

Royaume du Maroc



Ministère de l'Éducation Nationale

DIRECTION DE L'ÉDUCATION NON FORMELLE

ETUDE SUR LES COÛTS DES PROGRAMMES ENF

Expert senior : Bachir Osman

Projet d'Assistance Technique et Etudes SOFRECO / Union Européenne

Juin 2013

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	4
2	ANALYSE DES COÛTS DE L'ENF.....	6
2.1	La revue de la littérature	6
2.1.1	Les soubassements théoriques de l'analyse des composantes des coûts.....	6
2.1.2	Présentation de deux études sur les coûts de l'ENF (national et international)....	7
2.2	Les postes de dépenses des programmes de l'ENF	14
2.2.1	Les composantes des dépenses de l'E2C.....	15
2.2.1.1	Les dépenses de la phase de préparation	15
2.2.1.2	Les dépenses de la phase d'exécution	16
2.2.1.3	Les dépenses d'insertion et de suivi post ENF du programme E2C	19
2.2.1.4	Les dépenses d'administration et de gestion	20
2.2.1.5	Les dépenses d'activités parascolaires	21
2.2.2	Les composantes des dépenses du programme d'accompagnement scolaire	21
2.2.2.1	Les dépenses de la phase d'identification des élèves à accompagner	21
2.2.2.2	Les dépenses des activités d'accompagnement	22
2.2.2.3	Les dépenses de suivi post accompagnement scolaire	23
2.2.2.4	Les dépenses d'administration et de gestion	24
2.3	La détermination des coûts unitaires de l'ENF	24
2.3.1	La revue des dépenses des associations des E2C.....	24
2.3.2	La revue des dépenses d'une expérience d'accompagnement scolaire	37
2.3.3	La présentation du tableau récapitulatif sur les coûts unitaires	39
3	MODELE D'ESTIMATION DES COÛTS.....	41
3.1	Le cadre conceptuel du processus de modélisation des coûts.....	41
3.2	L'application informatique (blocs du modèle).....	41
3.3	L'architecture du modèle	43
3.4	La description du modèle à développer	44
3.4.1	Présentation des blocs sur les aspects quantitatifs et qualitatifs	44
3.4.2	Présentation des blocs « coûts et financement »	45
3.4.3	Présentation des blocs sur les simulations	45
4	RECOMMADATIONS.....	46
5	ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIEN	49

REMERCIEMENTS

La mission aimerait exprimer sa gratitude à toutes les personnes, très nombreuses, qui ont si gracieusement et si généreusement mis à sa disposition leur temps, leur expertise et leur expérience pour la réussite de cette mission. Elle remercie l'équipe de la DENF, particulièrement le Directeur Monsieur Oujour Hssain, les chefs de division messieurs Driss El Jouni et Hassane Aghzere pour les conditions de travail mises à la disposition de la mission et pour l'intérêt manifesté par rapport aux travaux de la mission. La mission remercie également Madame Latifa Ikko qui a beaucoup appuyé la mission dans la production du modèle de simulations ainsi que tous les responsables des associations visitées.

La mission exprime aussi sa gratitude en vers l'équipe du cabinet SOFRECO Madame Sabine KUBE-BARTH et Monsieur Clinton Robinson sans lequel ce travail n'aurait pas abouti. Je le remercie pour ses conseils pertinents dans l'exécution des TDR de la mission.

1 INTRODUCTION

1. Comme partout ailleurs, l'éducation non formelle marocaine fait face à des problèmes récurrents depuis son institution en 1997 à travers le concept de partenariat avec des associations non gouvernementales. Au titre du financement, l'ENF est confrontée à un problème de positionnement vis à vis de la compétition aux ressources publiques, problème qui s'explique en partie par la rigidité des arbitrages budgétaires intra sectoriels. Du coup, le système de financement de l'ENF reste aléatoire et dépend structurellement d'apports extrabudgétaires (dons privés, bénévoles, coopération internationale). A cela s'ajoute le fait que la plupart des associations partenaires n'établissent pas d'état financier sur la gestion de leurs programmes et encore moins ne sont pas mesure d'évaluer les coûts des activités assurées¹.
2. Nombre d'acteurs, MEN, partenaires techniques et financiers mais aussi les associations qui exécutent les différents programmes, sont au fait de ces difficultés et explorent des pistes susceptibles de favoriser un financement stable du sous secteur. Mais faute d'éléments consistants sur les coûts réels des programmes et devant la diversité des situations sur le terrain, les différentes stratégies préconisées demeurent plus ou moins sans effet par rapport à la mobilisation des ressources.
3. Consciente du problème, la Direction de l'Education Non Formelle (DENF) est dans un processus d'élaboration d'une nouvelle stratégie dont le focus est mis, entre autres, sur le l'amélioration de la gestion des programmes et le développement de l'ENF au niveau de la qualité des formations, de l'efficacité des ressources allouées et de l'imputabilité des dépenses. Au titre de l'efficacité et de l'imputabilité des dépenses, se trouve la problématique du financement de l'ENF, à savoir :
 - Combien coûtent les programmes de l'ENF?
 - Quelles sont les composantes des coûts des programmes ENF ou les facteurs de production qui influent sur la qualité et l'efficacité des programmes?
 - Est-ce que l'allocation des ressources publiques correspond aux coûts des programmes assurés par les associations partenaires?
4. En réalité, la définition de la nouvelle stratégie ainsi que cette série de questionnements sur les conditions de production de l'offre d'éducation, rendent incontournable la disponibilité d'une étude sur les coûts et financement² de l'ENF, une étude qui permettra de décrire et d'estimer les principaux postes de dépenses ainsi que leur poids relatif et de dégager autant que faire se peut les besoins de financement du sous secteur.
5. La disponibilité d'une telle étude devrait constituer un outil :
 - de plaidoyer pour améliorer l'allocation des ressources au sous secteur et le niveau des subventions aux associations partenaires conventionnées,
 - de préparation de l'évaluation financière des programmes et plans du sous secteur,

¹ Analyse des coûts de l'éducation d'un enfant dans le cadre de l'école de la deuxième chance (E2C), SANAD Consulting, 2012, p.23

² Outre l'étude sur les coûts, la disponibilité d'un système d'information intégral et d'indicateurs de suivi/évaluation reste aussi incontournable dans la définition d'une nouvelle stratégie.

- de visibilité sur les composantes des coûts des programmes et sur le financement, sur les apports respectifs : Etat, associations,....
6. Les enjeux d'une telle étude se situent à deux niveaux. Le premier enjeu consiste à établir, dans la mesure du possible, les coûts supportés par les associations partenaires, et ce, pour éventuellement mettre en évidence les insuffisances du système de financement par rapport aux ressources disponibles (subventions, divers apports, etc.). Ensuite, il s'agira de déterminer les besoins de financement des deux programmes qui font l'objet de la présente étude, à savoir l'Ecole de la 2^{ème} Chance (E2C) et l'Accompagnement Scolaire (ACS).
 7. Dans cette perspective, l'étude vise à identifier les composantes des coûts des programmes ENF, celles qui font l'objet d'estimation financière de la part des associations partenaires comme celles qui sont assurées avec les moyens du bord (personnel d'honneur, bénévoles, ...). Il s'agit, d'autre part, de mettre en relation, dans une démarche systémique, de modélisation, ces composantes avec les flux des apprenants (admissions, réussite et insertion), les effectifs du personnel socio-éducatifs ainsi que les organisations pédagogiques, ratios apprenants/animateur, par exemple.
 8. En conséquence, l'étude comporte 2 parties :
 - i) une analyse sur les systèmes des coûts de l'ENF comprenant, entre autres :
 - la revue de littérature nationale et internationale³,
 - l'examen d'un échantillon d'associations partenaires qui permettra d'explicitier les déterminants des coûts notamment suivant les activités mises en œuvre (phase de préparation, de formation et de suivi des sortants),
 - la présentation d'un système des coûts moyens par composante qui servira de base au développement du modèle d'estimation des coûts.
 - ii) un modèle d'estimation des coûts mettant en relation les flux d'apprenants, les variables d'organisation pédagogique (effectifs, ratios apprenants/animateur) et les composantes des coûts (personnel, matériels et dépenses diverses, transferts et subventions et investissement).
 9. Le recours à la modélisation fait que la grille d'analyse de l'étude sera de type quantitativiste et prédictive par opposition aux méthodes qualitatives (régression, analyse multifactorielle). En effet, le modèle permettra de présenter les coûts unitaires dans une approche dynamique et facilitera la réflexion sur le choix de scénarios compatibles avec les ressources prévisibles.
 10. Il faut noter que l'élaboration de l'étude a été faite dans une approche participative. Non seulement l'auteur a rencontré de nombreux acteurs de l'ENF⁴, mais a aussi organisé un atelier de partage, réunissant plusieurs cadres de la DENF, sur le développement du modèle d'estimation des coûts. Enfin, l'étude s'est alimentée à plusieurs sources d'information : rapports, bilans, annuaires et études publiés⁵ ces dernières années.

³ Conformément aux TDR de l'étude.

⁴ Cf. Section 2.2 sur les missions terrain,

⁵ - Descriptif et évaluation du régime actuel (Clinton Robinson et Mohamed Zaari, 2013),
- Bilan d'activité des programmes de l'éducation non formelle (2012),

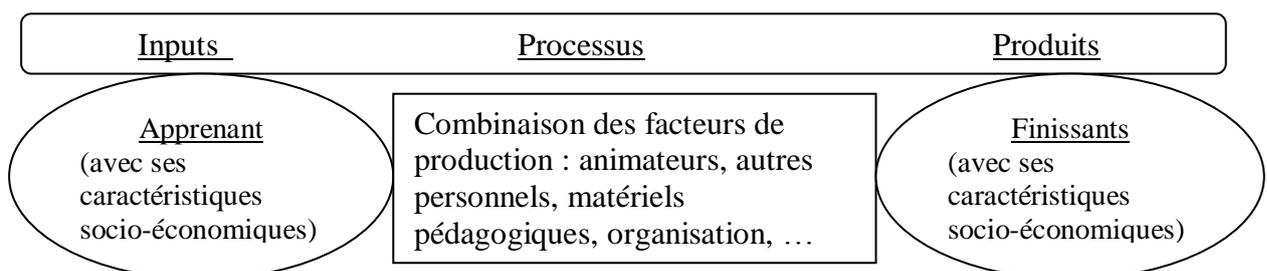
2 ANALYSE DES COÛTS DE L'ENF

11. Dans cette partie, l'analyse s'attachera d'abord à la présentation de deux études sur les coûts de l'ENF dont l'une traite du contexte national et l'autre, des expériences internationales. La section suivante se focalisera sur l'examen des postes de dépenses regroupés par rapport aux phases de déroulement (préparation, exécution,...) des programmes de l'ENF.
12. En guise d'illustration, cet examen permettra de présenter dans une troisième section les coûts des associations de l'échantillon et de déterminer les coûts unitaires établis à partir des états financiers analysés par opposition aux coûts unitaires reconstitués sur la base des composantes identifiées.

2.1 La revue de la littérature

2.1.1 Les soubassements théoriques de l'analyse des composantes des coûts

13. Les composantes des coûts constituent les facteurs de production qui influent plus ou moins sur la qualité et l'efficacité des programmes. D'un point de vue théorique, les approches sur les rendements scolaires, que l'on qualifie aussi d'inputs/outputs, s'interrogent sur les effets de l'éducation par rapport aux inputs et outputs dans le système de production qu'est supposée être l'école.
14. En effet, l'école au même titre qu'une unité de production constitue un système de transformation qui reçoit des apprenants (inputs), les travaille par l'acte d'apprentissage en employant des ressources humaines et matérielles (combinaison des facteurs de production), et produit des finissants (outputs). La schématisation d'une telle approche se présente comme suit:



15. Les effets qualitatifs sont mesurés à l'aide d'une fonction de production. Cette fonction permet de déterminer les niveaux maximum de production. Pour cela, il faut connaître : la quantité des ressources mises en œuvre, la qualité des facteurs de production et leur combinaison optimale. Cette fonction de production comporte d'un côté les variables dépendantes qui représentent la performance de la formation et de l'autre, les variables indépendantes qui sont les facteurs (qualification de l'animateur, matériels

- Annuaire statistique (DSSP, MEN, 2012),
- Analyse des coûts de l'éducation d'un enfant dans le cadre de l'école de la deuxième chance (E2C) (Cabinet SAND, 2012),
- Présentation du CDMT du secteur de l'éducation non formelle pour la période 2013-2016 (2012).

pédagogiques, caractéristiques socio-économiques,...), en principe, responsables de la variation de cette performance.

16. Les caractéristiques socio-économiques de l'apprenant peuvent comprendre des antécédents socio-familiaux (origine sociale, revenus,...), des distinctifs individuels (âge, sexe, aspirations,...) et des contextes particuliers (région, inégalités sociales, zone géographique,...). Il va de soi que ces caractéristiques socio-économiques influent aussi sur la réussite de l'apprenant.

17. La relation décrite ci-dessus peut s'exprimer comme suit :

$$RA = \alpha FM + \beta FA + \delta CS + \varepsilon$$

- RA : réussite de l'apprenant, la variable expliquée ou variable dépendante.
- FM (formation de l'animateur), FA (fournitures des apprenants) et CS (caractéristiques socio-économiques) sont les facteurs explicatifs (variables indépendantes) de l'efficacité de la formation.
- α , β et δ sont les coefficients qui représentent la sensibilité (élasticités) de l'efficacité de la formation par rapport aux intrants (FM, FS et CS). Par exemple, dans les études empiriques, un α positif et significatif, toutes choses étant égales par ailleurs, implique que le facteur « formation de l'animateur » est rentable alors qu'un δ du même ordre signifie qu'il faut investir sur le social, par exemple, l'emploi d'une assistante sociale et/ou l'octroi d'une indemnité de transport scolaire.
- ε , erreurs de mesure ou partie inexpliquée de la relation.

18. La justification conceptuelle du nombre d'activités (composantes des coûts) s'inscrit dans cette problématique qui consiste à améliorer la qualité des facteurs explicatifs qui, in fine, ont une incidence sur l'efficacité des programmes et donc sur l'atteinte des objectifs de la politique de l'ENF. Aussi, les études sur les coûts et financement ont généralement pour objectif d'une part, d'identifier les facteurs de production et d'autre part, d'évaluer en termes monétaires les coûts de ces facteurs afin de déterminer les besoins de financement. C'est la grille d'analyse de deux études présentées ci-après.

2.1.2 Présentation de deux études sur les coûts de l'ENF (national et international)

19. L'examen de deux études sur les coûts conduites, par le cabinet « SANAD Consulting » (2012) et par Roy Carr-Hill et Fiona Roberts de l'UNESCO (2007), permettra de circonscrire la problématique de la présente étude et mettra en évidence le choix des composantes des coûts retenus et le recours à un modèle de simulations.

a) Etude 1 : analyse des coûts de l'éducation d'un enfant dans le cadre de l'école de la deuxième chance (E2C), SANAD Consulting

20. Le fondement théorique de cette étude est axé sur la problématique de la théorie du capital humain⁶, théorie selon laquelle : i) toute action éducative permet à celui qui en est l'objet, d'acquérir des connaissances et des aptitudes susceptibles d'être utilisées dans les activités de production, et, ii) toute action éducative comporte un coût, dans un contexte de

⁶ A. Smith (1776, Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations)

rareté des ressources (enseignants, matériels didactiques, etc.). Au niveau du financement de l'éducation, cela revient à dire que l'éducation constitue un intrant dans le processus de production et surtout qu'elle comporte un coût qui doit être considéré sur un double plan : de l'efficacité et de l'équité :

- pour l'efficacité, il s'agit d'un point de vue économique ou même sociologique de comparer le coût de l'investissement en éducation et la rentabilité que cet investissement procure ;
- pour l'équité, on s'interroge sur des considérations d'égalité dans l'affectation des ressources (par rapport aux groupes sociaux).

21. Par suite, après un rappel des méthodes de calcul des coûts, au sens micro (coût unitaire) et macro (dépenses globales/niveau, sources), SANAD Consulting présente les coûts unitaires de l'éducation au Maroc selon une étude du MEN de 2003/2004.

- enseignement préscolaire : 2932 dh,
- enseignement primaire : 5118 dh,
- enseignement collégial: 7615 dh,
- enseignement secondaire: 12.083 dh.

22. L'analyse économique et financière faite à l'occasion du programme d'urgence en 2008 a établi des coûts unitaires quelques peu différents pour les 3 principaux cycles du formel⁷ :

- enseignement primaire : 3 690 dh,
- enseignement collégial: 5 472 dh,
- enseignement secondaire : 10 970dh.

23. Il va de soi que ce système des coûts est sans proportion avec le coût unitaire des programmes de l'ENF qui, bien qu'inégal suivant les associations et les programmes, se situe autour de 1000dh⁸ par apprenant et par an.

24. Dans la 2ème partie de l'étude, SANAD Consulting, en guide de diagnostic, présente une étude⁹ menée en 2006 par les ONG partenaires. L'échantillon comprend 3 associations qui établissent régulièrement des états financiers sur les activités pédagogiques et parascolaires.

1. L'association Al Ikram, active dans la ville de Casablanca, avait évalué son coût par apprenant à 2420dh. Elle accueille des enfants en situation difficile pour une formation d'une durée d'un an.

2. L'association ECODEL a évalué le coût pour chacune de ses offres ENF. Il est de 8000dh par an pour un enfant qui suit un cycle d'insertion scolaire, 6500dh pour le cycle de l'insertion professionnelle et de 5000dh pour l'insertion sociale.

⁷ rapport final sur la composante modèle de simulations d'analyse économique et financière.

⁸ Le Conseil Supérieur de l'Enseignement (Orientations du CSE, 2009) juge très faible ce coût unitaire et propose sa révision.

⁹ Etude sur le renforcement des capacités des associations actives dans le domaine de l'Education Non Formelle

3. La fondation Zakoura Education, avec un recours au double flux sur l'animateur, a fait la distinction entre le coût de la scolarisation d'un enfant en milieu rural qui était évalué à 1430dh et celui en milieu urbain qui est de 1700dh.

25. Les coûts unitaires des deux premières associations semblent relativement élevés au regard du coût unitaire affiché généralement à hauteur de 1000dh mais cela pourrait s'expliquer par la taille des effectifs enrôlés et/ou par les composantes des coûts prises en compte, par exemple, la restauration, l'habillement,..., des apprenants ou par l'existence d'activités parascolaires onéreuses.

26. D'après les auteurs, la fondation Zakoura Education présenterait un modèle de formation plus classique au regard des expériences internationales concluantes et sa méthode s'apparenterait même à celle de BRAC'S notamment au niveau de sa capacité d'accueil et de ses coûts unitaires.

27. La BRAC'S Non Formal Primary Education Programme (NFPE) qui est plus une méthode qu'une association scolarise des enfants dans le cycle primaire à 40\$ EU, soit environ 360dh. Cette méthode à moindre coût et à horaire réduit (2h/j), initiée par l'Institut Indien d'Education de PUNA, est expérimentée par la suite dans plusieurs pays : Afghanistan, Pakistan, Sud Soudan, Uganda et Haïti ».

28. Afin de mettre en évidence la diversité des situations, et ce, même au niveau international, l'étude présente aussi un autre modèle aux coûts excessifs de 8900£ (Royaume Uni) par apprenant et par an, soit plus de 115000dh. Il s'agit des « Ecoles de la deuxième chance en France » qui comprend un enseignement de base (lire, écrire, compter, notions informatiques,...) et des stages en entreprise. Ce coût unitaire élevé est cofinancé par des multiples acteurs : Etat, conseil régional, conseil général, municipalités, taxe d'apprentissage, etc.

29. Après la présentation de ces expériences au niveau national et international, SANAD Consulting explore les postes de dépenses supportées par les associations partenaires de l'ENF au Maroc. La liste des postes de charge porte sur la prospection, l'animation, la supervision, la formation, les fournitures scolaires, l'administration et la gestion, les activités parascolaires, etc. Par rapport à ces postes, la dépense publique par apprenant de l'E2C, qui s'élève en 2010 à 1309dh, se répartit comme suit :

Dépenses publiques ENF par ligne budgétaire	%
Subventions aux associations ¹⁰ :	68,0%
Gestion :	14%
Livres et fournitures :	4%
Sensibilisation :	4%
Suivi et encadrement :	3%
Audit :	3%

¹⁰ Les subventions aux associations couvrent principalement le paiement des indemnités des animateurs par les associations..

Formation	3%
Etudes	1%

30. Enfin, la dernière partie de l'étude de SANAD Consulting consiste en l'élaboration d'un modèle d'estimation des coûts. Il est construit à partir des acteurs (pédagogiques et administratifs) et des « activités fondamentales » : mobilisation, formation, enseignement, ludiques, charges sociales, encadrement et suivi, intégration, gestion et administration financière, évaluation et contrôle, développement des programmes, communication.

31. Sur cette base, l'étude parvient à établir le coût par apprenant et par an de l'E2C à 3236,35dh réparti par acteur comme suit ; fonctionnement de la DENF (429,46), Subventions aux délégations (99,4), Subventions aux associations (2021,49), apports association (665) et délégations (21).

32. Par rapport aux cas étudiés par SANAD Consulting, la situation sur les coûts unitaires se présente comme suit :

Association de l'échantillon	Coûts unitaires et principales composantes
AMESIP	Coût unitaire : 4616 dh dont, - 25% au titre de la supervision, - 23% activités ludiques, - 21% animation 'indemnités des animateurs.
BAYTI	Coût unitaire : 475 dh dont, - 8% au titre de la supervision, - 38% activités ludiques, - 18% animation 'indemnités des animateurs.
AJHA, Oujda ¹¹	Coût unitaire : 6165 dh dont, - 3% au titre de la supervision, - 9% activités ludiques, - 21% animation 'indemnités des animateurs
AHO	Coût unitaire : 3188dh dont, - 1% au titre de la supervision, - 9% activités ludiques, - 36% animation 'indemnités des animateurs
Zakoura	Coût unitaire : 2303dh dont, - 13% au titre de la supervision, - 7% activités ludiques, - 35% animation 'indemnités des animateurs

33. Ce tableau montre d'abord la diversité des situations qui prévaut dans la prise en charge des enfants de l'ENF. Les charges consacrées aux composantes sont fonction d'une part de la nature des activités privilégiées, des caractéristiques des apprenants (par exemple, enfants handicapés) et des effectifs inscrits. L'animation qui est l'activité principale de la formation explique entre 20 et 36% du coût unitaire. Les postes non moins

¹¹ AJHA (association des jeunes handicapés et leurs amis – Oujda). La prise en charge sociale explique le C.U. à hauteur de 16% et les locaux et équipements à 18%.

essentiels de fournitures scolaires, matériels didactiques ou formation des animateurs n'apparaissent pas en première ligne.

34. Il faut rappeler que les coûts unitaires constituent un élément essentiel d'amélioration de l'accès. Autrement dit, plus il est élevé et plus il devient de plus en plus dispendieux d'accueillir des apprenants dans les mêmes conditions. Mise à part l'AJHA dont les composantes se justifient par la spécificité de la formation (enfants handicapés), la Fondation Zakoura Education à une répartition des coûts plus équilibrée au regard des objectifs de l'Ecole de la 2^{ème} Chance, à savoir, la « priorisation » des savoirs de base (lire, écrire, compter, résoudre des problèmes simples).
35. En conclusion, grâce à une méthodologie basée sur l'étude des cas, SANAD Consulting a passé en revue toutes les composantes des coûts et a présenté des expériences multiples tant au niveau national qu'international. L'étude démontre surtout la disparité des situations qui prévalent tant au niveau des ressources qu'au niveau de la gestion. Il s'agit d'une étude qui peut servir de paradigme pour le recensement des composantes des coûts de l'ENF. Sa limite réside cependant dans le fait que le modèle ne soit pas systémique par rapport aux flux d'apprenants et d'animateurs dans le temps. Le coût unitaire ainsi établi n'est pas fonction des changements éventuels, par exemple, par rapport aux activités et organisations pédagogiques.
36. La deuxième étude conduite par Roy Carr-Hill et Fiona Roberts dans le cadre de la Décennie des Nations Unies pour l'Alphabétisation (DNUA) ne se propose pas d'élaborer un modèle des coûts simulables mais tente d'élucider les écueils des coûts du contexte complexe de la formation des adultes.

b) Etude 2 : méthodes d'évaluation des coûts des programmes d'alphabétisation des adultes, notamment en Afrique

37. Document de référence pour la Conférence interministérielle africaine sur l'alphabétisation de 2007, les auteurs présentent une étude sur les coûts de plusieurs programmes mis en œuvre à travers le monde. Il faut rappeler que cette étude devait déboucher sur la mise en place d'un cadre d'évaluation pour l'Initiative LIFE (Literacy Initiative for Empowerment) et la stratégie régionale de la DNUA.
38. Dans cette perspective, les auteurs mettent d'emblée en évidence le fait que les coûts sont fonction de la nature des activités intégrées au programme et des organisations pédagogiques: éducation de base, activités génératrices de revenus, multilinguisme / langue d'instruction, méthodes d'enseignement et curriculums, durée et calendrier des programmes, certification et cérémonies, caractéristiques, formation et soutien/inspection des animateurs, ratio apprenants/animateur, ressources matérielles, création d'un environnement lettré, gestion, infrastructure et institutions nationales.
39. Les expériences retenues de cette étude sont : i) le programme turc d'alphabétisation fonctionnelle des adultes (FALP) et ii) l'évaluation des coûts du programme d'alphabétisation du Brésil.

- **Programme turc d'alphabétisation fonctionnelle des adultes (FALP)¹²**

40. Les auteurs présentent le cas d'une ONG turque, la Fondation pour l'Education Maternelle et infantile (en anglais ACEV : Mother Child Education Foundation), spécialisée dans l'éducation des adultes. L'ONG, qui travaille avec le ministère de l'éducation, réalise un programme d'alphabétisation fonctionnelle des adultes (en anglais, Functional Adult Literacy Program: FALP). Le FALP prévoit une formation initiale des alphabétiseurs de 12 à 14 mois et aussi des séances de formation complémentaires au cours de l'année.

41. Le programme FALP bénéficie des locaux mis gratuitement à la disposition par la fondation ACEV. Au niveau des ressources, le FALP est principalement financé par l'Union Européenne, des apports de particuliers ainsi que par des fondations locales et internationales. Outre les locaux qui sont gracieusement mis à la disposition, l'ONG finance les postes de dépenses suivants :

a. Formation des formateurs : déjeuner pour les bénévoles, papeterie pour les bénévoles, logement des formateurs, frais de déplacement des formateurs, honoraires des formateurs, matériel pour le séminaire.

b. Publications/matériels : manuels de l'enseignant, manuels des apprenants, cahiers d'exercices, papeterie pour apprenants et alphabétiseurs.

Réalisation et suivi : frais de déplacement à partir du bureau central, frais locaux de déplacement, logement, réunions, déplacement pour étude de terrain, indemnisation des bénévoles, honoraires des inspecteurs.

c. Mécanismes de soutien : matériel de sensibilisation, cérémonies pour apprenants et alphabétiseurs, réunions d'information sur l'alphabétisation.

Personnel du projet : conseillers, coordinateur du projet, spécialiste du projet, observateurs régionaux, secrétaire, comptable.

d. Communication & administration : bail du bureau, téléphone, frais de port, papeterie et fournitures de bureau, consommables, services divers (électricité/chauffage, entretien)

e. Évaluation : élaboration d'instruments, collecte des données, analyse & rédaction.

Les activités financées en espèces ainsi que le budget et le poids de chaque poste de dépenses sont présentés dans le tableau suivant :

Activités ou postes de dépenses	Budget en \$EU	% par rapport aux dépenses en espèces
Formation des formateurs	10 629	3,0%
Publications/matériels	61 637	17,6%
Réalisation et suivi	79 289	22,7%
Mécanismes de soutien	31 737	9,1%

¹² Cette section est tirée du site électronique en anglais d'ACEV : www.acev.org

Personnel du projet	130 693	37,4%
Communication & administration	22 421	6,4%
Évaluation	13 500	3,9%
Total dépenses en espèces	349 906	100,0%
Prestations en nature	197 895	
Grand total	897 707	

42. Sur la base de 5315 apprenants, le FALP fonctionnerait avec un coût unitaire de 65,83 \$EU, soit 560dh. Il faut rappeler que le programme FALP fonctionne avec des animateurs bénévoles.

43. L'intérêt de cette expérience réside dans le fait que le coût unitaire est établi au titre des dépenses hors salaires des animateurs, c'est-à-dire, des composantes des dépenses qui influe positivement sur l'environnement de l'apprenant et sur la gestion et l'administration du programme. Il réside aussi dans le regroupement des postes de dépenses qui simplifie la complexité des intrants. En supposant que ces facteurs hors salaires représentent 1/3 du coût global, le coût unitaire par apprenant et par an s'élèverait à 1680dh. C'est à méditer notamment dans la modélisation du système des coûts !

- *Évaluation des coûts du Programme d'alphabétisation du Brésil*

Dans le contexte brésilien, les programmes de l'ENF sont en partie financés par le Ministère de la Planification¹³ qui octroie une subvention au Ministère de l'éducation. La subvention en question ne couvre que (i) la formation des alphabétiseurs et (ii) la rémunération des alphabétiseurs. L'étude ne donne pas le caractère coût-bénéfice de ces deux inputs retenus qui s'explique sans doute par la complexité du système institutionnel brésilien : gouvernement central, Etats,....

La formation des alphabétiseurs : elle se compose d'une formation initiale de 30heures et d'une formation continue sur toute la période de la formation de 2 heures par semaines. La subvention couvre les frais de déplacement, la rémunération des formateurs et les matériels pédagogiques utilisés dans les sessions de formation. La subvention est fixée par alphabétiseur dans la formation initiale comme dans la formation continue.

Rémunération des alphabétiseurs : considérés comme des bénévoles, les alphabétiseurs perçoivent une indemnité. Le modèle de rémunération pour le moins original consiste en un montant fixe par classe (groupe d'apprenants) et par mois majoré d'un complément qui représente moins de 10% du montant par classe et qui est fonction du nombre d'apprenants inscrits. D'autre part, la rémunération varie en fonction de l'ancienneté. Le ratio apprenants/classe est de 20 alors que la durée des cours est de 8 mois.

¹³ Sans doute en lien avec le Ministère de l'économie

Subvention gouvernementale maximale affectée au Programme d’alphabétisation du Brésil, 2006 sur la base 20 apprenants :

Activités subventionnées	Subvention allouée (réal brésilien=3,14dh)
Formation des alphabétiseurs	
Formation initiale	40
Formation initiale/continue	80
Subvention totale allouée à la formation	120
Rémunérations des alphabétiseurs	
Montant fixe par alphabétiseur	960
Montant variable par apprenant	1120
Subvention totale allouée à la rémunération	2080
Subvention totale	2200
Coût moyen	110

44. Sur la base de 20 apprenants, le programme fonctionnerait avec un coût unitaire de 110 réal brésilien, soit 346dh. Il faut noter que les associations disposent d’autres ressources pour financer les autres postes de dépenses : superviseurs, coordinateurs, matériels didactiques, fournitures des apprenants, déplacement et frais de réunion. Il faut quand même souligner que l’Etat central finance les activités de conception et de l’évaluation des programmes ainsi que la fourniture des infrastructures et équipements.

45. Ce qu’il faut retenir de ces expériences, c’est abord la diversité des situations qui s’expliquent sans doute par le contexte propre de chaque cas tant au niveau du système de financement qu’au niveau de l’organisation des programmes. La deuxième conclusion non moins pertinente est qu’elles ne sont pas transposables sans une adaptation contextuelle.

46. Aussi, l’adaptation de ces expériences dans le contexte marocain nécessite un examen de ce qui se fait sur le terrain. Pour le besoin de la présente étude, il faudrait aussi que le regroupement éventuel des composantes puisse être utilisable dans la détermination des prévisions des dépenses, c’est-à-dire, par rapport à la nomenclature du CDMT : personnel, MDD, transferts et subventions, investissement.

2.2 Les postes de dépenses des programmes de l’ENF

47. Etant donné la disparité des situations par rapport aux approches d’intervention des associations et des activités assurées qui en découlent, les différentes composantes des dépenses sont regroupées et analysées en trois catégories :

- dépenses éducatives (préparation, exécution et insertion et suivi post-ENF),
- dépenses administratives et de gestion,
- dépenses parascolaires (culturelles et sportives, ...).

48. Cette section propose une analyse des composantes des coûts à travers la présentation d'un échantillon d'associations qui assurent des programmes d'E2C et d'accompagnement scolaire. La diversité des associations, de part leur mode d'intervention et les formations dispensées, a fait que le choix de l'échantillon est basé sur les critères suivants :
- la zone géographique d'intervention,
 - la population cible,
 - la capacité d'accueil,
 - la spécificité des formations : E2C comportant ou non un module d'initiation professionnelle, notamment pour améliorer la rétention des enfants enrôlés.
49. Aussi, compte tenu des objectifs de l'étude, l'échantillon inclut une association qui a expérimenté un programme d'accompagnement scolaire.
50. La méthodologie employée consiste en la conduite d'entretiens au moyen d'un guide avec les responsables des associations, au total une douzaine exerçant principalement dans le programme E2C.
51. Le guide d'entretien (voir annexe 1) préparé à cet effet, comporte quatre volets:
- le profil de l'association (zone d'intervention, population cible, système de financement, production régulière d'états financiers par composante,...),
 - les composantes des coûts à travers les activités réalisées par phase au cours de l'année (phase de préparation, phase d'exécution et phase d'insertion et de suivi post ENF et/ou accompagnement scolaire),
 - les données quantitatives sur les inscriptions, l'insertion et sur le personnel par fonction (animateur, superviseur, assistante sociale, coordinatrice, ...),
 - les données financières et leur répartition par nature (personnel, fonctionnement,...).
52. Les associations retenues pour les entretiens se répartissent comme suit :
- Région de Marrakech-Tensift-Al-Haouz : Grand Atlas, Atfalouna, AlKaram, Assabil
 - Région de Rabat-Salé-Zemmour-Zair : AMEAC, Horizon Ouvert, AMSIP, MFR
 - Région de Tanger-Tétouan : DARNA¹⁴, UNFM, Aide et Secours, ATIL, AMAL.

2.2.1 Les composantes des dépenses de l'E2C

2.2.1.1 Les dépenses de la phase de préparation

53. L'organisation des formations du programme de l'E2C est précédée d'une série d'activités comprenant, entre autres : la programmation de la rentrée, la sensibilisation, la mobilisation des ressources, le recrutement des animateurs, les inscriptions, Cette activité a son temps fort généralement entre les mois d'août et septembre. Elle se déroule en moyenne sur un mois et peut impliquer fréquemment le personnel de l'association (président, coordonnateur, assistante, animateurs, superviseur) comme des bénévoles.
54. Il ressort des entretiens que toutes les associations effectuent à un degré variable des opérations de sensibilisation et de mobilisation des ressources, et d'autre part, qu'elles les

¹⁴ L'entretien avec DARNA n'a pas pu être réalisé.

conduisent généralement de façon plus ou moins informelle. Par voie de conséquence, ces dépenses ne font pas l'objet de comptabilisation. Autrement dit, il s'agit d'un coût « caché » réel. Ceci étant, il arrive que des rares associations programment une budgétisation pour couvrir les dépenses de quelques réunions de prérentrée. Les dépenses défrayées peuvent comprendre : des indemnités de transport, des perdiem (hébergement, repas), des frais de communication et de production de supports, etc.

55. . La question qui se pose serait donc combien coûte cette phase et comment pourrait-on estimer les différents efforts produits par les associations? Sachant qu'il s'agit d'une activité essentielle pour le développement quantitatif et équitable du programme, par exemple, pour l'enrôlement des filles en milieu rural. Une méthode d'estimation consisterait à considérer deux éléments :

- le personnel est substitué en une charge de travail équivalent plein, par exemple, un nombre donné de participants avec un coût salarial unitaire par association pour une période donnée,
- l'organisation d'un nombre donné ateliers avec un coût fixe¹⁵ par atelier.

2.2.1.2 Les dépenses de la phase d'exécution

56. La phase d'exécution concerne les activités réalisées au cours de l'année scolaire. Les dépenses correspondantes sont celles défrayées soit dans le cadre de l'organisation de la formation soit celles couvrant les dépenses sociales de l'apprenant. Elles comprennent entre autres : l'animation des cours, le suivi du travail de l'apprenant (en coordination avec les parents, médiation,...), la prise en charge sociale de l'apprenant, la supervision, la formation des animateurs, la prise en charge des frais de location et d'aménagement et d'équipements et d'entretien des locaux et les livres et fournitures scolaires.

57. D'après les résultats des entretiens faits auprès des associations, il s'agit des dépenses relativement identifiables et comptabilisées qui font l'objet d'audit¹⁶ car en partie couvertes par les subventions du MEN ou par des dons de partenariats nationaux (collectivités locales, Fondations, entreprises, mécènes) et/ou internationaux.

a) L'animation des cours :

58. L'animation des cours constitue l'activité centrale du programme de l'E2C. Elle a pour objectif l'enseignement des savoirs de base qui sont supposés permettre à l'apprenant d'intégrer ou de réintégrer le système éducatif formel ou de s'orienter vers la formation professionnelle. Il s'agit pour l'apprenant de maîtriser la lecture, l'écriture, le calcul et la résolution des problèmes simples et l'initiation à la langue seconde qu'est le français, ...

59. Les cours de l'E2C sont assurés par des animateurs directement engagés et formés par les associations. Les animateurs sont généralement recrutés pour une période qui peut varier de 10 à 12 mois. En contrepartie, ils perçoivent une rémunération de 1500 à 2200dh par mois suivant les associations. Dans la plupart des cas, ces dépenses sont prises en charge dans le cadre des subventions octroyées par le MEN par l'intermédiaire de la

¹⁵ Les frais de communication ; affiches,... peuvent être inclus dans ce coût fixe.

¹⁶ Généralement les conventions prévoient l'établissement d'états financiers détaillés par rubrique.

DENF. Le ratio apprenants/animateur qui permet de déterminer le besoin en animateur est généralement de 25 mais évolue au cours de l'année en fonction des déperditions, phénomène réel et préjudiciable à l'efficacité du programme mais qui est encore non problématique au niveau de l'ENF.

60. Sous ces conditions, certaines associations se contentent d'établir le coût unitaire par apprenant et par an simplement sur cette seule activité :
2000dh: 25 apprenants= 80dh/mois, soit 80dh x 12 mois= 960dh par apprenant et par an.
Ce qui peut expliquer la faiblesse du coût unitaire généralement présenté dans les analyses.
61. Il faut noter que ces animateurs sont des salariés à statut précaire. Sauf dans des cas rares justifiés par des partenariats internationaux, les animateurs ne bénéficient pas d'une couverture sociale (CNSS). Et, cela explique sans doute un turn-over relativement élevé par rapport à d'autres catégories d'enseignant. Ce qui est préjudiciable à la qualité de la formation. D'après des responsables d'association, il s'agirait même d'un statut salarié illégal par rapport à la Loi relative au contrat de travail.
62. Aussi, vu la centralité de ce poste de dépenses, le modèle d'estimation des coûts (annexé à cette étude) des programmes E2C et accompagnement scolaire permet de simuler les projections des dépenses au titre du personnel selon des scénarii qui intègrent, entre autres, la CNSS et le maintien du pouvoir d'achat (inflation), etc.

b) Le suivi annuel de l'apprenant

63. Les apprenants de l'E2C sont des enfants en situation difficile qui peuvent souffrir de marginalité par rapport à l'environnement scolaire standard. Par conséquent et plus que tout autre population, ces enfants nécessitent un suivi et un soutien permanent, et ce, afin de garantir une réintégration réussie. Conscientes de cette réalité, les associations prévoient, parfois avec les moyens du bord, un suivi de la scolarité et/ou de l'intégration sociale de l'enfant. Il s'agit d'un travail qui peut se faire en coordination avec les parents et les établissements et services spécialisés de la communauté locale. Naturellement, cela nécessite un effort soutenu de la part des associations et donc des coûts qui peuvent être « cachés ». En réalité, cette activité, qui influe sur la rétention des apprenants, la qualité de l'éducation et aussi sur la construction personnelle de l'enfant, est souvent assurée par les animateurs dans le cadre de leur travail quotidien. Parfois, il arrive que l'association ait recours à son personnel d'administration et de gestion mais sans que cela fasse l'objet de budgétisation spécifique. Il faut noter que compte tenu de la nature même de l'activité, les dépenses engendrées sont difficiles à estimer notamment lorsqu'il n'y a pas de personnel salarié explicitement dédié à ces tâches.
64. Dans le modèle d'estimation des coûts, l'hypothèse retenue consiste en la conversion de cet effort par du travail salarié, par exemple, une assistance sociale dont une proportion du temps de travail serait imputée à cette rubrique.

c) Les charges sociales de l'apprenant

65. Une des activités qui engendrent ces dépenses constitue la prise en charge sanitaire des apprenants. Autrement dit, est-ce que les apprenants doivent bénéficier d'une assurance scolaire qui couvrirait par exemple, les dommages qu'ils pourraient subir dans le cadre des

activités d'animation, parascolaires ou d'initiation professionnelle ? La réponse est oui de l'avis des responsables d'association notamment lorsque le programme comporte un volet professionnel (couture, coiffure, etc.) ou des pratiques parascolaires physiques.

66. Dans l'état actuel des choses, les associations n'assurent pas les apprenants mais parviennent plus ou moins à supporter ces dépenses soit en prévoyant une budgétisation soit en sollicitant les services sanitaires de l'Etat (vaccin,...) ou les ressources médicales de leur communauté (médecins, infirmières, etc.). Aussi, il serait indiqué de prévoir une assurance scolaire qui semble-t-il coûte moins de 50dh par enfant et par an.
67. Les autres coûts des charges sociales couvrent toutes les démarches administratives (établissements des dossiers scolaires, administratifs et civils). La prise en charge pourrait être assurée par une assistance sociale dont une proportion du temps de travail serait imputée à cette rubrique (.voir point b ci-dessus).

d) La supervision

68. Le superviseur a une fonction d'encadrement et de contrôle du travail des animateurs. Il est responsable du fonctionnement des centres et assure le déroulement des cours. Dépendamment de ses compétences académiques et professionnelles, le superviseur peut participer à la formation des animateurs. Par rapport au temps de travail, le superviseur peut être à plein temps ou à temps partiel. Son travail peut cependant défrayer des frais de déplacement importants (zones rurales montagneuses) et de communication. Les rémunérations constatées varient d'une association à une autre puisque, par exemple, de 2000dh par an (pour 2 ou 3 visites) à 3000dh par mois pour un travail régulier.
69. Dans le modèle d'estimation des coûts, les effectifs de superviseurs découlent des effectifs des animateurs à encadrer selon un ratio simulable. Le modèle intègre aussi des indemnités de déplacement et de communication.

e) La formation des animateurs

70. La formation des animateurs : il est communément admis que cette activité influe positivement sur la qualité de la formation. Autrement dit, les dépenses consacrées à ce facteur de production sont rentables au sens économique du terme. La réalité du terrain se caractérise par sa diversité, et ce, tant au niveau du temps de formation et de la périodicité qu'au niveau du financement. En effet, les associations organisent un nombre varié de sessions au cours de l'année. Elles peuvent avoir recours à du personnel rémunéré ou de l'encadrement des délégations de l'éducation nationale ou des AREF moyennant le défraiement des frais de déplacement, etc.
71. D'autres associations arrivent à bénéficier des compétences internationales notamment du programme GREF (Groupement des retraités éducateurs sans frontières) dont il faut estimer le coût de remplacement dans la perspective d'une pérennisation de la prestation. De façon générale, ces dépenses ne font pas l'objet d'estimation en bonne et due forme. Aussi, l'estimation qui est faite dans le modèle est basée sur les 3 variables suivantes :
- le nombre de jours de formation dans l'année,

- la proportion d'animateurs couverts par les sessions de formation¹⁷
- les dépenses journalières de formation (honoraires des formateurs, per diem pour déplacement et hébergement, matériels didactiques, etc.).

f) Les charges locatives et d'aménagement et d'équipement et d'entretien des locaux

72. La valeur locative des locaux : la plupart des associations sont soit propriétaires des locaux utilisés soit en situation de prêt (MEN) ou de don. La location des locaux pour la formation existe dans certaines localités rurales (ASSABIL à Chichewa) mais reste plutôt rare. En réalité, la location en tant que telle ne concerne parfois que les locaux de l'administration des associations. Pour certaines associations, le manque de locaux ou de financement des charges locatives peut être un facteur limitant de leur offre d'éducation.

73. Il faut noter que les infrastructures données ou prêtées peuvent parfois nécessiter des travaux de rénovation et/ou l'acquisition de mobiliers scolaires. Les dépenses de rénovation d'un local peuvent s'élever jusqu'à 3000dh. Cela peut requérir aussi un personnel permanent de ménage et gardiennage. Les dons ou prêts n'étant pas comptabilisés, il est difficile de se faire une idée des charges occasionnées par cette composante. Aussi, il serait indiqué de prendre en compte une dépense moyenne par mois couvrant la valeur locative d'un local équipé toutes charges comprises.

g) Les fournitures scolaires et livres

74. Il est démontré, notamment par les études spécialisées en la matière, que les fournitures scolaires contribuent à la réussite scolaire. Avec la formation de l'enseignant et les caractéristiques socio-économiques, les matériels didactiques (fournitures et manuels) constituent un facteur explicatif de l'acquisition des connaissances des apprenants. Naturellement, le programme de l'E2C ne déroge pas à la règle. En effet, les associations mettent l'essentiel des fournitures scolaires à la disposition des apprenants et prennent en charge les dépenses dévolues à ce poste. La contribution de l'Etat se limite à la fourniture du cartable et des livres et parfois à un montant fixe par apprenant jugé insuffisant.

75. Le modèle d'estimation des coûts intègre les fournitures scolaires comme élément des dépenses de fonctionnement avec une dotation d'un montant unitaire simulable.

2.2.1.3 Les dépenses d'insertion et de suivi post ENF du programme E2C

a) Les dépenses d'insertion des apprenants

76. En réalité, les apprenants de l'E2C ont vocation, dépendamment de l'âge et des résultats scolaires obtenus, à réintégrer les structures d'éducation formelle et de formation professionnelle. Les passerelles sont identifiées comme objectif par la CNEF (Charte Nationale de l'Education et de la Formation, page 17).

- ¹⁷ Dans la pratique, la faiblesse des effectifs d'animateurs des ONG fait que l'activité couvrent la quasi-totalité des animateurs.

77. Le processus de réintégration comprend plusieurs phases dont l'évaluation, l'orientation, l'inscription des apprenants et aussi des contacts avec les parents et des démarches administratives qui comportent naturellement des coûts qui ne sont pas compris dans les subventions octroyées aux associations.

78. Ces activités sont généralement assurées par l'ensemble du personnel de l'association. Aussi, compte tenu de la nature des activités, le processus ne fait pas l'objet d'estimation financière. L'évaluation de ces charges pourrait être établie à partir de la charge de travail des personnes impliquées dans le processus, laquelle charge de travail serait convertie en équivalent plein temps pour déterminer le nombre de salariés à rémunérer. Une proposition retenue dans le modèle consisterait à considérer une proportion de la charge de travail annuel de 2 personnes de l'association dont le directeur ou coordonnateur et l'assistance sociale.

b) Le suivi post programme E2C des sortants

79. Le suivi post E2C est une activité qui permet d'accompagner l'apprenant, pendant un certain temps, dans la poursuite de sa scolarité, dans leur orientation vers la formation professionnelle ou dans toute activité productive. Ces activités plus ou moins assurées par les associations comprennent entre autres, le suivi des résultats scolaires, le défraiement des frais de fournitures scolaires, d'habillement et de transports,....

80. Cependant et compte tenu de la nature des interventions, les dépenses engendrées ne font pas l'objet d'estimation. Aussi, comme pour l'insertion des apprenants, l'estimation des dépenses pourrait être faite de la façon suivante :

- octroi d'un montant forfaitaire pour couvrir les dépenses de fournitures scolaires et de transports,
- prise en compte d'une proportion du temps de travail de la personne en charge du suivi, par exemple, l'assistance sociale. Il s'agit d'une amélioration du service offert aux enfants et donc du programme de l'E2C.

2.2.1.4 Les dépenses d'administration et de gestion

81. Les dépenses d'administration et de gestion couvrent une large palette d'activités dans laquelle il y a entre autres, le pilotage général de l'association, la saisie et le traitement des données et les évaluations des programmes. Il faut noter que l'intervention des bénévoles et l'effort généralement plus que soutenu du personnel de direction et de secrétariat fait que les charges dédiées à ce domaine reste en réalité sous-estimées.

82. Compte tenu de cette complexité, les dépenses pourraient être réparties en 3 parties :

- les dépenses de personnel impliqué dans l'administration et la gestion,
- les dépenses de fonctionnement : matériels et dépenses diverses (communication, eau et électricité, fournitures de bureau, démarches auprès des partenaires,...),
- les dépenses d'évaluation du programme¹⁸.

¹⁸ Les activités d'évaluation du programme pourraient être converties en une consultation externe d'une période d'un mois payée au coût

2.2.1.5 Les dépenses d'activités parascolaires

83. Ces dépenses couvrent les activités sportives, récréatives, ludiques et sorties dont bénéficient les apprenants. Il s'agit d'activités jugées salutaires physiquement et intellectuellement notamment dans le contexte de l'ENF où les jeunes sont parfois en situation de précarité et d'exclusion par rapport aux produits culturels de la société dans laquelle ils vivent. Ces activités participent aussi à la construction personnelle de l'enfant et plus généralement l'estime de soi.
84. Bien que relevant généralement du bénévolat et donc difficile à budgétiser, certaines associations ont recours à l'intervention d'animateurs supplémentaires permanents pour ces activités, notamment pour les disciplines ludiques, artistiques et culturelles. Dans cette éventualité, les dépenses de ce salarié seraient intégrées aux coûts salariaux du personnel de formation.
85. Outre les dépenses du personnel d'animation de ces activités, il faudrait également comptabiliser les divers coûts afférents à l'organisation des événements et à l'acquisition des fournitures sportives et/ou culturelles (habillements, ...). L'estimation de ces dépenses pourrait être établie à travers un montant fixe par apprenant et par an.

2.2.2 Les composantes des dépenses du programme d'accompagnement scolaire

86. Il s'agit d'un programme qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de lutte contre l'abandon scolaire. Dans la perspective de favoriser la rétention et la poursuite scolaire, le programme permet d'accompagner d'une part, les enfants insérés issus de l'E2C, et d'autre part, les filles dans la transition inter cycle (6^{ème} année du primaire et 1^{ère} année du collégial). Le programme est mis en place en 2010/2011 dans 4 AREF pilotes. Oriental ; Taza -Hoceima ; Tanger-Tétouan et Souss-Massa. Les activités à proprement parler du programme comporte 4 volets :
- aide à l'auto-apprentissage des inscrits et médiation scolaire,
 - éducation à visée parentale (accompagnement des parents dans la prise en compte des problèmes des jeunes)
 - activités parascolaires,
 - suivi de la scolarisation des insérés immédiats pendant une période d'un an.
87. Du point de vue financier, le programme bénéficie d'une subvention de 876dh par bénéficiaire et par an. Les dépenses dévolues à ce programme peuvent être regroupées en 3 catégories :
- psychopédagogiques (identification des élèves, accompagnement et suivi),
 - administratives et de gestion,
 - parascolaires (culturelles et sportives, ...).

2.2.2.1 Les dépenses de la phase d'identification des élèves à accompagner

88. La mise en œuvre du programme d'accompagnement scolaire est précédée d'une activité non moins essentielle qui consiste à identifier et à inscrire la population cible, à savoir, les enfants issus de l'E2C et majoritairement les filles des classes inter-cycles de

6^{ème} année du primaire. Cette activité préliminaire porte sur l'organisation des rencontres de sensibilisation pour les communautés locales (parents) et éducatives (acteurs pédagogiques,), conception et production de matériaux de communication. Cette phase comporte aussi la mobilisation des ressources et le recrutement du personnel : accompagnateurs, superviseurs. Cette activité a son temps fort généralement un mois avant la prérentrée, soit en septembre. Sur le plan des ressources humaines, l'activité de préparation peut impliquer l'ensemble du personnel de l'association ainsi que des bénévoles de la communauté locale.

89. Compte tenu de la nature de cette activité, les associations la conduisent généralement de façon informelle et donc sans que les dépenses fassent l'objet de comptabilisation. La question qui se pose serait donc combien coûte ces différents efforts ? La méthode d'estimation consiste à substituer cet effort en une charge de travail, équivalent plein temps, de 3 personnes avec un coût salarial unitaire par mois.

2.2.2.2 Les dépenses des activités d'accompagnement

90. Ces activités comprennent entre autres : l'accompagnement des élèves à proprement parler, la supervision, la formation des accompagnateurs. Les dépenses correspondantes sont relativement identifiables et plus ou moins comptabilisées car en partie couvertes par les subventions du MEN.

a) L'accompagnement des élèves:

91. L'accompagnement est l'activité centrale du programme de l'E2C. Elle a pour objectif d'apporter un soutien personnalisé et un travail de médiation aux élèves inscrits au programme. Dépendamment des situations et dans le cadre de la médiation, l'accompagnateur peut être amené à assurer une éducation à visée parentale qui consiste à impliquer l'entourage de l'enfant et à instaurer un environnement de communication entre les parties.

92. Les associations utilisent les subventions du MEN pour couvrir ces dépenses. Le ratio élèves/accompagnateur qui permet de déterminer le besoin en animateur est généralement de 15. Aussi, dans la plupart des cas, le coût unitaire par apprenant et par an est calculé simplement sur cette seule activité de la façon suivante :

$1080 \text{ dh}^{19} : 15 \text{ apprenant} = 72 \text{ dh/mois}$, soit $72 \text{ dh} \times 10 \text{ mois} = 720 \text{ dh}$ par apprenant et par an.

93. Il faut noter que ces accompagnateurs sont des salariés à statut précaire. Ils ne bénéficient pas d'une couverture sociale (CNSS). Et, cela explique sans doute un turn-over relativement élevé par rapport à d'autres catégories d'enseignant et qui est préjudiciable à la qualité de la formation.

94. Le modèle d'estimation des coûts (annexé à cette étude) du programme d'accompagnement scolaire permet de simuler les projections des dépenses au titre du personnel selon des scénarii qui intègrent la sécurité sociale, le maintien du pouvoir

¹⁹ L'association Aide et Secours (Tanger) a payé 10800dh pour 1 accompagnateur pour 10 mois qui était en charge de suivre 15 élèves.

d'achat (inflation), etc. Les dépenses des activités récréatives et ludiques dont bénéficient les élèves peuvent être intégrées au travail de l'accompagnateur²⁰. Il s'agit d'activités jugées salutaires intellectuellement notamment dans le contexte de des jeunes qui sont parfois en situation de précarité et d'exclusion par rapport aux produits culturels. Bien que relevant généralement du bénévolat et donc difficile à budgétiser, certaines associations ont recours à l'intervention d'animateurs supplémentaires permanents pour ces activités, notamment pour les disciplines ludiques, artistiques et culturelles. Dans cette éventualité, les dépenses de ce salarié seraient intégrées aux coûts salariaux du personnel de formation. Outre les dépenses du personnel d'animation de ces activités, il faudrait également comptabiliser les divers coûts afférents à l'organisation des événements. L'estimation de ces dépenses pourrait être établie à travers un montant fixe par apprenant et par an.

b) La supervision

95. Le superviseur a une fonction d'encadrement et de contrôle du travail des accompagnateurs. Il est responsable notamment de la mise en œuvre de l'activité d'aide à l'auto-apprentissage des inscrits. Dépendamment de ses compétences académiques et professionnelles, le superviseur peut avoir un rôle de formateur. Par rapport au temps de travail, le superviseur est généralement employé à temps partiel et ce compte tenu des effectifs faibles d'accompagnateurs par association. Son travail peut cependant défrayer des frais de déplacement importants (zones rurales montagneuses) et de communication.

96. Dans le modèle d'estimation des coûts, les effectifs de superviseur découlent des effectifs des accompagnateurs à encadrer selon un ratio simulable. Le modèle intègre aussi des indemnités de déplacement et de communication.

c) La formation des accompagnateurs

97. les associations organisent un nombre varié de sessions de formation au cours de l'année. Elles peuvent avoir recours à du personnel rémunéré ou d'encadrement des délégations de l'éducation nationale moyennant le défraiement des frais de déplacement, etc. De façon générale, ces dépenses ne font pas l'objet d'estimation. Aussi, l'estimation qui est faite dans le modèle est basée sur les 3 variables suivantes :

- le nombre de jours de formation dans l'année,
- la proportion d'animateurs couverts par les sessions de formation (dans la pratique, la faiblesse des effectifs d'animateurs des ONG fait que l'activité couvre la quasi-totalité des animateurs),
- les dépenses journalières de formation (formateurs, per diem pour déplacement et hébergement, matériels didactiques, etc.).

2.2.2.3 Les dépenses de suivi post accompagnement scolaire

98. Ce suivi est une activité qui permet d'accompagner l'élève, pendant un certain temps, dans la poursuite de sa scolarité. Ces activités, plus ou moins assurées par les associations, comprennent entre autres, le suivi des résultats scolaires. Cependant et compte tenu de la nature des interventions, les dépenses engendrées ne font pas l'objet d'estimation. Aussi,

²⁰ En réalité, étant donné que l'accompagnement scolaire constitue déjà une activité parascolaire, les activités ludiques ou de sortie pourraient faire partie de l'accompagnement.

l'estimation des dépenses pourrait être faite sur la base d'une proportion du temps de travail de la personne en charge du suivi, par exemple, l'assistance sociale.

2.2.2.4 Les dépenses d'administration et de gestion

99. Les dépenses d'administration et gestion couvrent une large palette d'activités dans laquelle il y a entre autres, le pilotage général de l'association, la saisie et le traitement des données et les évaluations des programmes. Il faut noter que l'intervention des bénévoles et l'effort généralement plus que soutenu du personnel de direction et de secrétariat fait que les charges dédiées à ce domaine reste en réalité sous-estimées.

100. Compte tenu de cette complexité, les dépenses pourraient être la quote-part des rubriques des dépenses suivantes :

- i) personnel impliqué dans l'administration et la gestion,
- ii) fonctionnement : matériels et dépenses diverses (communication, eau et électricité, fournitures de bureau, démarches auprès des partenaires,...),

2.3 La détermination des coûts unitaires de l'ENF

2.3.1 La revue des dépenses des associations des E2C²¹

101. Cette section permettra de passer en revue les postes de dépenses des associations et d'établir le système des coûts unitaires. Il faut noter qu'en dépit des différences naturelles évidentes notamment par rapport aux sources de financement, les associations ont un système de gestion financière plus ou moins similaires. En effet, très souvent, les dépenses des activités d'animation, de supervision et de fournitures scolaires sont comptabilisées parce qu'entièrement ou partiellement couvertes par les subventions étatiques. A contrario, les autres composantes des dépenses, généralement réalisées avec les moyens du bord (personnel de l'association et bénévoles) et sur apports propres ou dons, ne font pas l'objet d'évaluation au sens financier du terme.

102. Cette section permettra aussi de classifier les dépenses suivant les rubriques de la morasse du budget national : personnel, fonctionnement, etc. L'intérêt de ce regroupement réside dans le fait que d'une part, les coûts unitaires pourraient être calculés sur la base des dépenses courantes (hors investissement comme dans les autres sous secteurs) et d'autre part, cette présentation permettra de dégager les prévisions des besoins de financement au sens du CDMT.

103. Dans cette perspective les dépenses de la phase de préparation, du suivi de l'apprenant, de l'insertion et du suivi post ENF sont imputées dans le fonctionnement matériel au motif que ces dépenses n'impliquent pas de recrutement d'employés permanents. Il en est de même pour les dépenses de personnel de l'administration et de la gestion ainsi que les frais défrayés pour l'organisation des cérémonies.

²¹ Echantillon de 11 associations

104. La revue des dépenses des associations de l'échantillon de l'étude est décrite ci-dessous.

L'association ASSABIL

105. Etablie à Inmintanoute, l'association couvre les zones urbaines et rurales de la province de Chichewa (région de Marrakech Tensift-Haouz). Sa population cible comprend les filles et garçons de 9 à 15 ans. L'association ASSABIL finance ses activités sur fonds propres et sur les subventions du MEN. Elle scolarise 330 apprenants dont 300 des filles dans 11 centres.

106. Par rapport aux composantes des dépenses, la situation de l'association ASSABIL se présente comme suit :

a) Les dépenses de personnel : L'association ASSABIL emploie 4 catégories de salariés :

- les animateurs (11 animateurs payés à 2200dh/mois pour une période de 10 mois),
- les superviseurs (1 superviseur à temps partiel),
- le personnel de l'administration (1 secrétaire),
- les autres personnels en remplacement du bénévolat (1 président et 1 assistante sociale).

A cela, il faudrait ajouter 1 ou 2 formatrices, équivalent plein temps, pour les activités d'initiation professionnelles (broderie, couture, pâtisserie, etc.)

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation :** les activités de la phase de préparation qui se déroule sur la période du mois de septembre sont réalisées par l'ensemble du personnel de l'association ainsi que par des bénévoles de la communauté locale. Ces efforts et énergies déployés, dans une zone très montagneuse, ne font pas l'objet de budgétisation ou en tout ne figure pas dans le rapport financier. La méthode de substitution retenue avec les responsables de l'association consisterait à considérer :
 - la rémunération de 3 salariés à plein temps pour une période d'1 mois avec un coût unitaire de 2200dh, soit prix d'un animateur,
 - les dépenses d'organisation de 4 réunions d'1 jour regroupant une trentaine de personnes au coût de 300dh par personne.
- **La formation des animateurs:** En 2012-2013, la formation des animateurs est assurée par le personnel d'encadrement de l'AREF et l'association a seulement défrayé les frais de déplacement de ce personnel qui a encadré une seule session de formation de 3 jours. La budgétisation de cette activité est établie comme suit :
 - pour les formateurs, il s'agira de prendre en compte : 2 sessions de 3 jours assurées par 1 formateur au coût total de 3000dh, soit 2x3joursx500dh,
 - pour les animateurs : 11 animateurs x 6 jours x 300dh= 19800dh,
- **Le suivi annuel de l'apprenant :** faute de moyens, l'association ASSABIL a recours à ses animateurs et à son superviseur pour assurer le suivi de la scolarité des apprenants, lesquels effectuent cette fonction dans le cadre de leur travail. Les responsables de

l'association estiment que la charge de travail serait équivalente au 1/3 du travail d'un poste d'une assistante sociale.

- **L'insertion et le suivi post E2C** : ces 2 activités importantes pour la poursuite de la scolarité des apprenants sont assurées par le président et la secrétaire de l'association. La charge de travail est estimée à 1/3 d'un poste de travail d'une assistante sociale à recruter.
- **Les charges sociales**: l'association ASSABIL n'assure pas ce service de santé aux enfants, lesquels sont plus ou moins couverts par le système de santé publique. Cette absence de couverture pourrait être remédiée par l'introduction d'un système d'assurance à 50dh par apprenant et par an. Les autres charges sociales, à savoir, les différentes démarches administratives (registre d'état civil,...) pourraient être couvert par le 1/3 du travail de l'assistante sociale.
- **Les livres et les fournitures scolaires**: les subventions du MEN couvrent ce poste de dépenses à hauteur de 15dh/par an et par enfant. Les dépenses comprennent l'acquisition du cartable. Seulement de l'avis des responsables de l'association, cette dotation est insuffisante. Il faudrait la porter à 200dh/par an et par enfant.
- **Les charges locatives et l'entretien des locaux** : l'association dispose d'un parc de 3 locaux et d'un siège loués dont 2 locaux utilisés pour les cours. Les dépenses annuelles sont de 20400dh, soit $20400/12=1700$ dh par mois.
- **Les parascolaires** : l'association ASSABIL assure des activités artistiques (broderie) avec un budget de 40000dh par an, soit une dotation par apprenant et par an de 121dh. La dotation raisonnable qui couvrirait l'ensemble des activités est estimée à 100000dh par an.

d) Les dépenses d'investissement

L'association ASSABIL étant en location dans ces locaux programme un investissement en équipements mobiliers 12000dh par local avec une durée de vie de 5 ans.

L'association Grand Atlas

107. Ayant son siège à Marrakech depuis 1985, l'association assure, parmi ses nombreuses actions sociales, un programme de l'E2C. Sa population cible englobe les enfants en situation difficile, filles et garçons de 9 à 15 ans, dans les zones urbaines et rurales. En termes de ressources, les activités de l'association sont financées à la fois par les subventions du MEN et par des apports sur fonds propres. En 2012-2013, elle accueille 250 apprenants dont 70 filles et emploie 10 animateurs et 2 superviseurs dans 10 centres.

108. Les postes de dépenses par nature sont présentés ci-dessous:

a) Les dépenses de personnel : L'association emploie 4 catégories de salariés :

- les animateurs (10 animateurs payés à 1500dh/mois pour une période de 10 mois),
- les superviseurs (2 superviseur payé dont 1 payé à 1000 par mois et le 2^{ème} payé 1000 par mois et 2000dh par an pour le déplacement.),
- le personnel de l'administration (3 agents de bureau à 2000dh/mois et 1 coordonnateur 4000dh/mois),

A cela, il faudrait ajouter 3 formatrices, équivalent plein temps, pour les activités d'initiation professionnelles qui accueillent 75 élèves.

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation :** les activités de sensibilisation et de mobilisation des ressources se déroulèrent en juillet et en septembre. Elles sont principalement assurées par les anciens et nouveaux animateurs de l'association. Les adhérents de l'association, les associations parents d'élèves comme la commission des femmes du Grand Atlas prennent part aussi à la mise en œuvre de la phase préparatoire.

L'association utilise les enfants déscolarisés pour dénicher d'autres enfants qui sont hors du système éducatif et de la formation, un peu dans l'esprit de l'opération « child to child ». L'association a aussi recours à la communication par radio et à des annonces par affichages (écoles, municipalités, etc.). Les contraintes principales rencontrées dans cette phase sont la disponibilité d'animateurs qualifiés en raison du statut précaire offert par la Convention du MEN. Les efforts et énergies déployés dans cette activité font l'objet d'une estimation financière. Les dépenses se montent à 42000dh, soit 14 personnes à 3000dh pour un mois. C'est une moyenne de 100dh par jour et par personne.

- **La formation des animateurs:** En 2012-2013, la formation des animateurs d'une période de 10 jours est assurée par 3 formateurs. La budgétisation de cette activité est établie comme suit :
 - o *pour les formateurs (3x4000dh=12000dh),*
 - o *pour les frais d'atelier (1000dh).*
- **Le suivi annuel de l'apprenant :** faute de moyens, l'association a recours à des médecins et psychiatres bénévoles avec de frais de 1000dh pour toute l'année. Les responsables de l'association estiment qu'une assistante sociale pourrait faire ce travail avec un salaire de 2000dh dont 1/3 du travail serait imputable à cette activité.
- **L'insertion et le suivi post E2C :** en 2012-2013, les dépenses de ces activités se sont élevées à 36000dh.
- **Les charges sociales:** les enfants sont plus ou moins couverts par le système de santé publique. Cependant, l'association a programmé un budget de 5000dh pour les dépenses de médicaments. Les autres charges sociales, à savoir, les différentes démarches administratives (registre d'état civil,...) ont engendré des dépenses 2000dh pour 20 apprenants traités.

- **Les livres et les fournitures scolaires:** les subventions du MEN couvrent ce poste de dépenses à hauteur de 50dh/par an et par enfant. Seulement de l'avis des responsables de l'association, cette dotation est insuffisante par rapport au coût réel qui est estimé à 200dh/par an et par enfant.
- **Les charges locatives et l'entretien des locaux :** l'association ne supporte pas de charges locatives mais des dépenses d'entretien qui peuvent être estimées à 2000dh par an pour 10 locaux, soit 200dh par local.
- **Les parascolaires :** l'association assure des activités parascolaires dont les dépenses annuelles s'élèvent à 20000dh par an pour 10 classes.

L'association ATFALOUNA

109. L'association créée en 2003 apporte une aide directe aux enfants en situation difficile de Marrakech. L'objectif de l'association est d'assurer, entre autres, une éducation de base non formelle. Elle offre également aux enfants des activités d'éveil et de socialisation, des activités artistiques (chant, danse, théâtre, dessin), manuelles, de sorties, visites des monuments historiques fêtes, colonies de vacance et aussi des activités sportives. Au niveau de l'efficacité interne, les apprenants ont un taux de réussite de 30 à 40% et 100% d'insertion pour les enfants ayant réussi au test de fin d'année.

110. Les postes de dépenses par nature sont présentés ci-dessous:

a) Les dépenses de personnel : l'équipe de gouvernance est composée d'un coordinateur, d'un directeur, d'une directrice adjointe, d'une secrétaire de deux maitresses de maisons (mamans), de 6 animatrices et de 3 éducateurs.

Le système de rémunération se présente comme suit :

- animateur (12000dh sur 8 mois, soit 1500dh/an),
- chargé de suivi (2200 par mois)
- chargé d'accompagnement juridique (2200dh par mois),
- superviseur (1500dh/mois),

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation :** réalisée par l'ensemble du personnel de l'association ainsi que par des bénévoles de la communauté locale, cette phase permet de sensibiliser, de mobiliser et d'inscrire les enfants. Bien évidemment, ces activités faites avec les moyens du bord ne font pas l'objet de budgétisation à proprement parler. La méthode de substitution retenue avec les responsables de l'association consisterait à considérer :
 - i) la rémunération de 6 personnes salariées à plein temps pour une période d'1 mois avec un coût unitaire de 1500dh,
 - ii) les dépenses d'organisation de 4 réunions d'1 jour sont estimées à 1500dh par réunion.

- **La formation des animateurs:**
 - *pour les formateurs*, il s'agira de prendre en compte : 2 sessions de 3 jours assurées par 1 formateur au coût de 500dh/jour,
 - *pour les animateurs* : 6 animateurs x 6 jours x 300dh= 10800dh,
- **Le suivi annuel de l'apprenant** : elle est assurée par un chargé de suivi au coût de 2200dh/mois.
- **L'insertion et le suivi post E2C** : cette activité ne défraie aucune dépense car gracieusement assurée par les anciens animateurs encadrés par les responsables de l'association. En charge de travail, cet effort serait équivalent à un poste à plein temps au coût de 2200dh/mois. Par contre, le chargé à l'insertion professionnelle est payé à 2200dh/mois.
- **Les charges sociales:** en 2012-2013, les charges sanitaires s'élèvent à 15000dh par an, soit 100dh/par apprenant pour un effectif apprenant de 150.
- **Les livres et les fournitures scolaires:** les subventions du MEN couvrent ce poste de dépenses en partie. Seulement de l'avis des responsables de l'association, cette dotation est insuffisante. Il faudrait la porter à 400dh/par an et par apprenant.
- **Les charges locatives et l'entretien des locaux** : l'association utilise les infrastructures et équipements du MEN.
- **Les parascolaires** : l'association prend en charge toutes les dépenses relatives aux activités récréatives et sportives au coût total de 16000dh/an, soit environ 107dh/par apprenant et par an.

L'association UNFM

111. Implantée à Tanger, cette association vient en aide aux jeunes en situation difficile principalement originaire de la zone semi-rurale de Beni Makada. L'association scolarise 200 jeunes, filles et garçons, de 8 à 16 ans dans son programme d'école de la 2^{ème} chance. L'association est financée à la fois par le MEN, les collectivités locales de Tanger et par des apports propres récoltés auprès de ses bienfaiteurs.

112. Les postes de dépenses par nature sont présentés ci-dessous:

a) Les dépenses de personnel :

Le système de rémunération se présente comme suit :

- 10 animateurs salariés à 2000dh/mois chacun,
- 1 superviseur à temps partiel payé à 50dh/par apprenant,
- 1 coordonnatrice salariée à 4500dh par mois, soit 1500dh pour l'ENF,
- 1 responsable de l'insertion salarié à 4000dh par mois, 1300dh pour l'ENF,

- 1 assistante de bureau payée à 3000dh, soit 1000dh pour l'ENF,
- 4 personnes de soutien (personnel de ménage, chauffeur,..) payées à 1200dh/mois, soit 400dh pour l'ENF.

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation** : la phase de préparation occupe en moyenne 6 à 8 personnes pour *les 3 programmes* (ENF, alpha, et formation professionnelle), et ce, pour une période d'un mois. Pour l'ENF, on peut estimer cette charge de travail à 3 personnes employées sur une période d'un mois au coût de 2500dh/mois.
- **La formation des animateurs:**
 - o *pour les formateurs*: 2 sessions de 3 jours assurées par 1 formateur au coût de 500dh/jour,
 - o *pour les animateurs* : 10animateurs x 6 jours x 300dh= 19000dh,
- **Le suivi annuel de l'apprenant** : l'association assure cette activité lorsque des problèmes sont détectés. Mais à défaut d'une personne spécialisée, c'est un membre du bureau qui prend en charge les apprenants. L'idéal serait d'avoir un spécialiste (assistante sociale) qui consacrerait 1/3 de son temps avec un coût de 1500dh/mois.
- **L'insertion et le suivi post E2C** : cette activité est assurée par le superviseur et un membre du bureau de l'association. L'assistante sociale du suivi annuel pourrait assurer cette activité en complément de sa charge de travail.
- **Les charges sociales**: cette activité n'est pas assurée mais les coûts s'élèveraient à 15dh/par apprenant et par an.
- **Les livres et les fournitures scolaires**: les subventions du MEN couvrent ce poste de dépenses en partie.
- **Les charges locatives et l'entretien des locaux** : les charges locatives reviendraient à 1000dh/mois
- **Les parascolaires** : l'association consacre 20% de la subvention à ces activités.

L'association ATIL

113. Etablie à Tetouan, l'association assure une formation socio-éducative de type E2C avec 30 apprenants. Les différentes activités de l'association qui dépassent le cadre de l'ENF sont à la fois financées par des subventions de l'Etat, la coopération internationale, notamment espagnole et par des apports sur fonds propres.

114. Par rapport aux composantes des dépenses, la situation de l'association ATIL se présente comme suit :

a) Les dépenses de personnel : L'association emploie plusieurs catégories de salariés :

- la formatrice de l'ENF avec un salaire de 2015dh par mois sur une période de 10 mois,
- la coordonnatrice du programme ENF avec un salaire de 2366 dh par mois,

Il faut ajouter à cela le personnel de l'administration centrale qui est en charge de 2 programmes (ENF et initiation professionnelle) :

- l'assistance sociale à 3500dh, par mois, soit un salaire de 1750dh imputable à l'ENF
- le coordonnateur superviseur de programme à 3000dh par mois, soit un salaire de 1500dh imputable à l'ENF,
- superviseur comptable : salaire 1000dh, soit 500dh,
- la femme de service : 500dh, soit 250dh,
- les gardiens : 1100dh, soit 550dh.

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation :** les activités de la phase de préparation se font auprès des écoles du formel par l'assistante sociale. Ces activités ciblent les enfants qui ont quitté les écoles sans avoir achevé le cycle primaire. L'activité est assurée dans le cadre du travail rémunéré de l'assistante sociale.
- **La formation des animateurs:** les critères de recrutement permet de sélectionner une animatrice académiquement qualifiée. La formation continue est assurée par la coordonnatrice du programme ENF et aussi dans le cadre des interventions du GREF. En conclusion, la formation de la seule animatrice ne génère aucune dépense réelle.
- **Le suivi annuel de l'apprenant :** l'association assure un suivi socio-familial des apprenants. Chaque apprenant est suivi au moyen d'une fiche d'identification où sont recueillies des informations périodiques (résultats scolaires, intégration sociale,...). L'activité ne génère pas des dépenses en tant que telles. La charge de travail correspondante est assurée par la formatrice et l'assistante sociale dépendamment de la nature de l'information.
- **L'insertion et le suivi post E2C :** le programme n'est pas orienté vers l'insertion des apprenants dans le formel mais dans la formation professionnelle. Le suivi post-ENF est cependant est assuré par 3 personnes de l'association et ce dans le cadre de leur travail.
- **Les charges sociales:** les enfants sont plus ou moins couverts par le système de santé publique. Les autres charges sociales, à savoir, les différentes démarches administratives (registre d'état civil,...) sont assurées par le personnel de l'association et ce dans le cadre de leur régulier.
- **Les livres et les fournitures scolaires:** elles sont fournies par le MEN mais l'association procède à quelques modifications sur le curricula et produit aussi une fiche didactique et un glossaire qui sont élaborés par les responsables du programme (coordonnateur de programme ENF, coordonnateur superviseur).

- **Les charges locatives et l'entretien des locaux :** les investissements ont été financés par la coopération internationale et le MEN en est propriétaire. L'entretien et le gardiennage sont faits par une femme de ménage et deux gardiens (nuit et jour) (voir salaire du personnel).

Les parascolaires : la budgétisation de l'association ne prévoit pas de budget spécifique pour ces activités mais les assure avec les ressources disponibles.

d) Les dépenses d'investissement

L'association ne finance pas des investissements. Le centre de formation a coûté 2 155 064 dh dont 557 236 en équipements.

L'association AMAL

115. Implantée à Tétouan, cette association qui assure un appui aux femmes en détresse accueille principalement des enfants orphelins dans le programme de l'école de 2^{ème} de la chance. L'association scolarise 207 apprenants. Elle est financée par les subventions du MEN et par les apports de mécènes de divers horizons : région de Tétouan, national et international.

116. Les postes de dépenses par nature sont présentés ci-dessous:

a) Les dépenses de personnel :

Le système de rémunération se présente comme suit :

- 11 animateurs salariés à 2000dh/mois chacun,
- 1 coordonnatrice salariée à 1500dh par mois)
- 1 superviseur salarié à 1500dh par mois,

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation :** réalisée par 10 à 15 personnes sur 10 à 15 jours au coût unitaire de 500dh par personne.
- **La formation des animateurs:** elle est assurée par les inspecteurs de la Délégation provinciale de MEN. Les coûts de substitution pourraient être :
 - o *pour les formateurs:* 2 sessions de 3 jours assurées par 1 formateur au coût de 500dh/jour,
 - o *pour les animateurs :* 11 animateurs x 6 jours x 300dh= 19800dh,
- **Le suivi annuel de l'apprenant :** le suivi est assuré par le personnel de l'association.
- **L'insertion et le suivi post E2C :** cette activité est assurée par le personnel de l'association.

- **Les charges sociales:** cette activité n'est pas assurée mais les coûts s'élèveraient à 20dh/par apprenant et par an.
- **Les livres et les fournitures scolaires:** les subventions du MEN couvrent ce poste de dépenses en partie. Le coût réel serait d'environ 200dh/par apprenant et par an.
- **Les charges locatives et l'entretien des locaux :** l'association utilise les locaux du MEN. Mais l'aménagement d'un local prêté serait de 3000dh.
- **Les parascolaires :** l'association prend en charge toutes les dépenses relatives aux activités récréatives et sportives au coût total 3000dh/an/apprenant.

L'association Horizons Ouverts

117. Cette association a vu le jour en 1997. Elle a son siège à Temara dans la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zair. Sa population cible englobe les enfants de deux sexes de 12 à 15 ans en milieu urbain et rural. Il s'agit d'enfants en situation de grande précarité, en rupture scolaire ou loin des écoles publiques et en situation de travail.

118. En termes de ressources, les activités de l'association sont financées à la fois par les subventions du MEN, les apports propres et ceux de nombreuses institutions nationales et internationales. En 2012-2013, elle accueille 297 apprenants dont 101 filles dans le programme de l'E2C. Elle emploie 11 animateurs et 4 superviseurs.

119. Les postes de dépenses par nature sont présentés ci-dessous:

a) Les dépenses de personnel : L'association emploie 4 catégories de salariés :

- les animateurs (11 animateurs payés à 2000dh/mois pour une période de 12 mois),
- les superviseurs (4 superviseurs pris en charge par les AREF et délégations),
- le personnel de l'administration (1 directrice, 1 gestionnaire et 1 gardien,

A cela, il faudrait ajouter 6 bénévoles dont la présidente, 2 formatrices qui assurent l'initiation professionnelle et 6 ex-enseignants retraités qui encadrent les animateurs.

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation :** les activités de la phase de préparation qui se déroulent essentiellement pendant les mois qui précèdent la prérentrée sont réalisées par l'ensemble du personnel de l'association ainsi que par des bénévoles de la communauté locale. A défaut de ressources dédiées à cette activité, l'association ne procède pas à l'évaluation des dépenses. La méthode de substitution retenue avec les responsables de l'association consisterait à considérer :
 - la rémunération de 3 salariés à plein temps pour une période d'1 mois avec un coût unitaire de 2000dh, soit prix d'un animateur,
 - les dépenses d'organisation de 4 réunions d'1 jour regroupant une trentaine de personnes au coût de 300dh par personne.

- **La formation des animateurs:** En 2012-2013, la formation des animateurs est assurée par des ressources bénévoles de l'association. La budgétisation de cette activité est établie comme suit :
 - *pour les formateurs*, il s'agira de prendre en compte : 2 sessions de 3 jours assurées par 3 formateurs au coût total de 3000dh, soit $2 \times 3 \text{ jours} \times 500 \text{ dh}$,
 - *pour les animateurs* : $11 \text{ animateurs} \times 6 \text{ jours} \times 300 \text{ dh} = 19800 \text{ dh}$,

- **Le suivi annuel de l'apprenant :** cette activité est assurée par les animateurs et ce dans le cadre travail régulier. Ils peuvent cependant se faire épauler par des bénévoles. Les responsables de l'association estiment que la charge de travail serait équivalente au 1/3 du travail d'un poste d'une assistante sociale.

- **L'insertion et le suivi post E2C :** ces 2 activités importantes pour la poursuite de la scolarité des apprenants sont assurées par le personnel de l'association. La charge de travail est estimée à 1/3 d'un poste de travail d'une assistante sociale.

- **Les charges sociales:** Faute de moyens, l'association n'assure pas ce service de santé aux enfants, lesquels sont plus ou moins couverts par le système de santé publique. Cette absence de couverture pourrait être remédiée par l'introduction d'un système d'assurance à 50dh par apprenant et par an. Les autres charges sociales, à savoir, les différentes démarches administratives (registre d'état civil,...) pour être couvert par le 1/3 du travail de l'assistante sociale.

- **Les livres et les fournitures scolaires:** tous les livres et les cartables sont donnés par le MEN et l'association se charge de l'acquisition des fournitures scolaires. Seulement de l'avis des responsables de l'association, cette dotation est insuffisante. Il faudrait la porter à 200dh/par an et par enfant.

- **Les charges locatives et l'entretien des locaux :** ces charges se limitent aux dépenses de fonctionnement de bureau, soit les fournitures de bureau (5000dh/an), l'électricité (800dh/mois), l'eau et la communication.

- **Les parascolaires :** toutes les dépenses dévolues aux activités parascolaires sont à la charge de l'association. Elles sont estimées à :
 - activités sportives : 1600dh par apprenant et par an,
 - activités ludiques : 200 dh par apprenant et par an,
 - activités culturelles (sorties) : 500dh par apprenant et par an.

L'association AMESIP

120. L'association, créée en 1996, offre un programme d'école de la 2^{ème} chance dans son centre de SHEM'y de Salé. Les apprenants accueillis sont des enfants

majoritairement de 11 à 14 ans provenant des quartiers les plus défavorisés de Salé et Rabat. Il s'agit d'un programme qui favorise l'insertion ou la réinsertion dans le système éducatif formel. Sur le site de Salé, AMESIP scolarise 408 apprenants dont 40% des filles encadrés par 14 animateurs et 10 superviseurs. Le personnel administratif se compose de 10 salariés et 7 bénévoles

121. Il faut noter que cette association prend en charge des dépenses d'habillement, de santé et de cantines des apprenants. Le coût unitaire peut atteindre 4500dh²² par apprenant et par an avec un financement qui se monte 5 562 278 dh dont 91% sur fonds propres. Les postes de dépenses financés à plus de 91% sur ressources propres (5076278/5556278) par nature sont présentés ci-dessous:.

122. **a) Les dépenses de personnel :** L'association emploie 4 catégories de salariés :

- les animateurs (14 à 2060dh/mois pour une période de 10 mois),
- les éducateurs (14 à 1500dh par mois pour une période de 14 mois)
- les superviseurs (10 superviseurs payés 4500dh par mois),
- le personnel administratif (7 à 1200dh²³,
- le directeur du centre (7000dh : il faut noter que les centres de l'association ont une gestion autonome et sont dirigés par des directeurs).

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation :** les activités de sensibilisation et de mobilisation des ressources se déroulent sur une période estimée à 6 mois²⁴. Ces activités sont assurées en moyenne par 15 personnes dont des bénévoles. La rémunération moyenne peut être estimée à 3000dh.
- **La formation des animateurs:** les sessions de formation sont assurées par les éducateurs et superviseurs dans le cadre de leur travail.
- **Le suivi annuel de l'apprenant :** le suivi des apprenants sont assurés par les éducateurs au nombre de 14 avec un salaire de 1500/mois.
- **L'insertion et le suivi post E2C :** bien qu'il n'y ait pas de coûts spécifiquement défrayés pour cette activité, le coût moyen par apprenant peut être estimé à 55dh/an.
- **Les charges sociales:** l'association AMESIP arrive à assurer les charges sanitaires avec un personnel de santé bénévole. D'après plusieurs recoupements, l'assurance, le suivi sanitaire et les médicaments peuvent se monter à 360dh par apprenant et par mois (étude SANAD, Consulting, p.69).

²² 1/3 de 5 562 278dh pour 408 apprenants, soit 4530dh.

²³ Voir étude : **Analyse des coûts de l'éducation d'un enfant dans le cadre de l'école de la deuxième chance (E2C), SANAD Consulting, page 69**

²⁴ Compte tenu des caractéristiques de la population cible, la sensibilisation se fait de façon permanente parfois tout au long de l'année.

- **Les livres et les fournitures scolaires:** les subventions du MEN couvrent ce poste de dépenses qui ne figure pas dans les états financiers de l'association.
- **Les charges locatives et l'entretien des locaux :** Les locaux étant la propriété de l'association, les autres frais s'élèvent à 27000dh/an.
- **Les parascolaires :** l'association assure des activités parascolaires dont les dépenses annuelles s'élèvent à 500dh par an et par apprenant

L'Union Nationale des Associations des Maisons Familiales Rurales (UNAMFR)

123. Les Maisons Familiales Rurales au Maroc sont formées d'une dizaine d'associations implantées dans tout le Maroc : Meckra Belksiri, Souss Massa, Chtoucka, Elguardane, Ouled Yahia, Aguelmous, Aït Attab, Oulad Saïd, Bejaâd. Depuis 2002, elles fonctionnent en réseau sous la coupe de l'UNAMFR. Les formations assurées en ENF prennent appui sur les besoins locaux de l'agriculture : élevage laitier, cuniculture, arboriculture, maraîchage, mécanique, etc.

124. Au niveau de l'éducation de base, les MFR pratiquent le système de contrat d'apprentissage lequel repose sur le principe de l'alternance : entre des enseignements théoriques en CFA (centre de formation d'apprentis) et des enseignements pratiques chez l'employeur avec lequel l'apprenti signe un contrat. Les enseignements théoriques, qui constituent le volet E2C du principe de l'alternance, se déroulent sur 3 ans (en 3 niveaux).

Les effectifs apprenants des CFA dont l'accès global (filles et garçons) s'améliore d'année en année ainsi que le système des coûts sont présentés dans le tableau suivant :

Années	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Effectifs	237 dont 8 filles	312 dont 38 filles	413 dont 65 filles
Effectifs animateurs	7	7	9
Subventions (en dh)	968 270	1 190 304	1 603 826
Coût unitaire global (dh) ²⁵	4 086	3 815	3 883

125. Ces coûts unitaires couvrent non seulement la formation de base de l'E2C mais aussi un programme d'initiation professionnelle qui représente environ 30% du coût global. De plus, il faut ajouter à cela le fait que les apprenants bénéficient des services suivants : prise en charge de la restauration des apprenants (400dh/apprenant/an),

126. Aussi, par rapport aux données disponibles, les dépenses d'animateurs s'élèvent à 2000dh par mois. S'agissant des autres dépenses et à l'instar des autres associations,

²⁵ Le contrat d'alternance avec les formations théoriques et pratiques avec frais d'internats est évalué par les responsables de l'UNAFMR à près de 12000dh par apprenant et par an.

l'UNAFMR n'établit pas de bilan financier en tant que tel notamment sur la phase de préparation, le suivi des apprenants, etc.

L'AMEAC

127. L'AMEAC présente un cas de figure intéressant par son positionnement d'interface entre les bailleurs de fonds et les associations qui accueillent effectivement les enfants et aussi de parrainage personnalisé des enfants inscrits auprès des associations d'accueil. En effet, les axes d'intervention de l'association sont, entre autres, le parrainage d'autres associations. Financièrement, cela consiste en l'attribution de fonds aux associations à l'issue d'un processus qui comprend l'examen et la sélection de projets présentés par les associations susceptibles d'assurer les programmes de l'E2C et/ou d'accompagnement scolaire.

128. En termes de coûts, l'AMEAC assure des activités essentielles dont celles de la phase de préparation (sensibilisation, mobilisation des ressources, recherche et études et communication). De plus, l'AMEAC, de part sa position, permet d'optimiser la formation des animateurs des associations parrainées.

2.3.2 La revue des dépenses d'une expérience d'accompagnement scolaire

L'association Aide et Secours

129. L'association Aide et Secours établie à Tanger a expérimenté un programme d'accompagnement scolaire sur une période de 2 ans, à savoir, les années : 2010-2011 et 2011-2012. Ce programme a touché les élèves du formel issus de l'E2C et les élèves de 5^{ème} année et 6^{ème} année du primaire, notamment de la province à dominante rurale de Fahs-Anjra au nord de Tanger. Ce programme a consisté en 3 types d'intervention :

- soutien scolaire,
- médiation parents /élèves,
- pratique d'activités parascolaires.

130. En termes de ressources, les subventions de l'Etat se montent 28736 dh sur 24 mois. Les effectifs accompagnés par niveau ainsi que l'appréciation des résultats scolaires sont présentés dans le tableau suivant :

Effectifs par niveau (années 2011 ou 2012)	Elèves accompagnés	Elèves sortants programme E2C	Elèves 6^{ème} AP	Elèves 6^{ème} AP : rural
Inscrits au programme	30	30	9	21
Ayant amélioré les résultats scolaires	D'après les résultats de l'évaluation, tous les enfants ont améliorés leurs résultats scolaires.			

131. Les postes de dépenses par nature sont présentés ci-dessous:

a) Les dépenses de personnel : L'association emploie 2 catégories de salariés :

- l'animateur payé à 900dh par mois,
- le superviseur payé 528dh par an.,

A cela, il faudrait ajouter le fait que le personnel de l'association ait pris part à la mise en œuvre du programme.

Les dépenses dévolues aux activités parascolaires s'élèvent à 4260dh. Elles ont porté sur l'organisation de cérémonies et des activités d'arts plastiques.

b) Les dépenses de fonctionnement matériel:

- **La préparation :** cette phase a consisté en l'organisation d'entretiens avec les acteurs pédagogiques, les parents, à la programmation des actions d'accompagnement et à l'identification des élèves à accompagner. Les dépenses n'ayant pas fait l'objet d'estimation, la méthode de substitution retenue avec les responsables de l'association consisterait à considérer :
 - la rémunération de 5 personnes salariées à plein temps pour une période de 2 mois avec un coût unitaire de 2000dh.,
 - les dépenses d'organisation de 4 réunions d'1 jour regroupant une trentaine de personnes au coût de 300dh par jour et par personne.

- **La formation des animateurs:** l'accompagnateur n'a pas bénéficié de formation par manque de ressources.

La budgétisation de cette activité est établie comme suit :

- o *pour le formateur*, il s'agira de prendre en compte : 2 sessions de 2 jours assurées par 1 formateur au coût total de 2000dh, soit $2 \times 2 \text{ jours} \times 500 \text{ dh}$,

- **Le suivi annuel de l'apprenant :** cette activité est assurée par l'animateur. La méthode d'évaluation consisterait à majorer sa rémunération de 20%.
- **Le suivi post accompagnement :** cette activité est assurée par l'animateur mais n'a pas fait l'objet d'estimation financière. La méthode d'évaluation consisterait à considérer 20% de la charge de travail d'un poste équivalent plein temps.
- **La gestion administrative :** les dépenses de ce poste sont peu significatives au regard des coûts des autres activités de l'association. La subvention pour ce poste était de 1760dh sur un total de 28736dh, soit 6%.

2.3.3 La présentation du tableau récapitulatif sur les coûts unitaires

132. Le tableau ci-dessous est construit sur la fiche de l'association ASSABIL. Il présente l'ensemble des composantes des coûts considérées dans le guide d'entretien de l'E2C. Les colonnes F et G démontrent la différence entre les coûts constatés, qui font généralement l'objet d'estimation financière, et les coûts établis avec les estimations dans le modèle de simulations. Cette méthode permet de modéliser des composantes des coûts réalisées souvent avec les moyens du bord. Par exemple, la phase de préparation est estimée comme le produit de 3 facteurs : le nombre de jours de la phase, le nombre de personnes ayant pris part à l'activité et le coût mensuel des personnes impliquées. Aussi, il est possible d'établir ce modèle de tableau pour toutes les associations.

Illustration avec les données de l'association ASSABIL(CHICHEWA)

	Activités	Unité A	Prix unitaire B	Effectifs élèves C	Etat financier D	Dépenses établies E	CU constaté F	CU méthode proposé G
	Dépenses de personnel							
1	Animateurs	11	2200	330	oui	242000	733	733
2	Animateurs initiation professionnelle	2	2200	330	non	44000		133
3	Superviseurs	2	231	330	oui	4620	14	14
4	Assistante sociale	1	2500	330	non	25000		76
5	Coordonnateurs	1	3000	330	non	30000		91
6	Assistante administratif	1	2000	330	non	20000		61
7	Personnel de service	1	1100	330	non	11000		33
8	Gardiens	1	1100	330	non	11000		33
9	Chauffeurs	1	1100	330	non	11000		33
	Dépenses de fonctionnement							
1	Préparation							
	<i>Frais participants</i>	3	2200	330	non	6600		20

	<i>frais ateliers</i>	30	300	330	non	9000		27
2	formation des animateurs							
	<i>Frais formateurs(hj/=2sessions x 3jours)</i>	6	500	330	non	3000		9
	<i>frais ateliers(h/j=11 aniamteurs x 6)</i>	66	300	330	non	19800		60
3	Suivi annuel de l'apprenant							
	<i>Frais déplacement, communication, AS</i>	1	666,7	330	non	667		2
4	L'insertion et le suivi post E2C							
	<i>Frais déplacement, communication, AS</i>	1	666,7	330	non	667		2
5	Charges sociales							
	<i>Assurance sanitaire</i>		50	330	non	16500		50
	<i>Frais déplacement, communication, AS</i>	1	666,7	330	non	667		2
6	livres et les fournitures scolaires							
	<i>Dotation sur subventions</i>	1	50	330	oui	16500	50	
	<i>Dotation requise</i>	1	200	330	non	66000		200
7	Charges locatives et l'entretien des locaux							
	<i>Location 3 locaux et 1 siège</i>	12	1700	330	oui	6120	19	19
	<i>Autres dépenses d'administration</i>			330	oui	6480	20	20
8	Les parascolaires							
	<i>Dotation sur subventions</i>	1	121,2	330	oui	40000	121	
	<i>Dotation requise</i>	1	300	330		99000		300
	Coût unitaire						957	1919

133. La différence entre le coût constaté, établi à partir de l'état financier de l'association, et le coût estimé, sur la base de toutes les composantes des coûts, démontre que les coûts des programmes souffrent *d'un manque total de visibilité*. La présentation micro des dépenses, c'est-à-dire, association par association et/ou programme par programme ne permet pas d'avoir une vue globale du système de financement de l'ENF. Aussi, le recours à un modèle de simulations dynamique et systémique facilitera une présentation macro du système de financement lequel pourra être utilisé dans l'élaboration de stratégie ou de plans pluriannuels. C'est l'objet de cette dernière partie de l'étude.

3 MODELE D'ESTIMATION DES COÛTS

3.1 Le cadre conceptuel du processus de modélisation des coûts

134. Le cadre conceptuel a pour objet de décrire la logique de l'outil à développer, son architecture et sa construction informatique. Le cadre conceptuel pourrait aussi faire référence à l'approche de transfert de compétences, et notamment à la constitution d'un groupe technique pour la modélisation au sein de la DENF. L'approche du modèle repose sur cinq éléments essentiels de la planification comme outils d'aide à la prise de décision :

- a) *L'établissement d'une situation diagnostic* sur l'efficacité des cursus (inscription, achèvement, réussite ou passerelles d'insertion),
- b) *La détermination des conditions d'achèvement* compatibles avec les objectifs de la « Nouvelle Politique de l'ENF: exemple, permettre à 90% des inscrits de rejoindre le système formel ».
- c) *La construction des tendances prévisionnelles* simulables entre la situation diagnostique et les objectifs nationaux). En fait, il s'agit de la construction de propositions de politique éducative pour le sous secteur,
- d) *L'affichage des résultats, des scénarios,*
- e) *La détermination des coûts des scénarios* par rapport aux hypothèses de développement quantitatif, qualitatif du sous secteur de l'ENF.
- f) *L'analyse des scénarios.*

3.2 L'application informatique (blocs du modèle)

135. L'application informatique sera développée sur le logiciel EXCEL qui constitue aujourd'hui l'outil le plus adapté pour les simulations linéaires et qui se trouve être relativement à la portée des utilisateurs tant en termes de convivialité qu'en termes technique. L'application comportera plusieurs feuilles inter-reliées au moyen d'un système de menus personnalisés et des macros en Visual Basic for Applications (VBA) pour améliorer la convivialité et automatiser les requêtes.

136. Le modèle proposé comportera :

- des blocs automatisés sur les aspects quantitatifs (détermination de la demande sociale : déscolarisés et non scolarisés, effectifs scolarisés à chaque niveau, personnel animateur et administratif, locaux et équipement, fournitures scolaires, etc.),
- des blocs automatisés sur la qualité (rétention et insertion aux passerelles prévues, etc.),
- des blocs automatisés sur les coûts (coûts salariaux, coûts hors salaires, investissements, coûts unitaires, cadrage macro-économique,...)

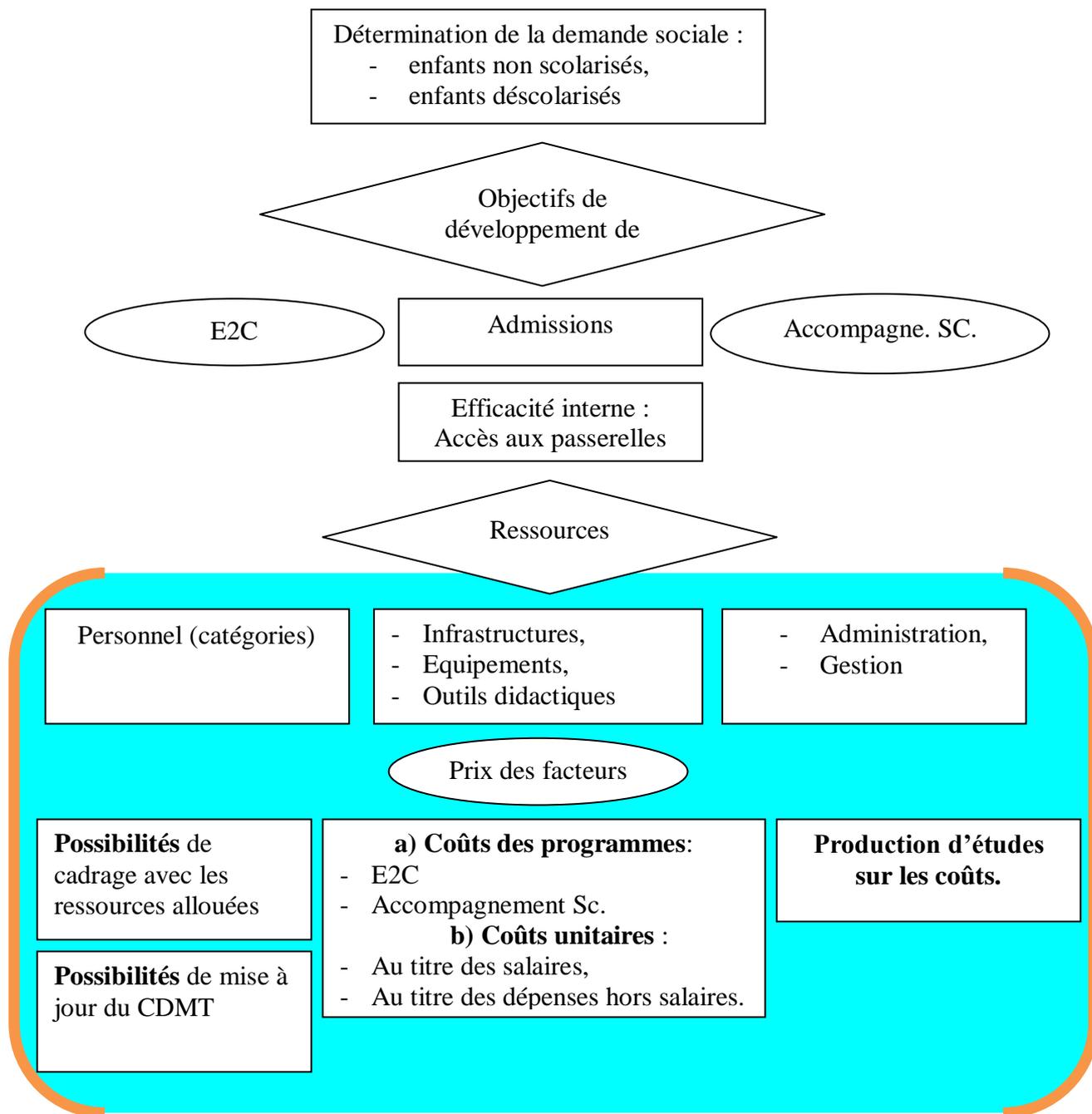
137. Conformément à l'approche présentée ci-dessus, les feuilles (plusieurs blocs) et leur description se présentent comme suit :

Feuilles	Description
Données sur la demande sociale et statistiques de l'ENF	<p style="text-align: center;">E2C :</p> <p><i>Les projections des tendances de la demande sociale,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>les populations admissibles par niveau,</i> - <i>les effectifs inscrits par niveau</i> <p style="text-align: center;"><i>Accompagnement scolaire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>les effectifs issus de l'E2C,</i> - <i>les effectifs filles inscrites dans l'inter cycle 6^{ème} année et 1^{ère} année collégial</i>
Aspects quantitatifs de l'E2C	<ul style="list-style-type: none"> - <i>les tendances sur les admissions par niveau,</i> - <i>les tendances sur les taux de réussite,</i> - <i>les tendances sur les taux d'insertion</i> - <i>les projections des effectifs inscrits filles et garçons,</i> - <i>les tendances sur les ratios apprenants/animateur,</i> - <i>les projections sur les besoins en animateurs,</i> - <i>les projections sur les besoins en animateurs initiation professionnelle,</i> - <i>les projections sur les besoins en superviseurs,</i> - <i>les projections sur les besoins en assistante sociale</i> - <i>le personnel administratif et de gestion.</i> - <i>les ratios pour la détermination des besoins en formateurs.</i>
Aspects quantitatifs ACS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>les tendances sur les admissions par volet : issus E2C et inter cycle,</i> - <i>les projections des effectifs inscrits filles et garçons,</i> - <i>les tendances sur les ratios apprenants/accompagnateur,</i> - <i>les projections sur les besoins en accompagnateurs,</i> - <i>les projections sur les besoins en superviseurs,</i> - <i>les projections sur les besoins en assistante sociale</i> - <i>les ratios pour la détermination des besoins en formateurs</i>
Aspects quantitatifs de l'E2C	<ul style="list-style-type: none"> - <i>les masses salariales,</i> - <i>les coûts de fonctionnement matériel.</i> - <i>les ressources prévisibles,</i> - <i>le gap de financement,</i> - <i>les tendances sur le financement du gap : DENF versus associations</i>
Aspects quantitatifs de l'ACS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>les masses salariales,</i> - <i>les coûts de fonctionnement matériel.</i> - <i>les ressources prévisibles,</i> - <i>le gap de financement,</i>

	- les tendances sur le financement du gap : DENF versus associations.
Les simulations	- les scénarios : S1, S2 et S3, - les coûts, indicateurs et gaps correspondants à chaque scénario,
Les tableaux	- les tableaux découlant des scénarios pour alimenter les analyses sur les aspects quantitatifs, qualitatifs et économiques et financiers.

3.3 L'architecture du modèle

138. Le schéma ci-dessous récapitule les principaux blocs du modèle et leurs articulations :



3.4 La description du modèle à développer

3.4.1 Présentation des blocs sur les aspects quantitatifs et qualitatifs

139. Au niveau de l'ENF, le modèle établit deux blocs, l'un sur les Ecoles de 2ème Chance (E2C) et l'autre sur l'accompagnement scolaire. Pour l'E2C,

E2C.

a) Les admissions : elles sont fonction de la demande sociale construite à partir du stock d'élèves déscolarisés au primaire et de la population non scolarisée de la tranche d'âge concernée, par exemple, les enfants de 8-15 ans. En réalité, le taux net de scolarisation au primaire²⁶ avoisinant de plus en plus les 100%, le gros de la demande sociale admissible dans les programmes de l'E2C proviendra de cette source dans l'avenir, et ce, en dépit des différentes politiques de lutte contre l'abandon scolaire. Par suite, la demande sociale est éclatée en 3 niveaux en fonction des effectifs dans ces 3 niveaux. Enfin, les effectifs à inscrire dans les 3 niveaux sont déterminés à partir de tendances construites entre les taux d'inscription actuels et ceux souhaités (politique).

b) L'efficacité interne : ce bloc a pour objet la construction des tendances des taux de réussite et des taux d'insertion. Les tendances sur ces indicateurs permettent de déterminer les effectifs des sortants et des apprenants insérés par niveau et par genre, sur la période. L'hypothèse des projections est de permettre à 90% des apprenants ayant réussi aux tests de passage de bénéficier d'une insertion.

c) Les effectifs d'apprenants : ce bloc a pour objet la construction des projections d'effectifs élèves par niveau et genre. Ces projections sont établies à l'aide des taux du bloc sur l'efficacité interne..

d) Le personnel : ce bloc a pour objet de déterminer les effectifs des animateurs à partir des projections des effectifs apprenants (ci-dessus) et de la tendance sur le ratio apprenants/animateur. Il s'agit ainsi de déterminer de façon systémique un élément essentiel du coût unitaire de l'E2C. Les autres personnels se composent du personnel d'encadrement (superviseur, formateurs d'animateurs) et d'administration des associations.

Dans but de cadrage macro des effectifs budgétaires de l'ENF, le modèle pourrait intégrer les projections du personnel administratif des administrations régionales et provinciales et ceux du DENF. Dans cette perspective, les coûts de deux programmes objet de l'étude (E2C et ACS) seraient constitués de quotes-parts des dépenses globales de l'ENF de ces administrations.

e) Les infrastructures et équipements : la plupart des locaux étant mis gracieusement à la disposition des associations, le modèle n'intègre pas de bloc sur les investissements. Au niveau des équipements (mobilier scolaire) et pour tenir compte des situations dans lesquelles les locaux ne seraient équipés, le modèle intègre au niveau du fonctionnement un montant de 3000dh par local amortissable sur 5 ans.

²⁶ Taux net de scolarisation = inscrits de 6 ans en 1^{ère} année primaire / population de 6 ans

140. Tous les autres postes de dépenses (livres et fournitures, suivi des apprenants, activités parascolaires,...), sont pris en compte dans les dépenses de fonctionnement. Les prévisions de dépenses sont déterminées au moyen du coût unitaire déterminé au niveau micro (voir modèle, feuille data_E2C).

Accompagnement scolaire

a) Les admissions : à ce niveau, il y a d'une part, les inscriptions des sortants insérés de l'E2C et les filles des zones rurales inscrites dans les années d'étude de l'inter-cycle (6^{ème} année primaire et 1^{er} année collégial). Dans les deux cas, les effectifs à inscrire sont déterminés à partir de tendances construites entre les taux d'inscription actuels et ceux souhaités (politique). En absence d'un système de suivi sur plusieurs niveaux d'étude (1A primaire, 2A primaire, etc.). le bloc permet d'établir les projections d'effectifs élèves par volet et genre.

d) Le personnel : les effectifs d'accompagnateurs sont déterminés à l'aide d'un ratio de 15 élèves. Les autres personnels se composent du personnel d'encadrement (superviseur, formateurs d'accompagnateurs et d'administration des associations).

141. Tous les autres postes de dépenses (suivi des apprenants, activités parascolaires,...) sont pris en compte dans les dépenses de fonctionnement.

3.4.2 Présentation des blocs « coûts et financement »

Les coûts salariaux : dans ce bloc des projections des salaires des animateurs, les effectifs d'animateurs ayant été établis au niveau des flux d'apprenants, il s'agit de déterminer les dépenses salariales en multipliant les projections des effectifs avec celles des salaires mensuelles. Il en est de même pour les masses salariales du personnel d'encadrement et d'administration.

Les coûts de fonctionnement hors salaires

142. Ce bloc traite des dépenses de fonctionnement des composantes identifiées pour l'E2C comme pour l'accompagnement scolaire : phase de préparation, d'exécution, de suivi, etc. Le modèle permet de simuler les coûts unitaires/apprenant, au titre des dépenses de fonctionnement par rapport au coût unitaire global essentiellement expliqué par les salaires.

143. Tel que décrit dans la Note Méthodologique, le modèle comporte une interface de simulations, comportant les volets E2C et accompagnement scolaire, pour visionner les scénarios de développement de l'ENF. C'est dans cette interface que le modèle permet de comparer les coûts de développement de deux programmes (salaires du personnel et fonctionnement matériel) et les ressources budgétaires prévisibles (subventions de la DENF).

3.4.3 Présentation des blocs sur les simulations

144. Les simulations du modèle sont faites dans un référentiel intégrant les paramètres suivants :

- Paramètres de la demande sociale (enfants déscolarisés des années récentes et des années à venir : déperditions du formel, enfants non scolarisés : données HCP²⁷).
- Paramètres d'inscription (filles et garçons par niveau d'inscription : niveau 1, niveau 2, niveau 3).
- Paramètres d'efficacité interne (taux de réussite, taux d'insertion des apprenants ayant réussi aux tests de fin d'année).
- Paramètres d'organisation pédagogique (ratio apprenant/animateur, apprenant/animateur d'initiation professionnelle, ratio animateurs/superviseur, etc.).
- Paramètres sur le personnel d'administration,
- Paramètres sur les salaires de base de différentes catégories de personnel, avec l'intégration possible du CNSS,
- Paramètres sur la formation des animateurs.

145. Le gap qui en découle varie positivement ou négativement par rapport aux paramètres du modèle. Les paramètres les plus significatifs sont les suivants :

- paramètres d'accès,
- paramètres d'efficacité interne,
- paramètre sur la qualité (formation des animateurs),
- paramètres sur les prix des facteurs.

146. En fait, les simulations finales se font sur ces paramètres qui font varier positivement ou négativement le gap. Il peut en résulter soit une situation de déficit soit une situation de surplus. Et dépendamment des situations générées, il est possible de retenir des scénarios de développement du système qui sont compatibles avec les contraintes socio-économiques. Les tableaux résultant de différents scénarios sont dans la feuille « tableaux » du modèle.

4 RECOMMANDATIONS

147. Le développement ci-dessus a tenté de démontrer que la production d'études sur les coûts et financement ou d'un système d'indicateurs correspondants nécessite l'emploi d'un modèle de simulations. Cette mise en place du modèle de simulations doit d'une part, contribuer à l'analyse et à l'évaluation des programmes de l'ENF, à la définition des politiques du sous secteur et à la mesure de leur impact, et, d'autre part, renforcer les capacités des cadres nationaux en charge de l'élaboration des rapports d'état de l'ENF. Aussi, un des objectifs de la stratégie de l'ENF devrait être le renforcement des capacités des cadres de la DENF notamment dans le domaine de l'analyse économique et financière de l'ENF et au recours à des modèles de simulations.

148. Dans cette perspective, l'étape subséquente à l'élaboration de la présente étude devrait être :

- Procéder à la formation des cadres nationaux sur le développement informatique du modèle de simulations,

²⁷ Données HCP à réviser avec les projections démographiques du Maroc du HCP, pour les années 2011-2012 de la présente étude.

- Finaliser et présenter pour validation le modèle de simulations intégrant les tableaux du CDMT,
- Elaborer, avec la participation des cadres nationaux, un guide d'utilisation du modèle de simulations comportant les objectifs et limites de la simulation informatique, les étapes de conceptions du modèle, les différents blocs : démographies, statistiques ENF, admissions, efficacité interne, flux d'apprenants, personnel et infrastructures, coûts et financement, arbitrages et scénarios, menus et système d'affichage,
- Présenter un modèle un modèle fonctionnel utilisable par la DENF.
- Elaborer un manuel sur les indicateurs de suivi et évaluation de l'ENF,
- Elaborer, à partir des scénarios retenus, un rapport d'analyse et économique et financière reprenant les hypothèses de base et les blocs sur les aspects quantitatifs, qualitatifs et de coûts et financements,
- Elaborer et proposer un programme de formation approfondi en économie d'éducation et analyse des données.

149. La charge de travail de ces formations pourrait de 8 à 12 semaines.

Le contenu de la présente étude relève de la seule responsabilité de Monsieur Bachir Osman, Consultant international – Contrat SOFRECO – et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l’avis de l’Union européenne.



DIRECTION DE L'ÉDUCATION NON FORMELLE

Projet d'Assistance Technique et Etudes SOFRECO / Union Européenne

ETUDE SUR LES COÛTS DES PROGRAMMES ENF

GUIDE D'ENTRETIEN : Programme E2C

La Direction de l'Éducation Non Formelle (DENF) est dans un processus d'élaboration d'une stratégie de développement quantitatif, qualitatif et équitable du sous secteur de l'ENF. Une des étapes de ce processus consiste en l'élaboration d'une étude sur les coûts des programmes ENF. Une étude qui devrait constituer un outil:

- iii) de plaider pour améliorer l'allocation des ressources à l'ENF,*
- iv) de visibilité et d'estimation des composantes des coûts réels des programmes et du financement.*

Précisément l'élaboration de cette étude consiste, d'une part, en l'analyse du système des coûts supportés par les associations, et d'autre part, en la mise en place d'un modèle d'estimation des coûts.

Aussi, le travail de terrain que la mission entame avec les associations permettra d'identifier les composantes des coûts relatives à l'accès, la qualité et la gestion des programmes ENF :

- personnel (rémunérations et charges sociales : animateurs, accompagnateurs, encadreurs, inspecteurs, ...),*
- fonctionnement (formations initiales et continues, livres et fournitures scolaires, charges locatives, ...)*
- Investissement (équipements des classes),*
- administration et gestion (incluant le suivi-évaluation suivi, l'insertion, le parascolaire, charges sociales et sanitaires des apprenants, ...).*

Section	Sous-section	Questions
1. Informations générales sur l'association	1.1 Profil de l'association	L'étendue de la zone d'intervention
		La population cible
		Le type de programme E2C : <input type="checkbox"/> Initiation professionnelle : <input type="checkbox"/>
		Le suivi post-E2C <input type="checkbox"/>
	1.2 Financement et gestion	Les sources de financement
		- Etat <input type="checkbox"/>
		- Collectivités locales <input type="checkbox"/>
		- Entreprises publiques <input type="checkbox"/>
		- Entreprises privées <input type="checkbox"/>
	- Aides de l'étranger (bailleurs externes) <input type="checkbox"/>	
- Apports apprenants (familles) <input type="checkbox"/>		
- Autres <input type="checkbox"/>		
Existence d'apports en nature <input type="checkbox"/>		
Votre association établit-elle un bilan financier par poste de dépenses ?		
2. Composantes des coûts des programmes	2.1. Préparation	<p>La préparation est la phase qui se rapporte aux activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la sensibilisation, - la mobilisation des ressources éducatives (partenaires, locaux, animateurs, parents,...), - les inscriptions. <p>Votre association assure-t-elle ces activités ?</p> <p>Avez-vous estimé les dépenses dévolues à ces activités ?</p> <p>Compte tenu de l'intérêt avéré de cette phase pour la réussite du programme, pouvez-vous indiquer les contraintes de réalisation rencontrées ?</p>
	2.2 Animation des cours (encadrement)	<p>L'animation des cours correspond aux dépenses liées aux animateurs : rémunérations brutes.</p> <p>Votre association a-t-elle recours à plusieurs catégories d'animateurs ?</p> <p>Animateurs salariés <input type="checkbox"/></p> <p>Animateurs bénévoles <input type="checkbox"/></p>

(suite)

Section	Sous-section	Questions
Composantes des coûts des programmes (suite)	2.3. Suivi annuel de l'apprenant (coordination avec les parents)	<p>Le suivi de l'apprenant est l'activité réalisée par l'animateur et/ou le personnel d'encadrement (assistance sociale, superviseur,...).</p> <p>Est-ce que votre personnel d'enseignement ou social prendre en charge ce type d'activités ?</p> <p>Si oui, est-ce que cela représente des dépenses pour l'association ou celles-ci est simplement comprises dans la rémunération de ce personnel ?</p> <p>Avez-vous estimé les dépenses dévolues à ces activités ?</p>
	2.4. Charges sociales	<p>Est-ce que votre association prend en charge les charges médicales et administratives (état civil,...) des apprenants ?</p> <p>Si oui, ont-elles fait l'objet d'estimation ?</p>
	2.5 Supervision	<p>Les superviseurs assurent l'encadrement et la formation des animateurs et le suivi de la mise en œuvre.</p> <p>Votre association a recours à quel mode de rémunération pour ce personnel : salaire, frais de déplacement, primes,... ?</p>
	2.6 Formation des animateurs	<p>Activités jugées déterminantes pour la qualité du programme, votre association assure-t-elle pour tous les animateurs une formation initiale et continue ?</p> <p>A-t-elle une estimation des dépenses totales dévolues à cette activité ?</p>
	2.7. Charge locative des salles de classe	<p>Que représentent les charges locatives par rapport au parc des locaux occupés par votre association ?</p>
	2.8. Aménagement et entretien des locaux	<p>Est-ce que votre association supporte les dépenses liées à l'aménagement et à l'entretien des locaux d'enseignement ?</p>
	2.9 Equipement des classes	<p>Est-ce que votre association supporte des investissements en matière d'équipements (mobilier scolaires, équipements de formation,...) ?</p>
	2.10 Livre et fournitures scolaires	<p>Composantes jugées essentielles pour l'amélioration des rendements scolaires, votre association supporte-elle les dépenses dévolues à ce poste ?</p>
	2.11 Activités parascolaires (culturelles et sportives)	<p>Est-ce que les frais dévolus à ces activités ont fait l'objet d'estimation ?</p>

(suite)

Section	Sous-section	Questions
Composantes des coûts des programmes (fin)	2.12 Activités d'initiation professionnelle	Est-ce que votre association assure ce type d'activité ? Si oui, est-ce que les frais dévolus à ces activités ont fait l'objet d'estimation ?
	2.13 Gestion administrative	Dans le cas où votre association assure d'autres activités, est-ce qu'il vous est possible de dégager les quotes-parts dévolues au programme ENF ?
	2.14 Activités de saisie et de traitement des données	Est-ce que votre association assure ce type d'activité ? Si oui, est-ce que les frais dévolus à ces activités ont fait l'objet d'estimation ?
	2.15 Gestion de l'insertion professionnelle (placements, conseils)	Est-ce que les frais dévolus à ces activités ont fait l'objet d'estimation ?
	2.16 Suivi post éducation non formelle	Est-ce que les frais dévolus à ces activités ont fait l'objet d'estimation ?
	2.17 Evaluation et études développement des programmes	Est-ce que votre association supporte les coûts d'évaluation et d'études sur les programmes? Vous est-il possible d'estimer ces coûts ?
	2.18. Développement des outils didactiques et recherche	Est-ce que votre association supporte les coûts de développement des outils et recherche ? Vous est-il possible d'estimer ces coûts ?
	En conclusion sur cette section, votre association établit-elle une répartition par composante de ces dépenses ?	

3. Statistiques générales

Données E2C	Nb. établissements	Effectifs superviseurs	Effectifs animateurs	Effectifs apprenants	Dont filles

E2C : effectifs par niveau	Apprenants	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Inscrits (année précédente 2011)				
Ayant réussi au test (année 2012)				
Ayant bénéficié d'une insertion (année 2012)				

Personnel/statut	Effectifs personnel administratif	Effectifs personnel (animateurs, superviseurs)
Salarié		
Bénévole		

4. Informations sur les dépenses et financement de l'association pour le programme E2C

Répartition des dépenses (montants en dirhams)	Salaires	Fonctionnement	Investissements
Administration			
Enseignement (animation des cours et supervision)			

Ressources de l'association par origine (montants en dirhams)	Apports de l'association	Subventions du MEN (DENF)	Subventions partenaires étrangers	Autres subventions	Total

Enfin, est-ce que votre association établit une estimation des coûts unitaires des programmes mis en œuvre ?



DIRECTION DE L'ÉDUCATION NON FORMELLE

Projet d'Assistance Technique et Etudes SOFRECO / Union Européenne

ETUDE SUR LES COÛTS DES PROGRAMMES ENF

GUIDE D'ENTRETIEN : Programme Accompagnement Scolaire

La Direction de l'Éducation Non Formelle (DENF) est dans un processus d'élaboration d'une stratégie de développement quantitatif, qualitatif et équitable du sous secteur de l'ENF. Une des étapes de ce processus consiste en l'élaboration d'une étude sur les coûts des programmes ENF. Une étude qui devrait constituer un outil :

- v) de plaider pour améliorer l'allocation des ressources à l'ENF,*
- vi) de visibilité et d'estimation des composantes des coûts réels des programmes et du financement.*

Précisément l'élaboration de cette étude consiste, d'une part, en l'analyse du système des coûts supportés par les associations, et d'autre part, en la mise en place d'un modèle d'estimation des coûts.

Aussi, le travail de terrain que la mission entame avec les associations permettra d'identifier les composantes des coûts relatives à l'accès, la qualité et la gestion des programmes ENF :

- personnel (rémunérations et charges sociales : animateurs, accompagnateurs, encadreurs, inspecteurs, ...),*
- fonctionnement (formations initiales et continues, livres et fournitures scolaires, charges locatives, ...)*
- Investissement (équipements des classes),*
- administration et gestion (incluant le suivi-évaluation suivi, l'insertion, le parascolaire, charges sociales et sanitaires des apprenants, ...).*

Section	Sous-section	Questions
1. Informations générales sur l'association	1.1 Profil de l'association	L'étendue de la zone d'intervention
		La population cible
		Le type de programme Suivi des apprenants issus E2C: <input type="checkbox"/> Suivi élèves (filles) inter-cycle <input type="checkbox"/>
	1.2 Financement et gestion	Les sources de financement - Etat <input type="checkbox"/> - Collectivités locales <input type="checkbox"/> - Aides de l'étranger (bailleurs externes) <input type="checkbox"/> - Apports apprenants (familles) <input type="checkbox"/> - Autres <input type="checkbox"/>
		Votre association établit-elle un bilan financier par poste de dépenses ?
2. Composantes des coûts des programmes	2.1. Préparation	La préparation est la phase qui se rapporte aux activités suivantes : - L'identification des élèves à risque, - la mobilisation des ressources éducatives (partenaires, locaux, accompagnateurs, parents,...), - les inscriptions. Votre association assure-t-elle ces activités ? Avez-vous estimé les dépenses dévolues à ces activités ? Compte tenu de l'intérêt avéré de cette phase pour la réussite du programme, pouvez-vous indiquer les contraintes de réalisation rencontrées ?
	2.2 Accompagnement de l'élève (encadrement)	L'accompagnement de l'élève correspond aux dépenses liées aux accompagnateurs : rémunérations brutes. Votre association a-t-elle recours à plusieurs catégories d'accompagnateurs ? Accompagnateurs salariés <input type="checkbox"/> Accompagnateurs bénévoles <input type="checkbox"/>

(suite)

Section	Sous-section	Questions
Composantes des coûts des programmes (suite)	2.3. Suivi annuel de l'élève (coordination avec les parents, le corps enseignant)	<p>Le suivi de l'apprenant est l'activité réalisée par l'animateur et/ou le personnel d'encadrement (assistance sociale, superviseur,...). Il comprend aussi les activités de médiation.</p> <p>Est-ce que votre personnel d'enseignement ou social prendre en charge ce type d'activités ?</p> <p>Si oui, est-ce que cela représente des dépenses pour l'association ou celles-ci est simplement comprises dans la rémunération de ce personnel ?</p> <p>Avez-vous estimé les dépenses dévolues à ces activités ?</p>
	2.4 Supervision	<p>Les superviseurs assurent l'encadrement et la formation des accompagnateurs et le suivi de la mise en œuvre.</p> <p>Votre association a recours à quel mode de rémunération pour ce personnel : salaire, frais de déplacement, primes,... ?</p>
	2.5 Formation des accompagnateurs	<p>Activités jugées déterminantes pour la qualité du programme, votre association assure-t-elle pour tous les accompagnateurs une formation initiale et continue ?</p> <p>A-t-elle une estimation des dépenses totales dévolues à cette activité ?</p>
	2.10 Activités parascolaires (culturelles et sportives)	<p>Est-ce que l'activité d'accompagnement scolaire comporte des dépenses pour votre association ? Si oui, est-ce que les frais dévolus à ces activités ont fait l'objet d'estimation ?</p>
	2.11 Gestion administrative	<p>Dans le cas où votre association assure d'autres activités, est-ce qu'il vous est possible de dégager les quotes-parts dévolues à ce programme ?</p>
	2.12 Activités de saisie et de traitement des données	<p>Est-ce que votre association assure ce type d'activité ?</p> <p>Si oui, est-ce que les frais dévolus à ces activités ont fait l'objet d'estimation ?</p>
Composantes des coûts des programmes (fin)	2.13 Suivi post accompagnement	<p>Est-ce que les frais dévolus à ces activités ont fait l'objet d'estimation ?</p>
	2.14 Evaluation et études du programme (bilan,...)	<p>Est-ce que votre association supporte les coûts d'évaluation et d'études sur cette activité?</p> <p>Vous est-il possible d'estimer ces coûts ?</p>
	En conclusion sur cette section, votre association établit-elle une répartition par composante de ces dépenses ?	

3. Statistiques générales

Données Accompagnement scolaire	Nb. établissements	Effectifs superviseurs	Effectifs Accompagnateurs	Effectifs apprenants	Dont filles

Effectifs par niveau (années 2011 ou 2012)	Elèves accompagnés	Elèves sortants programme E2C	Filles 6^{ème} AP	Filles 6^{ème} AP : rural
Inscrits au programme				
Ayant amélioré les résultats scolaires				

Personnel/statut	Effectifs personnel administratif	Effectifs personnel (accompagnateurs, superviseurs)
Salarié		
Bénévole		

4. Informations sur les dépenses et financement de l'association pour le programme : Accompagnement scolaire

Répartition des dépenses (montants en dirhams)	Salaires	Fonctionnement	Investissements
Administration			
Enseignement (accompagnement et supervision)			

Ressources de l'association par origine (montants en dirhams)	Apports de l'association	Subventions du MEN (DENF)	Subventions partenaires étrangers	Autres subvention s	Total

Enfin, est-ce que votre association établit une estimation des coûts unitaires des programmes mis en œuvre ?

