

GOUVERNANCE DU SYSTEME D'ÉDUCATION ET DE FORMATION

POUR UNE ÉCOLE DE L'ÉQUITÉ, DE
LA QUALITÉ ET DE LA PROMOTION

Mai 2019

UNE CAUSE
À SERVIR

UN CAP
À TENIR

UNE PERFORMANCE
À ASSURER

On dit de plus en plus souvent « **c'est complexe** » pour éviter d'expliquer. Ici il faut faire un **véritable renversement** et montrer que la complexité est un **défi que l'esprit doit et peut relever** [...]

(Éduquer pour l'ère planétaire, p.12, Balland)



Edgar MORIN



Plus un système est **autonome**, plus il est **dépendant** à l'égard de l'écosystème ; en effet, l'**autonomie** suppose la **complexité**, laquelle suppose une **très grande richesse de relations** de toutes sortes avec **l'environnement**, c'est-à-dire dépend d'interrelations, lesquelles constituent très exactement **les dépendances** qui sont les conditions de **la relative indépendance**.

(Le paradigme perdu, p.32, Points n°109)

PLAN DE LA PRÉSENTATION

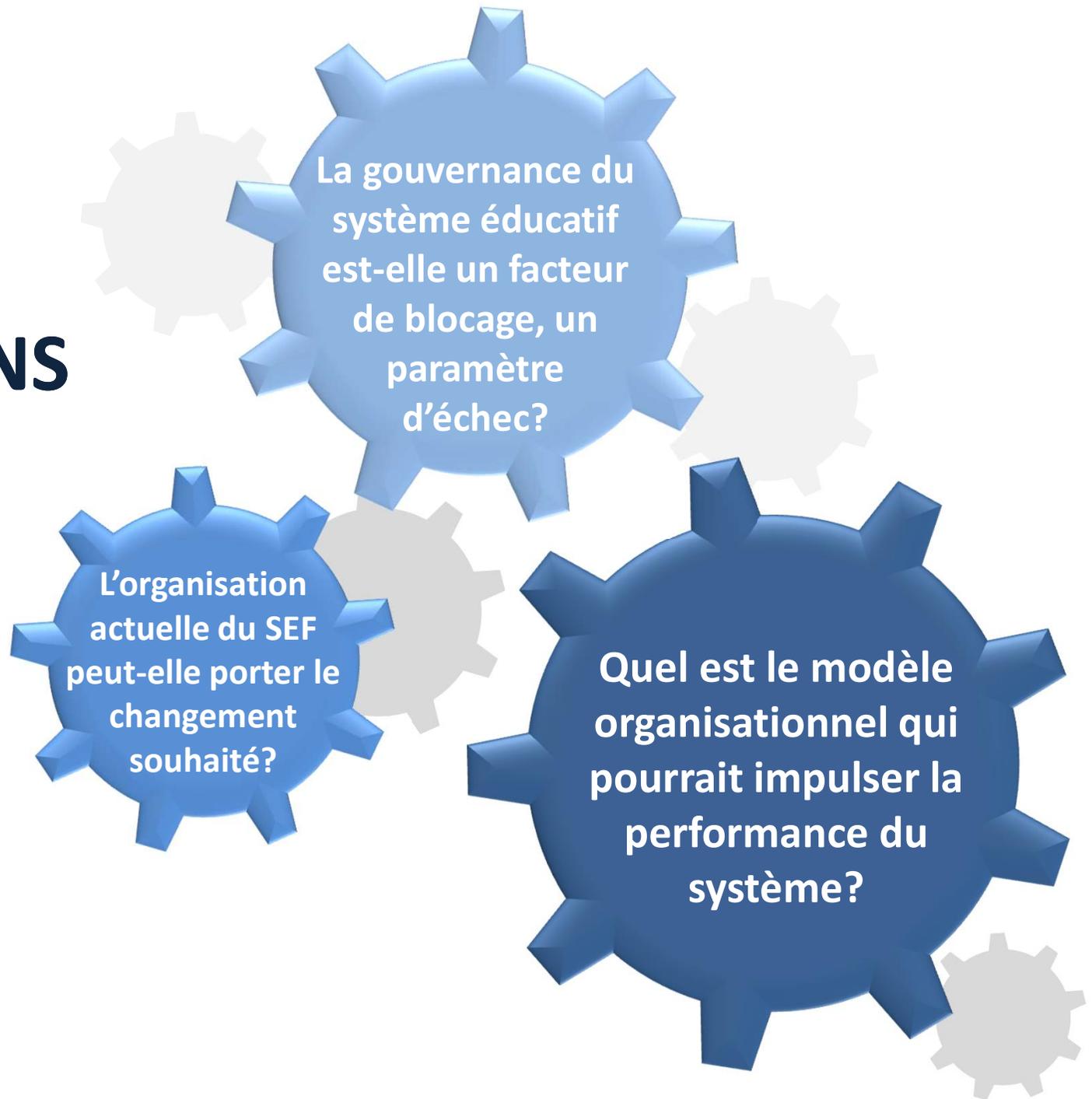
Les questions posées

- 1 Des principes généraux & fondements à la vision
- 2 Etat de la gouvernance du SEF
- 3 Agir sur l'organisation et la gouvernance
- 4 Tout se prête à l'amorçage du changement
- 5 Scenarii de développement

Éléments conclusifs



LES QUESTIONS POSÉES..



1

DES PRINCIPES GÉNÉRAUX & FONDEMENTS À LA VISION



DES PRINCIPES GÉNÉRAUX ET FONDEMENTS À LA VISION

Les Discours de Sa Majesté le Roi: une feuille de route claire



- **Discours de Sa Majesté du 20 août 2013** : évaluer les réalisations de l'état actuel du secteur de l'éducation et de la formation et **identifier les faiblesses et les dysfonctionnements**, avec l'adoption d'un large débat et d'une approche constructive dans les questions d'éducation et de formation.
- **Discours de Sa Majesté du 20 août 2014** : considérer l'**élément humain** comme la **véritable richesse du Maroc** et l'une des composantes-clés du capital immatériel.
- **Discours de Sa Majesté du 10 octobre 2014** :
 - appeler le CSEFRS, à reconsidérer la vision et le contenu de la réforme, ainsi que les approches suivies en la matière, notamment en se penchant sur les questions substantielles de l'éducation ➡ **stratégie de développement**.
 - inviter les départements concernés à poursuivre leurs programmes de réforme, sans interruption ou temporisation ➡ **continuité et résilience**.
 - dépasser les divergences idéologiques qui entravent la réforme ➡ **focus sur la teneur**.



DES PRINCIPES GÉNÉRAUX ET FONDEMENTS À LA VISION

La Constitution du Royaume du Maroc: des exigences qui s'imposent à toutes les approches



L'équité: une valeur constitutionnelle à garantir pour toutes les citoyennes et tous les citoyens et à dimension territoriale.

La qualité: valeur transversale et cardinale dans la conception, la conduite et la réussite des projets.

Art 31: L'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir des droits:

-
- **à une éducation moderne, accessible et de qualité;**
-

Art 154: Les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations. Ils sont soumis **aux normes de qualité**, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la Constitution.

DES PRINCIPES GÉNÉRAUX ET FONDEMENTS À LA VISION

Les préconisations du CSEFRS:

la mobilisation et un management efficace, facteurs-clés de succès

Le Conseil prône une stratégie impulsant un changement de fond s'articulant autour de:

l'École de l'équité et
de l'égalité des
chances

l'École de la **qualité**
pour tous

Un **leadership efficace**
et une nouvelle **gestion**
du changement

l'École de la
promotion
individuelle et sociale



DES PRINCIPES GÉNÉRAUX ET FONDEMENTS À LA VISION

La vision 2030 :

une école en transformation profonde

Le nouveau projet éducatif doit permettre de transformer
l'Ecole marocaine pour offrir un(e):

1

Éducation et une formation de **qualité**, à **tous les citoyens** fondées sur **les valeurs** et **les principes suprêmes du pays** et pouvant leur permettre de se préparer pour **l'avenir**.

2

Épanouissement et participation active à la construction du **capital humain** dont a besoin le pays.

3

Ouverture sur **les principes universels**.

2

ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF



ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

Contexte

Constitution 2011

- **Titre II: Libertés et droits fondamentaux (Article 31 et 32);**
- **Titre IX: Des régions et des autres collectivités territoriales;**
- **Titre XII: De la bonne gouvernance;**
- **Article 154;**
- **Article 168 portant création du CSEFRS.**

Orientations de Sa Majesté

Discours Royaux du 20 août 2013 & 2014, 2018 du 10 octobre 2014 et du 30 juillet 2015 et 2018

Nouveau découpage administratif

Décret N° 2.15.40 du 20 février 2015

ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

Contexte

Charte nationale de l'éducation et de la formation

Articles 144 à 149
recommandant
l'instauration
d'une
décentralisation
poussée

Evaluations du SEF

- Rapport
d'évaluation de la
mise en œuvre de
la Charte
nationale de
l'éducation et de
la formation
2000-2013
(CSEFRS).
- Autres rapports
et
recommandations

Nouveau projet éducatif (Vision 2030)

- Concertations
avec les différents
intervenants du
SEF.
- Conclusion des
concertations.
- Stratégie du
ministère.

Mesures prioritaires

- 9 thèmes .
- 23 mesures.
- Tendances des
mesures en terme
de gouvernance.

Vision Stratégique de la Réforme 2015-2030

« Pour une école
de l'équité, de la
qualité et de la
promotion –
vision stratégique
pour la réforme »



Projet de Loi-
Cadre



ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

L'apport et les exigences de l'environnement externe...

Environnement politique

- **L'éducation:** un droit garanti par la Constitution.
- **La régionalisation avancée:** continuité d'un processus graduel de décentralisation et de renforcement de la démocratie locale.
- **Le programme gouvernemental 2017-2021:** l'amélioration de l'efficacité du système éducatif passe par le renforcement des services extérieurs.
- **Le nouveau découpage territorial:** vers la mise en place de régions intégrées et viables.

Environnement économique

- Entreprise de plusieurs réformes sectorielles et de grands chantiers pour la consolidation de la stabilité macro-économique et la promotion de l'attractivité des investissements.
- En matière d'éducation: focus sur l'amélioration de la qualité du système éducatif et de la formation professionnelle pour mieux répondre à la demande d'emploi et au marché du travail.



ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

L'apport et les exigences de l'environnement externe...

Environnement juridique

- Lois organiques relatives aux collectivités territoriales.
- La Loi organique relative aux lois de finances (LOF).
- Projet de Loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les EEP.

Environnement social

- Le RGPH 2014 comme base de ciblage des populations par les programmes sociaux.
- La volonté de l'Etat d'améliorer l'offre sociale.

Environnement technologique

- Évolution des TIC et son impact sur l'efficacité et la flexibilité dans la gestion et la prise des décisions (E-GOV, GID, CNT(gestion de la paie)).

ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

L'apport et les exigences de l'environnement externe...

Territorialisation de l'action publique/ convergence des politiques publiques



Le modèle marocain de la **régionalisation avancée** offre aussi au système une réelle opportunité:

- en matière de **contribution** des collectivités territoriales au financement;
- en termes d'**efficacité**, de **réactivité** et d'**appréhension fine** des besoins des populations à l'échelle locale.

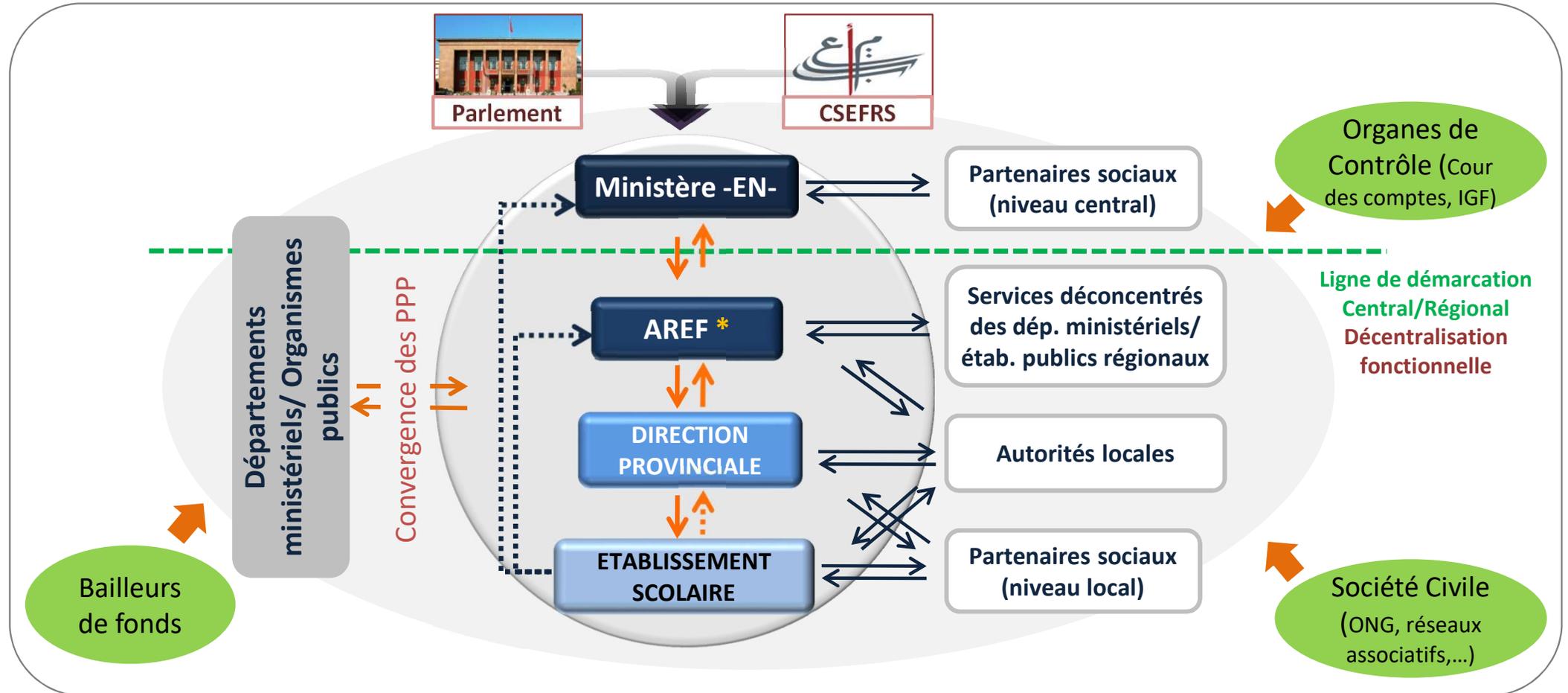
Cette nouvelle configuration régionale a permis:

- La dotation des nouvelles Régions d'une large autonomie budgétaire, ainsi l'Etat accorde aux Régions, en vertu des lois de finances, de manière progressive, des parts déterminées de 5% des produits de l'IS, 5% de l'IR, et 20% des produits des droits sur les contrats d'assurance, en plus des crédits du BGE dans l'horizon d'atteindre 10 milliards de DH en 2021 (**article 188 - Loi organique relative aux Régions**);
- La création d'un fonds de soutien destiné à la mise à niveau sociale de ces régions (**article 229 - Loi organique relative aux Régions**), l'objectif étant de les appuyer dans les domaines du développement humain notamment celui de l'éducation.

Ce nouveau modèle de développement est de nature à impacter positivement le secteur éducatif et constitue une opportunité réelle et ouvre des perspectives certaines d'amélioration.

ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

Systeme complexe / gouvernance d'ensemble



- Approche holistique / solution locale et territorialisée;
- Stratégie bottom-up / Top-down;
- Complexité/ interactions / parties prenantes.

**Option institutionnelle:
décentralisation des
ressources**



ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

Processus de décentralisation/ déconcentration

Les AREF ont été créées par la loi 07-00 du 19 mai 2000 en tant qu'établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière et soumis à la tutelle du ministère chargée de l'éducation nationale.

Ainsi, au niveau de sa région, l'AREF est chargée de la mise en œuvre de la politique éducative et de formation, compte tenu des priorités et des objectifs nationaux établis par l'autorité de tutelle.

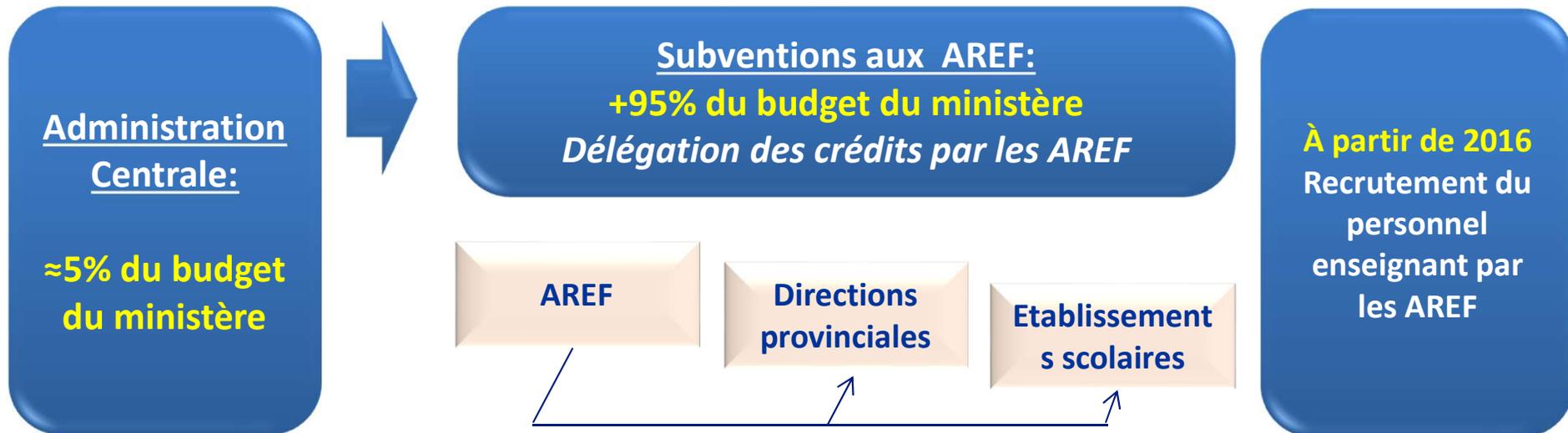
L'AREF est administrée par un Conseil d'Administration (CA) et gérée par un Directeur. Le CA est investi de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à son administration.

Par la création des AREF, les pouvoirs publics ont consacré la politique de décentralisation et de déconcentration qui devait assurer pleinement la réalisation des deux objectifs majeurs de la réforme :

- Ériger les AREF en autorités éducatives régionales autonomes et prenant le statut d'établissements publics.
- Améliorer la gouvernance, la gestion et le pilotage du système de l'éducation nationale.

ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

Processus de décentralisation/ déconcentration



Vers une décentralisation effective

- *Distribution des rôles et compétences ;*
- *Systèmes de gestion ;*
- *Plans de charge en volume et en complexité ;*
- *Encadrement réglementaire et dispositif de contrôle.*

ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

Effort budgétaire consenti pour le secteur

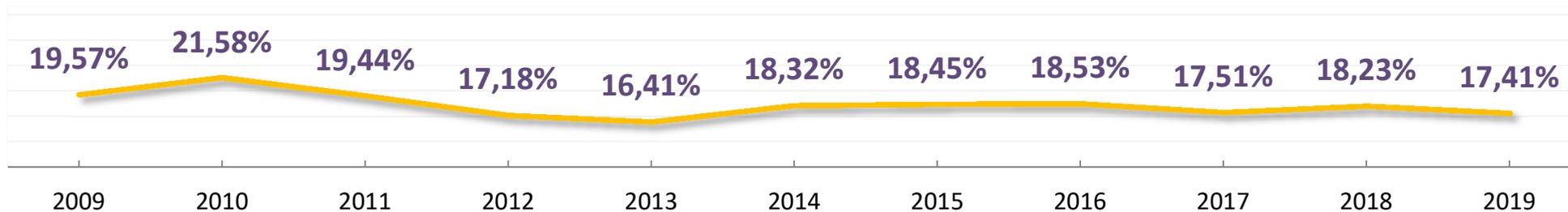
EVOLUTION DES CRÉDITS ALLOUÉS AU DEN

Budget Global (crédits de paiement)

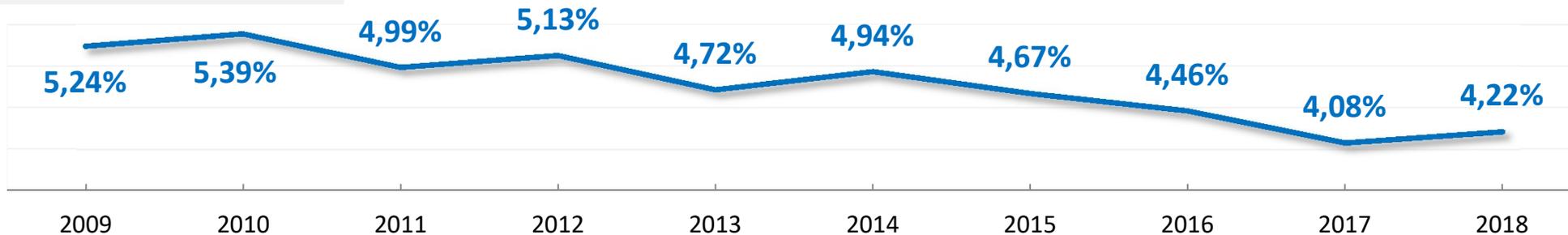
(En Milliards de MAD)



Part dans le BGE



Part dans le PIB



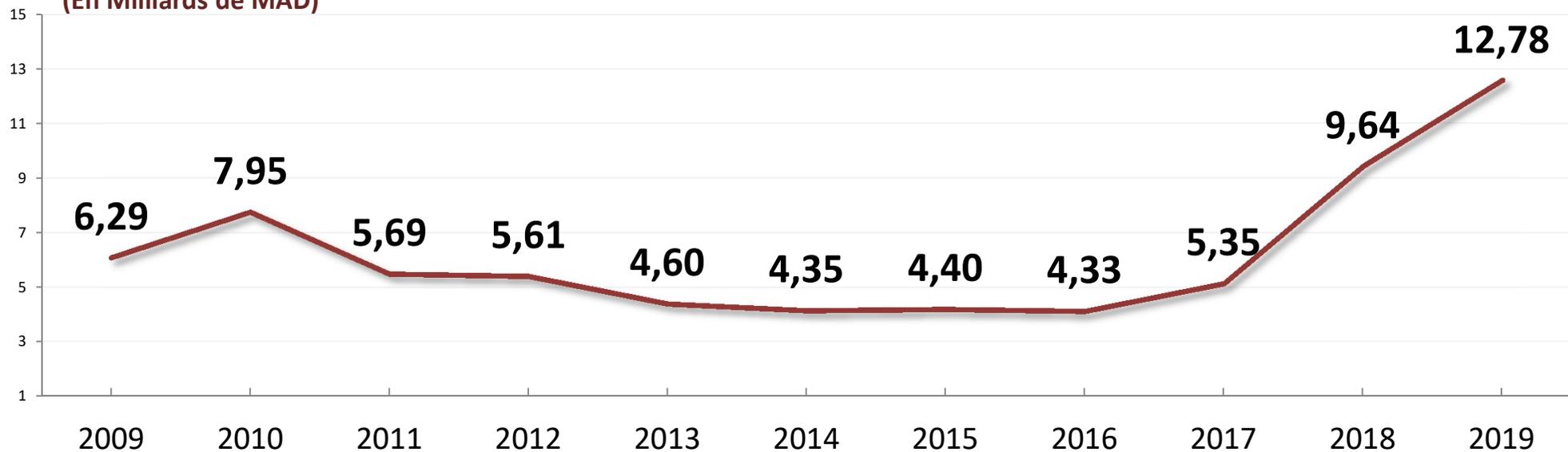
ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

Effort budgétaire consenti pour le secteur

EVOLUTION DES CRÉDITS ALLOUÉS AUX AREF

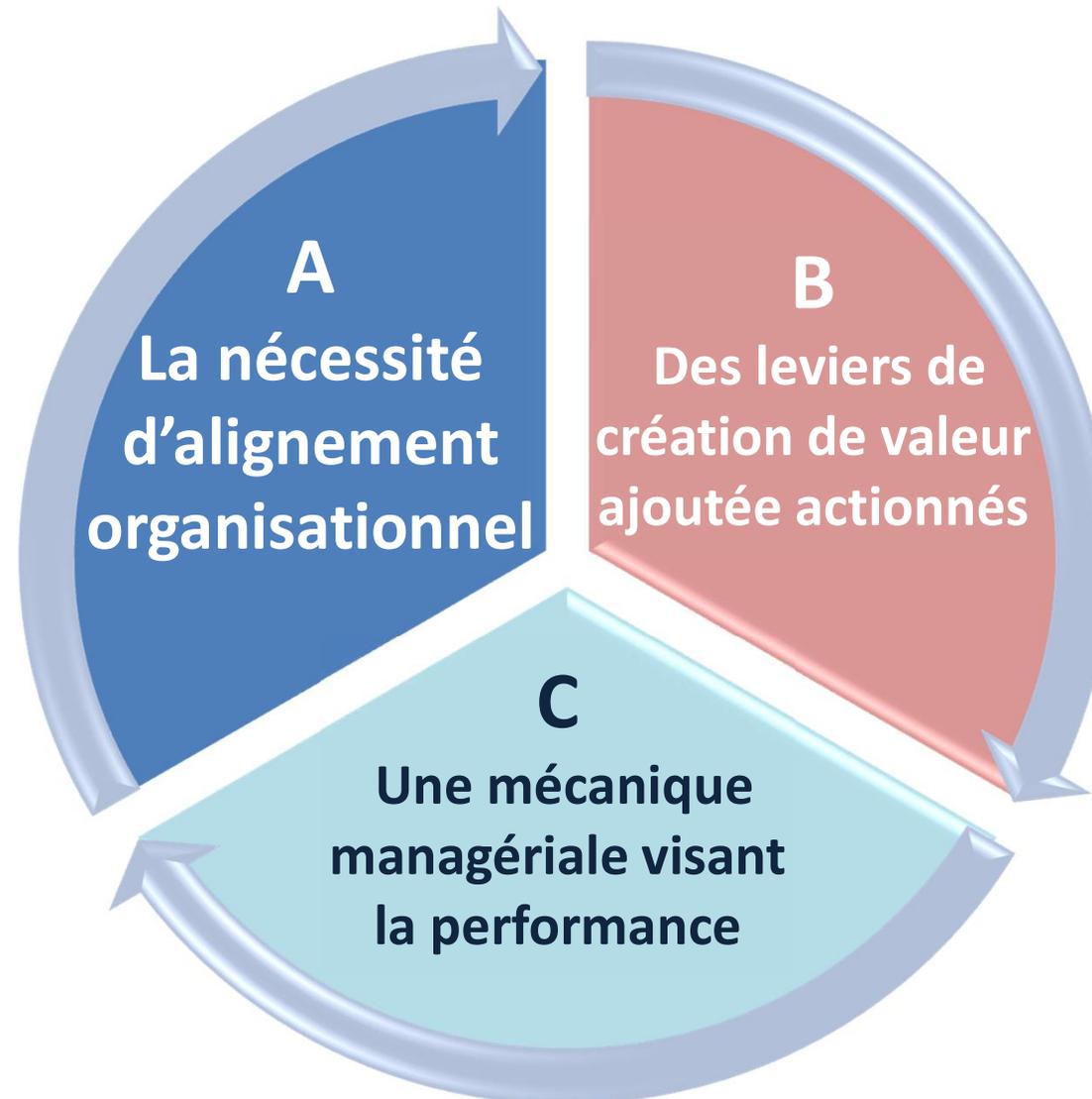
Budget Global (crédits de paiement)

(En Milliards de MAD)





ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF



ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

A- La nécessité d'alignement organisationnel...

Des besoins d'alignement stratégique des processus organisationnels au nouveau projet de réforme

Vision stratégique pour la réforme 2015- 2030 :
« Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion »

Portefeuille des Projets Stratégiques Intégrés :
Feuille de route à court et à moyen terme

Architecture d'alignement
adéquate

Répartition optimisée des
rôles et des responsabilités
entres les différents paliers

Renforcement de l'autonomie
des services régionaux et locaux
en charge de l'éducation et de
la formation



ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

B- Des leviers de création de valeur ajoutée actionnés

- **Décentralisation accrue des crédits vers les AREF** (95% du budget du ministère, hors chapitre personnel, est géré par les AREF).
- Déconcentration poussée du niveau de dépense (AREF vers **DP**).
- **Expérience en marche de mise en place de sous-ordonnement au niveau des établissements scolaires.**

Informatisation de plusieurs actes de gestion (gestion de la scolarité, gestion du temps scolaire ; gestion de la GRH (Masirh) ; gestion de la vie scolaire (Massar); SIBAREF; carte scolaire; etc.)

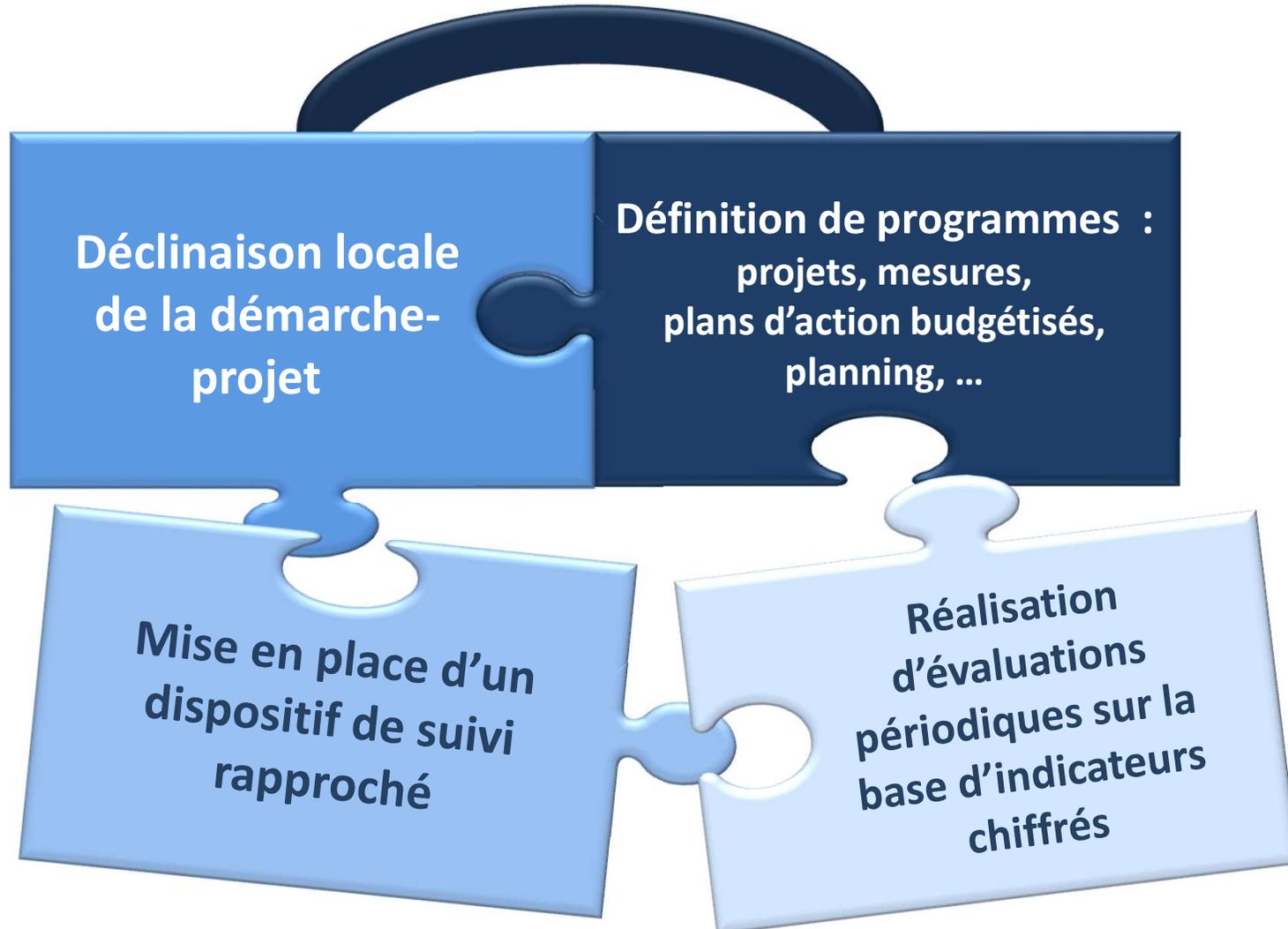
Mise en place du dispositif de gouvernance budgétaire et comptable : mise en place de la comptabilité générale et amorçage de la comptabilité analytique.

Délégation progressive de la gestion des actes de gestion du personnel au niveau des AREF et DP.



ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

C- Une mécanique managériale en quête de performance





ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

**Et pourtant le goût
de l'inachevé
persiste...**

ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

l'AREF, un goût d'inachevé..

- Certes, un délestage a été opéré du central vers les AREF pour des domaines de gestion lourds, chronophages et requérant un suivi de proximité. Néanmoins, des coûts de transaction importants ont été enregistrés sans pour autant que les impacts ne soient atteints avec l'efficacité requise.
- Le système n'a pas trouvé la bonne articulation entre la décentralisation fonctionnelle et la déconcentration ; nous avons assisté à une « recentralisation régionale » alors que l'AREF était censée transférer le gradient de déconcentration au plus proche de l'ES.
- Faute d'un partage clair des rôles entre paliers et d'une responsabilisation des managers, un sentiment d'attentisme s'est installé au niveau des AREF voire une déresponsabilisation rampante.
- Le statut d'établissement public, a tantôt été dévoyé de ses finalités et considéré uniquement comme pourvoyeur d'avantages et de flexibilités, tantôt sous-utilisé.

ETAT DE LA GOUVERNANCE DU SEF

l'AREF, un goût d'inachevé..

- La déconcentration des ressources financières au profit des sous-ordonnateurs préfectoraux, provinciaux et locaux, anciennement ancrée dans le système, a connu, avec la création des AREF en tant que EP, une rupture qui a obéré substantiellement l'efficacité dont disposaient les managers des ES en matière de gestion des fonds de proximité. Un rattrapage a été opéré mais il s'est avéré, à l'épreuve, inadapté, inabouti et porteur de risques nouveaux (AAER).
- Le « dégraissage » parfois rapide de l'administration centrale a eu comme effet la perte de certaines expertises (Cf. centre national des technologies éducatives) sans pour autant qu'elles retrouvent un terrain propice à leur épanouissement au niveau régional.
- Une quasi-impossibilité de mettre en ordre de marche les managers des AREF eu égard aux disparités, parfois criantes, entre les structures en termes de système de gestion et de ressources humaines et matérielles.
- Le manque d'attractivité du ministère est tel que des RH formées en son sein le quittent pour d'autres structures.
- Le SEF a beaucoup plus poursuivi les finalités des autres « partenaires » et ne s'est pas focalisé sur ses missions (sécurité/santé/équipement/service, etc.).

3

AGIR SUR L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE

Comment impulser la performance du SEF?
Les scenarii étudiés



LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

1

Retour sur la
décentralisation
et renforcement
de la
déconcentration

2

Retour à la
centralisation/
déconcentration
de l'organisation

3

Maintien de
l'organisation
actuelle du SEF

4

Evolution vers
une
décentralisation
totale/aboutie
(décentralisation
effective)

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

1- Retour sur la décentralisation et renforcement de la déconcentration

***Déconcentration
poussée ou la quête de
l'efficacité
opérationnelle***

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

1- Retour sur la décentralisation et renforcement de la déconcentration

SUR LE PLAN INSTITUTIONNEL

FORCES

- Les DP sont des entités ancrées dans le système, suivant le découpage territorial (existence d'une direction par province ou préfecture), ce qui est de nature à garantir une stabilité du système ;
- Les niveaux de décision sont proches des bénéficiaires;
- Une réactivité en matière de prise de décision ;
- L'entité centrale peut se substituer à l'entité déconcentrée et agir directement au niveau local.

OPPORTUNITES

- Tirer profit de la réforme administrative notamment en matière de déconcentration ;
- Le nouveau projet éducatif offre une opportunité de redéfinition de la vocation des services déconcentrés.

FAIBLESSES

- Les DP et ES peuvent se réduire à de simples relais d'exécution et de collecte d'information ;
- Absence de l'approche participative dans le processus de prise de décision (Cf. CA/AREF) ;
- Difficulté de suivi rigoureux des entités déconcentrées ;
- Perte des acquis de l'expérience de l'AREF en tant qu'établissement public .

MENACES

- Complexité des procédures de partenariat;
- Perte des avantages de l'autonomie financières et de la personnalité morale.

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

1- Retour sur la décentralisation et renforcement de la déconcentration

SUR LE PLAN DE LA GESTION DES RH

FORCES

- Délégation progressive de certaines prérogatives aux DP et aux établissements scolaires;
- Prise de décision au niveau local dans la limite des pouvoirs délégués aux responsables.

FAIBLESSES

- Difficulté d'évoluer vers une territorialisation des RH;
- Option fragilisant le déploiement d'une approche territorialisée de formation, d'accompagnement et de coaching (faible maîtrise de la GRH).

OPPORTUNITES

Maturité du cadre institutionnel et de gestion des actes du personnel de l'Etat (CNT, GIPE,...)

MENACES

Perte des possibilités, options et évolutions, en matière de GRH, permises par le cadre institutionnel décentralisé.

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

1- Retour sur la décentralisation et renforcement de la déconcentration

SUR LE PLAN DE LA GESTION FINANCIÈRE

FORCES

- Expérience capitalisée en matière de déconcentration des ressources financières au profit des sous-ordonnateurs préfectoraux, provinciaux et locaux.
- compétences managériales et de gestion financière notamment au niveau des ES de l'enseignement qualifiant.

OPPORTUNITES

- Le système de gestion intégrée de la dépense s'appuie dans son déploiement sur le réseau de la TGR déconcentré et bien organisé (Etat et CT).
- L'administration centrale conserve la possibilité d'intervenir en cas de défaillance de l'échelon déconcentré et de procéder à une régulation fine des ressources budgétaires.

FAIBLESSES

- Retour sur acquis de l'EP en matière de cadre de gestion & d'outils de management, de dialogue de gestion (contractualisation) et d'expertise.
- Perte de l'effet levier en matière de mobilisation par l'EP de fonds propres.

MENACES

- Option en déphasage avec les orientations du rapport stratégique élaboré par le CSEFRS .
- Perte des facilités et options de gestion inhérentes à la nature juridique des AREF en tant qu'EP.



LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

1- Retour sur la décentralisation et renforcement de la déconcentration

Au total:

*Les déterminants actuels ne militent pas
en faveur de cette option.*

*Toutefois, ses points forts peuvent être mis à profit pour
d'autres formes organisationnelles.*

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

2- Retour à la centralisation/déconcentration de l'organisation

***Retour à la
centralisation/déconcentration de
l'organisation: de la rupture de
paradigme à la coexistence de
modèles***

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

2- Retour à la centralisation/déconcentration de l'organisation

SUR LE PLAN INSTITUTIONNEL

FORCES

- Avoir la main sur le système éducatif aussi bien sur le plan de la détermination des orientations et des objectifs, que sur le plan de leur exécution et mise en œuvre.
- Objectivité et impartialité quant aux influences et contingences locales.
- Uniformisation et harmonisation de l'action des services extérieurs.

OPPORTUNITES

Unicité du mode de gestion et de l'environnement de contrôle.

FAIBLESSES

- Tendance vers une « hégémonie » des services centraux et une bureaucratie au regard d'un faible encadrement au niveau local .
- Lenteur en matière de prise de décision.
- Erosion du leadership régional.
- Affaiblissement du potentiel en matière de conclusion de partenariats.

MENACES

- Non-cohérence avec le processus de régionalisation avancée
- Option en déphasage avec les orientations du rapport stratégique élaboré par le CSEFRS.

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

2- Retour à la centralisation/déconcentration de l'organisation

SUR LE PLAN DE LA GESTION DES RH

FORCES

- Maitrise du processus d'allocation des RH, possibilités accrues en matière de régulation.
- Existence d'une expertise confirmée en matière de gestion administrative du personnel.

FAIBLESSES

- Hypertrophie du système et lourdeur/lenteur en matière de traitement des actes.
- Faible potentiel de réactivité et d'interaction avec un personnel réparti sur l'ensemble du territoire national.

OPPORTUNITES

Développement des SI et dématérialisation des actes.

MENACES

Déresponsabilisation des paliers régionaux et locaux.

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

2- Retour à la centralisation/déconcentration de l'organisation

SUR LE PLAN DE LA GESTION FINANCIÈRE

FORCES

- Contrôle total du levier budgétaire.
- Suivi facilité de l'exécution des crédits délégués.
- Reddition des comptes plus encadrée.

FAIBLESSES

- Difficulté de coordonner les activités au niveau territorial.
- Processus de mise en place des crédits défailant et risqué.
- Manque de visibilité chez les gestionnaires locaux et de lisibilité de l'action de l'Etat au niveau territorialisé.
- Logique de moyens prédominante.

OPPORTUNITES

- Plateforme dématérialisée de la gestion de la dépense de l'Etat, déployée à tous les échelons et éprouvée.

MENACES

- Option en déphasage avec les orientations du rapport stratégique élaboré par le CSEFRS .
- Perte des facilités et options de gestion inhérentes à la nature juridique des AREF en tant qu'EP.



LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

2- Retour à la centralisation/déconcentration de l'organisation

Au total:

Le recours à la centralisation pourrait être partiel.

La clé est dans la définition des périmètres entre les quatre paliers du système.

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

3- *Maintien de l'organisation actuelle du SEF*

*Maintien de
l'organisation actuelle
du SEF*

Malgré les contraintes et les attentes, le *statu quo* ne serait-il pas une option viable?

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

3- Maintien de l'organisation actuelle du SEF

SUR LE PLAN INSTITUTIONNEL

FORCES

- Cadre institutionnel de portée législative.
- Consécration de la politique de proximité dans la gestion du système éducatif.
- Responsabilisation des unités régionales, provinciales et locales.
- CA instance de gouvernance favorisant la participation des parties prenantes intéressées.

FAIBLESSES

- Structure organisationnelle des AREF en inadéquation avec l'ampleur des missions qui leur sont dévolues.
- Genèse des AREF, processus inabouti (RH ; compétences des paliers, etc.).
- CA des AREF, composition pléthorique et cadre décisionnel quasi-inopérant.

OPPORTUNITES

- Processus de mise en place de la régionalisation avancée.
- Projet de loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les EEP et autres organismes.
- Mise en œuvre de la réforme de la LOF.

MENACES

- Processus de mise en œuvre du nouveau découpage administratif.
- Essoufflement de l'organisation actuelle au regard des exigences dictées par l'environnement (contrôle/reddition des comptes/modalités de gestion évoluées, etc.).

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

3- Maintien de l'organisation actuelle du SEF

SUR LE PLAN DE LA GESTION DES RH

FORCES

- Existence du statut du personnel propre aux fonctionnaires du secteur de l'éducation.
- Déconcentration quasi achevée des actes de gestion administrative des personnels.
- SI de gestion des ressources humaines MASIRH.
- Possibilité de déploiement national des RH.
- Dialogue de gestion maîtrisé avec les centrales syndicales.
- Présence d'un statut du personnel des AREF.

FAIBLESSES

- Faiblesse des structures dédiées à la GRH au niveau des AREF.
- Ruptures dans la chaîne de management: difficulté à mettre les RH en ordre de marche.
- capacité managériale insuffisante.
- Insuffisance de l'offre de formation continue.
- forte instabilité du middle management (plan de carrière/motivation...).

OPPORTUNITES

Projet de nouveau statut des fonctionnaires du secteur de l'éducation.

MENACES

- Fragilité des dispositifs d'intéressement des cadres administratifs faute d'une réponse institutionnelle encadrée.
- Centralisation du dispositif de contrôle des actes du personnel.

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

3- Maintien de l'organisation actuelle du SEF

SUR LE PLAN DE LA GESTION FINANCIÈRE

FORCES

- Positionnement des AREF dans la galaxie des EEP & facilités et options de gestion inhérentes cette nature juridique.
- Un budget quasi-intégralement décentralisé/déconcentré.
- Potentiel de mobilisation de ressources additionnelles dans le cadre de partenariats régionaux.
- Appropriation de la culture de la GAR et de la gestion par projets.
- Mise en place graduelle des pré requis du contrôle d'accompagnement (Loi 69-00).

OPPORTUNITES

- Processus de mise en place de la régionalisation avancée (transfert de compétences aux CT/fonds et dispositifs de financement).
- LOF (couverture du risque institutionnel des mandats/contractualisation/GAR, etc.).
- NPE/PMP et nouveau référentiel stratégique.

FAIBLESSES

- Non optimisation du cadre de gestion des EEP (mobilisation des financements/patrimoine/RH).
- Principe de subsidiarité non institutionnalisé et flou dans le partage des tâches et compétences des paliers.
- dispositif fragile d'acheminement des ressources aux ES.
- Faiblesses des compétences managériales en matière de gestion financière (notamment au niveau des ES).

MENACES

- Processus de mise en œuvre du nouveau découpage administratif.
- Dispositifs d'accompagnement des partenaires à tous niveaux non institutionnalisés.
- Capacité des acteurs à prendre en charge efficacement les changements impulsés par la vision 2030 et la déclinaison des projets intégrés,



LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

3- *Maintien de l'organisation actuelle du SEF*

Au total:

dans sa forme actuelle,

cette organisation n'est pas soutenable et ne saurait

porter la performance souhaitée

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

4- Evolution vers une décentralisation totale/aboutie (décentralisation effective)

**Evolution vers une
décentralisation
totale/aboutie**

**Pousser
le changement...**

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

4- Evolution vers une décentralisation totale/aboutie (décentralisation effective)

FORCES

- Positionnement des AREF dans la galaxie des EEP.
- Capitalisation sur les acquis de l'expérience des AREF.
- Initiation du processus de migration vers le contrôle d'accompagnement.
- Clarification des attributions de l'ensemble des paliers (Etat/EP/échelon déconcentré).
- Renforcement du cadre d'acheminement des ressources de proximité.

FAIBLESSES

- Fragilité du dispositif de contrôle de légalité dévolu à la tutelle.
- Faiblesses des compétences managériales à tous les échelons.
- Fragilité des RH en termes de qualification et en nombre...

OPPORTUNITES

- Processus de mise en place de la régionalisation avancée.
- Projet de loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les EEP et autres organismes.
- Mise en œuvre de la réforme de la LOF.
- Vision stratégique 2030 pour la réforme du secteur éducatif.

MENACES

- Faible engagement des parties prenantes à tous les niveaux.
- Arythmie de la déconcentration des services de l'Etat.
- Capacité des acteurs à prendre en charge efficacement les changements impulsés par la vision 2030 et la déclinaison des projets intégrés.

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

4- Evolution vers une décentralisation totale/aboutie (décentralisation effective)

L'AREF, établissement public : une institution créée sous l'empire de la loi, un acquis fondamental

- L'AREF est un établissement public en vertu de la loi 07-00.
- La personnalité morale et l'autonomie financière et administrative sont des acquis.
- La tutelle de l'administration de rattachement (MENFPESRS) s'exprime en vertu de la Loi et se matérialise partiellement dans les processus de gestion.
- La participation des acteurs locaux est favorisée (reste à définir le mécanisme de régulation).
- Le patrimoine du secteur est potentiellement maitrisable.

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

4- Evolution vers une décentralisation totale/aboutie (décentralisation effective)

L'expérience confirme des avantages/opportunités appréciables

- Une capacité dynamique à prendre en charge les évolutions induites par la déclinaison des stratégies sectorielles.
- Un accompagnement de la demande sociale en éducation.
- Un allègement très significatif de la volumétrie des dossiers traités au niveau central.
- Un rapprochement de l'administration éducative des citoyens et bénéficiaires finaux (arbitrage local, processus décisionnel, appréhension des particularismes régionaux et locaux).

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

4- Evolution vers une décentralisation totale/aboutie (décentralisation effective)

Un dépassement de fonction dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage régionale

La qualité « d'ordonnateur » conjuguée au statut d'établissement public permet davantage de souplesse dans la planification et de gestion administrative et financière (approbation des marchés, décision de résiliation, annulation, nomination, liquidation des dossiers de paiement ...).

Ce que le central ne saurait porter!

Une performance notable dans l'exécution d'un programme d'investissement de grande envergure (maîtrise d'ouvrage régionale du portefeuille de créations).

LE POSSIBLE ORGANISATIONNEL

4- Evolution vers une décentralisation totale/aboutie (décentralisation effective)

Le dialogue social et le rapport à la société civile

La prise en considération des spécificités locales dans la gestion du dialogue régional et local avec les partenaires sociaux (syndicats, associations, etc.).

En matière de contentieux

En plus d'une gestion préventive plus aisée, la réduction potentielle des délais de traitement des affaires contentieuses et des différends.

En perspective:

Leur positionnement, le leadership qu'elles exercent et leur connaissance des particularismes régionaux et locaux permettraient aux AREF de tirer profit des gisements de productivité notamment en matière de **partenariats public-privé**.

Le plus: un schéma adapté à toute forme de déconcentration de l'Etat

4

TOUT SE PRÊTE À L'AMORÇAGE DU CHANGEMENT

Les déterminants...





TOUT SE PRÊTE À L'AMORÇAGE DU CHANGEMENT

Une gouvernance renouvelée

- La stratégie se définit au niveau national.
- Des processus clarifiés et des normes adaptées et simplifiées pour permettre aux AREF de se concentrer sur leur missions.
- Logique de responsabilité selon l'esprit de subsidiarité et non pas uniquement d'autonomie (domaine pédagogique).
- Des choix managériaux assumés : esprit de responsabilisation et d'autonomie (domaine de gestion).
- Chaque palier prend en charge la stratégie et sa mise en œuvre (**changement de paradigme de gouvernance: le local n'est plus dans la simple exécution**).

TOUT SE PRÊTE À L'AMORÇAGE DU CHANGEMENT

*Des missions réorientées davantage vers le pilotage
pédagogique*

- ❑ Mission de l'AREF construite dans une démarche centrée sur l'élève.
- ❑ Des corps pédagogiques territorialisés (formation*, recrutement régional et local, encadrement et coaching, gestion).
- ❑ Des programmes avec possibilité d'adaptation régionale.



* Cf. expérience « escuela nueva »



TOUT SE PRÊTE À L'AMORÇAGE DU CHANGEMENT

*Rénover le positionnement et renforcer le leadership
régional*

- L'AREF promeut la convergence régionale autour de l'éducation et la formation sans s'astreindre à un alignement territorial (caractère national de la politique éducative).
- L'AREF représente l'interface avec la région.
- Un leadership en harmonie avec la nouvelle forme de déconcentration des services publics.
- Le leadership dans l'interministérialité régionale.



TOUT SE PRÊTE À L'AMORÇAGE DU CHANGEMENT

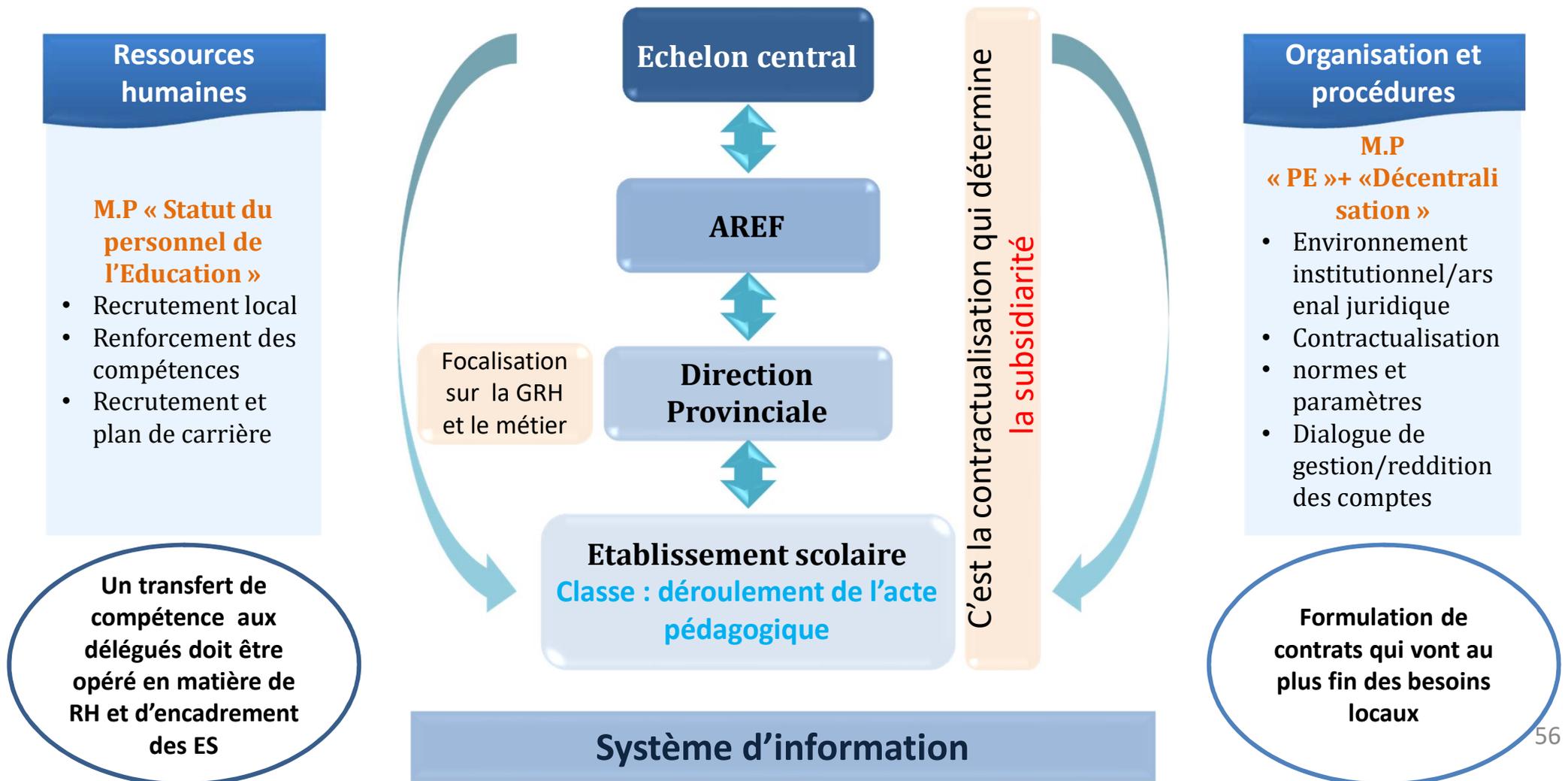
*Une articulation nouvelle entre la délégation et
l'établissement scolaire*

- Réseau d'établissements renforcé.
- Mise en place du district (encadrement, suivi des projets, sous-ordonnancement).
- Au cœur de l'action éducatrice: l'élève, la classe et les apprentissages.
- Prise en charge de la stratégie numérique.

TOUT SE PRÊTE À L'AMORÇAGE DU CHANGEMENT

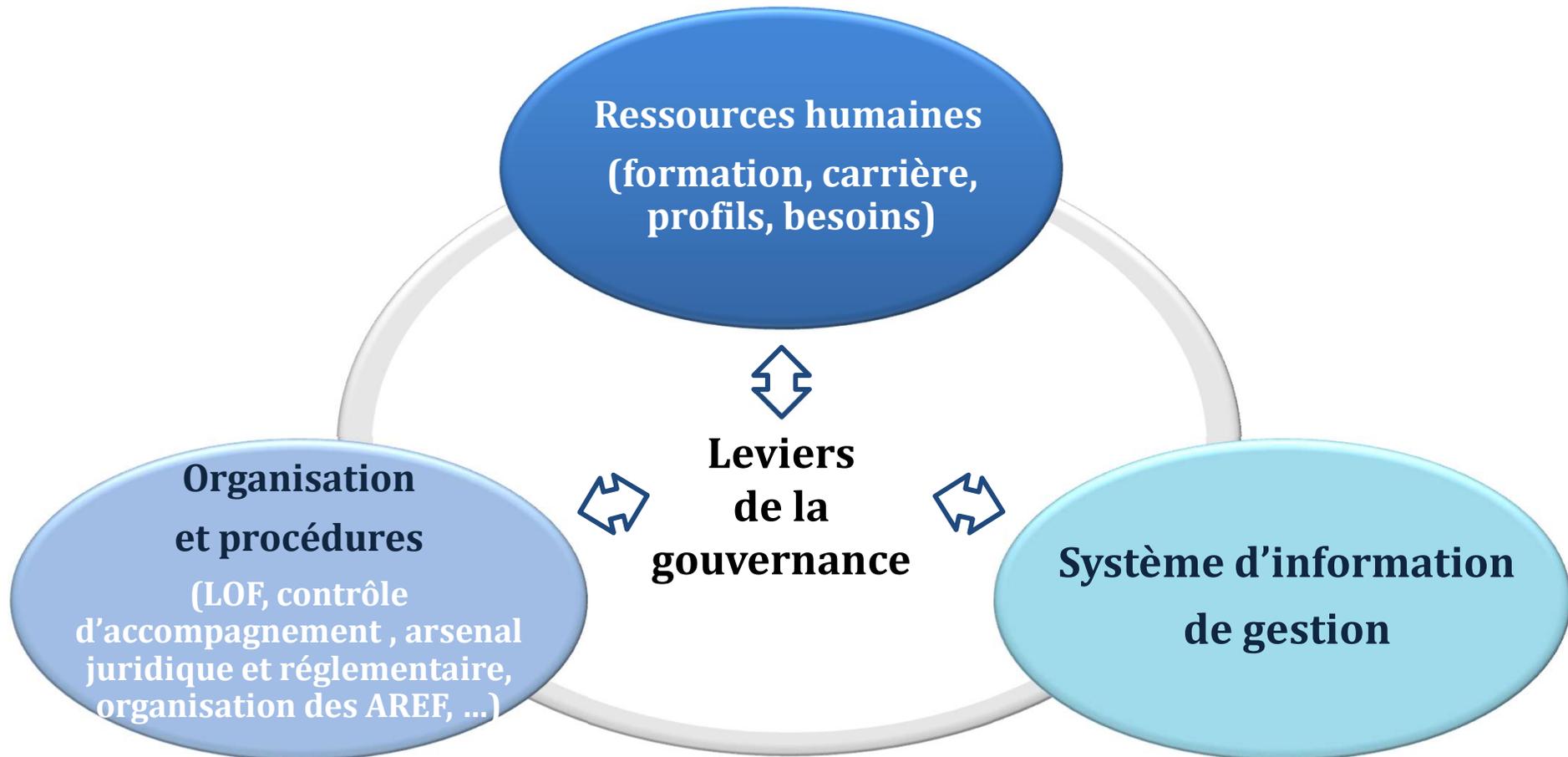
Comment faire: trouver l'équilibre

Modèle de gouvernance contextualisé et sous contraintes : *l'E.S* comme maille fondamentale



TOUT SE PRÊTE À L'AMORÇAGE DU CHANGEMENT

Des leviers soutenant une éducation de l'équité, de la qualité et de la promotion



Mettre à niveau organisation et cadre réglementaire / renforcer les acquis en matière de système de gestion (notamment SGBC) / actionner les leviers RH et SI pour stabiliser et préfigurer les évolutions

Amorcer le changement pour s'adapter aux nouvelles exigences du projet éducatif

5

SCENARI DE DÉVELOPPEMENT



Deux scenarii organisationnels à décliner graduellement

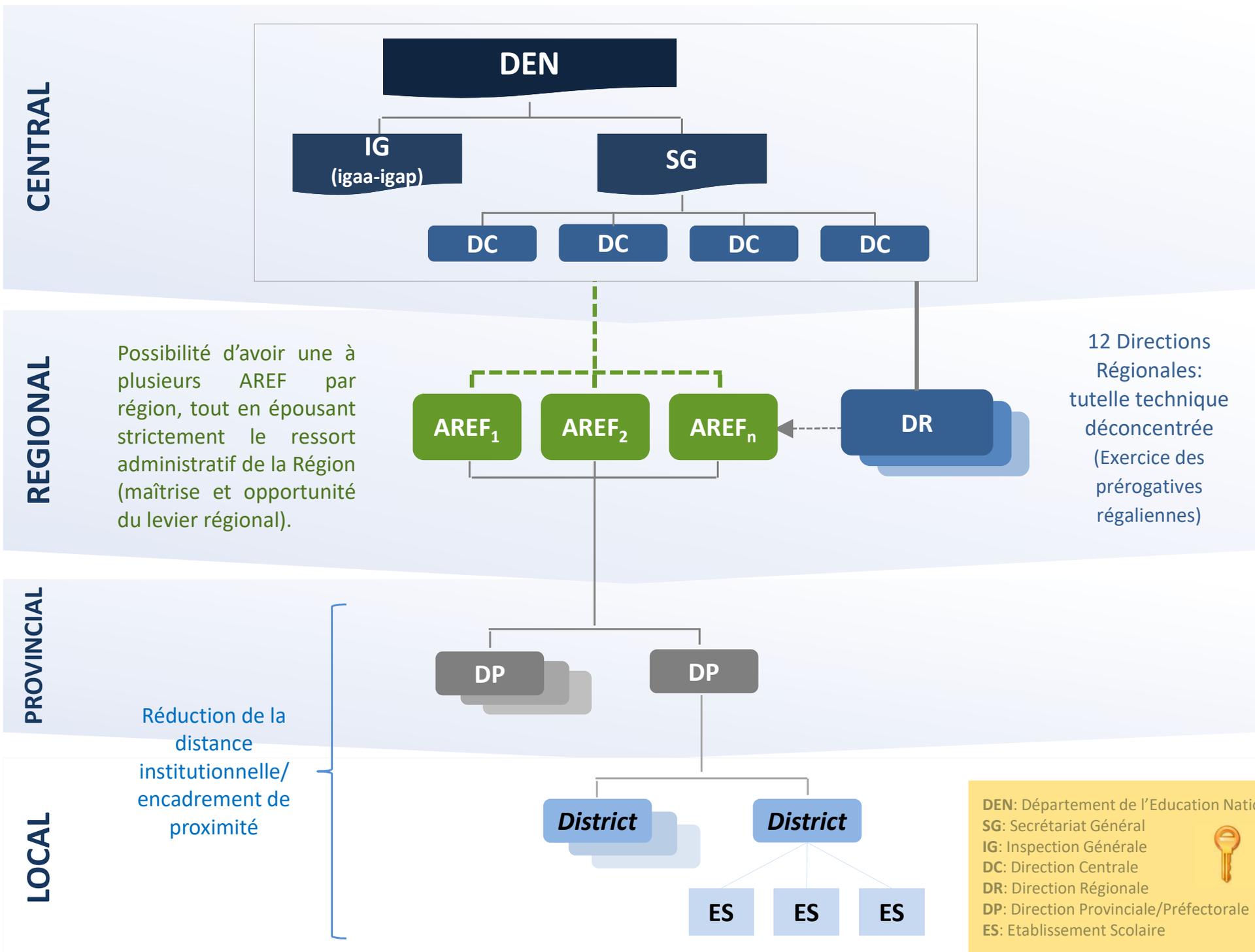
Scenario 1

- Création de Directions Régionales;
- Consécration du District;
- Renforcement de l'ancrage et du positionnement des AREF dans la régionalisation avancée.

Scenario 2

S1 + création d'opérateurs/agences à compétence nationale, pour certains domaines de gestion.

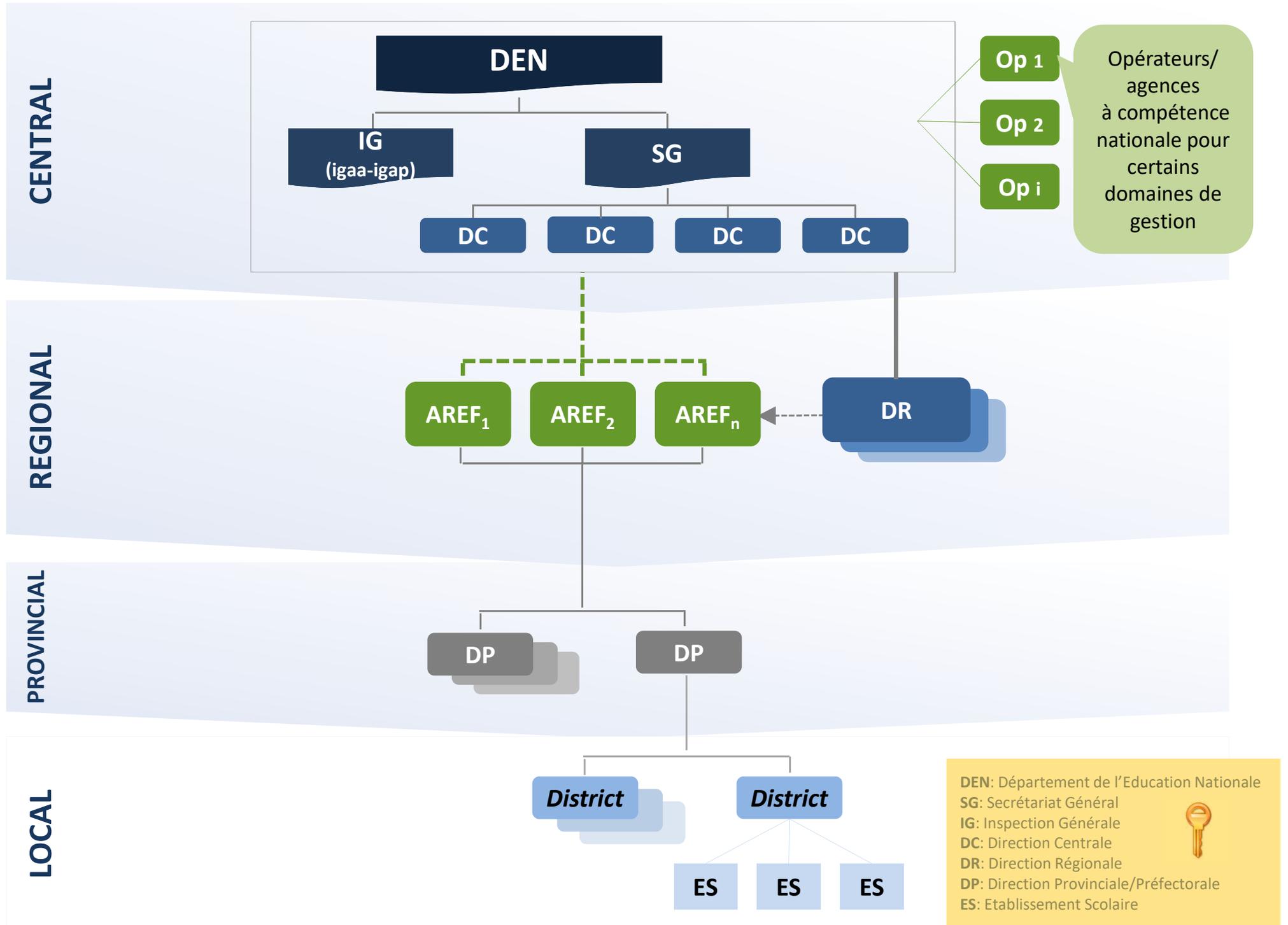
Schéma organisationnel S₁



DEN: Département de l'Éducation Nationale
SG: Secrétariat Général
IG: Inspection Générale
DC: Direction Centrale
DR: Direction Régionale
DP: Direction Provinciale/Préfecturale
ES: Établissement Scolaire



Schéma organisationnel S₂



ELÉMENTS CONCLUSIFS

Tenant compte :

- du processus en marche de la régionalisation avancée;
- de la déclinaison/opérationnalisation des **préconisations du rapport stratégique** du CSEFRS;
- et des dispositions du **projet de Loi-Cadre**, préfigurant une profonde transformation de l'école.

Il est recommandé:

- **d'entamer la préparation du cahier des charges** du nouveau profil d'AREF;
- **de formuler un plan de conduite du changement** où la gouvernance et l'organisation portent et supportent le projet éducatif.

Il est proposé:

- **d'organisation d'un benchmark international** a/s de la gouvernance des SEF.

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est un succès »

-Henry Ford



Merci..

GOVERNANCE DU SYSTEME D'ÉDUCATION ET DE FORMATION NATIONAL

POUR UNE ÉCOLE DE L'ÉQUITÉ, DE
LA QUALITÉ ET DE LA PROMOTION

Mai 2018

UNE CAUSE
À SERVIR

UN CAP
À TENIR

UNE PERFORMANCE
À ASSURER