم 07-00. وقد تم رصد هذه الملاحظة في مختلف تقارير المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بمراقبة تسيير الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛
- عدم تمكين الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين من الآليات التي تمكنها من تدبير فعال لمواردها. وبالتالي، فإن عدم إسناد تدبير الموارد البشرية والممتلكات إلى الأكاديميات لا يسمح لها بالاشتغال كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛
- عدم إرساء تدبير قائم على النتائج: ذلك أن عدم وجود معطيات حول ميزانية كل مشروع وتدبير وعدم اللجوء إلى التعاقد بين الوزارة والأكاديميات يؤكد هذه الملاحظة؛
- فشل التخطيط المدرسي: حيث إن عدم التحكم في الحاجيات وعدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بتطور نظام التعليم يوضح فشل التخطيط المدرسي. إذ أنه، ومنذ سنة 2000، تم اعتماد مجموعة من مخططات عمل تروم تنزيل إصلاح قطاع التربية لكن دون تثمين للمنجزات. وهذا ما حال دون إنجاح الإصلاح المنشود.

## ❖ تحديث وتحسين النظام المعلوماتي

195. فكما هو منصوص عليه في الميثاق الوطني للتربية والتكوين، حث المخطط الاستعجالي على تحقيق

الأهداف المسطرة ضمن المشروعين التاليين:

✓ إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال والابتكار في التعليم من خلال تجهيز المؤسسات التعليمية بمعدات معلوماتية (مشروع E1.P10)؛

✓ تحديث النظام المعلوماتي وتحسينه عن طريق وضع مخطط مديري لإعداد نظام معلوماتي لتسيير جميع أنشطة الوزارة والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين (المشروع E3.P5).

196. ويعد المشروع الأول استمرارا لبرنامج "GENIE" الذي يروم تجهيز المؤسسات التعليمية

بالمعدات المعلوماتية وحقائب متعددة الوسائط وكذا ربطها بشبكة الأنترنت. ويلخص الجدول أسفله إنجازات هذا المشروع.

**الجدول رقم 48: عدد المؤسسات المدرسية المجهزة ببنيات تحتية معلوماتية خلال الفترة 2009-2012**

الموضوع	الأهداف حسب جذادات إعادة الصياغة	الإنجازات	%
قاعات متعددة الوسائط	2.555	502	20%
حقائب متعددة الوسائط	10.922	7.219	66%
الوسائل الرقمية	176.410	125.641	71%
الربط بشبكة الأنترنت	9.600	8.957	93%

المصدر: جذاذة مشروع «GENIE» E1P10 وتقرير المفتشية العامة للشؤون الإدارية، ص: 125-128

197. وقد مكن هذا المشروع من تطوير عدة تطبيقات تشمل تدبير تدرس التلاميذ، والتدبير الإداري

للموظفين، وتتبع نشاط المفتشين مثل "MASSAR" و"MASIRH" و"TAFTICH" و" SIBAREF" وغيرها.

أشارت الوزارة في جوابها عن هذه الملاحظة أن الإنجازات المذكورة في التقرير تخص برنامج «Génie» بينما يجب ذكر الجهود التي بذلت من أجل تجهيز الإدارات المدرسية وتعميم التجهيزات المكتتبية على جميع الأطر التابعة للمديريات الإقليمية والأكاديميات والإدارة المركزية.

198. كما أن تقييم الإنجازات الخاصة برقمنة النظام التعليمي وإدماج التكنولوجيات الحديثة في التدريس

كشفت عن النقص التالية:

✓ الاستغلال الجزئي للعناد المعلوماتي داخل المؤسسات التعليمية: فقد أشارت تقارير المجلس

الأعلى للحسابات بمناسبة مراقبة التسيير للأكاديميات، ومن خلال الزيارات الميدانية لعدة

مدارس، إلى أن هذه التجهيزات لا تستخدم إلا بشكل جزئي في تلقين التعلم وأن الأثر المتوقع

من إدخال التكنولوجيات الحديثة في التدريس لم يتحقق بالكامل.

- ✓ عدم تفعيل بعض التطبيقات المطورة: فعلى الرغم من الاستثمارات الهامة في مجال تحديث النظام المعلوماتي، لا يتم استغلال مجموعة من التطبيقات المطورة قصد التحكم في تدبير بعض جوانب النظام التربوي، ونخص بالذكر تطبيق TAFTICH والذي تم إعداده من أجل تتبع أنشطة المفتشين التربويين، وتطبيق MASIRH المصمم لتدبير عقلائي للموارد البشرية؛
- ✓ عدم الحرص على إدماج التطبيقات المعلوماتية المطورة في مختلف الصفقات المبرمة مع مكاتب الدراسات: حيث تجدر الإشارة إلى أنه تم إعداد دراسة حول إرساء مخطط استراتيجي لنظام المعلومات ومع ذلك استمرت الوزارة والأكاديميات في تطوير تطبيقات معلوماتية متناثرة.
- ✓ في غياب تحديد دقيق للحاجيات وترتيب للإجراءات، أطلقت الوزارة العديد من الصفقات لإنجاز الدراسات والمساعدة لتطوير عدد من التطبيقات دون أن يؤدي ذلك إلى إرساء نظام معلوماتي متكامل ومندمج يمكن من قيادة المنظومة التربوية. ويلخص الجدول التالي البيانات المتعلقة ببعض من هذه الدراسات:

**الجدول رقم 49: وضعية خاصة بالتزامات الوزارة من أجل إنجاز دراسات حول إرساء نظام معلوماتي**

المبلغ بالدرهم	موضوع الصفقة
5 502 000	المساعدة التقنية لأجل إعداد نظام معلوماتي لإدارة التعليم
17 797 200	اقتناء خدمات لتطوير ورش خاص بنظام المعلومات المبرمج ضمن المخطط الاستعجالي
9 085 200	اقتناء خدمات للمساعدة التقنية لأجل تطوير قدرات التقنيين والتأطير لمديرية النظم المعلوماتية وللفروع الجهوية والإقليمية
122 605 862	المساعدة التقنية لإعداد حل شامل لنظام المعلومات للتعليم
1 510 855	اقتناء وإعداد نظام للمعلومات
1 365 318	المساعدة التقنية حول الطرق الجديدة لتسيير المشاريع المعلوماتية المدرسية
4 999 500	إعداد مخطط استراتيجي لنظام المعلومات والمخطط المديرية
<b>162 865 935</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: وزارة التربية الوطنية

#### ❖ ترشيد وديمومة الموارد المالية

**199.** فيما يتعلق بالحكامة الميزانية والمالية، حدد المخطط الاستعجالي هدفا رئيسيا يتمثل في إضفاء الطابع المهني على تدبير الميزانية والمحاسبة وترشيد الموارد المالية المخصصة لقطاع التربية، عن طريق التحكم والاقتصاد في بعض النفقات الوازنة كتقليص تكاليف الماء والكهرباء والاتصالات، وهي تكاليف تمثل مبالغ مهمة ضمن ميزانية التسيير لقطاع التربية الوطنية.

200. غير أنه وبعد فحص التدابير المتعلقة بهذا الجانب تبين أن الإنجازات لم تصل إلى الأهداف المسطرة. وفي هذا الصدد، يجب التأكيد على ملاحظتين أساسيتين:

✓ فعلى مستوى دعم مسلسل التدبير اللامركز للميزانية، لاحظ المجلس أن الاعتمادات المفتوحة لفائدة قطاع التربية الوطنية في قوانين المالية لم تحترم هذا المبدأ، حيث إن حصة الاعتمادات المفتوحة لفائدة الوزارة تفوق تلك المخصصة للأكاديميات. ويعد هذا التصرف مخالفا لتوجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين وكذا لتوزيع الموارد المرصودة للوزارة وللأكاديميات المنصوص عليه في الصيغة الثانية للبرنامج الاستعجالي ويؤكد تمركز الموارد المالية المعبأة لتنفيذ البرنامج الاستعجالي على مستوى الوزارة؛

✓ وعلى مستوى ترشيد وعقلنة النفقات المتعلقة بالماء والكهرباء والاتصالات، لاحظ المجلس أن الاعتمادات النهائية المتعلقة بها سجلت زيادات مهمة مقارنة مع تلك المفتوحة في بداية السنة المالية، وذلك عبر اللجوء إلى تحويل الاعتمادات. وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

**الجدول رقم 50: أمثلة لبعض النفقات المخصصة لتكاليف الماء والكهرباء والاتصالات**

السنة	الباب	المادة	الفقرة	السطر	الاعتمادات المفتوحة	التحويلات		الاعتمادات النهائية	اعتمادات الالتزام	الإصدارات
						(-)	(+)			
2011	المعدات والنفقات المختلفة	0000	11	21	8 808 000	0	16 000 000	24 808 000	24 808 000	24 808 000
		0000	11	26	1 747 000	0	5 000 000	6 747 000	6 747 000	6 747 000
		0000	11	27	3 080 000	0	6 483 000	9 563 000	9 563 000	9 563 000
2012	المعدات والنفقات المختلفة	0000	11	26	1 747 000	0	4 000 000	5 747 000	5 747 000	5 747 000
		0000	11	27	3 080 000	0	4 000 000	7 080 000	7 080 000	7 080 000
		0000	11	21	8 808 000	0	20 000 000	28 808 000	28 808 000	28 808 000

المصدر: وضعية تنفيذ اعتمادات وزارة التربية الوطنية

#### أ. التعبئة والتواصل حول المدرسة

201. فيما يتعلق بالتواصل، ضم المخطط الاستعجالي مشروعا يرمي إلى جعل التواصل الداخلي والخارجي رافعة أساسية للإسراع في تنفيذ الإصلاح ووسيلة لتعبئة فعالة لكل المجتمع حول المدرسة (E4.P2).

202. وفي هذا السياق، خصص المخطط الاستعجالي غلafa ماليا بقيمة 52.500.000 درهم لإعداد وسائل للاتصال داخل الوزارة تهم جميع الأنشطة التي يتم القيام بها في إطار تنفيذ المخطط الاستعجالي، وإطلاق حملة تواصل واسعة حول هذا المخطط لفائدة 232.447 فاعلا تربويا داخل المؤسسات المدرسية، مع تطوير أطقم كاملة حول هذه العملية.

203. وبالإضافة إلى مبلغ 52.500.000 درهم المخصص لإنجاز هذا المشروع، كشف المجلس أن الوزارة كانت قد التزمت سابقا بنفقات بقيمة 31.694.865,40 درهم موضوع الصفقة رقم 76/2006 لإنجاز دراسة حول إعداد التواصل داخل الوزارة. وبالنظر إلى أهمية هذه المبالغ، يبقى التساؤل مطروحا حول جدوى هذه النفقات ومدى تأثيرها على تحسين نظام التعليم بشكل عام وعلى ظروف تدرس التلاميذ بشكل خاص.

#### VI.4.2 قطب الموارد البشرية

204. من أجل تحقيق توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين في الشق المتعلق بالموارد البشرية، خصص المخطط الاستعجالي ثلاثة مشاريع تتضمن اتخاذ تدابير لتعزيز مهارات هيئة التدريس (مشروع E3.P1) والتأطير (مشروع E3P2) وكذا تحديث تدبير الموارد البشرية (مشروع E3.P3). ويعرض الجدول التالي أهداف المشاريع الثلاثة:

#### الجدول رقم 51: أهداف مشاريع قطب " الموارد البشرية "

المشروع	الأهداف
تعزيز قدرات مستخدمي التعليم	إعادة تعريف المعايير وشروط اختيار المدرسين
	إعداد مسالك جامعية للتكوين التربوي (FUE)
	إنشاء مراكز جهوية للتكوين (CRF)
	إعداد تنظيم جديد مرن وفعال للتكوين المستمر على مستوى التعليم المدرسي
تعزيز آليات التفتيش والتأطير الخاصة بالتعليم المدرسي	تطوير خطط التكوين المستمر والتأهيلي لموظفي التعليم: الأطر الإدارية ومسيري النظم
	وضع مناطق تعليمية قصد تأطير وتقييم أفضل عن قرب
	تأهيل أماكن عمل المفتشين وضمان تنظيم جيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة للعرض المدرسي
	توحيد نظام التكوين الأساسي وتعزيز التكوين المستمر
تحديث تسيير الموارد البشرية	إعادة تنظيم عمل المفتشين من خلال مراجعة النصوص وتكييفها مع أدوارهم ومهامهم الجديدة
	نقل مهام تسيير الموارد البشرية إلى الأكاديميات الجهوية لتربية والتكوين
	تزويد الأكاديميات بالإمكانات والقدرات اللازمة
	إعداد القانون الأساسي وقوانين الإطار الخاصة بالأكاديميات
	إعداد وتطوير أدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية
	إنشاء آليات لتحسين أداء الموارد البشرية
	إعداد آليات للمراقبة الداخلية وتقليص آجال إتمام الإجراءات لصالح الموظفين
	إعداد آليات لتحفيز الموارد البشرية
	تحسين العلاقة مع النقابات
	تعزيز التعاون مع مختلف المتدخلين العموميين المشاركين في عملية إدارة الموارد البشرية

205. تعتبر الموارد البشرية دعامة أساسية لأي إصلاح، لذا تعد عملية التوظيف والتكوين أحد أهم عوامل نجاح هذا الإصلاح خصوصا فيما يرتبط بتحضير المهن البيداغوجية ورصد الحاجيات وتفعيل الإصلاحات وكذا ضمان جودة وأداء نظام التعليم. وفيما يلي المنجزات المتعلقة بالتوظيف والتكوين:

## ❖ التوظيف

206. حددت مشاريع البرنامج الاستعجالي الحاجيات من التوظيف في 20.441 مدرساً، و1000 مستشاراً في التوجيه، و52 طبيبياً، و1200 مساعداً للصحة الاجتماعية (ASS).
207. غير أنه وبالرجوع إلى الصيغة الثانية للمخطط، فإن الحاجيات من الأطر الإدارية التي من شأنها تعويض الإحالات على التقاعد من جهة وتغطية حاجيات المؤسسات التعليمية الجديدة من جهة أخرى، لم يتم تحديدها.
208. وخلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2012، ووفقاً للبيانات التي قدمتها الوزارة، فإن الإنجازات تشير إلى توظيف 24.272 أستاذاً موزعين على الأسلاك التعليمية الثلاث و156 إدارياً و431 ملحقاً تربوياً و297 مقتصداً و4 مهندسي دولة، أي بعدد إجمالي بلغ 25.160 منصبا. وبالإضافة إلى ذلك، قامت الوزارة بتحويل 240 منصبا مالياً إلى منصب أساتذة باحثين.
209. وتبين من خلال تقييم هذه الإنجازات أن الوزارة لم تتمكن من تحديد وضبط الحاجيات من الموارد البشرية كما تؤكد الملاحظات التالية:
- ✓ تجاوز عدد الأساتذة الموظفين، خلال فترة تنفيذ المخطط الاستعجالي، الحاجيات المحددة سلفاً كما يوضح ذلك الجدول التالي.

**الجدول رقم 52: الفرق بين الحاجيات والتوظيفات من الأساتذة خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2012**

الفرق	التوظيفات 2012-2009	الأهداف المسطرة في المخطط الاستعجالي	السلك
(+) 4173	9858	5685	السلك الابتدائي
(-) 3403	6777	10180	السلك الإعدادي
(+) 3061	7637	4576	السلك التأهيلي
(+) 3831	24.272	20.441	المجموع

المصدر: وزارة التربية الوطنية

- ✓ لم تعمل الوزارة على توظيف فئات معينة من الموظفين المشار إليهم في المخطط الاستعجالي ويتعلق الأمر ب 52 طبيباً و1200 مساعداً للصحة الاجتماعية (ASS) (مشروع E1.P13 حول تعزيز الصحة المدرسية والأمن الانساني) بالإضافة إلى 1000 مستشار في التوجيه (المشروع E3.P7 المتعلق بإعداد نظام فعال للمعلومات والتوجيه).
- ✓ خصصت الوزارة 1228 منصبا لتعيين بعض التخصصات غير المدرجة في بطاقات المشاريع. ويتعلق الأمر بالمهندسين والملحقين التربويين والإداريين والمقتصدين؛
- ✓ رغم توظيف عدد من المدرسين يفوق الاحتياجات المحددة عند إعادة صياغة المخطط، إلا أن توفير العدد الكافي من المدرسين لازال يشكل عائقا أساسياً عند بداية كل موسم دراسي.

#### ❖ فيما يتعلق بالتكوين

210. يعتبر التكوين الأساسي والمستمر هدفاً أفقياً وأولياً في البرنامج الاستعجالي. فعلى مستوى التكوين الأساسي، نص المخطط على إصلاح التنظيم المؤسسي للتكوين وتعديل معايير انتقاء المدرسين. وبالنسبة للتكوين المستمر، فهو يعتبر عنصراً رئيسياً في جل المشاريع.

211. وتبين من خلال تفحص إنجازات المخطط الاستعجالي المتعلقة بالتكوين الأساسي ما يلي:

- ✓ فيما يتعلق بإعادة تنظيم مراكز التكوين: قامت الوزارة بدمج المراكز التربوية الجهوية (CPR) ومراكز تكوين المدرسين (CFI) من خلال إحداث المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين (CRMEF) وذلك بموجب المرسوم رقم 2-11-672 المؤرخ ب 23 دجنبر 2011. وتعتبر هذه المراكز الجهوية بمثابة معاهد لتكوين أطر عليا تحت وصاية السلطة المكلفة بالتعليم المدرسي. ورغم ذلك، يظل الوضع القانوني لهذه المراكز غامضاً، حيث لم يحدد المرسوم 2-11-672 المشار إليه الطبيعة القانونية لهذه المراكز وعلاقتها مع الأكاديميات علماً أن المادة 12 من القانون رقم 07.00 تنص على "...توضع مؤسسات التربية والتكوين الموجودة في دائرة النفوذ الترابي لكل أكاديمية تحت سلطتها". وتؤكد هذه الوضعية تداخل الصلاحيات بين الوزارة الوصية على القطاع والأكاديميات، وهذا ما جعل تحديد المسؤوليات صعباً وتدبير هذه المراكز معقداً؛

- ✓ فيما يتعلق بالتقليص من مدة التكوين: صاحب إنشاء المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين تقليصاً في مدة التكوين الأساسي للأساتذة من سنتين إلى سنة واحدة. غير أن هذا التقليص لا يتوافق مع نتائج البحث الذي قام به المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي سنة 2008، حيث خلص هذا البحث إلى عدم كفاية مدة سنتين المخصصة للتكوين الأساسي للمدرسين.

212. وتجدر الإشارة إلى أنه خلال السنوات الممتدة من 2016 إلى 2018، وقصد تغطية الحاجيات المستعجلة من المدرسين، لجأت الأكاديميات، وفي غياب نظام أساسي خاص بالموظفين، إلى توظيف 54 927 مدرسا عن طريق التعاقد. حيث تم تعيين هؤلاء المدرسين في أسلاك التعليم دون إخضاعهم للتكوين الأساسي المطلوب بموجب المرسوم رقم 2.11.672 المشار إليه. وبشكل هذا النهج خطرا على جودة التعليم وعلى المردودية الداخلية والخارجية لنظام التعليم برمته.

213. وفي تعقيبها عن هذه الملاحظات، أشارت الوزارة على أن البحث الذي قام به المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي ركز على آليات التكوين قبل سنة 2008، وان الإصلاح الذي وضعه المخطط الاستعجالي لم يكتفي بالأخذ بعين الاعتبار توصيات تقرير المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2008) فحسب، بل إنه التزم بالمعايير الدولية لنظام تكوين المدرسين. وبالتالي، وفي إطار هذا الوضع الجديد، سيتم تمديد مدة تكوين الأساتذة إلى 5 سنوات بعد البكالوريا.

214. أما فيما يتعلق بالتكوين المستمر، فقد تم تسطير تدابير لهذا الغرض في جل مشاريع المخطط الاستعجالي كما سبقت الإشارة إلى ذلك، كإنشاء مراكز للموارد ولتدريب فئات أخرى من الموظفين. وقد أفرز تقييم الإجراءات المتخذة في شأن التكوين المستمر الملاحظات التالية:

✓ غياب هندسة التكوين: حيث في إطار المخطط الاستعجالي تم التخطيط لعمليات التكوين وبرمجتها وتنفيذها في غياب تحديد للحاجيات الخاصة بكل فئة من الموظفين. كما تم إطلاق جميع الدورات التدريبية بدون تنسيق سواء بين مديري المشاريع أو مع المسؤولين الإداريين على مستوى المؤسسات التعليمية؛

✓ تم تنفيذ التكوين على حساب جداول حصص المدرسين: إذ تم تكوين المدرسين خلال الفترات المخصصة للدراسة وبدون التفكير في آلية لتعويض الزمن المدرسي المهدور؛

✓ تمركز القرارات المتعلقة بالتكوين: فمن أجل ضمان إدارة مختلف إجراءات التدريب المنصوص عليها في المخطط الاستعجالي، أنشأت وزارة التربية الوطنية مديرية مكلفة بالتكوزين، وللإشارة فإن هذه المديرية لا توجد ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة، إذ تم خلقها من أجل برمجة وتحديد أنماط الدورات التكوينية بتنسيق مع مديريات المشاريع وتجميع المعطيات ذات الصلة. غير أنه يلاحظ أن العديد من الدورات التدريبية تم إطلاقها من طرف مديري المشاريع دون إشراف أو تتبع من قبل هذه المديرية.

215. وفي هذا السياق، فإن تقييم الإنجازات المتعلقة بالتكوين المستمر خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2012 عاقد عدم توفر المعلومات عن عدد الساعات وعدد الدورات وعدد المستفيدين ونمط وتكلفة هذه الدورات بالنسبة لكل مشروع. وذلك على الرغم من إنشاء قسم مخصص لهذا الغرض وتطوير تطبيق معلوماتي يهدف إلى معالجة وتجميع البيانات. ووفقا للمعطيات المقدمة من طرف وزارة التربية الوطنية، بلغت الأنشطة التدريبية التي نفذت خلال فترة المخطط الاستعجالي ما يناهز 2 531 820

يوم/فرد، أي بنسبة إنجاز تقدر ب 76 بالمائة من الأهداف المحددة. وبناء على تكلفة بقيمة 300 درهم عن كل يوم تدريب لكل فرد كما وردت في الصيغة الثانية للبرنامج، يمكن تقدير تكلفة هذه الدورات التدريبية ب 759 546 000 درهماً، علماً أن جزءاً كبيراً من هذه الدورات يتعلق ببيداغوجية الإدماج والتي تم التخلي عنها فيما بعد من قبل وزارة التربية الوطنية.

#### ❖ فيما يتعلق بتحديث تدبير الموارد البشرية

216. بهذا الخصوص، حدد المخطط الاستعجالي كأهداف رئيسية إعداد نظام أساسي خاص بالموظفين بالأكاديميات، ونقل عملية تدبير الموارد البشرية لها، وتعزيز قدراتها التدييرية، وكذا إرساء نظام معلوماتي لتدبير وتقييم وترشيد الموارد البشرية (المشروع E3.P3).

217. ولإنجاح هذا المشروع، قامت الوزارة بتنظيم حركة انتقالية للموارد البشرية على المستوى الجهوي والإقليمي، ورقمنة بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ووضع أدلة لتقييم أداء الموظفين، وتفويض الأكاديميات إدارة بعض العمليات الخاصة بالموظفين. ورغم ذلك، فإن هذه الإنجازات لم ترق للمستوى المطلوب، حيث لم يتم تنفيذ مجموعة من التدابير المسطرة مسبقاً. ويتعلق الأمر بما يلي: ✓ إعداد قانون أساسي خاص بموظفي الأكاديميات كما هو منصوص عليه في القانون رقم 07.00:

حيث لا يوجد لدى الأكاديميات قانوناً أساسياً خاصاً بموظفيها كما هو منصوص عليه في المادة 11 من القانون 07.00 المذكور أعلاه. إن غياب هذا القانون لا يسمح للأكاديميات بتسيير مواردها البشرية بشكل محكم، وبالقيام بالتوظيف وفقاً للخصوصيات الجهوية، وتحسين انتشار موظفيها بين مختلف المديرات الإقليمية والمؤسسات التعليمية (x)؛

✓ اعتماد اللامركزية في تسيير الموارد البشرية: حيث لا يزال تسيير شؤون التوظيف والتدريب والتعيين والترقية ونقل الموظفين يمارس على صعيد المصالح المركزية لوزارة التربية الوطنية؛ ✓ إعداد نظام لتقييم وتحفيز الموظفين: فعلى الرغم من وضع دليل لتقييم مردودية الموظفين، لم تتمكن الوزارة من تفعيل هذا النظام وبالتالي يلاحظ استمرار المنهجية الكلاسيكية المعمول بها فيما يخص التحفيز والترقية.

---

(x) تم إعداد النظام الأساسي ودخل حيز التنفيذ في شتنبر 2018

وفي ردها على هذه الملاحظات، أشارت الوزارة إلى أن التقييم (على سبيل المثال للمدرسين) لا يخضع لشروط كلاسيكية ولكنه يعتمد على معايير جديدة وعلى وجه الخصوص:

- معاينة المدرسين داخل حجرة الدرس من قبل المفتشين التربويين.
- ملاحظة سلوك المدرس طوال السنة الدراسية من قبل مدير المدرسة (غياب، حضور ...)
- تقييم مردودية المدرسين، بما في ذلك التخطيط والتهيئ وإنجاز عمليات التدريس، ومعدل استكمال الدروس والبحث والابتكار والسلوك المهني.

✓ إرساء نظام تدبير استباقي للموارد البشرية: حيث إن هذا النظام يهدف إلى تمكين الأكاديميات من تحديد قبلي للحاجيات من حيث العدد والتخصصات، وضمان إعادة انتشار جيد وتهيئ مخطط للتوظيف على المدى المتوسط يأخذ بعين الاعتبار الإحالات على التقاعد والحاجيات المرتبطة بتطور المنظومة.

وفي ردها عن ما سبق ذكره، أشارت الوزارة إلى أنه في إطار التعاون المغربي الكندي، بدأت الوزارة في سنة 2007 بتطوير مرجع الوظائف والكفاءات (REC)، وبدأت دراسة في سنة 2008 بشأن تطوير تطبيق معلوماتي يتعلق بالتدبير الاستباقي للوظائف والقدرات (GPEEC).

✓ إنشاء نظام مندمج لإدارة الموارد البشرية: حيث لازال تسيير الموارد البشرية يعتمد على تطبيقات معلوماتية متفرقة وغير مندمجة، مما يجعل من الصعب التحكم في جميع الجوانب المرتبطة بتدبير هذه الموارد.

#### ❖ تعزيز آليات التفتيش والتأطير في التعليم المدرسي

218. فيما يتعلق بالتأطير التربوي، تضمن المخطط الاستعجالي مشروعين وهما:

✓ المشروع (E3.P7) والذي يروم إنشاء نظام ناجع للإعلام والتوجيه، والذي تتمحور أهدافه حول وضع نظام موحد للإرشاد والمعلومات وتزويد الأكاديميات بالموارد البشرية اللازمة، وذلك من أجل تطوير التوجيه النشط وتعبئة الأطراف المعنية بالتوجيه؛

✓ المشروع الثاني يخص "تعزيز آليات التفتيش والتأطير في التعليم المدرسي" (E3.P2)، الذي يهدف إلى استكمال إنشاء المناطق التعليمية، وتأهيل فضاءات عمل المفتشين، وإعادة تنظيم خطة العمل الخاصة بهم وتعزيز تكوينهم الأساسي والمستمر.

219. وأسفر تنفيذ هذين المشروعين عن توفير المزيد من الموارد، من حيث الفضاءات والأدوات وظروف عمل المفتشين التربويين والمفتشين ومستشاري التوجيه. وقد ساهمت الإنجازات في تطوير الفضاءات المخصصة لاجتماعات المفتشين (تنسيقيات المفتشين على الصعيد الجهوي والإقليمي)، وتجهيزها بالوسائل اللوجستكية وتهيئ فضاءات للمعلومات والتوجيه داخل المؤسسات التعليمية؛

220. وبالرجوع إلى تقارير الوزارة حول تقييم المخطط الاستعجالي، لم يتم تقييم مدى مساهمة وتأثير التدابير المتخذة على الأداء التربوي في مجال تأطير المدرسين والتلاميذ وهذا ما تؤكد الملاحظات التالية:

- ضعف مردودية المفتشين التربويين: فاعتمادا على التقارير الخاصة المختلفة التي أعدها المجلس الأعلى للحسابات خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2017، لا يزال أداء ومردودية المفتشين التربويين غير كافيين من حيث الكم والنوع. وبالتالي، لوحظ أن عدد المفتشين وكذا مردوديتهم غير كافية. وكذا عدم وجود مخطط عمل للمفتشين وعدم تتبع أنشطتهم واستغلال تقاريرهم؛
- إن الهدف المتمثل في توجيه ثلثي تلاميذ المستوى الثانوي التأهيلي إلى الشعب العلمية والتقنية والمهنية لم يتم تحقيقه، حيث لم تتجاوز نسبة التلاميذ الموجهين نحو هذه الشعب 45 بالمائة. وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يتم توجيه التلاميذ إلى الشعب العلمية والتقنية بمعدلات لا تتجاوز 20/09؛
- عدم تحسين نمط التوجيه، فقد لوحظ أن منهجية التوجيه المعتمدة تقتصر على تدخل مستشار التوجيه في السنة الثالثة من السلك الإعدادي لإخبار التلاميذ بالتوجيهات المتاحة، ولا تركز على منطق التوجيه النشط للتلاميذ مبني على "مشروع فردي للتوجيه" ينطلق منذ السنة الأولى إعدادي ويتيح للتلاميذ فرصة التوجيه إلى شعب تتلاءم مع قدراتهم وتقدم لهم آفاقا واعدة في سوق الشغل.

### 3.VI خلاصة

221. يعتبر المجلس، ومن خلال مختلف المهام التي قام بها سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الأكاديميات، أن المخطط الاستعجالي لم يحقق جميع أهدافه كما أنه لم تكن له التأثيرات المرغوب فيها على النظام التعليمي في البلاد. وللإشارة، فإن تطور العديد من المؤشرات بعد سنة 2012 تظهر تفاقم وضعية التعليم والتكوين.

222. وقد خلص المجلس إلى هذه النتيجة من خلال التقييم الذي أجراه حول ظروف سير الدخول المدرسي 2016/2017، والتي أظهرت أن العديد من الاختلالات لا زالت تعتري نظام التعليم. ويتعلق الأمر على سبيل المثال لا الحصر بالاختلالات التالية:

- استمرار الهدر المدرسي الذي يقدر بأكثر من 270 000 تلميذ سنويا؛
- الوضع المقلق للاكتظاظ داخل الأقسام بالنسبة لجميع الأسلاك التعليمية؛
- عدم الاستغلال الأمثل للمؤسسات التعليمية؛
- استغلال مدارس لا تتوفر فيها الشروط الدنيا للتدريس؛
- استمرار تزامن الفائض والخصاص في هيئة التدريس؛
- محدودية فعالية برامج الدعم الاجتماعي؛
- نظام معلوماتي غير مندمج ولا يوفر معلومات صادقة.

## VII. المستنتجات العامة

223. في غياب نظام معلوماتي مندمج على مستوى وزارة التربية الوطنية وكذا غياب تقييم شامل ومفصل لجميع مكونات المخطط الاستعجالي، يقدم هذا التقرير بعض الإجابات عن الأسئلة الرئيسية المطروحة فيما يتعلق بآثار هذا المخطط على منظومة التربية. وتتمحور هذه الإجابات حول أربعة أسئلة أساسية وهي:

### I. ما هي الموارد المالية التي تم تعبئتها لفائدة المخطط الاستعجالي؟

224. تبقى التكلفة المالية الحقيقية للمخطط الاستعجالي تقريبية. حيث تم تقييمها من خلال اعتمادات الأداء المفتوحة في القوانين المالية وفي الميزانيات الخاصة بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين عن السنوات الممتدة من 2009 إلى 2012. وقد بلغ حجم الموارد المعبأة، مع استثناء كتلة الأجور، 43,12 مليار درهم تم الالتزام بمبلغ 35,05 مليار درهم منها، وأداء مبلغ 25,15 مليار درهم منها. أي بمعدل أداء قدره 58%. وتبقى هذه النسبة أدنى من معدل تنفيذ الميزانيات القطاعية المسجلة على مستوى الميزانية العامة للدولة خلال نفس الفترة.

225. وسجل حجم الاعتمادات المفتوحة، والتي تعكس مجهود الدولة اتجاه قطاع التعليم خلال فترة المخطط الاستعجالي ارتفاعا بنسبة 230 في المائة مقارنة مع الاعتمادات التي تم رصدها لفائدة القطاع خلال الأربع سنوات التي سبقت هذه الفترة. غير أن الأداء يبقى ضعيفا سواء على مستوى الالتزام بالنفقات أو على مستوى معدل صرفها، ويرجع ذلك بالخصوص إلى ضعف القدرات التدبيرية سواء من حيث في تنفيذ المشاريع أو من حيث التدبير المالي والمحاسبي.

### II. ما هو التطور المسجل في تعميم التمدرس وتحسين ظروفه؟

226. من الناحية الكمية، سجل نظام التعليم نموا ملحوظا حيث ارتفع عدد التلاميذ من 5.666.429 تلميذا خلال سنة 2009 إلى 6.039.641 سنة 2017، في حين ارتفع عدد المؤسسات التعليمية من 9.397 مؤسسة إلى 10.756 سنة 2017 ومع ذلك، يبقى النظام التعليمي يعاني من العديد من النقائص الوظيفية تهم على وجه الخصوص الجوانب التالية:

227. **نقص في الطاقة الاستيعابية:** لا تزال الإنجازات فيما يخص توسيع الطاقة الاستيعابية للعرض المدرسي غير كافية. وبالتالي، فمن أصل 1164 مؤسسة المزمع إنجازها ضمن أهداف المخطط الاستعجالي تم إنجاز 286 مؤسسة فقط، أي بمعدل إنجاز لا يتجاوز 25%. أما فيما يتعلق بالهدف المتمثل في توسيع المؤسسات الموجودة، وذلك ببناء 7052 حجرة درس جديدة، فإن الإنجازات لم تتجاوز 4062 حجرة، أي بمعدل إنجاز في حدود 58%.

228. **عدم تغطية جميع الجماعات القروية بالإعداديات:** إن توفير الإعداديات والداخليات بجميع الجماعات القروية كان أحد أهداف الميثاق الوطني للتربية والتكوين وأحد أولويات المخطط الاستعجالي، ورغم ذلك، لم يتم تحقيق هذا الهدف. فقد انتقلت هذه النسبة من 52.8٪ برسم 2009/2008 لتستقر في 66.5٪ برسم 2017/2016.

229. **استغلال مؤسسات تعليمية في وضعية متردية:** على الرغم من الوسائل المخصصة لإعادة تأهيل جميع المؤسسات التعليمية، يستمر النظام التعليمي، وإلى غاية 2017/2016، في استغلال 6437 مؤسسة لا تتوفر على شبكة للصرف الصحي، و3192 مؤسسة غير متصلة بشبكة المياه الصالحة للشرب، و681 مؤسسة غير مربوطة بشبكة الكهرباء، و9365 حجرة في وضعية متردية.

230. **عدم تعميم التعليم الأولي:** حدد المخطط الاستعجالي نسبة توفير التعليم الأولي بالمدارس الابتدائية في 80٪ سنة 2012 في أفق تعميمه سنة 2015. إلا أن هذا الهدف يبقى بعيد المنال، ففي الموسم الدراسي 2017/2016، 24 بالمائة فقط من أصل 7667 مدرسة ابتدائية تتوفر على التعليم الأولي.

### III. ما درجة تحسين ظروف التمدرس والرفع من جودة النظام التعليمي؟

231. **على الرغم من الميزانية المخصصة لتحسين ظروف التمدرس، تبرهن العديد من المؤشرات عن عدم تحقيق الأهداف المسطرة.** ونخص بالذكر:

✓ **تفاقم معدل الاكتظاظ:** سجلت معدلات الاكتظاظ، نسبا متفاوتة في السلك الابتدائي والسلك الإعدادي والسلك التأهيلي، وهي على التوالي 21.2٪ و42٪ و22.3٪ خلال الموسم الدراسي 2017/2016 مقابل 7.3٪ و16.5٪ و26.1٪ خلال السنة الدراسية 2009/2008. وتعتبر وضعية السلك الإعدادي مقلقة؛

✓ **اللجوء إلى التوظيف بالتعاقد لتغطية الخصاص من المدرسين، وبدون مؤهلات:** على الرغم من تجاوز التوظيفات التي تمت خلال فترة تنفيذ المخطط الاستعجالي الحاجيات التي حددتها الوزارة، فإن الخصاص في هيئة التدريس يعد ظاهرة بنيوية في نظام التعليم. وقصد سد هذا الخصاص، تم توظيف 54927 مدرسا بالتعاقد خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى 2018، وإلحاقهم مباشرة بالأقسام الدراسية، دون الاستفادة من التكوين المطلوب ما قد يؤثر سلبا على جودة التعلم.

✓ **عدم تنفيذ جميع مشاريع القطب البيداغوجي:** حيث خصص المخطط الاستعجالي حوالي 12 مليار درهم لتنفيذ عشرة مشاريع ضمن القطب البيداغوجي. لكن وعلاوة على حجم النفقات الهامة التي صرفت، لم يتم إكمال جميع التدابير المرتبطة بمشاريع هذا القطب ويتعلق الأمر بالخصوص بالمناهج الدراسية، وبارساء نظام فعال للإعلام والتوجيه، وبدعم التمكين من اللغات

وبتحسين النظام البيداغوجي. فهناك مشاريع تم توقيفها بعد الشروع في تنفيذها وذلك بسبب عدم وجود رؤية مندمجة للإصلاح المنشود مما يطرح السؤال حول جودة تعليم التلاميذ.

#### IV. إلى أي حد يضمن نظام التعليم الولوج إلى التعليم الإلزامي والاحتفاظ بالتلاميذ داخل المنظومة؟

232. للإجابة عن هذا السؤال، هناك نوعان من المؤشرات يستحقان التذكير بهما: ويتعلق الأمر ببرامج الدعم الاجتماعي وبالهدر المدرسي.

233. فقد أدى تنفيذ تدابير الدعم الاجتماعي لفائدة التلاميذ المنحدرين من أسر معوزة إلى تحسن في المؤشرات ذات الصلة فبرسم السنة الدراسية 2016/2017 كانت إنجازات برامج الدعم الاجتماعي على النحو التالي:

- 1 085 110 مستفيدا من المطاعم المدرسية ؛

- 113 632 مستفيداً من السكن والإطعام في الداخليات ؛

- 138 995 مستفيد من النقل المدرسي ؛

- 859 975 مستفيداً من برنامج تيسير ؛

- 3 835 833 مستفيدا من اللوازم المدرسية في إطار برنامج مليون محفظة.

234. ورغم التحسن الملموس في المؤشرات الكمية، فإن التدابير المتخذة لم تسفر عن التأثيرات المنشودة في مجال تحسين ظروف التمدرس والاحتفاظ بالتلاميذ داخل المنظومة. وترتبط أوجه القصور في تدبير هذه البرامج بسوء التخطيط، وبظروف غير ملائمة للسكن والإطعام في الداخليات والمطاعم المدرسية، وكذا بعدم وجود استراتيجية متكاملة للدعم الاجتماعي تستهدف التلاميذ المنحدرين من أسر معوزة وأيضا بغياب نظام استهداف فعال وعدم كفاية الموارد المخصصة.

235. وفيما يتعلق بالهدر المدرسي، والذي له أسباب متعددة الأبعاد، فإنه لا يزال يشكل تحديا حقيقيا لنظامنا التعليمي لأجل تحسين مردوديته الداخلية، فرغم أن معدل الهدر سجل انخفاضا مهما ما بين 2008 و2012، إلا أنه عاد ليسجل ارتفاعا خلال الموسم الدراسي 2016/2017 حيث مس الهدر المدرسي 279176 تلميذ.

236. وعلى إثر التساؤلات المطروحة أعلاه، يعتبر المجلس الأعلى للحسابات أن المخطط الاستعجالي لم يحقق جميع أهدافه، كما لم تكن له التأثيرات المرجوة على منظومة التربية.

237. وأخيرا، ينبغي التذكير أن تصميم وحكامة المخطط الاستعجالي لم يأخذا بعين الاعتبار، بشكل كاف، بعض القواعد الأساسية لإنجاح أي سياسة عمومية. ويتعلق الأمر بما يلي:

- ❖ إجراء تشخيص دقيق للوضع السائدة واتخاذ التدابير اللازمة قبل الشروع في تنفيذ أي برنامج؛
- ❖ تقييم المخاطر والتفكير في حلول بديلة من بداية المخطط، لا سيما فيما يتعلق بالقدرات التدييرية لمختلف المتدخلين والشركاء، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم وطبيعة التدابير المسطرة؛
- ❖ وضع نظام معلوماتي مندمج للقيادة مع توفير الأدوات والآليات التي من شأنها توضيح الرؤية حول تطور المنجزات مصحوبة بنظام ملائم للتقييم.

الملاحق

**الملحق رقم 1 : لائحة المسؤولين**

<b>Personnes rencontrées</b>	<b>Fonction</b>
M. Youssef BELQASMI	Secrétaire Général
M. Ahmed KARIMI	DAS
M. Mbark MEZENE	DSSP/PMO
Mme. Fatima OUAHMI	Direction fonctionnelle communication
Mme. Hind BELHABIB	DSI
M. Mohammadin SMAILI	DVS
M. Nabil LAABOUDI	DF mise à niveau
M. Chafik AZEBA	DRH
M. Mohamed Farid DADOUCHI	DPSS
M. Douhid ELMOFADDAL	Direction fonctionnelle UCFC
M. Fouad CHAFIQI	D. Curricula
M. Youssef EL AZHARI	CNIPE
M. Nabil ALI	Direction fonctionnelle patrimoine
M. Houssine KODAD	IGAA
M. Khalid FARES	IGAP
M. Abdelhaq EL HAYANI	DSSP
M. Mohamed CHERIF ESSALIH	Chef de division budget
M. LAGHRIB	Chef de division de la comptabilité centrale
Mme. Ilham LAAZIZ	Direction Génie
M. Younes BENAKKI	DAGBP
M. Hssain OUJOUR	DENF
M. Mohammed SASSI	CNEE
M. Bendaoud MERZAKI	DPEPP
M. Chahid LAKBIDI	PMO

كما تم تقديمها من طرف وزارة التربية الوطنية

**الملحق رقم 2: لائحة اتفاقيات الشراكة الموقعة في إطار المخطط الاستعجالي**

<b>Partenaires</b>	<b>Objets</b>	<b>Principales actions à entreprendre</b>
ministère de l'Intérieur	Réhabilitation de l'école publique	mettre en œuvre les programmes et les mécanismes de coordination, ainsi que des actions concertées en faveur de l'école publique
Le ministère de la Jeunesse et des Sports	Promotion du sport dans les établissements scolaires	l'utilisation des capacités communes, humaines, matérielles et organisationnelles, dans le but d'élargir la base de la pratique sportive, sur les plans local, régional et national
Le ministère de la Culture	Promotion de la culture nationale	Coopération dans plusieurs domaines, dont la formation continue, l'éducation artistique, les bibliothèques, la lecture publique, l'animation culturelle et le patrimoine national.
Le secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement	Mise en place le cadre général de la coopération entre les deux départements dans les domaines de la mise à niveau environnementale, l'éducation environnementale et le développement durable	l'approvisionnement des ES en eau potable, essentiellement dans le milieu rural, la construction de services de santé, la mise en place de système d'assainissement liquide, l'embellissement des façades et des espaces intérieurs des établissements scolaires. L'éducation environnementale dans les programmes scolaires, le renforcement des mécanismes de gestion des espaces scolaires et l'organisation de sessions de formation au profit de cadres éducatifs dans le domaine de la sensibilisation.
Le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Désertification	Préservation du domaine forestier	L'aménagement de l'espace naturel de l'école et son environnement et l'organisation d'activités et de programmes de sensibilisation et de formation sur l'environnement
L'Office national de l'électricité	Le raccordement des établissements scolaires en électricité La formation et sensibilisation à la rationalisation de la consommation de l'énergie	La généralisation de l'utilisation des lampes économiques dans ces établissements, outre la formation dans les métiers de l'électricité, la maintenance du matériel, l'échange d'expertise et l'élaboration de plans d'action sur la communication avec les élèves et leur sensibilisation à la rationalisation de l'utilisation de l'énergie électrique
L'Office national de l'eau potable (ONEP)	Approvisionnement des établissements scolaires en eau potable	
L'Office de la Formation professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)	Assistance du MEN en matière de formation et d'orientation	accompagner le programme GENIE en termes de formation et d'appui des capacités des formateurs de l'Office en matière d'information, d'orientation, de maintenance et de réhabilitation des équipements et des établissements scolaires.
L'Agence nationale de réglementation des télécommunications	Intégration des TIC dans le système éducatif	la généralisation des technologies de l'information et de la communication dans le système d'éducation et de formation.

كما تم تقديمها من طرف وزارة التربية الوطنية

**الملحق رقم 3 : لائحة المشاريع و الميزانية المخصصة لها بعد إعادة الصياغة**

Pôle	Projets	Budget par projet	Budget du Pôle (DH)
Généralisation	E1P1 Développement du préscolaire	760 264 620	29 906 256 524
	E1P2 Extension de l'offre d'enseignement obligatoire	7 377 880 370	
	E1P3 Mise à niveau des établissements	4 337 365 196	
	E1P4 Egalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire	11 459 193 938	
	E1P6 Promotion et développement de l'éducation physique et du sport scolaire	1 178 791 000	
	E1P7 Équité en faveur des enfants et communautés à besoins spécifiques	587 139 000	
	E2P1 Mise à niveau de l'offre pour l'enseignement secondaire qualifiant - Lycées & Internats	4 205 622 400	
Pédagogie	E1P5 Lutte contre le redoublement et le décrochage scolaire	431 775 000	11 524 763 877
	E1P8 Amélioration du dispositif pédagogique	1 647 170 080	
	E1P9 Refonte du curricula	148 399 000	
	E1P10 Intégration des TICE et de l'innovation dans les apprentissages	1 385 438 000	
	E1P11 Amélioration du système d'Evaluation et de certification	121 426 000	
	E1P12 Amélioration de la qualité de la vie scolaire	2 704 392 000	
	E1P13 Renforcement de la santé scolaire et sécurité humaine	2 163 286 240	
	E2P2 Promotion de l'excellence	1 540 592 557	
	E3 P6 Renforcement de la maîtrise des langues	574 787 000	
	E3 P7 Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient	807 498 000	
Gouvernance	E3 P4 Gouvernance, Planification Et Gendérisation	7 109 000	988 177 000
	E3 P5 Modernisation et optimisation du SI	801 410 000	
	E4 P1 Optimisation et pérennisation des ressources financière	88 908 000	
	E4 P2 Mobilisation et communication autour de l'école	52 500 000	
	E4 P3 Développement de l'enseignement privé	38 250 000	
Ressources Humaines	E3 P1 Renforcement des compétences du personnel de l'enseigne	2 397 174 400	2 852 389 188
	E3 P2 Renforcement des mécanismes d'inspection et d'encadrement dans l'enseignement scolaire	381 864 788	
	E3 P3 Modernisation de la Gestion des Ressources Humaines	73 350 000	
<b>Total Général</b>		<b>45 271 586 589</b>	<b>45 271 586 589</b>

كما تم تقديمها من طرف وزارة التربية الوطنية

الملحق رقم 4 : وضعية الإعانات المحولة لكل أكاديمية خلال الفترة 2009-2012

AREF	Année	Budget définitif (2) DH	Montant débloqué (3) DH	ECART (2)-(3) DH
OUED DAHAB-LAGUOUIRA	2009	15 172 000,00	15 172 000,00	0,00
	2010	18 082 300,00	14 800 000,00	3 282 300,00
	2011	21 608 363,00	7 956 200,00	13 652 163,00
	2012	16 374 800,00	16 374 800,00	0,00
LAAYOUN BOUJDOUR SAKIA L'HAMRA	2009	30 095 000,00	30 095 000,00	0,00
	2010	45 092 360,00	37 330 000,00	7 762 360,00
	2011	37 988 485,00	16 516 050,00	21 472 435,00
	2012	33 661 800,00	33 661 800,00	0,00
GUELMIM SMARA	2009	89 570 100,00	89 570 100,00	0,00
	2010	100 753 570,00	83 102 100,00	17 651 470,00
	2011	107 713 956,00	45 339 100,00	62 374 856,00
	2012	91 528 500,00	91 528 500,00	0,00
SOUSS MASSA DARAA	2009	337 392 900,00	339 480 900,00	-2 088 000,00
	2010	418 274 950,00	318 609 900,00	99 665 050,00
	2011	408 025 515,00	0,00	408 025 515,00
	2012	402 055 200,00	402 055 200,00	0,00
AL GHARB CHRARDA BNI H'SINE	2009	141 413 000,00	141 469 000,00	-56 000,00
	2010	179 111 010,00	141 269 000,00	37 842 010,00
	2011	158 679 254,00	78 808 850,00	79 870 404,00
	2012	157 620 300,00	157 620 300,00	0,00
CHAOUIA OUARDIGHA	2009	147 972 600,00	147 972 600,00	0,00
	2010	195 502 730,00	147 017 600,00	48 485 130,00
	2011	178 974 610,00	89 366 450,00	89 608 160,00
	2012	178 799 200,00	0,00	178 799 200,00
MARRAKECH TENSIFT EL HAOUZ	2009	259 571 900,00	259 571 900,00	0,00
	2010	359 832 300,00	245 533 900,00	114 298 400,00
	2011	325 128 984,00	0,00	325 128 984,00
	2012	325 529 200,00	0,00	325 529 200,00
ORIENTAL	2009	206 360 100,00	206 864 100,00	-504 000,00
	2010	258 716 620,00	204 093 100,00	54 623 520,00
	2011	228 521 963,00	115 128 900,00	113 393 063,00
	2012	230 292 200,00	115 146 100,00	115 146 100,00
GRAND CASABLANCA	2009	217 962 100,00	217 962 100,00	0,00
	2010	278 835 190,00	214 134 100,00	64 701 090,00
	2011	249 702 785,00	122 321 450,00	127 381 335,00
	2012	244 844 000,00	244 844 000,00	0,00
	2009	173 848 900,00	173 848 900,00	0,00

<b>RABAT SALE ZEMMOUR ZAER</b>	<b>2010</b>	229 636 250,00	173 800 900,00	<b>55 835 350,00</b>
	<b>2011</b>	207 635 546,00	103 336 300,00	<b>104 299 246,00</b>
	<b>2012</b>	206 762 700,00	206 762 700,00	<b>0,00</b>
<b>DOUKKALA ABDA</b>	<b>2009</b>	154 416 500,00	154 416 500,00	<b>0,00</b>
	<b>2010</b>	195 125 960,00	153 127 500,00	<b>41 998 460,00</b>
	<b>2011</b>	196 016 781,00	95 611 700,00	<b>100 405 081,00</b>
	<b>2012</b>	191 227 200,00	95 613 600,00	<b>95 613 600,00</b>
<b>TADLA AZILAL</b>	<b>2009</b>	168 828 000,00	168 828 000,00	<b>0,00</b>
	<b>2010</b>	173 036 220,00	159 334 000,00	<b>13 702 220,00</b>
	<b>2011</b>	169 622 136,00	0,00	<b>169 622 136,00</b>
	<b>2012</b>	170 465 600,00	85 232 800,00	<b>85 232 800,00</b>
<b>MEKNES TAFILALET</b>	<b>2009</b>	235 578 300,00	238 743 300,00	<b>-3 165 000,00</b>
	<b>2010</b>	311 449 700,00	233 502 300,00	<b>77 947 400,00</b>
	<b>2011</b>	263 972 866,00	137 037 850,00	<b>126 935 016,00</b>
	<b>2012</b>	274 442 800,00	137 221 400,00	<b>137 221 400,00</b>
<b>FES BOULMANE</b>	<b>2009</b>	145 012 100,00	145 012 100,00	<b>0,00</b>
	<b>2010</b>	191 498 640,00	145 012 100,00	<b>46 486 540,00</b>
	<b>2011</b>	176 105 864,00	91 382 100,00	<b>84 723 764,00</b>
	<b>2012</b>	182 923 500,00	91 461 750,00	<b>91 461 750,00</b>
<b>TAZA AL HOCEIMA TAOUNAT</b>	<b>2009</b>	189 562 300,00	189 562 300,00	<b>0,00</b>
	<b>2010</b>	238 134 100,00	185 721 300,00	<b>52 412 800,00</b>
	<b>2011</b>	220 150 064,00	0,00	<b>220 150 064,00</b>
	<b>2012</b>	210 328 500,00	210 328 500,00	<b>0,00</b>
<b>TETOUAN TANGER</b>	<b>2009</b>	201 319 000,00	202 177 000,00	<b>-858 000,00</b>
	<b>2010</b>	258 095 570,00	192 016 000,00	<b>66 079 570,00</b>
	<b>2011</b>	242 384 724,00	12 000 000,00	<b>230 384 724,00</b>
	<b>2012</b>	233 031 900,00	174 773 925,00	<b>58 257 975,00</b>

كما تم تقديمها من طرف وزارة التربية الوطنية

الملحق رقم 5 : لائحة الدراسات المدرجة في جذاذات مشاريع البرنامج الاستعجالي

Objet de d'étude	projet	Année	Budget Millions DH
Réalisation de l'étude portant sur la proposition des schémas de stratégies d'intervention dans le secteur du préscolaire	E1.P1	2010	0,45
Elaboration du référentiel-cadre du préscolaire,	E1.P1	2010	0,15552
Elaboration d'un référentiel de formation initiale (préscolaire)	E1.P1	N.P	0,075
Elaboration d'un référentiel curriculaire	E1.P1	N.P	0,0455
l'étude sur les normes des constructions scolaires	E1.P2	N.P	N.P
étude de faisabilité de la mise en place de chaque école communautaire	E1.P2	N.P	N.P
l'étude de faisabilité relative à la création d'une structure "Sport	E1.P6	N.P	0,125
étude pour répertorier les handicaps et identifier les besoins spécifiques des handicapés	E1.P7	2010	1,5
Evaluer l'impact de l'application des résultats de l'étude sur la satisfaction des besoins spécifiques des enfants concernés	E1.P7	2010	0,028
Etude sur l'état des lieux relatif aux enfants en situation difficile	E1.P7	2010	1.26
Etude sur la catégorisation des communautés à besoins spécifiques et identification de leurs besoins	E1.P7	2010	1,12
Etude sur l'état de l'enseignement des sciences et technologies et de l'orientation vers ces filières,	E1.P8	2010	4
Etude pour la mise en place d'un référentiel et d'une nomenclature du matériel pédagogique inhérents aux nouveaux programmes	E1.P8	2009	1
Etude pour élaborer de normes de construction de laboratoires, de stockage et de	E1.P8	N.P	N.P
Etude diagnostic et exploitation des résultats pour la redéfinition du système actuel des examens, à l'horizon 2012	E1.P11	N.P	2
le marché de dématérialisation et le marché d'élaboration de la Banque des Items	E1.P11	2009	7,32
Procédure de dématérialisation et de sécurisation	E1.P11	N.P	3,62
Elaboration des banques d'items	E1.P11	N.P	3,7
Etudes et benchmarking et expertise interne et externe	E1.P11	2010-2011	2,5
Etude et construction d'un plan de développement de compétences en matière de management	E1.P12	2010	0,8
Etude sur l'adaptation des emplois du temps journaliers hebdomadaires, et annuels aux spécificités régionales, expérimentation, généralisation et formation	E1.P12	2009	0,828
Mise en place de stratégies, élaboration de dispositif de formation, suivi et évaluation des projets d'établissements	E1.P12	2009-2012	N.P
Etude sur la mise en place d'un dispositif de sécurité humaine et de protection des enfants scolarisés	E1.P13	2010	6,7
Etude nationale sur la consommation des drogues et la toxicomanie	E1.P13	2010-2012	0,9
Etude pour déterminer la nature de la structure nationale qui se chargera de la détection des élèves surdoués, de proposer les dispositions relatives à leur prise en charge, leur accompagnement et comment les mettre en place ai sein du système scolaire marocain.	E2.P2	2010-2011	5
Etude diagnostique et prospective sur l'enseignement et l'apprentissage des langues	E3.P6	2010	26,08
Création et lancement d'un site web des langues	E3.P6	2010-2011	3,26
l'étude de faisabilité de l'Agence Nationale d'Information et d'Orientation	E3.P7	2010	4,6

Expertise pour la formalisation et la mise en place de manuels de procédures et de l'organisation et la création des agences	E3.P4	2010	2,7
Etude sur la création des agences en substitution des directions centrales	E3.P4	2010	N.P
La mise en place du Project Management Office (PMO)	E3.P4	2010	4.584
l'étude d'élaboration de la carte prospective	E3.P4	2010	0,4 M
Mise en place et le développement des capacités organisationnelles et techniques des mécanismes chargés de l'ES en conformité avec les objectifs et mesures préconisées dans le cadre du programme d'urgence	E3.P4	2010 -2011	1,67
Conception des outils de repérage des stéréotypes sexistes dans les manuels scolaires	E3.P4	2010 -2011	1,11
Élaborer un schéma directeur informatique (SDI) au niveau central, régional, provincial et local et mettre en place des instances de pilotage et de mise en œuvre	E3.P5	2010-2012	4,5
Etude et appui technique à l'équipe multi projets et multi directions constituée chargée de définir les possibilités de rationalisation	E4.P1	2010	0,5
Etude sur la mutualisation des achats, sur la mercoriale des prix et l'instauration éventuelle d'une structure chargée de cette mutualisation (central, AREF, DP et établissements scolaires)	E4.P1	2010-2011	0.693
Étude sur l'externalisation de certaines prestations (2010) et	E4.P1	2010	0.341
Enquête de satisfaction du recours à l'externalisation	E4.P1	2012	0,2
Étude sur le diagnostic et l'amélioration de la comptabilité budgétaire et la mise en place de la comptabilité générale et analytique (AREF pilote et généralisation)	E4.P1	2010-2013	24.657
Étude sur les diverses structures et sources possibles pour drainer des ressources additionnelles au profit du SEF et diffusion des résultats	E4.P1	2010-2011	3
Réalisation de l'inventaire du patrimoine existant	E4.P1	2010-2012	48,6
Etudes sur les réorganisations des structures chargées de la gestion matérielle et financière et l'élaboration des manuels de procédures	E4.P1	2010-2011	6
Réaliser un audit de la communication interne et externe aux niveaux central, régional et provincial.	E4.P2	2010	2,5
Diagnostic et état des lieux de l'enseignement scolaire privé	E4.P3	N.P	N.P
Etude sur le nouveau modèle de l'offre d'enseignement privé	E4.P3	N.P	6
Stratégie de communication autour du nouveau modèle de l'offre d'enseignement privé	E4.P3	N.P	1,5
Elaborer une stratégie de formation Initiale et Continue des inspecteurs	E3.P2	N.P	N.P
Etude pour rationaliser le travail des inspecteurs et les doter d'un arsenal juridique	E3.P2	N.P	3,2
Diagnostic de la réforme du système de contrôle des actes du personnel pour parachever la décentralisation	E3.P3	2010-2012	0,6
Elaboration d'un plan de formation dédiée aux services extérieurs	E3.P3	2010-2012	7,5
Mise en place des solutions MASIRH 2 et M2M pour la solution GPEEC	E3.P3	2010-2011	13
Concevoir et mettre en place un nouveau dispositif relatif aux opérations de mouvement et de redéploiement du personnel	E3.P3	2010-2012	0,6
Elaborer une cartographie des risques en matière de la GRH et mise en place des structures de contrôle interne	E3.P3	2010-2012	0,6
Etude pour concevoir un dispositif de motivation des ressources humaines et la communication autour de ce dispositif	E3.P3	2010	6
Elaboration d'une vision intégrée sur l'institutionnalisation de la relation administration/syndicats	E3.P3	2010-2012	0,6
Elaboration d'une charte de relation avec les parties prenantes	E3.P3	2010-2012	0,6

N.P : non précisé dans les fiches de recadrage.

الملحق رقم 6 : توزيع المشاريع حسب المديرية المركزية لوزارة التربية الوطنية

Code Projet	Projet	Direction
E1.P1	Développement du préscolaire	Direction chargée de la Coopération, de la promotion de l'Enseignement Privé et du Partenariat
E4.P3	Développement de l'enseignement privé	
E1.P2	Extension de l'offre d'enseignement obligatoire	Direction de la Stratégie, des Statistiques et la Planification
E3.P4	Gouvernance, planification et gendérisation	
E2.P1	Mise à niveau de l'offre du secondaire qualifiant	
E1.P6	Promotion et développement de l'éducation physique et du sport scolaire	
E1.P3	Mise à niveau des établissements	Direction Chargée du Patrimoine
E1.P4	Égalité des chances d'accès à l'enseignement obligatoire	Direction Chargée de l'Appui Social
	Programme TAYSSIR	
E1.P7	Équité en faveur des enfants et communautés à besoins spécifiques	Direction Chargée de la Vie Scolaire
E1.P12	Amélioration de la qualité de la vie scolaire	
E1.P13	Renforcement de la santé scolaire et sécurité humaine	
E1.P5	Lutte contre le redoublement et le décrochage	Direction de l'Education Non Formelle
E1.P8	Amélioration du dispositif pédagogique	Centre National de l'Innovation Pédagogique et d'Expérimentation
E2.P2	Promotion de l'excellence	
E1.P9	Révision des Curricula	Direction des Curricula
E3.P6	Renforcement de la maîtrise des langues	
E1.P10	Intégration des TICE et de l'innovation dans les apprentissages	Direction chargée du Programme GENIE
E1.P11	Amélioration du système d'évaluation et de certification	Centre National des Examens et d'Evaluation
E3.P7	Mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient	Direction Chargée de l'Unité Centrale de L'information et l'Orientation
E3.P5	Modernisation et optimisation du système d'information	Direction du Système d'Information
E3.P8	Promotion de la qualité du système d'éducation et de formation	Direction chargée de l'unité Centrale de la Promotion de la Qualité du Système d'Education et de Formation
E4.P1	Optimisation et pérennisation des ressources financières	Direction chargée des Affaires Générales et du Budget
E4.P2	Mobilisation et communication autour de l'école	Direction chargée de la Communication
E3.P1	Renforcement des compétences des personnels de l'enseignement	Direction chargée de l'Unité Centrale de la Formation des Continue
E3.P2	Renforcement des mécanismes d'encadrement et d'inspection de l'enseignement scolaire	Inspection Générale des Affaires Pédagogiques
E3.P3	Optimisation de la gestion des ressources humaines	Direction des Ressources Humaines

كما تم تقديمها من طرف وزارة التربية الوطنية

طبعة المجلس الأعلى للحسابات 2018  
رقم الإيداع القانوني: 2018MO5660  
ردمك: 978-9920-751-07-0