



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

MISSION RELATIVE AUX COMPTES NATIONAUX DE L'EDUCATION (CNE) DU MAROC

RAPPORT FINAL



Ce rapport a été produit pour la revue par l'Agence américaine pour le développement international (USAID). Il a été préparé par Creative Associates International, Inc.

2006

Mission relative aux
Comptes Nationaux de l'Education (CNE) du Maroc
Rapport Final

Préparé à l'intention de: USAID/Maroc

Contrat No: HNE-1-821-00-00038

Mission 821

Préparé par: Phyllis Forbes et Rida Baidas

AVERTISSEMENT

Les points de vue des auteurs exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) ou du gouvernement des Etats-Unis.

Sommaire

Resume -----	1
I. Contexte -----	2
A. Le concept des Comptes Nationaux de l'Education (CNE) -----	2
B. Qu'est-ce que les Comptes Nationaux de l'Education ? -----	3
II. Planification, organisation et conduite des Comptes Nationaux de l'Education au Maroc -----	3
A. Organisation des CNE -----	3
B. Assistance technique et matériels fournis -----	4
C. Comment les CNE ont-ils été menés -----	6
D. Principaux résultats -----	10
E. Voyage d'étude -----	10
III. Evaluation des CNE et leçons apprises -----	11
A. Critères servant à mesurer le succès du CNE pilote -----	11
B. Résumé des résultats de l'évaluation et recommandations -----	11
Annexes -----	16
1. Questions sur l'évaluation du CNE pilote -----	16
2. Résumé des entretiens d'évaluation -----	18
3. Liste des membres marocains des CTR et CTE, et des membres de la Mission de l'USAID et de l'équipe d'assistants techniques -----	21

RESUME

Un projet pilote en vue de la création des Comptes Nationaux de l'Education (CNE) a été mené au Maroc de juillet 2004 à mars 2006. Il a été financé dans le cadre de la mission relative au Projet d'éducation de base et d'appui politique (Basic Education and Policy Support Project - BEPS) avec Creative Associates International, Inc. (Creative) qui a sous-traité auprès de Abt Associates. L'une des exigences de la mission consistait à réaliser une étude à la fin du projet sur le succès du projet pilote mesuré en termes de: 1) valeur des CNE en tant qu'outil capable de fournir de nouvelles informations; 2) capacité des Marocains à mener de futurs CNE; et, 3) possibilité de reproduire l'approche dans d'autres pays. L'étude a été réalisée par Creative et Abt Associates à travers des entretiens avec les personnes impliquées dans les CNE au Maroc. Ce rapport présente une description des principales activités des CNE, le résumé des principaux résultats de l'étude et une discussion des leçons apprises.

Les CNE tâtent le "pouls financier" d'un système d'éducation nationale en mesurant les flux financiers et en répondant à quatre questions essentielles: Quelles sont les sources de financement ou d'où vient l'argent dans le système éducatif? Quels sont les flux financiers ou combien les agents de financement ont-ils dépensé? Vers qui l'argent est-il allé ou quels types et lieux d'établissement ont été financés? Quels services ont été fournis ou comment les fonds ont-ils été utilisés?

Le CNE marocain a été réalisé en un processus à deux phases sur une période de 20 mois. La phase I (cinq mois), période consacrée à l'organisation, s'est achevée avec la production d'un projet de document cadre définissant les limites de l'étude (année scolaire, niveau d'éducation, etc.), identifiant les protagonistes et le personnel technique, et déterminant les besoins en données et la disponibilité des données. Sur la base de ces informations, on a pu identifier aussi bien les besoins en formation que les rôles du gouvernement et de l'assistance technique, de même qu'on a arrêté un budget définitif.

Au cours de la phase II, les Comités Techniques ont été organisés et le travail de collecte et d'analyse des données a commencé. Cinq sources différentes de données ont pu être identifiées: le secteur public national, le secteur public local, le secteur privé, les donateurs et les ménages. Douze études différentes de collecte de données ont été menées: trois étaient des études primaires et le reste des informations a été collecté à partir des sources de données existantes. Les sources et codes de données sous format graphique du Manuel de Procédures et le recours à une base de données relationnelles, qui sont tous deux des innovations introduites suivant le modèle des Comptes Nationaux de la Santé (NHA) par l'équipe CNE marocaine, ont été essentiels pour la coordination.

Le projet de rapport a été soumis en mars 2006, finalisé par le Ministère de l'Education en juin 2006, et sa large diffusion est prévue en septembre 2006.

Les principaux résultats des Comptes Nationaux de l'Education sont les suivants:

- Le Maroc a dépensé 41,6 milliards dirhams (à peu près \$4,6 milliards) sur l'éducation depuis le préscolaire jusqu'au niveau secondaire durant l'année scolaire 2003/4, ce qui représente 9,3% du PIB.
- Les dépenses du secteur public ont représenté 59% des dépenses totales et le secteur privé finance 40%. La contribution des donateurs a été inférieure à 1%.

- Les ménages ont fourni environ un tiers du financement total de l'éducation.
- Les écoles privées absorbant 5% de l'ensemble des élèves ont reçu 20% des ressources.
- Environ 50% de toutes les dépenses sont allés aux écoles primaires; un peu plus de 20% a été consacré aux collèges et écoles secondaires.
- Le coût moyen par enfant est de 5.125 dirhams (à peu près \$563) au niveau du primaire; 7.658 dirhams (\$847) au niveau du collège et 12.166 dirhams (\$1.346) au niveau du secondaire.

Le gouvernement du Maroc a déclaré que les CNE lui ont permis d'avoir une vision claire et exhaustive du financement de l'éducation. Beaucoup d'informations, telles que les données sur les dépenses des ménages et des écoles privées, n'existaient pas auparavant. Les résultats de ces CNE ont fourni une image plus détaillée et transparente des flux financiers, ce qui va faciliter le dialogue dans le pays et entre les donateurs et les responsables du pays. Les CNE ont été inclus dans l'activité courante du Ministère et les membres de l'équipe ont été promus à des postes clés pour la conduite de futurs CNE.

I. CONTEXTE

A. Le concept des Comptes Nationaux de l'Education

L'éducation est devenue l'un des secteurs prioritaires de développement à long terme les plus importants au Maroc lorsque le Roi a déclaré la période 1999-2009 comme la "Décennie de l'éducation". Une Charte a été élaborée comprenant un ensemble de réformes de gestion visant à renforcer l'accès, rehausser la qualité et améliorer la gouvernance du système éducatif.

De nombreux pays à travers le monde, à l'instar du Maroc, sont en train de reformer leur système éducatif en vue d'améliorer l'efficacité et la gestion des services éducatifs ainsi que la répartition de ces services, tout particulièrement parmi les populations pauvres et vulnérables. A mesure que les systèmes éducatifs deviennent de plus en plus étendus et complexes, les décideurs réalisent qu'il est nécessaire de disposer d'outils plus précis et transparents pour mieux gérer leurs ressources dans le domaine de l'éducation.

Les Comptes Nationaux de l'Education (CNE) ont été conçus comme un outil capable de fournir davantage d'informations analytiques sur la base des sources d'information et l'utilisation des ressources, en particulier celles qui sont liées aux principaux objectifs de la politique éducative. Les CNE se sont inspirés de la large expérience acquise à travers les Comptes Nationaux de la Santé (NHA) qui recueillent les informations sur les fonds publics et privés déboursés sur les services de santé aux plans local et national.

Le Maroc a été recommandé en tant que pays pilote pour tester les CNE au vu de l'engagement du gouvernement en matière de réforme de l'éducation et du fait qu'il vient d'achever ses deuxièmes Comptes Nationaux de la Santé (NHA). L'USAID a conclu un contrat avec Creative Associates International Inc. (CREATIVE), au titre du Projet d'éducation de base et d'appui politique (Basic Education Policy Support Project - BEPS), qui a sous-traité auprès de Abt Associates, Inc., en avril 2004 pour conduire la phase I des CNE. Au cours de la phase préparatoire de trois mois, un document cadre a été préparé avec les départements du Ministère de l'Education chargés de la planification stratégique et de la coordination avec les donateurs. La phase II a démarré en novembre 2004 avec une

importante réorientation: étant donné que l'une des exigences de la Charte de la réforme de l'éducation était la production d'un rapport sur les Comptes Nationaux de l'Education, le Ministère de l'Education a ajouté un ensemble d'activités de renforcement des capacités pour s'assurer que les futurs CNE pourront être menés par le Ministère de l'Education sans assistance technique, à l'instar des Comptes Nationaux de la Santé (NHA). A partir d'un projet pilote, un processus d'institutionnalisation national était ainsi né.

B. Qu'est-ce que les Comptes Nationaux de l'Education?

Les Comptes Nationaux de l'Education (CNE) fournissent un cadre pour mesurer les dépenses totales de l'éducation – tant publiques, privées que celles des donateurs. Ils organisent, totalisent et présentent des informations sur les dépenses de l'éducation dans le cadre d'un ensemble de tableaux faciles à utiliser et pouvant être aisément compris par les décideurs.

En termes plus simples, les CNE servent à tâter le "pouls financier" d'un système d'éducation nationale en mesurant les flux financiers à travers quatre catégories d'entités et en répondant à quatre questions essentielles:

1. *D'où vient l'argent?* Les CNE permettent d'examiner les **sources** de financement telles que le Ministère des Finances, les ménages, les investisseurs privés, les organisations et les donateurs internes et externes non-gouvernementaux.
2. *Quels sont les flux financiers?* Les CNE permettent d'examiner les **agents de financement**, les intermédiaires qui reçoivent les fonds à partir des sources et les utilisent pour payer les services, tels que le Ministère de l'Education, les agents publics au niveau des districts, les ménages, les organismes donateurs, les organisations non-gouvernementales.
3. *Vers qui l'argent est-il allé?* Les CNE permettent d'étudier les **prestataires** de services ou d'activités liés à l'éducation, tels que les écoles publiques et privées, la formation des enseignants, l'administration. Ils répartissent ces institutions en termes d'écoles publiques ou privées, milieu rural/urbain, régions géographiques et niveaux d'éducation (du préscolaire au secondaire)
4. *Quelles prestations ont été réellement fournies?* Les CNE permettent d'étudier les **utilisations** des fonds investis (construction), salaires, dépenses liées à l'éducation, équipements et administration.

II. Planification, organisation et réalisation des CNE au Maroc

A. Organisation des CNE

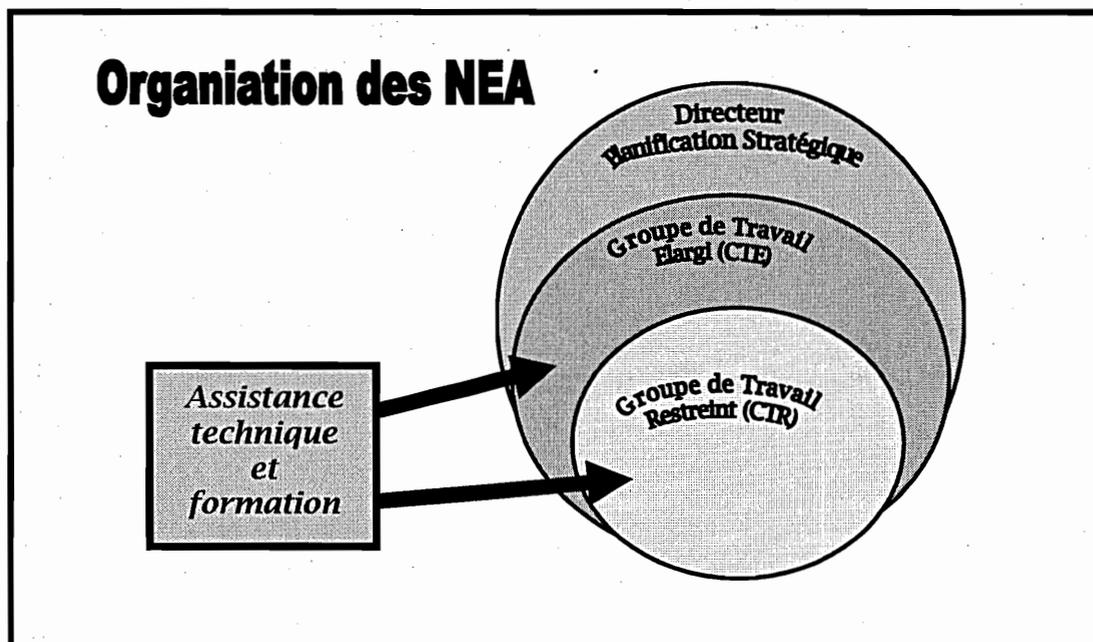
L'engagement à long terme des hauts responsables a été crucial pour la mise en œuvre des NHA avec succès, et ceci est également vrai pour les CNE. Dans le cas du Maroc, la supervision des CNE a été assurée par M. Ahmed Guouitae, Directeur du département de planification stratégique au Ministère de l'Education. Son leadership et ses idées ont été vitaux pour la garantie du succès du projet.

L'activité des CNE a été menée par deux groupes de travail appelés Comité de Travail Restreint ou CTR et Comité de Travail Elargi ou CTE. Le CTE est constitué de représentants de différentes parties du Ministère de l'Education et des bureaux des délégations de l'éducation qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans la collecte et l'analyse des

données. Le CTR est un petit groupe de huit personnes à l'origine, mais seulement quatre en fin de compte, (quatre membres ont quitté le comité au cours de l'été 2005 en raison des opportunités de départ anticipé à la retraite offertes par le Ministère de l'Education) qui avaient pour responsabilité de définir le cadre des études, de collecter, nettoyer, analyser et interpréter les données et de préparer les outils de formation, le champ d'action des consultants et enfin rédiger et publier le rapport final. Les principaux membres du CTR sont:

- Ghouli Abdelhak, Chef de la Division des Etudes et des Statistiques
- Zouhair Bennaghmouch, Chef du Service des Etudes Economiques et Sociales
- Nadia Elazhar, Chef de la Division de la Promotion des Ecoles Privées
- Abdelaziz Guedarri, Chef de la Division du Suivi

Chaque membre de l'équipe du CTR a joué un rôle crucial dans le succès final des CNE. Mme Nadia Elazhar a dirigé l'équipe durant la phase de collecte et d'analyse des données. M. Zouhair Bennaghmouch a organisé le cadre pour la collecte des données et de la préparation du rapport final et joué un rôle précieux dans la collecte et la vérification des données. M. Abdelaziz Guedarri a conçu et élaboré la base de données, y a introduit les différents rapports et produit les tableaux et graphiques finaux. M. Abdelhak Ghouli a organisé la préparation du rapport, depuis l'orientation des grandes lignes du rapport jusqu'à la préparation de la mouture finale. Chacun des membres de l'équipe a également conduit des visites d'encadrement dans les bureaux régionaux de l'éducation ou Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF), en travaillant avec les équipes régionales afin de trouver et communiquer les données. Ils ont également veillé à ce que les douze différentes sources de données fournissent un travail de grande qualité et dans les délais fixés.



B. Assistance technique et matériels fournis

L'assistance technique a été fournie à travers sept visites de la part de l'équipe de l'assistance technique programmées à des moments clés du projet. Les visites étaient appuyées par des communications téléphoniques et par courrier électronique. L'assistance technique a été

fournie par Abt Associates par le biais de Mme Phyllis Forbes, Chef d'équipe; le Dr. Alan Fairbank, expert en NHA; le Dr. Deepika Chawla, expert en données de l'éducation et le Dr. Najeeb Shafiq, économiste de l'éducation. Rida Baidas de Creative était le chef du projet.

Les visites d'assistance technique ont été effectuées à des points critiques de la mise en œuvre des CNE:

- | | |
|-------------|---|
| Juillet 04 | Concept des CNE au Maroc présenté au Gouvernement marocain et informations collectées pour le Document Cadre.

Orientations fournies au personnel du Département de Planification Stratégique et à l'USAID. |
| Novembre 04 | Document Cadre présenté au Gouvernement marocain et organisation des CNE au Maroc lancée. Orientations fournies au CTE et aux nouveaux membres du CTR. |
| Décembre 04 | Programme de formation pour les Comités de Travail Restreint et Elargi. |
| Février 05 | CTE formé à la collecte des données et revue des sources de données. A la fin de l'assistance technique, un calendrier de visites a été élaboré pour l'achèvement du projet et la collecte des données a été initiée pour les études primaires. |
| Juin 05 | Plan d'achèvement de la collecte des données à travers des visites d'encadrement aux AREF, dispositions prises avec d'autres agences gouvernementales et contrat accordé à un cabinet privé pour mener les études primaires. |
| Décembre 05 | Retraite des équipes du CTR et de l'assistance technique en vue d'achever la collecte des données, nettoyer les données, préparer la base de données, analyser les données et préparer les premiers résultats. |
| Février 06 | Rapport final examiné, revue/évaluation du projet effectuées. |

Un coordinateur local a été recruté, Mme Fatime Zahra Tahiri, qui a assisté le gouvernement et le projet dans l'acquisition des ordinateurs et des équipements fournis par le projet, dans l'identification et la conclusion d'un contrat avec un cabinet de conseil local pour les études du secteur privé et des donateurs, dans l'appui à l'équipe de l'assistance technique, dans l'organisation des sessions de formation et la facilitation de la communication entre l'équipe de l'assistance technique aux Etats-Unis et le CTR et le Ministère de l'Education au Maroc. A un certain moment, elle a été assistée par un consultant local, M. Taoufik Bakkali, qui a aidé le CTR à définir les Termes de Référence pour les études des données brutes et par une personne ressource administrative, Mme Marya Bouarouk.

Le Ministère a été fourni en ordinateurs, ateliers de formation, réunions, matériel et fournitures de bureau. Les équipements et fournitures de bureau consistaient en ordinateurs de bureau, des ordinateurs portables, des imprimantes, des photocopieurs, des faxes, des

scanners, des rétroprojecteurs, des data shows, des écrans, des tableaux de papier/à feuilles mobiles, des tiroirs fichiers, des logiciels et une installation téléphonique de réseau sans fil.

C. Comment les CNE ont-ils été menés?

Les CNE ont été réalisés dans un processus à deux phases. La phase I était une période d'organisation durant laquelle un projet de document cadre a été élaboré. Le document cadre a permis au gouvernement de définir les limites de l'étude (années scolaires, niveau d'éducation, etc.), d'identifier les protagonistes et le personnel technique et, plus particulièrement, de déterminer les besoins en données et la disponibilité des données (si les sources secondaires pouvaient être utilisées ou non ou si la collecte des données brutes était nécessaire). Ensuite, sur la base de ces informations, le rôle du gouvernement a été identifié ainsi que l'assistance technique et la formation requises.

La phase I s'est terminée avec la présentation du Document Cadre des CNE qui incluait des informations sur les aspects suivants :

- Limites des études (durée, couverture géographique, niveaux d'éducation)
- Catégories et classification des données
- Plan de données pour la conduite, le nettoyage et l'analyse des données
- Organisation des CNE
- Plan d'action
- Plan de formation
- Plan d'assistance technique
- Budget

En novembre 2004, l'USAID a approuvé le plan d'action et le budget pour la phase II sur la base des décisions émanant du processus de revue du Cadre.

Au cours de la phase II, les Comités Techniques ont été organisés et le travail de collecte et d'analyse des données a commencé. Cinq différentes sources de données ont été identifiées:

- Le secteur public – au niveau national ou central
- Le secteur public – au niveau local
- Le secteur privé
- Les donateurs
- Les ménages

Douze différentes études de collecte de données ont été effectuées: trois étaient des études primaires et le reste des informations provenait des sources d'études existantes.

- Le personnel des AREF a été formé et le CTR a visité chacune des 16 AREF pour les aider à compléter les données. Un cabinet de conseil marocain a été recruté pour mener trois études primaires:
 - Les donateurs
 - Les écoles privées 1-12
 - Le préscolaire coranique
- Le département de la planification stratégique a appliqué une formule à l'enquête nationale sur la consommation pour obtenir les données sur les ménages et rechercher les variables requises pour répondre aux besoins de l'enquête CNE.

- Les données des autres études ont été collectées par le CTR.

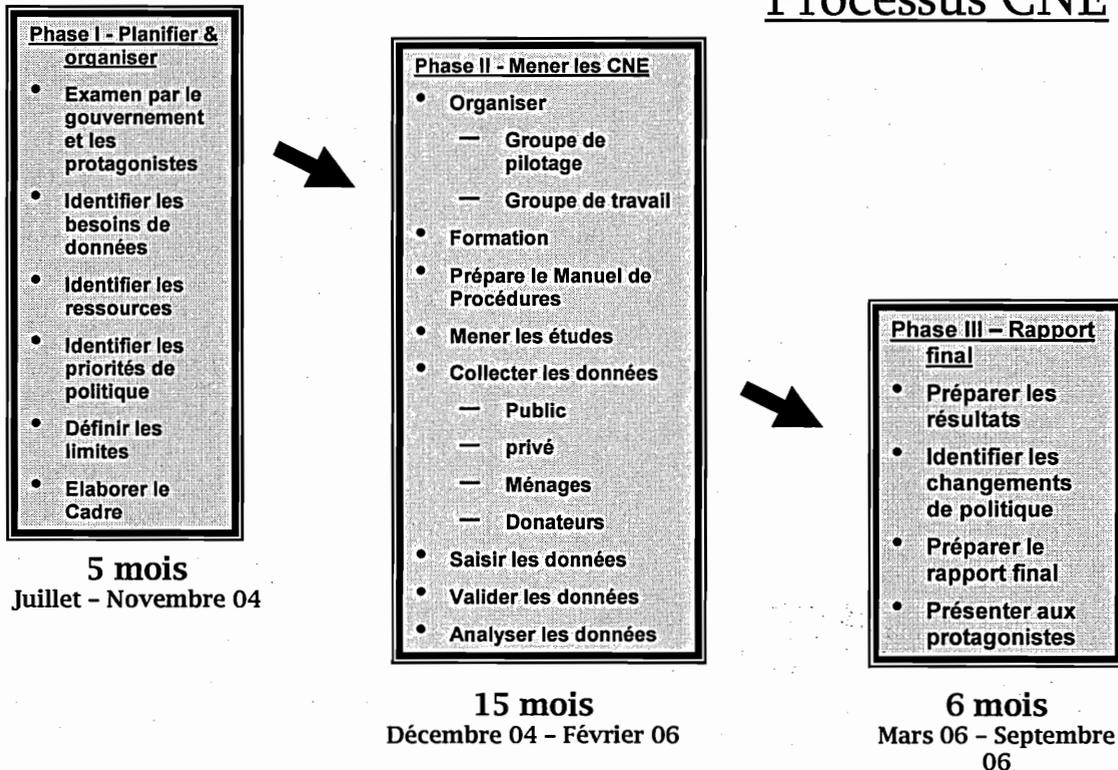
Le CTR a préparé un Manuel de Procédures pour assister chacun des collecteurs de données. Le Manuel a identifié le processus et adapté les sources de données aux codes de données requis pour les CNE.

L'une des améliorations les plus significatives par rapport au processus des NHA a été l'élaboration de la base de données relationnelle par le CTR. Chaque étude a saisi les données dans un format de données commun qui a été ensuite codé dans la base de données relationnelle. Cette innovation a permis trois nouveaux processus: la vérification des données par recoupement a permis d'identifier des discordances et des problèmes qui ont alors été portés à l'attention des collecteurs de données et résolus; les matrices standards ont pu être arborisées en vue d'obtenir plus de détails et des variables différentes; et la planification proactive peut maintenant inclure la prévision des coûts pour de nouvelles approches.

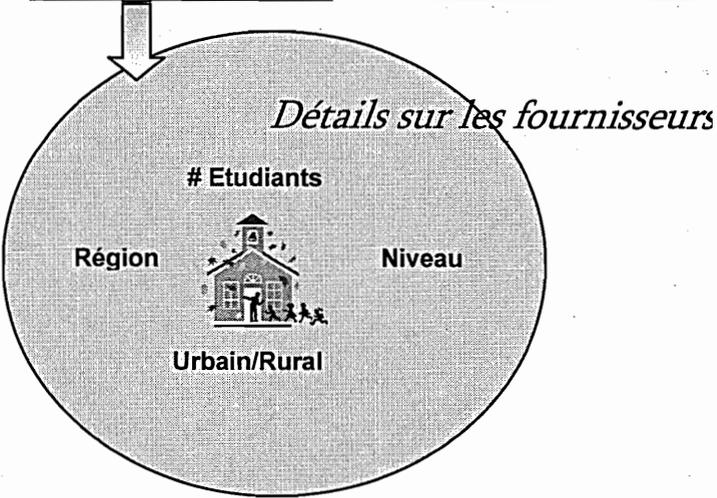
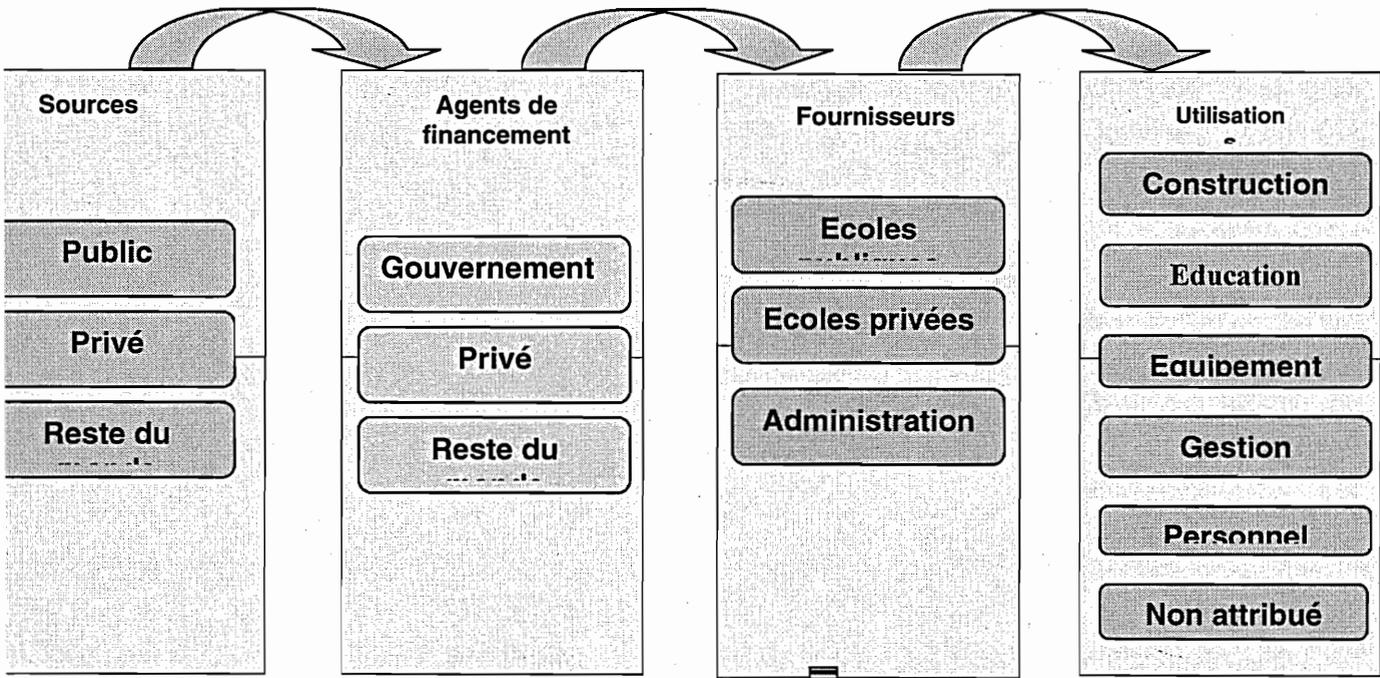
Une fois toutes les études achevées, ou presque, le CTR et l'équipe de l'assistance technique se sont retrouvés dans une session de réflexion de cinq jours. Les ensembles de données ont été triés et nettoyés, de même que d'autres informations manquantes ont été rajoutées. Enfin, l'équipe était en mesure d'analyser les matrices et interpréter l'ensemble des résultats.

Le rapport final a été soumis au Directeur de la Planification Stratégique pour examen en mars 2006; il est prévu de le diffuser largement en septembre 2006.

Processus CNE



Comptes Nationaux de l'Education Flux financiers & collecte de données



Sources de données

Privé
 Secteur public – National
 Secteur public – Local
 Donateurs – Internes &
 Externes
 Mémoires

D. Principaux résultats des CNE

Les principaux résultats des CNE ont été les suivants:

- Le Maroc dépense 41,6 milliards dirhams ou approximativement \$4,6 milliards sur l'éducation depuis le préscolaire jusqu'au niveau secondaire, ce qui représente 9,3% du PIB.
- Les dépenses du secteur public représentent un peu plus de la moitié des dépenses totales (59,1%) et le secteur privé finance 40%. La contribution des donateurs est inférieure à 1%.
- Les ménages fournissent environ 1/3 du financement total de l'éducation.
- Les écoles privées qui couvrent environ 5% de l'effectif des écoliers reçoivent 20% des ressources.
- Environ 50% de toutes les dépenses vont aux écoles primaires, un peu plus de 20% est dépensé sur les collèges et autant pour le niveau secondaire.
- Le coût moyen par enfant est de 5.125 dirhams au niveau du primaire; 7.658 dirhams au niveau du collège; et 12.166 dirhams au niveau du secondaire.
- Les ménages pauvres paient une plus grande part de dépenses non alimentaires sur l'éducation (presque 70% des fonds destinés aux loisirs/activités de récréation) en comparaison avec les ménages riches (39%).
- Chez les ménages ruraux pauvres, environ 70% des dépenses de l'éducation vont dans le transport, les livres, les coûts liés à l'éducation et autres (coûts directs) avec seulement 27% pour les frais de scolarité, le logement et les repas. Dans les zones urbaines, on dépense moins pour le transport (seulement 10%) et plus pour les coûts liés à l'éducation et autres coûts directs qui incluent notamment des cours de soutien.

Ces résultats des CNE peuvent être utilisés pour améliorer l'élaboration des politiques en matière d'éducation:

- en fournissant une image plus détaillée et transparente des flux financiers;
- en déterminant si les fonds dédiés à l'éducation sont dépensés en appui aux objectifs ou priorités des politiques en matière d'éducation;
- en facilitant le dialogue au sein du pays et entre les donateurs et les responsables du pays;
- en élaborant des classifications standards de données qui permettent un meilleur partage des informations au sein du pays entre les niveaux central et local;
- et en renforçant les capacités de planification de l'éducation.

E. Voyage d'étude

L'USAID a demandé à Creative d'organiser un voyage d'étude aux Etats-Unis pour les quatre membres du CTR en juin 2006. Le voyage a répondu à deux objectifs: apporter une formation au CTR sur le financement, des améliorations de la qualité et des réponses au problème de l'abandon scolaire et informer les décideurs sur le résultat de l'étude pilote. L'équipe a passé deux journées à Washington pour informer le personnel du Congrès américain, de l'USAID et de la Banque Mondiale; une journée en Virginie avec des responsables d'écoles locales; deux journées au Massachusetts avec des législateurs, un directeur du département de l'éducation et

des professeurs; et une journée au Vermont pour rencontrer des responsables d'écoles et des experts en éducation en milieu rural. Les réunions ont été bien organisées, instructives et ont fourni une nouvelle perception de la valeur des CNE en tant qu'outil d'une plus grande transparence et d'une politique plus efficace.

III. Evaluation des CNE et leçons apprises

A. Critères pour mesurer le succès du CNE pilote

Le projet a identifié un ensemble de critères d'évaluation servant à mesurer le succès ou l'échec du projet pilote, qui a été défini par les quatre questions suivantes (les questions d'évaluation détaillée figurent dans l'Annexe 1):

1. Les CNE ont-ils servi d'outil utile en identifiant les domaines d'amélioration de la réforme du système éducatif?
2. Les CNE initiaux au Maroc consistaient en un effort d'institutionnalisation du processus dans le Ministère de l'Education. Le Ministère de l'Education est-il capable de réaliser des CNE de façon continue et périodique, peut-être au moins une fois par an ou au moins d'effectuer une mise à jour annuellement suivant les exigences de la Charte?
3. Les CNE sont censés être également utiles pour la coordination entre les donateurs, en assurant une meilleure communication et une meilleure harmonisation des programmes et des stratégies des donateurs. Jusqu'à quel point les CNE ont-ils été utiles aux donateurs ou au Gouvernement marocain pour resituer les programmes dans le plus large contexte des dépenses gouvernementales et des autres donateurs?
4. Enfin, l'approche de l'assistance technique était-elle utile pour le transfert des connaissances, le renforcement des capacités et la résolution des difficultés?

Ce rapport répond seulement aux questions 1, 2 et 4. Etant donné que les résultats des CNE finaux n'ont pas été partagés avec les donateurs au moment de l'évaluation, aucune information n'était disponible sur la question 3.

B. Résumé des résultats de l'évaluation et recommandations

L'examen du projet a été effectué par Mme Rida Baidas (Chef de projet CREATIVE) en février 2005 au même moment où le rapport final des CNE était en cours de préparation. Mme Phyllis Forbes, conseiller technique principal (équipe d'assistance technique Abt) du projet a fourni une assistance. Mme Baidas a mené des entretiens avec:

- Les membres de l'équipe CNE Maroc (CTR)
- Le Directeur de la Planification, Ministère de l'Education, Chef des CNE
- Le personnel de l'USAID impliqué dans l'éducation et les CNE
- Le personnel marocain BEPS/CNE
- L'équipe de l'assistance technique

Utilité de l'outil: Les personnels du Gouvernement marocain et de l'USAID ont rapporté que les informations provenant des CNE étaient très utiles pour la planification et l'évaluation des réformes de l'éducation. Le chapitre final du Rapport CNE commence par cette affirmation: "Les CNE nous ont permis d'avoir une vision claire et exhaustive du financement et des

dépenses dans le secteur de l'éducation et de comparer ces dépenses à la valeur des biens et services produits au Maroc tels que définis par le Produit Intérieur Brut (PIB).”

Les CNE ont fourni des données complètes, tant au plan national qu'au plan local, et qui n'existaient pas auparavant. Au niveau national, le Ministère de l'Education a pu obtenir plus d'informations détaillées sur les dépenses du secteur privé, des ménages et des donateurs. Au niveau local, les Académies ou AREF ont pu amasser des données sur les dépenses publiques et privées, ces dernières pour la première fois, mais également sur les ONG, d'autres agences gouvernementales et sur les activités des donateurs dans leurs régions.

On attribue aux CNE la capacité de renforcer le lien entre les niveaux local et central. Les sessions de formation et les visites de collecte de données ont constitué des espaces de coopération et permis aux deux niveaux de travailler ensemble pour collecter et comprendre les données et institutionnaliser la base de données.

En outre, la base de données peut maintenant être utilisée par le niveau central comme outil pour fournir pour la première fois aux Académies des données complètes sur les dépenses à partir de toutes les sources et un moyen de s'assurer que les politiques en vigueur soutiennent effectivement la décentralisation.

La base de données a été construite sous un format qui va permettre l'analyse prévisionnelle. L'équipe du Ministère de l'Education devrait être complimentée pour son initiative et sa capacité à élaborer les modules de la base de données pour permettre une telle analyse. C'est un outil qui s'avère très utile.

Ces résultats étaient à la fois surprenants et instructifs, et qui dans la plupart des cas sont venus appuyer les propositions gouvernementales de réformes supplémentaires, mais qui dans certains cas ont démontré le besoin de repenser l'approche. Par exemple, le niveau de financement par les ménages dans un système scolaire privé était étonnamment élevé remettant ainsi en question la proposition de certaines personnes d'augmenter le financement du privé dans les écoles secondaires.

Renforcement des capacités: L'approche de l'assistance technique mise en œuvre pour réaliser les CNE a permis avec succès de renforcer les capacités de l'équipe CNE au Ministère de l'Education. Les membres de l'équipe et leur superviseur sont confiants qu'ils pourront mettre en œuvre les CNE tous seuls la prochaine fois. Les membres de l'équipe ont été promus cette année. Ils pensent que la nécessité de l'assistance technique ne pourrait se justifier à l'avenir que si les CNE devaient être élargis pour y inclure de nouveaux éléments, comme dans le cas du niveau de l'enseignement universitaire pour lequel l'équipe n'a pas acquis les connaissances ou les compétences nécessaires pour pouvoir modifier les méthodes.

Les CNE vont être institutionnalisés et inclus dans le plan d'action annuel. Les membres de l'équipe du Ministère de l'Education ainsi que leur superviseur sont disposés à aider d'autres pays à mettre en œuvre les CNE. Il y a beaucoup de choses à apprendre de l'expérience marocaine surtout lorsque les CNE sont mis en œuvre dans un pays qui a un système éducatif similaire. Les CNE sont reproductibles et peuvent être utilisés par d'autres pays.

A un certain moment, il y eut des problèmes de leadership dans les CNE. Le temps pris pour résoudre ces problèmes a causé quelques retards. Cependant, le renforcement des capacités était une partie très importante du projet et le retard de trois mois n'a pas altéré de façon

substantielle la valeur ou les résultats de l'étude, mais a plutôt renforcé l'appropriation du projet.

Peut-être le résultat le plus significatif de la revue du projet et le plus encourageant pour une institutionnalisation à plus long terme réside dans le fait que l'assistance technique était à double sens. Les membres de l'équipe marocaine pensent que l'assistance technique qu'ils ont fournie aux experts internationaux sur des questions liées au système éducatif marocain et sur la manière dont il fonctionne est essentielle dans le succès de la recherche et l'analyse des données. L'équipe marocaine a également pesé sur la décision relative au logiciel devant être utilisé pour construire la base de données. C'est l'équipe marocaine qui a élaboré la base de données; celle-ci ne leur a pas été fournie.

L'équipe internationale a essentiellement fourni les grandes lignes et les questions, mais a laissé les décisions à l'équipe CNE marocaine. Grâce à cette relation de travail complémentaire mais indépendante, l'expertise technique et les compétences ont été acquises des deux côtés. Mais, les processus et les résultats étaient entièrement entre les mains des marocains.

La langue a constitué un problème aussi bien pour l'USAID que pour le Gouvernement. Puisqu'il s'agissait d'un effort pilote, l'équipe d'assistance technique était plus concernée par l'expérience dans le domaine des NHA, l'économie de l'éducation et les bases de données sur l'éducation. Toutefois, à l'avenir les questions de capacités linguistiques des CNE devront prendre une plus grande importance.

Les outils d'assistance technique (programmes de formation, plans d'action, organisation des documents) ont été initialement élaborés pour l'équipe CNE marocaine, mais ont dans chaque cas été substantiellement repensés pour être utilisés au Maroc. Le Document Cadre est devenu la base du Manuel de Procédures, le diaporama d'orientation est devenu celui de la formation pour les AREF training et les plans d'action sont devenus des listes d'actions. Ainsi, cela a non seulement amélioré les documents, mais a également renforcé l'appropriation des outils.

Réplication et recommandations pour les futurs CNE: Etant donné que les informations étaient si utiles et que le processus contribuait à renforcer les capacités à tous les niveaux, tout le monde pensait que l'outil serait utile aux pays sérieusement impliqués dans la réforme et qui voudraient savoir si leurs ressources sont utilisées de la manière la plus efficace et la plus rentable.

Les recommandations suivantes proposent des idées pour l'amélioration et la promotion des CNE.

1. L'appropriation et les incitations politiques sont des facteurs encourageants nécessaires pour s'assurer que le travail est effectué et que les CNE sont mis en œuvre avec succès. Au Maroc, la Charte a présenté le cadre institutionnel des initiatives de réforme dans le secteur de l'éducation. Elle préconise un système comme les CNE pour les rapports annuels au Parlement décrivant la nature de la justification des ressources utilisées qui ont inspiré la volonté politique pour mettre en œuvre les CNE. Dans un autre pays, les CNE devraient être liés à d'autres réformes pour insuffler le niveau élevé d'engagement requis.

2. Le renforcement des capacités pourrait ralentir certains éléments du programme, mais il est essentiel pour l'appropriation collective et la durabilité, et partant l'investissement vaut la peine.
3. Nécessité de déterminer les limites si les études sont un élément critique de succès. Au moment de la mise en œuvre des CNE pour la première fois, assurez-vous que les limites et le cadre des CNE ne sont pas compliqués et que les données peuvent en effet être collectées.
4. Il est crucial de fournir une formation à ceux qui sont impliqués aux niveaux local (Académies) et central. Le Manuel de Procédures de la base de données élaboré par l'équipe du Ministère de l'Education pour aider les Académies à recueillir les données sur les dépenses publiques, s'est avéré essentiel, outre l'encadrement fourni par l'équipe du Ministère de l'Education pour veiller à la qualité des données collectées.
5. L'un des résultats positifs potentiels du processus des CNE réside dans le renforcement des liens entre les ministères et entre les différents niveaux du gouvernement. Ces liens sont renforcés par des instructions claires, et un Manuel de Procédures qui peut être utilisé par tous ceux qui sont chargés de la collecte des données est par conséquent essentiel.
6. Ces liens sont également renforcés par la formation au travail d'équipe dans le cadre de la formation initiale et par la conduite de tâches types.
7. L'activité la plus significative de promotion en faveur d'une meilleure communication était peut-être la visite de supervision effectuée par le groupe de travail aux collecteurs locaux d'informations. Cette rencontre face-à-face sur le plan du travail a permis de meilleurs échanges téléphoniques durant la période de nettoyage et d'analyse des données et a, de façon générale, favorisé une meilleure relation de travail.
8. Il est important d'élaborer une base de données conviviale qui correspond aux questions de politique éducative de sorte qu'elle puisse être facilement utilisée non seulement pour la collecte et l'analyse de données mais aussi pour la prévision et l'analyse des politiques.
9. Il est important de fournir au Ministère de l'Education non seulement l'assistance technique mais également les équipements, les ordinateurs et les références nécessaires pour s'assurer que l'équipe dispose des ressources requises pour effectuer le travail.
10. L'assistance technique devrait être fournie dans la langue du pays hôte. Les experts devraient aussi avoir une connaissance du système éducatif du pays hôte. Au Maroc, il a fallu consacrer du temps pour initier les experts au système marocain et les membres de l'équipe locale ont senti que la langue a souvent constitué une barrière qui ne leur permettait pas de communiquer avec les experts autant qu'ils l'auraient souhaité.
11. Il est très important de constituer une équipe au sein du département approprié au Ministère de l'Education. L'équipe devrait être constituée en veillant à ce que les compétences de ses membres soient complémentaires et que leurs compétences et leur expertise puissent couvrir tous les domaines et les aspects requis pour la mise en œuvre des CNE. De plus, il est crucial de décliner les rôles et responsabilités des membres de l'équipe du Ministère de l'Education et de désigner un leader approprié de l'équipe.

12. Pour éviter les retards dans la mise en œuvre en raison de l'absence de clarté à propos des rôles et responsabilités, il est important, au début du projet ou même dans le contrat, de décliner les rôles et responsabilités de l'équipe nationale et des experts internationaux. Il n'était pas clair pour les membres de l'équipe marocaine qu'ils allaient être responsables de la mise en œuvre des activités et que les experts allaient seulement fournir une assistance technique suivant les besoins.
13. Pour être en mesure d'adhérer au calendrier de mise en œuvre, il est important de libérer l'équipe qui va travailler sur les CNE des autres responsabilités, ou au moins lui allouer un temps spécifique pour se consacrer uniquement aux CNE. Au Maroc, l'équipe a travaillé sur les CNE en plus de leur charge de responsabilités quotidiennes ainsi que sur d'autres requêtes urgentes qui surviennent à l'improviste et qui deviennent prioritaires par rapport à d'autres tâches.
14. Dans le but d'assurer une collaboration avec les protagonistes et autres départements dans la mise en œuvre des CNE, il est important de les amener à s'impliquer au niveau de la phase de mise en route. Ceci peut se faire à travers leur participation en tant que membres dans un comité de pilotage à constituer au début de l'activité.
15. Démarrez le processus en menant une évaluation de tous les aspects liés à la mise en œuvre d'un CNE. Cela peut inclure une évaluation du système éducatif du pays en vue d'acquiescer une compréhension du système, ainsi qu'une évaluation des ressources disponibles et des capacités du département et du personnel qui seront impliqués. L'évaluation devrait influencer sur l'élaboration du plan de mise en œuvre et l'assistance technique requise.
16. Des ressources et un plan pour la diffusion des CNE devraient être inclus dans la conception globale et les plans de mise en œuvre des CNE, y compris l'assistance technique à la conduite des activités de diffusion des CNE.
17. Il serait plus efficace de disposer d'un expert résident à long terme qui se chargera de superviser l'équipe et de veiller à ce que le travail soit effectué suivant le calendrier. L'équipe marocaine ainsi que l'USAID ont estimé que cela constituera une amélioration. L'équipe d'assistance technique pense qu'un conseiller à long terme pourrait se sentir obligé de remplir le vide de leadership à un certain moment et, ce faisant, pourrait remettre en question l'appropriation et l'institutionnalisation du programme.
18. Il est important d'élaborer un manuel détaillé des opérations qui servira de référence pour tout le monde et fournira une description graduelle de la mise en œuvre des CNE.

Annexe 1: Questions d'évaluation pour un CNE pilote

Les CNE marocains seront un banc d'essai de l'utilisation d'un outil nouveau, un outil qui pourrait répondre aux besoins de plusieurs pays. A cet effet, les principales questions d'évaluation seront les suivantes:

1. Les CNE ont-ils constitué un outil utile en identifiant les domaines d'amélioration de la réforme du système éducatif?
 - Les CNE ont-ils amélioré le caractère complet des données disponibles pour l'élaboration de politiques en matière d'éducation?
 - Ont-ils réussi à mettre les données sur toutes les sources publiques et privées à la disposition des décideurs?
 - Ont-ils réussi à mettre les données sur toutes les utilisations publiques et privées à la disposition des décideurs?
 - Les données privées incluaient-elles les ménages? Les organisations à but non lucratif? Les organisations à caractère confessionnel? Les organisations à but lucratif?
 - Les données étaient-elles disponibles de façon opportune?
 - Répondaient-elles aux questions de politique identifiées par les protagonistes?
 - L'orientation des politiques a-t-elle changé en raison des CNE?

2. Les CNE initiaux au Maroc impliquent un effort d'institutionnalisation du processus au sein du Ministère de l'Education. La deuxième question d'évaluation est donc la suivante: Le Ministère de l'Education est-il capable de mener les CNE de façon continue ou périodique, peut-être une fois par an ou au moins les mettre à jour annuellement suivant la recommandation de la Charte?
 - Le Ministère dispose-t-il du personnel nécessaire?
 - Dispose-t-il du matériel et des équipements nécessaires?
 - Dispose-t-il de l'organisation/des systèmes en place pour effectuer les études, analyser les données et faire des recommandations?
 - Dispose-t-il des groupes de travail nécessaires?

3. Les CNE sont censés être utiles pour la coordination entre les donateurs également, la troisième question devrait donc être la suivante: Jusqu'à quel point les CNE ont-ils été utiles aux donateurs ou au Gouvernement marocain pour comprendre les programmes dans le plus large cadre des dépenses gouvernementales ou de celles des donateurs?
 - Les donateurs étaient-ils en mesure d'utiliser les CNE pour travailler plus efficacement ensemble et définir des politiques communes?
 - Le Ministère de l'Education était-il en mesure de travailler plus efficacement avec les donateurs?

4. Enfin, l'approche utilisée dans ce projet (assistance technique au moment opportun, formation et séminaires organisés à des conjonctures critiques dans le processus des CNE) a besoin d'être révisée: l'assistance technique était-elle utile pour le transfert des connaissances, le renforcement des capacités et la résolution des difficultés?
 - Le timing de l'assistance technique était-il correct?

- Les documents de formation étaient-ils appropriés?
- Le mode d'assistance était-il approprié?
- La qualité de l'assistance était-elle bonne?

Annexe 2: Résumé des entretiens d'évaluation

Données:

1. Les CNE ont fourni des données complètes sur l'éducation à partir de différentes sources (publiques et privées) tant au niveau central qu'au niveau local. Au niveau local, les Académies avaient l'habitude d'obtenir des données uniquement à partir du secteur public. La base de données développée pour collecter et analyser les données à partir de toutes les sources peut maintenant fournir aux Académies des données sur les dépenses de l'éducation à partir de toutes les sources.
2. Les CNE ont bâti et renforcé la relation entre les niveaux local et central. Les CNE ont fourni un moyen qui a permis au personnel aux niveaux central et local de coopérer et travailler ensemble en vue de collecter les données à partir du secteur public et institutionnaliser la base de données. En outre, la base de données peut maintenant être utilisée par le niveau central comme outil servant à fournir aux Académies des données complètes sur les dépenses à partir de toutes les sources, et ce pour la première fois.
3. La base de données a été construite sous un format qui va permettre d'effectuer une analyse prévisionnelle. L'équipe du Ministère de l'Education devrait être félicitée pour son initiative et sa capacité à élaborer les modules de la base de données pour permettre ce type d'analyse. Il s'agit là d'un outil qui va être très utile.

Renforcement des capacités:

1. L'approche de l'assistance technique mise en œuvre pour réaliser les CNE a permis avec succès de renforcer les capacités de l'équipe CNE du Ministère de l'Education. Les membres de l'équipe et leur superviseur sont confiants qu'ils pourront mettre en œuvre les CNE tous seuls la prochaine fois. Les membres de l'équipe ont été promus cette année. Ils pensent que la nécessité de l'assistance technique ne pourrait se justifier à l'avenir que si les CNE devaient être élargis pour y inclure de nouveaux éléments pour lesquels l'équipe n'a pas acquis les connaissances ou les compétences nécessaires pour leur mise en œuvre.
2. Les CNE seront institutionnalisés et incorporés dans le plan d'action annuel.
3. Les membres de l'équipe du Ministère de l'Education ainsi que leur superviseur sont désireux d'aider d'autres pays à mettre en œuvre les CNE. Il y a beaucoup à apprendre de l'expérience du Maroc surtout si les CNE doivent être mis en œuvre dans un pays ayant un système similaire. Les CNE sont reproductibles et peuvent être utilisés par d'autres pays.
4. Les membres marocains de l'équipe pensent que l'assistance technique a fonctionné à double sens. Elle n'a pas été fournie à l'équipe marocaine par les experts internationaux. Ils pensent qu'ils ont eu une relation de travail complémentaire et indépendante avec les experts techniques. L'équipe marocaine s'est chargée de fournir l'assistance technique aux experts sur des questions liées au système marocain et sur la manière dont il fonctionne. L'équipe a également pesé sur la décision relative au logiciel devant être utilisé pour construire la base de données et sur la manière de la construire. C'est l'équipe qui a développé la base de données, elle ne leur a pas été fournie. Les membres de l'équipe pensent que l'expertise technique et les compétences ont été acquises des deux côtés.

Leçons apprises:

1. L'appropriation et les incitations politiques sont des facteurs encourageants nécessaires pour s'assurer que le travail doit être effectué et que les CNE doivent être mis en œuvre avec succès. Au Maroc, la Charte de l'Education Nationale présente le cadre institutionnel des initiatives de réforme dans le secteur de l'éducation et de la formation. Elle propose d'instituer un système de Comptes Nationaux de l'Education (CNE) et d'inclure dans le rapport annuel au Parlement un chapitre pour décrire la nature des ressources et des dépenses et leur justification. Il existe une volonté politique de mettre en œuvre les CNE et les préoccupations en matière de politique de l'éducation sont identifiées dans la Charte.
2. Le renforcement des capacités pourrait constituer un facteur de ralentissement, mais il est essentiel à l'appropriation et à la durabilité, et vaut par conséquent la peine d'être réalisé.
3. Au moment de la mise en œuvre des CNE pour la première fois, il faut veiller à ce que les limites et le cadre des CNE ne soient pas compliqués et que les données puissent être collectées.
4. Il est crucial de fournir une formation à ceux qui sont impliqués au niveau local (Académies) et au niveau central. Le manuel de procédures de la base de données préparé par l'équipe du Ministère de l'Education pour aider les Académies à collecter les données sur les dépenses publiques, s'est avéré essentiel outre l'encadrement assuré par l'équipe du Ministère de l'Education pour veiller à la qualité des données recueillies.
5. Il est important de développer une base de données qui soit conviviale et qui corresponde aux problématiques de politique en matière de l'éducation pouvant être facilement utilisée non seulement pour la collecte et l'analyse de données, mais également pour l'analyse prévisionnelle et l'analyse des politiques.
6. Il est important de fournir au Ministère de l'Education non seulement l'assistance technique mais également les équipements, les ordinateurs et les références nécessaires pour s'assurer que l'équipe dispose des ressources requises pour faire le travail.
7. L'assistance technique devrait être fournie dans la langue du pays hôte. Les experts devraient aussi avoir une connaissance du système éducatif du pays hôte. Au Maroc, il a fallu consacrer du temps pour initier les experts au système marocain et les membres de l'équipe locale ont estimé que la langue a souvent constitué une barrière qui ne leur permettait pas de communiquer avec les experts et tirer le maximum qu'ils pouvaient de leur expertise et de leurs compétences.
8. Il est très important de constituer une équipe au sein du département approprié au Ministère de l'Education. L'équipe devrait être constituée en s'assurant que les compétences de ses membres soient complémentaires et que leurs compétences et leur expertise puissent couvrir tous les domaines et les aspects requis pour la mise en œuvre des CNE. De plus, il est crucial de décliner les rôles et responsabilités des membres de l'équipe du Ministère de l'Education et de désigner un leader approprié de l'équipe.
9. Pour éviter les retards dans la mise en œuvre en raison de l'absence de clarté à propos des rôles et responsabilités, il est important, au début du projet ou même dans le contrat, de décliner les rôles et responsabilités de l'équipe nationale et des experts internationaux. Il n'était pas clair pour les membres de l'équipe marocaine qu'ils allaient être responsables de la mise en œuvre des activités et que les experts allaient seulement fournir une assistance technique suivant les besoins.

10. Pour être en mesure d'adhérer au calendrier de mise en œuvre, il est important de libérer l'équipe qui va travailler sur les CNE des autres responsabilités, ou au moins lui allouer un temps spécifique pour lui permettre de se consacrer uniquement aux CNE. Au Maroc, l'équipe a travaillé sur les CNE en plus de sa charge de tâches quotidiennes ainsi que sur d'autres requêtes urgentes qui surviennent à l'improviste et qui deviennent prioritaires par rapport à d'autres tâches.
11. Dans le but d'assurer une collaboration avec les protagonistes et autres départements dans la mise en œuvre des CNE, il est important de les amener à s'impliquer dans la phase de mise en route. Ceci peut se faire à travers leur participation en tant que membres dans un comité de pilotage à constituer au début de l'activité.

Recommandations faites par les personnes interrogées:

1. Démarrez le processus en effectuant une évaluation de tous les aspects liés à la mise en œuvre des CNE. Cela peut inclure une évaluation du système éducatif du pays en vue d'acquiescer une compréhension du système, ainsi qu'une évaluation des ressources disponibles et des capacités du département et du personnel qui seront impliqués. L'évaluation devrait influencer sur l'élaboration du plan de mise en œuvre et l'assistance technique requise.
2. Des ressources et des plans pour la diffusion des CNE devraient être inclus dans la conception globale et les plans de mise en œuvre des CNE, y compris l'assistance technique à la conduite des activités de diffusion des CNE.
3. Il serait utile de vérifier dans d'autres pays s'il ne serait pas plus efficace de disposer d'un expert résident qui pourrait coordonner l'assistance technique et veiller à ce que le travail soit effectué suivant le calendrier.
4. Il est important d'élaborer un manuel détaillé qui servira de référence pour fournir une description graduelle de la mise œuvre des CNE au Maroc.

Annexe 3: Liste des membres du CTR et du CTE marocain, des membres de la Mission de l'USAID et des membres de l'Equipe de l'Assistance Technique

Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique

Nom	Titre
M. Ahmed GUOUITAE	Directeur de la stratégie, des statistiques et de la planification
M. Moumen DAHANI	Chef de la Division de la planification
M. Zouhair BENGHMOUCH	Chef - Service des politiques éducatives (ingénieur statisticien)
M. Aziz GUEDDARI	Chef - Service des nomenclatures et du suivi des bases de données (Division des études et des statistiques (informaticien)
Mme Fatima BENTOUINA	Cadre - Service des nomenclatures et du suivi des bases de données (ingénieur statisticienne)
M. Mohammed EL OUAFI	Cadre – Division des études et statistiques (économiste)
M. Abdelhak GHOULI	Administrateur
M. Mohamed FIKRI	Division de la planification - Inspecteur en planification de l'éducation
M. Nabil EL BAKKALI	Division de la comptabilité centrale – inspecteur en planification
Mme Nadia El AZHAR	Administrateur – Division de la planification
M. Azeddine EL MIMOUNI	Chef - Division de la comptabilité centrale
M. Hassan AZELMAD	Inspecteur en orientation – Division du budget
M. Tayeb HAYACHI	Prof 1 ^{er} cycle – Division du budget
Mme Bouchra EL AMMARI	Ingénieur statisticienne – Division du budget
M. Abdeslam ZEROUAL	Directeur de la coopération et de la promotion de l'enseignement scolaire privé
M. El Hassan EL YAZIDI	Chef - Division de la promotion de l'enseignement scolaire privé
M. Mejid TAOUSSI	Chef - Service de l'encouragement et de l'enseignement scolaire privé
M. Rachid M'SAMRI	Chef de service de la coopération
M. Aziz NAHYA	Chef - Division de la coopération
Mlle Khadija HMAMOU	Chargée de la coopération Maroc-Canada et dossiers de l'Amérique du Nord
M. Omar BAJJOU	Chef de la division des statistiques et de la carte universitaire
Mme Fatima Zohra EL RAJIH	Administrateur – Direction de l'évaluation de la prospective

Ministère des Finances

Nom	Titre
M. Mohamed BEN BRAHIM	Contrôleur d'Etat – AREF Marrakech
M. Hassan AFKIR	Contrôleur d'Etat – AREF SMD
M. Mohamed ILLOUL	Contrôleur d'Etat – AREF Rabat
Mme Fatiha AISSAOUI	Contrôleur d'Etat – AREF Tétouan
M. Mohamed CHEBAK	Contrôleur d'Etat Adjoint
M. Mohamed MIRISSE	Cadre -

Haut Commissariat au Plan

Nom	Titre
Mme Ratiba ZAROUAL	Ingénieur en statistique
Mme Lamia LAABAR	Ingénieur en statistique
M. Noureddine IBNOUSSINA	Ingénieur d'Etat

USAID Maroc

Nom	Titre
Mme Monique BIDAOUI	Chef du département de l'éducation
Mme Dominique ZEMRAG	Responsable de la gestion des projets d'éducation et de formation

USAID – CREATIVE / BEPS Maroc

Nom	Titre
Mme Louise FILION	Chef d'équipe
Mme Fatima Zahra TAHIRI	Assistante principale aux programmes
Mlle Marya BOUAROUK	Assistante administrative

Equipe d'assistance technique

Nom	Titre
Mme Rida Baidas	Management Associate, CAII /EMC
Mme Phyllis Forbes	Senior Associate, Abt Associates
Dr. Alan Fairbank	Senior Associate, Abt Associates
Dr. Deepika Chawla	Abt Associates
Dr. Yann Derrenic	Senior Associates, Abt Associates
Dr. Najeeb Shafiq	Abt Associates