



06 فبراير 2024

إلى

مذكرة 014X24

السيدات والسادة

المفتشين العامين

مديرتي ومديري الإدارة المركزية

مديرة ومديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين

المديرات والمديرين الإقليميين

مديرات ومديري المؤسسات التعليمية

المفتشات والمفتشين

الأستاذات والأساتذة

الموضوع: في شأن مشروع المؤسسة المندمج بمؤسسات التربية والتعليم.

المراجع: - القانون-الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي؛

- خارطة الطريق 2026-2022 من أجل مدرسة عمومية ذات جودة؛

- المذكرة رقم 008X24 بتاريخ 15 يناير في شأن إرساء وأجراء آلية مواكبة مؤسسات التربية والتعليم العمومي والأحواض المدرسية؛

- الرسالة الوزارية رقم 0268/23 بتاريخ 10 أبريل 2023 في شأن الإطار الإجرائي لخارطة الطريق؛

- الرسالة الوزارية رقم 0810/23 بتاريخ 7 غشت 2023 في شأن مواكبة الدليل المسطري للتدبير المالي لجمعية دعم مدرسة النجاح؛

- المذكرة رقم 087X21 بتاريخ 06 أكتوبر 2021 والرسالة الوزارية رقم 507-22 بتاريخ 22 ماي 2022، في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج؛

- الرسالة الوزارية رقم 14/159 بتاريخ 25 نونبر 2014 في شأن إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، فتطبيقا لأحكام القانون-الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، وتفعيلا لالتزامات خارطة الطريق 2026-2022 "من أجل مدرسة عمومية ذات جودة" الرامية إلى تعزيز جاذبية المدرسة المغربية وجعلها ذات جودة للجميع، من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية الثلاثة المتعلقة بمضاعفة نسبة تلميذات وتلاميذ السلك الابتدائي المتحكمين في التعلّيمات الأساس وتقليص الهدر المدرسي بنسبة الثلث ومضاعفة نسبة المستفيدين والمستفيدات من الأنشطة الموازية، وتفعيلا لبرامج الإطار الإجرائي لتنزيل خارطة الطريق برسم سنتي 2023 و2024، لا سيما البرنامج رقم 6 المتعلق بمشروع المؤسسة المندمج، واستحضارا للتجارب والممارسات الميدانية السابقة التي تمت مراكمتها في هذا الصدد، يشرفني أن أوافيكم بالإطار المهني الجديد لإعداد وأجراء مشروع المؤسسة المندمج الذي يهدف إلى توحيد المفاهيم وتحديد المراحل والخطوات الأساسية التي يتعين اتباعها خلال مراحل إعداد وإنجاز ومواكبة وتبعية وتقييم مشروع المؤسسة المندمج، وفق منهجية واضحة ومبسطة لتيسير مهام الفرق التربوية والإدارية بالميدان.

1- تعريف مفهوم مشروع المؤسسة المندمج

مشروع المؤسسة المندمج هو مجموع عمليات تنظيمية وتربوية وتدريبية متكاملة ومنسجمة تتم برمجتها من طرف المؤسسة التعليمية، وفق ميزانية مرصودة، خلال فترة زمنية محددة لبلوغ أهداف تربوية متفق عليها، تروم تحسين جودة التعلّيمات والرفع من المردودية التربوية والتدريبية للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يعتبر مشروع المؤسسة المندمج آلية استراتيجية للتخطيط، وأداة عملية لتفعيل مختلف البرامج التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية، في إطار تعاقدية حول أهداف ومؤشرات ونتائج محددة، سواء على مستوى مكونات المؤسسة التعليمية، أو في علاقة هذه الأخيرة مع المديرية الإقليمية.

ويمثل هذا المشروع وسيلة ناجعة لتعبئة كافة المتدخلين في المجالين التربوي والإداري، داخل المؤسسة وبمحيطها، كما يضمن انخراطهم في مختلف مراحل الإعداد والإنجاز والتتبع والتقييم، مما يستوجب بلورته وفق مقارنة تشاركية ومندمجة تستحضر الأهداف الاستراتيجية للمنظومة التربوية.

2- سيرورة الإعداد والتفعيل

يعتمد الإطار المنهجي لمشروع المؤسسة المندمج على منهجية (DEPART) التي تم تبسيطها وتكييفها مع الأهداف الاستراتيجية الثلاثة لخارطة الطريق ومحاورها الثلاثة المتمثلة في التلميذ(ة) والأستاذ(ة) والمؤسسة. ويتم تفعيل هذه المنهجية التي توظف آليات المواكبة والمعيرة في الإعداد والإنجاز وفق المراحل الست التالية:

■ **مرحلة الانطلاقة (Démarrage):** يتم خلالها إطلاق عملية إعداد مشروع المؤسسة المندمج من خلال التواصل الأولي حول المشروع مع الأطراف المعنية وتحيين لائحة أعضاء مجالس المؤسسة، بما فيها المجلس التلاميذي، وضبط الوضعية القانونية للجمعيات النشيطة داخل المؤسسة وتحديد الشركاء المعنيين، وإرساء لجنة قيادة مشروع المؤسسة الواردة في الفقرة 7 من هذه المذكرة.

■ **مرحلة تشخيص الوضعية (État des lieux):** يتم خلالها تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة التعليمية بهدف تحديد مكان القوة الواجب تعزيزها والجوانب التي تستدعي التصحيح والتطوير، وفق مقارنة تشاركية بين الأطراف المعنية، وذلك باعتماد منظومة المعايير والمؤشرات المحددة رفقته (المرفق رقم 1) التي تستحضر المحاور الثلاثة: التلميذ(ة) والأستاذ(ة) والمؤسسة، وباستعمال أداة للتقييم الذاتي تمكن، وفق نسق شمولي ومتكامل ومنظم، من تيسير مهام لجنة القيادة خلال هذه المرحلة.

■ **مرحلة التخطيط والبرمجة (Planification et programmation):** يتم فيها إعداد الوثيقة الأولية لمشروع المؤسسة المندمج من خلال تحديد القيم المستهدفة لمؤشرات تتبع الأهداف الاستراتيجية الثلاثة لخارطة الطريق، بالإضافة إلى تحديد العمليات التي سيتم إنجازها وتقدير الميزانية الضرورية لتنفيذها ووضع مؤشرات تتبعها.

■ **مرحلة الأجراء (Action):** ينصب فيها الاهتمام على الجوانب المرتبطة بأجراء وتتبع أنشطة برنامج العمل السنوي لمشروع المؤسسة المندمج الذي تم إعداده خلال المرحلة السابقة. وهو ما يستدعي الاستمرار في

تعزير الدينامية التي شهدتها المؤسسة خلال المراحل السابقة، من خلال تعبئة مختلف الموارد وكافة الفاعلين للمساهمة في تنفيذ الإجراءات والأنشطة المبرمجة، والتأكد المستمر من التفعيل المضبوط لها، وفق مؤشرات للتتبع، للوقوف على مواطن القوة التي يجب تعزيرها ونقط الضعف التي يجب معالجتها، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة خلال هذه المرحلة.

■ **مرحلة التقويم (Régulation):** يتم خلالها الوقوف على المنجزات وظروف تنزيل برنامج عمل المشروع. كما يتم إعداد حصيلة هذه المنجزات على شكل تقارير أدبية ومالية يصادق عليها مجلس التدبير وتقدم للمديرية الإقليمية لتعزير طلب الاستفادة من المنحة المالية السنوية.

■ **مرحلة الانتقال (Transition):** تتناول هذه المرحلة استثمار حصيلة المشروع الذي تم إنجازه والنتائج المستخلصة من مرحلة التقويم، والتي يتعين أخذها بعين الاعتبار في إعداد المشروع الجديد.

3- مسطرة المصادقة

مباشرة بعد المصادقة الأولية لمجلس التدبير على مشروع المؤسسة المندمج، ترسل وثيقة هذا المشروع إلى المديرية الإقليمية مرفقة بمحضر هذه المصادقة الأولية.

تعمل المديرية الإقليمية، بناء على شبكة المعايير المحددة رفقته (الملحق رقم 2)، على إخضاع وثيقة مشروع المؤسسة المندمج لمسطرة المصادقة من طرف اللجنة الإقليمية المنصوص عليها في الفقرة رقم 7 من هذه المذكرة، حيث تسهر على تنظيم مشاورات مع المؤسسة التعليمية لتجويد المشروع وضمان استجابته للمعايير المحددة وللأهداف الاستراتيجية ومناقشة الميزانية الممكن رصدها. ويمكن للمديرية الإقليمية إرجاع مشاريع المؤسسات التي لم يتم إعدادها وبلورتها طبقا للكيفيات والمعايير الجاري بها العمل، مرفقة بالملاحظات والاقتراحات التعديلية التي يتعين إدراجها في المشروع.

وبعد المصادقة النهائية للجنة الإقليمية، يصبح مشروع المؤسسة المندمج وثيقة تعاقدية بين المؤسسة التعليمية والمديرية الإقليمية. حيث تعمل هذه الأخيرة على المساهمة في تمويل المشروع من خلال تخويل المؤسسة التعليمية الاعتمادات المالية المرصودة لجمعية دعم مدرسة النجاح.

4- تمويل مشاريع المؤسسة

ينطلق تمويل مشروع المؤسسة المندمج من الحاجات الحقيقية للمؤسسة التعليمية. وتتنوع مصادر هذا التمويل على شكل منح جمعية دعم مدرسة النجاح ومساهمات الجمعية الرياضية وجمعية أمهات وآباء وأولياء التلميذات والتلاميذ وغيرها، أو على شكل مساهمات مادية وعينية تتكفل بتوفيرها المديرية الإقليمية أو الشركاء. كما يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستعين بمصادر أخرى مبتكرة للتمويل في إطار اتفاقيات للشراكة، طبقا للمساطر التنظيمية الجاري بها العمل.

5- البرمجة الزمنية

يتم إعداد مشروع المؤسسة المندمج خلال شهري مارس وأبريل، على أن يتم إرسال وثيقة المشروع مصادق عليها من طرف مجلس التدبير إلى المديرية الإقليمية في أجل أقصاه 30 أبريل.

تعمل اللجنة الإقليمية على إخضاع المشاريع لمسطرة المصادقة ثم التعاقد مع المؤسسات التعليمية التي تمت المصادقة على مشاريعها، سواء بشكل مباشر أو بعد التعديلات التي اقترحتها اللجنة، قبل 30 ماي، على أن ينطلق العمل بمشروع المؤسسة المندمج عند بداية السنة الدراسية الموالية.

وتجدر الإشارة إلى أن البرمجة الزمنية ومعايير التقييم الذاتي لإعداد مشاريع المؤسسة المندمجة الخاصة بمؤسسات الريادة تؤطر بناء على مذكرات ومقتضيات خاصة.

6- آليات المواكبة والتتبع

لتسهيل مهام لجن القيادة على مستوى المؤسسات التعليمية في إعداد وتنفيذ مشاريع مؤسساتها وضمان جودتها وملاءمتها للتوجهات الاستراتيجية للوزارة، تعمل المديرات الإقليمية على تفعيل مختلف آليات المواكبة والدعم الجاري بها العمل وتعزيز التعاون المشترك والتشاور والتواصل بين مختلف الفاعلين التربويين.

7- بنيات الحكامة

أ- على مستوى المؤسسات التعليمية

تحدث على مستوى كل مؤسسة تعليمية لجنة للقيادة، يرأسها السيد(ة) مدير(ة) المؤسسة، ويصادق على لائحة أعضائها مجلس التدبير. وتتولى هذه اللجنة الإشراف على إدارة عمليات الإعداد والتنفيذ والتقييم. يعمل مجلس تدبير المؤسسة، وفق معايير محددة، على المصادقة على مشروع المؤسسة وعلى تقارير مستوى تقدم الإنجاز.

ب- على المستوى الإقليمي

يتم إحداث اللجنة الإقليمية لمشروع المؤسسة المندمج، تحت رئاسة السيد(ة) المدير(ة) الإقليمي(ة)، وتضم في عضويتها ممثلين عن المصلحة المكلفة بالشؤون التربوية ومصلحة تأطير المؤسسات التعليمية والتوجيه والمصلحة المكلفة بالشؤون الإدارية والمالية ومصلحة الشؤون القانونية وممثلين عن الهيئة المكلفة بمهام التفتيش والتأطير والمراقبة والتقييم. وتعمل هذه اللجنة على إعداد وتتبع تنفيذ المخطط الإقليمي السنوي لمشروع المؤسسة المندمج، من خلال إرساء برامج المواكبة والتتبع وإخضاع المشاريع المتوصل بها لمسطرة المصادقة، وتخصيص مختلف أنواع الدعم المالي أو المادي أو التقني للمؤسسات التعليمية التي تمت المصادقة على مشاريعها المندمجة.

ت- على المستوى الجهوي

تحدث على مستوى كل أكاديمية جهوية للتربية والتكوين لجنة للقيادة الجهوية لمشروع المؤسسة، يرأسها السيد(ة) مدير(ة) الأكاديمية، وتضم في عضويتها كل من السيدات والسادة المديرات والمديرين الإقليميين، ومدير المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، ورؤساء الأقسام المكلفة بالشؤون التربوية والخريطة المدرسية والشؤون الإدارية والمالية والموارد البشرية، والمكلف(ة) بتنسيق التفتيش الجهوي، وممثلين عن آليات المواكبة، ويمكن لمدير(ة) الأكاديمية أن يدعو كل شخص يرى فائدة في حضوره.

وتتولى اللجنة الجهوية لمشروع المؤسسة قيادة عملية تنزيل مشروع المؤسسة المندمج على المستوى الجهوي، وتتبع وتقييم حصيلة الإنجاز السنوية في مجال تعميم وتطوير العمل بهذا المشروع، ويتم تعيين أعضائها، وتحديد مهامها ونظام اشتغالها بمقرر للسيد(ة) مدير(ة) الأكاديمية.

ث- على المستوى المركزي

تحدث لجنة قيادة مركزية يرأسها السيد وزير التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، وتضم في عضويتها كل من السيدات والسادة الكاتب العام للوزارة والمفتشين العامين ومديرتي ومديري المصالح المركزية المعنية وممثلين عن وحدة دعم الإصلاح. وتعد هذه اللجنة اجتماعا سنويا، وتتولى القيام بالمهام التالية :

- الإشراف العام وتحديد التوجهات الاستراتيجية الجديدة لمشروع المؤسسة المندمج؛
- القيام بالأدوار التحكيمية التي يقتضيها تفعيل مشروع المؤسسة المندمج؛
- المصادقة على برنامج العمل والحصيلة الوطنية لمشروع المؤسسة المندمج.

كما تحدث لجنة تتبع مركزية يرأسها السيد الكاتب العام للوزارة، وتضم في عضويتها كل من السيدات والسادة مديرتي ومديري المصالح المركزية المعنية وممثلين عن وحدة دعم الإصلاح ومديرة ومديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين. وتناط بهذه اللجنة، مع مراعاة اختصاصات لجنة القيادة المركزية، المهام التالية :

- تتبع تنزيل التوصيات والقرارات الصادرة عن لجنة القيادة المركزية حول تعميم وتطوير العمل بمشروع المؤسسة المندمج؛
- إعداد مشاريع برامج العمل والحصيلة السنوية التي يتم عرضها سنويا على لجنة القيادة المركزية؛
- تتبع تعميم مشروع المؤسسة المندمج واتخاذ كافة التدابير الكفيلة بدعم الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في تفعيل المشروع جهويا.

ويتم تعيين أعضاء كل من هاتين اللجنتين وتحديد مهامهما ونظام اشتغالهما بمقرر للسيد الوزير.

تتولى مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات، كتابة لجنتي القيادة والتتبع المركزيتين، حيث تعمل على إعداد مختلف التقارير وتتبع تفعيل التوجهات الاستراتيجية للوزارة والمساهمة في ضمان تملك مقارنة الاشتغال بمشروع المؤسسة المندمج من طرف مختلف الفاعلين، مركزيا و جهويا وإقليميا ومحليا، كما تشرف على إعداد وتعيين مختلف الدلائل المسطرية والمنهجية التي تؤطر العمل بمشروع المؤسسة المندمج.

وبالنظر لما يكتسيه مشروع المؤسسة المندمج من أهمية بالغة في التنزيل الأمثل لمختلف الأوراش الإصلاحية داخل المؤسسات التعليمية، أهيب بكم، كل من موقعه، اعتماد الإطار المنهجي الجديد لمشروع المؤسسة المندمج وفق مقتضيات هذه المذكرة، ودعوة السيدات والسادة مديرات ومديري المؤسسات التعليمية لتحيين مشاريع مؤسساتهم وفق هذا الإطار المنهجي، مع الحرص على توفير كل الشروط الضرورية لإنجاحها وجعلها الآلية الوحيدة والملزمة لأجراً مختلف البرامج الإصلاحية داخل المؤسسات التعليمية، ورافعة أساسية لتكريس استقلاليتها وإحداث دينامية التحول المستهدفة. والسلام.

وزير التربية الوطنية والتعليم الأولي
والرياضة
شكيب بنموسى