

Intégration de l'approche Genre et Inclusion Sociale dans les Projets du « Compact II » au Maroc

Morocco Employability and Land Compact
Entré en vigueur le 30 Juin 2017
Clôturé le 31 Mars 2023



Membres de l'équipe Genre et Inclusion Sociale (GIS)

L'Agence Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco)

Fatima Bourarach	Directrice GIS <i>Jun 2017 – Jun 2019</i>
Siham Bojji	Directrice GIS <i>Aout 2019 – Septembre 2022</i> Manager GIS, Projet « Education et formation pour l'employabilité » <i>Octobre 2017 – Juillet 2019</i>
Abdellah Adlaoui	Director GIS <i>Janvier 2023 – Juin 2023</i> Manager GIS, Projet « Education et formation pour l'employabilité » <i>Janvier 2020 – Décembre 2022</i>
Samira Mizbar	Manager GIS, Activité Foncier Rural, Projet « Productivité du foncier » <i>Développement du Compact – Avril 2023</i>
Imane Ennasri	Manager GIS, Activité Foncier Industriel, Projet « Productivité du foncier » <i>Mars 2018 – Mars 2023</i>
Hajar Binani	Manager GIS, Infrastructure, Projet « Education et formation pour l'employabilité » <i>Janvier 2021 – Mars 2023</i>

Millennium Challenge Corporation (MCC)

Melissa Adams	Projet « Education et formation pour l'employabilité » <i>Développement du Compact – Janvier 2019</i>
Bersabeh Beyene	Projet « Productivité du foncier » <i>Développement du Compact – Juillet 2019</i>
Kate Lifanda	Projet « Productivité du foncier » <i>Juillet 2019 – Janvier 2022</i>
Sharon E. Rogers	Projet « Education et formation pour l'employabilité » <i>Février 2019 – Juillet 2023</i> Projet « Productivité du foncier » <i>Janvier 2022 – Juillet 2023</i>

Remerciements particuliers à Annie Thompson, équipe Projet Foncier de MCC.

Membres de l'équipe de rédaction et d'édition du rapport final GIS

Rédaction

<i>Chapitre 1. Education Secondaire</i>	Khadija Saoudi
<i>Chapitre 2. Formation Professionnelle</i>	Khadija Saoudi
<i>Chapitre 3. Emploi</i>	Abdellah Adlaoui avec Sharon E. Rogers
<i>Chapitre 4. Foncier Industriel</i>	Imane Ennasri
<i>Chapitre 5. Foncier Rural</i>	Samira Mizbar
<i>Chapitre 6. Gouvernance du Foncier</i>	Malika Ghefrane avec Abdellah Adlaoui

Édition

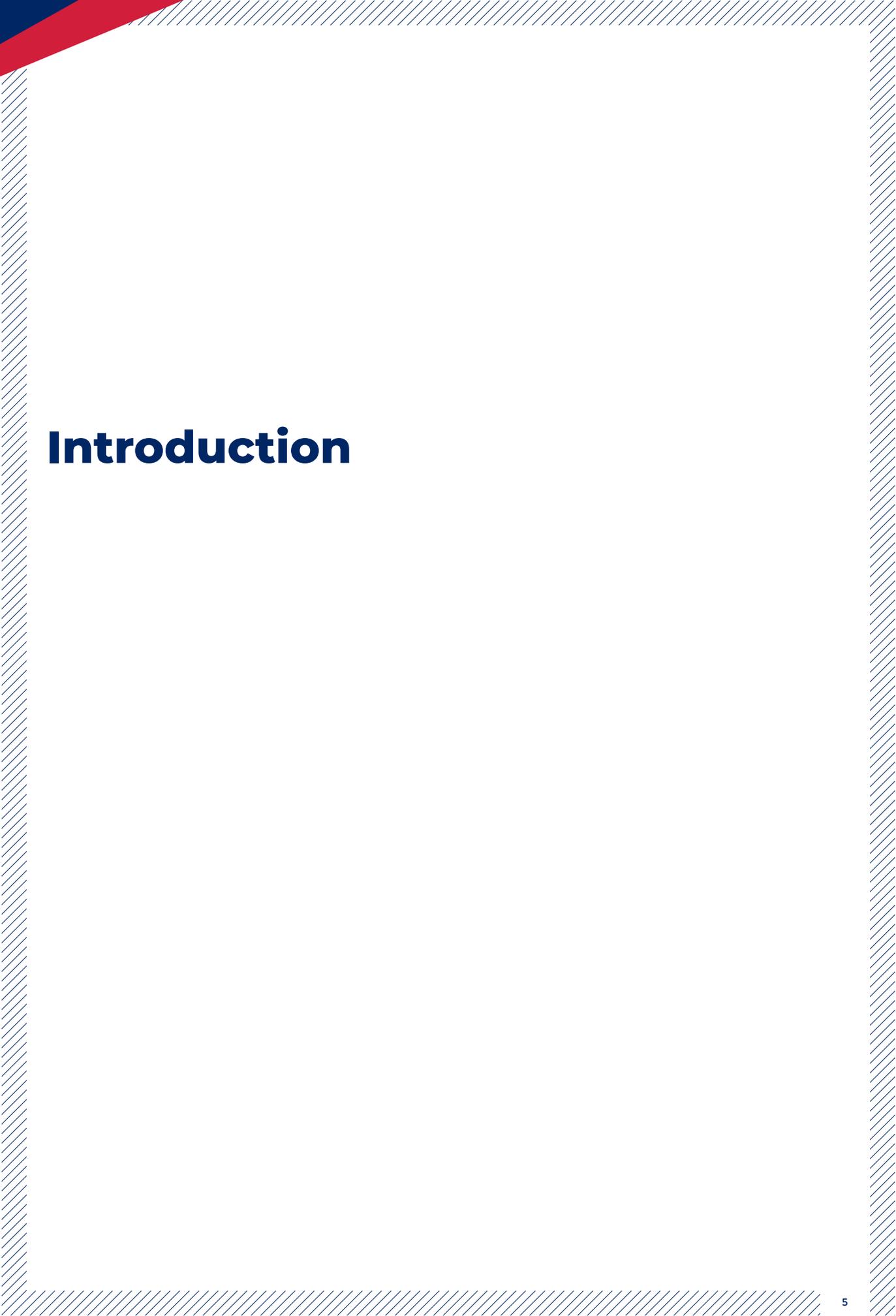
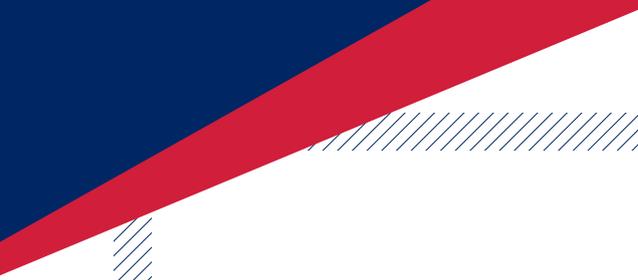
Sharon E. Rogers

Révision

Stéphanie Tailleux

Table des matières

Introduction	4
Projet « Education et Formation pour l'Employabilité »	10
Chapitre 1 « Education Secondaire »	11
Chapitre 2 « Formation Professionnelle »	45
Chapitre 3 « Emploi »	99
Projet « Productivité du Foncier »	136
Chapitre 4 « Foncier Industriel »	137
Chapitre 5 « Foncier Rural »	176
Chapitre 6 « Gouvernance du Foncier »	198



Introduction

Introduction

Le Gouvernement du Royaume du Maroc a conclu, le 30 novembre 2015, un deuxième programme de coopération « Compact II », Morocco employability and land Compact, avec le Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique, représenté par Millennium Challenge Corporation (MCC) dans l'objectif de rehausser la qualité du capital humain et d'améliorer la productivité du foncier. Entré en vigueur le 30 juin 2017, le « Compact II » a été doté d'un budget de 460,5 millions \$USD, auquel s'est ajoutée une contribution du Gouvernement marocain d'une valeur équivalente à 15% au moins de l'apport américain. Le « Compact II » devait arriver à terme le 30 juin 2022 mais en raison des défis liés à la pandémie Covid-19, il a bénéficié d'une extension exceptionnelle de neuf mois, reportant sa clôture à la fin mars 2023.

En collaboration avec le Gouvernement marocain et la Banque Africaine de Développement (BAD), MCC a réalisé en 2015 une étude sur les contraintes à la croissance économique au Maroc¹. Cette étude a permis d'identifier la faiblesse de la qualité du capital humain et son inadéquation avec les besoins des entreprises et l'accès difficile des investisseurs au foncier parmi les contraintes majeures à la croissance économique. Le « Compact II » s'est donc focalisé sur l'amélioration du capital humain et la mobilisation du foncier comme deux principaux leviers pour favoriser une croissance inclusive et réductrice de la pauvreté.

En effet, le « Compact II » comprenait deux projets structurants à savoir le projet « Productivité du Foncier », dont le budget s'élevait à 170,2 millions \$USD et qui visait l'amélioration de la productivité et de la gouvernance du foncier pour mieux répondre aux besoins des investisseurs et attirer davantage d'investissements. Le projet « Education et Formation pour l'Employabilité »,

était pour sa part doté d'un budget de 226,3 millions \$USD et son objectif était l'amélioration de l'employabilité des jeunes et la facilitation de leur insertion sur le marché du travail à travers des activités liées directement aux domaines de l'éducation secondaire, de la formation professionnelle et de l'emploi.

Le projet « Productivité du Foncier » comprenait trois activités : « Foncier Industriel » et « Foncier Rural » et « Gouvernance du Foncier » alors que le projet « Education et Formation pour l'Employabilité » s'articulait autour de trois composantes, à savoir « Education Secondaire », « Formation Professionnelle » et « Emploi ».

MCC reconnaît que la croissance seule ne permet pas de réduire la pauvreté si ses investissements ne sont pas également inclusifs et durables. En outre, un niveau élevé d'exclusion ou d'inégalité peut même freiner la croissance économique. Pour cela, le « Compact II » du Maroc a veillé à intégrer l'approche Genre et Inclusion Sociale (GIS) dans toutes ses activités, soit de manière transversale ou en concevant des activités GIS spécifiques. L'intégration de l'approche GIS dans le « Compact II » a donc pris en considération les éléments suivants.

Approche GIS. L'Agence MCA-Morocco a considéré l'intégration du genre comme un « processus d'évaluation des implications pour les femmes et les hommes de toute action planifiée, y compris la législation, les politiques ou les programmes, dans n'importe quel domaine et à tous les niveaux. Il s'agissait d'une stratégie pour intégrer les préoccupations et les expériences des femmes et des hommes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines que ce soit politique, économique ou sociétal, afin que les femmes et les hommes en profitent »².

Cette définition repose sur le principe que les femmes et les hommes ont des besoins, des rôles, des intérêts et un accès aux ressources

¹ Diagnostic de croissance du Maroc : analyse des contraintes à une croissance large et inclusive.

² Conseil Economique et Social des Nations Unies (ECOSOC).

et à leurs avantages différents et que les femmes et les hommes doivent jouer des rôles tout aussi importants dans la réalisation d'un développement inclusif et durable³.

Pour l'inclusion sociale, il s'agissait d'un processus garantissant que les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, en bénéficiant pleinement des possibilités d'embauche, de revenu et d'éducation. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux. Ces personnes ont généralement un accès très restreint au pouvoir et aux organes de prise de décision et se sentent souvent impuissantes et incapables d'influer sur les décisions qui affectent leur vie quotidienne⁴.

Politique et directives GIS de MCC.

L'approche GIS adoptée par l'Agence MCA-Morocco s'est basée sur la politique genre⁵ et les directives opérationnelles genre de MCC⁶. La politique GIS de MCC fournit des conseils sur l'intégration du GIS et d'autres considérations sociales dans la conception de son processus consultatif et sur l'intégration du genre tout au long des étapes du « Compact » alors que les directives opérationnelles GIS, comme leur nom l'indique, détaillent le mode opératoire de l'intégration du GIS à travers toutes les étapes du « Compact ».

Plan d'Action Genre et Inclusion Sociale (PAGIS). Conformément à la politique et aux directives GIS de MCC, l'Agence MCA-Morocco a procédé, au démarrage du « Compact II », à l'élaboration du PAGIS. Le PAGIS a traduit l'engagement de l'Agence MCA-Morocco et des différentes parties prenantes au programme de coopération « Compact II » à promouvoir le GIS dans toutes les étapes de conception et de mise en œuvre des projets.

Son objectif était d'assurer que les contraintes socio-économiques pouvant affecter la pleine participation des populations et leur accès aux bénéfiques des projets soient atténuées et que des opportunités supplémentaires pour assurer une participation inclusive soient identifiées et intégrées en pratique.

Le PAGIS décrivait les objectifs, les actions et les principaux indicateurs pour assurer une intégration effective de l'approche GIS dans les projets et activités du « Compact II » (Annexe A). Il a donc constitué un document de référence pour le personnel de l'Agence MCA-Morocco et les parties prenantes. Le PAGIS était également utile aux différentes structures nationales, régionales et locales partenaires de la mise en œuvre du « Compact II » et aux différents prestataires (cabinets, consultants et experts) afin qu'ils puissent intégrer, de manière fluide et transversale, l'approche GIS, aussi bien sur les plans organisationnel et institutionnel, que sur les plans de la planification, de la programmation, de la coordination, du suivi et de l'évaluation.

Le PAGIS est entré en vigueur en mars 2018 et son élaboration a constitué une condition du premier décaissement du « Compact II ». Son élaboration a suivi une logique itérative et s'est basée sur une approche participative et inclusive afin d'assurer l'implication et l'appropriation par tous les intervenants concernés. Le PAGIS a été revu en 2021 en suivant la même approche participative avec les parties prenantes et ce, afin de refléter et d'incorporer aussi bien les changements survenus au sein du design du « Compact II » que les apprentissages obtenus suite à sa mise en œuvre. La Direction GIS, en collaboration avec les Directions des projets de l'Agence MCA-Morocco, a également revu les actions et les indicateurs du PAGIS à la fin du « Compact II » (Annexe A).

³ Idem

⁴ Rapport conjoint sur l'inclusion sociale, Commission Européenne

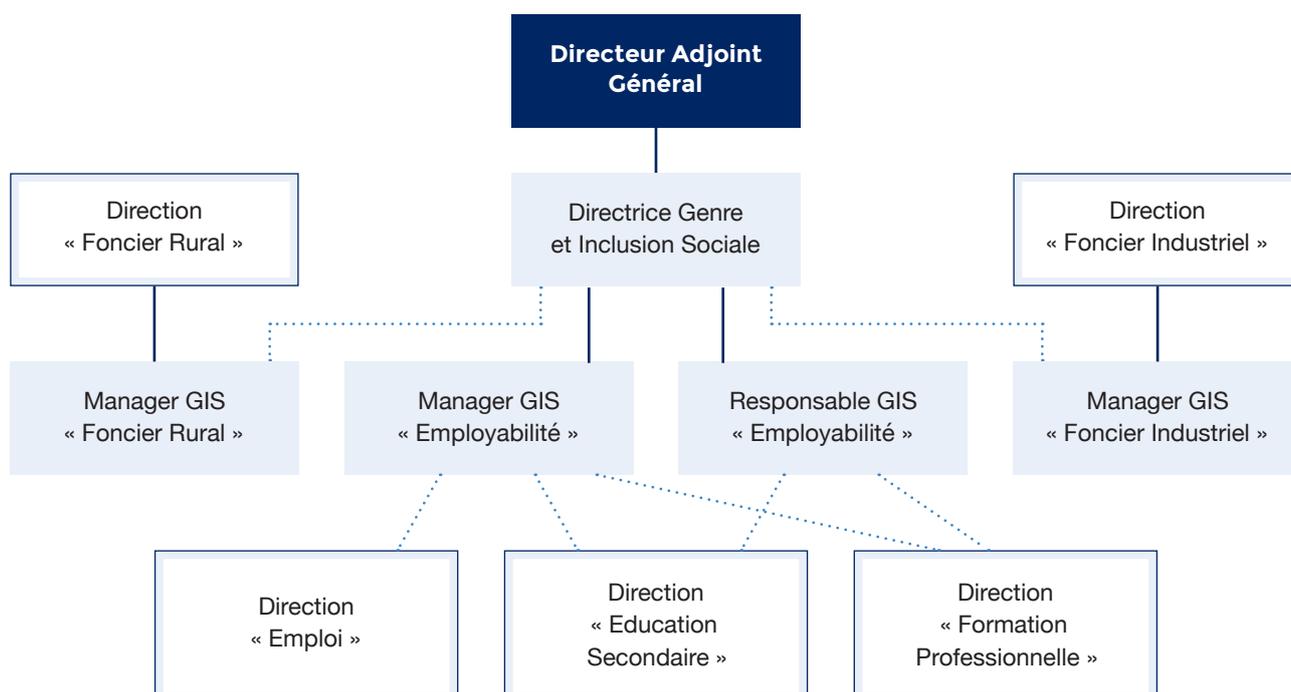
⁵ <https://assets.mcc.gov/content/uploads/2017/05/mcc-policy-gender.pdf>

⁶ <https://assets.mcc.gov/content/uploads/2017/05/guidance-2011001054001-genderintegration.pdf>

Direction GIS. Afin d'assurer une intégration de l'approche GIS dans l'ensemble des projets du « Compact II » de manière transversale ou spécifique et ce, dès leur conception/élaboration, MCC a mis en place une Direction GIS au sein de l'Agence MCA-Morocco. Sa principale mission était d'assurer la coordination générale de l'intégration de l'approche GIS dans les projets, en s'appuyant sur le PAGIS comme feuille de route. Son rôle

était également de fournir l'appui technique et intellectuel, y compris la sensibilisation et la formation, à l'ensemble des chargés de projets, des prestataires et des parties prenantes afin d'assurer une intégration harmonieuse et durable de l'approche GIS. La Direction GIS était soutenue dans cette mission par les Directions opérationnelles et transversales de l'Agence MCA-Morocco (Figure 1).

FIGURE 1 Organigramme de la Direction GIS de l'Agence MCA-Morocco.



Les ressources de la Direction GIS apportaient un soutien au quotidien à travers la participation à l'élaboration des termes de référence, aux processus de sélection et de « due diligence », à l'élaboration des contrats, la revue des livrables et des budgets pour s'assurer que les actions GIS soient planifiées, au suivi et à l'encadrement des prestataires/partenaires, et à l'élaboration d'outils pratiques, de visites de terrain ou encore au comité de pilotage, etc.

Intervention aux niveaux institutionnel et local. Le « Compact II » visait l'accompagnement et le renforcement des capacités des parties prenantes institutionnelles

aux niveaux central et régional ainsi que celles au niveau local, en atteignant substantiellement les communautés locales en milieu rural. Cette pluralité s'est traduite par une différenciation dans les stratégies d'intégration de l'approche GIS mises en œuvre.

Renforcement des capacités du personnel de l'Agence MCA-Morocco et des parties prenantes en matière de GIS. La Direction GIS de l'Agence MCA-Morocco a conduit une analyse des besoins en formation du personnel de l'Agence MCA-Morocco et des unités de gestion des projets et a mis en place un programme de formation visant à renforcer

leurs capacités autour de l'intégration de l'approche GIS dans les projets du « Compact II ». Aussi, toutes les parties prenantes ont été sensibilisées et/ou formées sur l'approche GIS.

Collaboration et co-construction avec les parties prenantes. La relation qu'a entretenue l'Agence MCA-Morocco avec les parties prenantes était une relation de collaboration et de co-construction. L'Agence MCA-Morocco a adopté une approche participative impliquant toutes les parties prenantes dans les différentes étapes des activités depuis leur conception jusqu'à leur mise en œuvre et évaluation. A travers ces étapes, l'Agence MCA-Morocco a engagé un dialogue, des échanges, a collaboré, coopéré, et co-construit avec les parties prenantes. Le processus de révision du PAGIS est l'illustration parfaite du travail collaboratif et de co-construction avec elles.

Accompagnement et suivi rapproché des parties prenantes. L'Agence MCA-Morocco a accompagné toutes ses parties prenantes durant toutes les étapes de leurs interventions, à commencer par la définition commune des concepts GIS, le suivi des progrès des activités/interventions à travers un comité de suivi et des missions de supervision et d'appui, les propositions d'ajustements nécessaires et de solutions aux obstacles et défis rencontrés, l'examen et la validation des livrables en plus du partage des bonnes pratiques et des leçons apprises.

Répercussions de la crise liée à la pandémie Covid-19. Le « Compact II » a été affecté par l'avènement de la pandémie Covid-19 en mars 2020, qui a engendré des changements majeurs dans les domaines d'intervention du programme, tels que la suspension des travaux de construction et de réhabilitation des infrastructures, le changement dans la démarche de conception des modules de formation, etc. C'est ainsi que la mise en œuvre de plusieurs interventions programmées ont été rééchelonnées, certaines stratégies et éléments du design ont été adaptés ou modifiés et que certaines actions ont été priorisées sur la base notamment des nouveaux besoins qui ont émergé en lien avec la crise sanitaire. A cet effet, l'Agence MCA-Morocco a réalisé des analyses

de l'impact de la Covid-19, portant notamment sur les aspects GIS, au niveau de toutes les composantes du « Compact II ». Ces reports et adaptations ont entraîné une rallonge de neuf mois dans la durée du « Compact II » et un budget additionnel de plus de 10 millions \$USD.

Objectifs, méthodologie et audience du rapport final GIS

Le présent rapport résume les principales réalisations du « Compact II » du Maroc en matière de GIS en se référant aux objectifs GIS définis dans le PAGIS, les éléments clés de l'approche GIS, les défis et les enseignements à prendre en compte lors de la conception des futurs accords MCC, et met en valeur les efforts déployés pour assurer la durabilité et l'institutionnalisation de l'approche GIS au sein des différents institutions et ministères marocains, partenaires dans le cadre de la mise en œuvre du « Compact II ». Le rapport constitue également un outil de communication et d'apprentissage pour MCC et son écosystème, pour ses interventions actuelles et à venir dans d'autres pays.

Les auteurs de ce rapport ont examiné la documentation de base de MCC, de l'Agence MCA-Morocco (le PAGIS, les rapports d'activités annuels, les contrats, les outils GIS développés, etc.), les documents et les rapports d'avancement des contractants/prestataires chargés de la mise en œuvre des différentes activités du « Compact II », les tableaux de suivi des indicateurs et autres documents. Des entretiens avec des responsables d'activités, des responsables GIS au sein de l'Agence MCA-Morocco, des contractants chargés de la mise en œuvre ainsi que des bénéficiaires des activités du « Compact II » ont également été menés.

Enfin, ce rapport est destiné principalement au personnel de MCC ainsi qu'aux Agences MCA des autres pays partenaires. L'audience secondaire est composée des décideurs politiques et gestionnaires de programmes dans les pays en développement, des bailleurs de fonds et des Organisations Non Gouvernementales (ONG) ainsi que l'audience habituelle de l'Agence MCA-Morocco et MCC.



Projet
**« Education et Formation
pour l'Employabilité »**

« Education Secondaire »

Table des matières « Education Secondaire »

Acronymes et abréviations	14
1 Contexte et contraintes à la croissance économique liés à l'éducation secondaire	15
2 Contraintes GIS liées à l'éducation secondaire	17
3 Présentation des objectifs et des composantes de l'activité « Education Secondaire »	17
A. Objectifs généraux.....	17
B. Objectifs GIS.....	18
C. Parties prenantes.....	19
4 Réalisations et réussites GIS	21
4.1 Promouvoir des pratiques d'enseignement et des approches pédagogiques inclusives et sensibles au genre	21
A. Déconstruction des préjugés et changement des perception et des attitudes.....	21
B. Renforcer une gouvernance inclusive.....	23
C. Inclusion de la formation GIS dans la formation initiale et continue du personnel du MENPS.....	23
4.2 Promouvoir un environnement scolaire inclusif et sensible au genre	24
A. Clubs scolaires.....	24
B. Cellules d'écoute.....	25
C. Soutien social et pédagogique.....	26
D. Camps scientifiques.....	26
4.3 Réhabilitation des infrastructures scolaires inclusives et sensibles au genre	27
A. Modèle GIS innovant dans les travaux et les chantiers de construction et de réhabilitation.....	27
B. Établissements scolaires plus inclusifs et sensibles au genre.....	28
4.4 Améliorer la mobilisation communautaire et la participation des parents lors de l'élaboration et du suivi du PEI	29
5 Éléments clés de l'approche GIS	30
6 Outils GIS produits	34
7 Défis surmontés durant la mise en oeuvre	36

8	Importants ajustements durant la mise en oeuvre	38
9	Budget et ressources nécessaires	39
10	Leçons apprises	40
10.1	Leçons liées à la mise en œuvre des activités	40
	A. Travail avec les contractants	40
	B. Collaboration avec les entités institutionnelles	40
	C. Collaboration et intégration du GIS au sein de l'Agence MCA-Morocco	41
10.2	Leçons aux niveaux organisationnel et institutionnel	42
11	Recommandations pour la mise à l'échelle et la durabilité	43

Acronymes et abréviations

AMPTE	Association des Mères, Pères et Tuteurs d'Élèves
AREF	Académie Régionale d'Éducation et de Formation
CGE-CP	Conseil de Gestion de l'Établissement-Comité de Pilotage
CFIE	Centre de Formation des Inspecteurs de l'Enseignement
COPE	Centre d'Orientation et de Planification de l'Éducation
CRMEF	Centre Régional des Métiers de l'Éducation et de la Formation
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
DEN	Département de l'Éducation Nationale
DP	Direction Provinciale
DSSP	Direction de la Stratégie, des Statistiques et de la Planification
ECR	Équipe de Coordination Régionale
EFE	Education for Employment
ESSH	Environnement, Santé, Sécurité et Hygiène
FM	Fès-Meknès
FMSS	Fondation Marocaine pour le Soutien Scolaire
GIS	Genre et Inclusion Sociale
HS	Harcèlement sexuel
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
IYF	International Youth Foundation
MCA	Millennium Challenge Account
MCC	Millennium Challenge Corporation
MENFPESRS	Ministère de l'Éducation Nationale, la Formation Professionnelle, l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique
MENPS	Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports
MLA	Modèle « Lycée Attahadi »
MS	Marrakech-Safi
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAGIS	Plan d'Action Genre et Inclusion Sociale
PEI	Projet d'Établissement Intégré
PGE	Plan Gouvernemental pour l'Égalité
PISA	Program for International Student Assessment
PMR	Personnes à Mobilité Réduite
PSH	Personne en Situation de Handicap
S&E	Suivi et Evaluation
SNFC	Stratégie Nationale de la Formation Continue
TDP	Traite des Personnes
TTH	Tanger-Tétouan-Al-Hoceima

Contexte et contraintes à la croissance économique liés à l'éducation secondaire

L'acquisition des compétences permet d'améliorer la compétitivité des entreprises et donc leur productivité. C'est pour cela que le Maroc a beaucoup investi dans l'éducation ces deux dernières décennies. En effet, depuis 1999, des réformes successives ont été mises en place au Maroc pour généraliser la scolarisation, en faciliter l'accès et améliorer le rendement des élèves. Ces réformes ont donc été accompagnées de moyens financiers importants pour faciliter leur mise en œuvre⁷. Des progrès ont aussi été réalisés en termes d'infrastructures, de généralisation de l'enseignement primaire, du taux de scolarisation au niveau secondaire, etc. Cependant ces progrès restent insuffisants étant donné que le système éducatif marocain est toujours caractérisé par :

Au niveau du système scolaire en général

- Un taux de rendement faible des élèves dans l'éducation primaire et secondaire⁸. En effet, selon l'étude internationale PISA (Program for International Student Assessment) 2019, 60% des élèves du secondaire étaient peu performants dans les trois domaines : Lecture, sciences et mathématiques ;
- L'inadéquation entre certaines formations proposées par le système d'éducation et les besoins des entreprises, réduisant ainsi l'employabilité des jeunes⁹ ;

- La faible qualité de formation des enseignants. Une grande majorité des enseignants n'ont pas les compétences et les connaissances minimales pour enseigner l'arabe et le français¹⁰. En termes de formation continue, les enseignants reçoivent des formations « disparates et inorganisées, ce qui réduit l'effet positif sur leur niveau de qualification »¹¹ ;
- Le manque d'infrastructures. En effet, les exigences minimales telles que la disponibilité de toilettes propres et accessibles et l'éclairage adéquat des salles de classe ne sont pas satisfaites dans 80 % des écoles satellites, 68 % des écoles rurales et 58 % des écoles¹². L'état des infrastructures scolaires existantes s'est également dégradé¹³ ;
- Les Directeurs d'établissements scolaires et les autres acteurs locaux n'étaient pas habilités à gérer les performances de l'école¹⁴.

Au niveau de la scolarisation des élèves

- Le taux de scolarisation du secondaire collégial a considérablement évolué au cours des années pour atteindre 94,7% en 2020-2021 alors que celui du secondaire qualifiant n'avait atteint que 71,1% durant la même année. Par sexe, le taux de scolarisation des filles était plus faible que celui des

⁷ Les dépenses publiques consacrées à l'éducation nationale représentent 24,6% du budget général de l'État et 4,3% du PIB en 2019 (Source : MENFPFRS. L'éducation nationale en chiffres 2018-2019. 2020)

⁸ Les évaluations internationales incluent PISA (Programme International pour le Suivi des Acquis), TIMSS (Trends in International Mathematics and Sciences Study) ou PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study). Ces évaluations classent le Maroc parmi les cinq derniers pays en termes du rendement des élèves dans l'éducation.

⁹ Banque Mondiale. Governing towards efficiency, equity, education and endurance. A systematic country diagnostic. Royaume du Maroc.pdf

¹⁰ CSEFRS. La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013 : acquis, déficits et défis. Rapport analytique.

¹¹ Banque Mondiale. Governing towards efficiency, equity, education and endurance. A systematic country diagnostic. Royaume du Maroc.pdf

¹² MENFPESRS. Bilan d'activité du Ministère. Volume1. Département de l'éducation nationale. Royaume du Maroc 2021.

¹³ Morocco Education and Training for Employability Project, MCC, 2016.

¹⁴ Idem.

garçons alors que par milieu de résidence, le gap était considérable, surtout au niveau secondaire qualifiant où plus de la moitié des élèves de 15-17 n'étaient pas scolarisés¹⁵ ;

- En 2020-2021, la durée moyenne de scolarisation était de 5 années pour les femmes et 6,9 années pour les hommes. Ce niveau enregistré restait inférieur à celui des pays similaires et le reste des pays arabes¹⁶ ;
- En 2018-2019, l'indice de parité entre les sexes (Femmes/Hommes) s'élevait à 0,91 au secondaire collégial alors qu'il était de 1,08 au secondaire qualifiant¹⁷ ;
- Le taux d'abandon scolaire dans le système public a diminué durant la dernière décennie grâce à la multitude de programmes mis en place par le Maroc pour lutter contre ce phénomène, tels que le programme « Tayssir » pour les transferts monétaires conditionnels, l'initiative d'un million de cartables, le transport scolaire, les internats, les cantines, les bourses, etc. Cependant, le taux d'abandon scolaire restait encore élevé au secondaire collégial et qualifiant par rapport à celui du primaire. En 2020-2021, ce taux s'élevait à 9,7% au collège et 7,4% au secondaire qualifiant, avec respectivement un taux d'abandon pour les filles de 7,4% et 5,9%. Dans les niveaux secondaires, l'écart en termes de taux d'abandon scolaire et de taux d'achèvement était toujours au profit des filles¹⁸ ;
- L'accès à l'éducation des Personnes en Situation de Handicap (PSH) reste un défi majeur au Maroc et ce malgré un cadre législatif encourageant et des stratégies nationales qui évoluent positivement¹⁹. En effet, en 2014, 66,1% des PSH étaient sans instruction. Les deux-tiers d'entre elles étaient des femmes. Le pourcentage

des enfants en situation de handicap déclarant être scolarisé était de 39,4% de l'ensemble des enfants en âge de scolarisation²⁰.

Durant la dernière décennie, plusieurs réformes et programmes ont visé l'égalité de genre et l'inclusion sociale. C'est ainsi que la constitution de 2011 du Maroc a garanti un accès égal à ses citoyens pour bénéficier du droit à une éducation moderne, accessible et de qualité. En 2012, le Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique (MENFPESRS) a mis en place une stratégie d'appui à la mise en œuvre du plan d'action stratégique à moyen-terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les genres dans le système éducatif au Maroc. La vision stratégique de l'éducation 2015-2030 a consacré quant à elle un de ses 4 piliers à la promotion d'une école de l'équité et de l'égalité des chances. C'est dans ce cadre que le MENFPESRS a lancé, en 2019, l'ambitieux programme national de l'éducation inclusive²¹ au profit des enfants en situation de handicap sous le haut patronage de sa Majesté Mohammed VI et a adopté un plan d'action sectoriel de l'égalité pour l'opérationnalisation du Plan Gouvernemental pour l'Egalité (PGE), au titre de la période 2019-2021.

15 Idem.

16 UNDP. Human development report 2021-2022: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World.

17 Rapport National. 2020. Examen National Volontaire de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable. Royaume du Maroc.

18 MENFPESRS. Bilan d'activité du Ministère. Volume1. Département de l'éducation nationale. Royaume du Maroc 2021.

19 CSEFRS. Une école de justice sociale : Contribution à la réflexion sur le modèle de développement. 2018.

20 Ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social (MSFFDS). Enquête nationale sur le handicap. Synthèse. 2014.

21 Il s'agit d'un programme global visant à faire bénéficier les enfants en situation de handicap des mêmes opportunités que les autres enfants, que ce soit au niveau des infrastructures, des accessibilités ou des adaptations.

2

Contraintes GIS liées à l'éducation secondaire

Les analyses menées dans le cadre du « Compact II » ont montré que les facteurs d'échec et de décrochage scolaires résidaient principalement dans le déficit en infrastructures scolaires, l'éloignement des établissements scolaires, l'absence ou l'inadéquation des structures sanitaires en milieu scolaire, les horaires scolaires inadaptés aux conditions sociales et géographiques, la faible prise en compte des besoins des élèves en situation de handicap et le manque d'appui social et économique aux parents défavorisés pour soutenir la scolarisation des filles.

Ces analyses ont fait également ressortir un important paradoxe : les filles avaient un meilleur taux de réussite scolaire que les garçons jusqu'à l'université, mais ceux-ci se prévalaient d'une réussite professionnelle nettement meilleure que celle des filles. Plusieurs chercheurs ont expliqué ce paradoxe par une subtile division socio-sexuée des savoirs à l'école (en fonction des publics scolaires différenciés, non seulement par sexe, mais aussi par origine sociale) qui se prolonge en une division socio-sexuée du travail professionnel et familial.

3

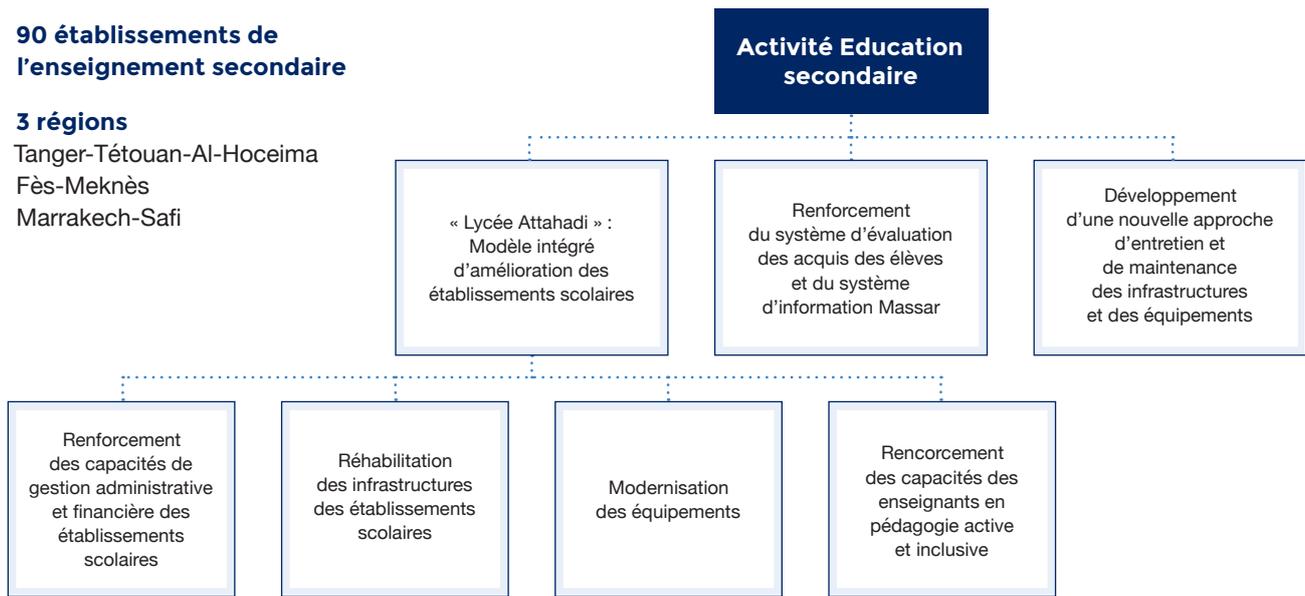
Présentation des objectifs et des composantes de l'activité « Education Secondaire »

A. Objectifs généraux

Dotée d'un budget de l'ordre de 111,4 millions \$USD, l'activité « Education Secondaire » avait pour objectif de renforcer l'employabilité des jeunes à travers l'amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes d'enseignement secondaire (collèges et lycées) et de garantir l'équité d'accès à ces programmes. Conçue pour répondre aux principales contraintes auxquelles le système éducatif marocain fait

face, l'activité « Education Secondaire » était en parfait alignement avec la Vision stratégique d'éducation 2015-2030 et sa mise en œuvre a été faite en étroite coopération avec le Département de l'Education Nationale (DEN) et les Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF) des Régions Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Marrakech-Safi et Fès-Meknès. Cette activité a été structurée autour des trois composantes suivantes :

FIGURE 1.1 Composantes et objectifs de l'activité « Education Secondaire ».



Le modèle « Lycée Attahadi » (MLA) s’est basé sur le Projet d’Etablissement Intégré (PEI), produit d’un processus collectif de mobilisation des acteurs en vue de promouvoir, au sein des établissements d’enseignement secondaire, de nouvelles pratiques de gestion inclusive et de pédagogie centrée sur l’élève. Les principales activités mises en œuvre dans le cadre du MLA se trouvent dans l’annexe A.

B. Objectifs GIS

L’approche GIS a été intégrée de manière transversale dans le MLA. Par conséquent, des objectifs GIS ont été élaborés et suivis pour s’assurer de cette intégration. Ces objectifs GIS étaient les suivants :

- Promouvoir un environnement scolaire inclusif et sensible au genre ;
- Améliorer la mobilisation communautaire et la participation des parents lors de l’élaboration et du suivi des PEI ;

- Promouvoir des pratiques d’enseignement et des approches pédagogiques inclusives et sensibles au genre ;
- Réhabiliter les infrastructures scolaires pour les rendre plus inclusives et sensibles au genre.

L’approche GIS fût moins présente dans les deux autres composantes de l’activité « Education Secondaire », à savoir le « Renforcement du système d’évaluation des acquis des élèves et du système d’information MASSAR » ainsi que dans le « Développement d’une nouvelle approche pour l’entretien et la maintenance des infrastructures et des équipements scolaires »²².

²² Même si le PAGIS avait inclus dans ses objectifs que la composante SI-MASSAR se devait d’être inclusive, cet objectif n’a pas été priorisé par l’équipe GIS de l’Agence MCA-Morocco et n’a donc pas été atteint.

C. Parties prenantes

Parties prenantes institutionnelles

Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et du Sport (MENPS)

Missions

- Responsable de l'élaboration et de la mise en place des réformes éducatives et de toute politique d'éducation ;
- Concentre les fonctions stratégiques : Encadrement, organisation, légitimation, orientation et évaluation.

Rôle dans l'activité

- Valider les composantes de l'activité « Education Secondaire » et s'assurer qu'elles étaient alignées sur la réforme (Vision stratégique 2015-2030) et la loi-cadre 51-17 ;
- Appuyer la mise en œuvre des PEI auprès des AREF, Directions Provinciales et établissements scolaires ;
- Assurer la généralisation, l'institutionnalisation et la pérennisation du PEI.

Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF)

Missions

- Activités de planification, de gestion et décisions de construction de nouvelles entités scolaires ;
- Établissement des cartes éducatives régionales prévisionnelles ;
- Fixation du programme prévisionnel de formation des cadres pédagogiques et administratifs ;
- Gestion des ressources humaines et les initiatives de partenariat

Rôle dans l'activité

- Au niveau de chaque AREF, une Equipe de Coordination Régionale (ECR) a été désignée pour appuyer et suivre la mise en œuvre de l'activité auprès des établissements scolaires, y compris la formation continue et la réhabilitation des infrastructures.
- L'ECR était constituée de 16 membres :
 - Huit permanents : le coordinateur régional, quatre animateurs, un point focal GIS, un point focal suivi-évaluation et un point focal infrastructure.
 - Six à temps partiel : Quatre coordinateurs provinciaux, des points focaux en charge du Système d'Information « MASSAR », du budget, de l'évaluation des performances scolaires et un responsable du Fonds de Partenariat de l'Éducation pour l'Employabilité.

Directions Provinciales (DP)

Missions

- Superviser les établissements scolaires ;
- Préparer la carte scolaire ;
- Apporter un soutien aux établissements scolaires notamment en matière d'infrastructures, d'équipements et de ressources humaines.

Rôle dans l'activité

- Assurer la communication avec les établissements scolaires ;
- Aider dans la mise en œuvre des plans de formation continue de l'activité.

Établissements d'Enseignement Secondaire

Missions

L'enseignement secondaire a pour objectif, en plus de la consolidation des acquis de l'enseignement secondaire collégial, de diversifier les domaines d'apprentissage de façon à offrir de nouvelles voies de réussite et d'insertion dans la vie professionnelle et sociale ou la poursuite des études supérieures.

Rôle dans l'activité

- Élaborer le PEI, l'exécuter et en assurer le suivi et l'évaluation ;
- Plusieurs entités étaient impliquées dans le processus PEI : La Direction de l'établissement et son équipe, le Comité de pilotage, le Conseil de Gestion de l'Établissement et la communauté éducative (Annexe B).

Élèves et associations des parents des élèves

L'activité « Education Secondaire » avait pour objectif de renforcer l'employabilité des jeunes. L'élève, fille ou garçon, était donc l'ultime cible de cette activité. Dans le cadre du PEI, l'élève a participé à tous les mécanismes qui ont été renforcés ou mis en place, tels que le comité de pilotage, la cellule d'écoute, les formations « soft skills » ou les clubs scolaires. Les Associations des Mères, Pères et Tuteurs d'Elèves

(AMPTE) ont été également impliqués dans l'activité depuis sa conception. Leur rôle consistait à défendre les intérêts des élèves, informer les parents sur les activités de la vie scolaire et notamment organiser des événements conviviaux et solidaires au profit des élèves. Les recherches ont montré que l'implication des parents dans les écoles augmente le rendement académique des élèves.

Contractants

Pour appuyer l'Agence MCA-Morocco dans le développement, la mise en œuvre et le suivi des PEI dans les trois régions concernées, les contractants suivants ont été sélectionnés :

- Le Cabinet C2D, de juillet 2016 à mars 2020 ;
- Le cabinet Sofreco (société française de réalisation d'études et de conseil), de juillet 2020 à juillet 2022).

Le cabinet Sofreco était également responsable de consolider et d'accompagner les parties prenantes dans la généralisation, l'institutionnalisation et la pérennisation du PEI. Dans le cadre de son appui, le cabinet Sofreco a aussi contribué au développement

du guide PEI. Le groupement « B&S EUROPE-GOPA mbH-AFCI Consultants Maroc-IREX » était, quant à lui, chargé de la conception et de la mise en œuvre du processus de formation continue dans le cadre du MLA, qui prévoyait une période de conception des modules de formation, puis, à partir de janvier 2021, une phase d'expérimentation, de suivi de la formation des formateurs et de déploiement, qui a pris fin en Juin 2022. L'Agence MCA-Morocco a également contacté des bureaux d'ingénierie et des entreprises de construction pour réaliser les études et les travaux de réhabilitation des établissements scolaires, dont JESA, CMM, Riche-bois, ENGOR, BODDING, etc.

Partenaires du Fonds de Partenariat de l'Éducation pour l'Employabilité

Afin de contribuer significativement à l'amélioration des apprentissages, l'Agence MCA-Morocco a mis en place un Fonds de Partenariat de l'Éducation pour l'Employabilité pour cofinancer des activités novatrices (soutien scolaire, formation en soft skills, activités parascolaires, etc.) et ce, à travers la mise en place de partenariats entre la société civile, le secteur privé et les établissements scolaires. Suite à deux appels à projets, quatre partenaires ont été sélectionnés :

- **Fondation « Education for Employment » (EFE-Maroc) :** partenariat portant sur la conception et la mise en œuvre d'un programme de formation soft skills au profit des élèves et des enseignants des lycées dans les Régions TTH et Marrakech-Safi (MS) ;
- **Fondation Marocaine pour le Soutien Scolaire (FMSS) :** partenariat portant sur la conception et la mise en œuvre d'un programme de soutien scolaire dans la Région TTH ;
- **International Youth Foundation (IYF) :** Partenariat portant sur la mise en place de clubs parascolaires de life skills dans les régions MS et Fès-Meknès (FM).
- **Consortium Codespa-Atil :** partenariat portant sur la mise en œuvre d'un programme d'activités parascolaires dans la Région Tanger-Tétouan-El-Hoceima (TTH) ;

4.1 Promouvoir des pratiques d'enseignement et des approches pédagogiques inclusives et sensibles au genre

A. Déconstruction des préjugés et changement des perceptions et des attitudes

Même si l'égalité des genres a été adoptée par le MENPS durant la dernière décennie, le genre et inclusion sociale étaient de nouveaux concepts/démarches pour le personnel du MENPS au démarrage du « Compact II ». La formation GIS intitulée « Education inclusive : approche genre et inclusion sociale en milieu scolaire » a permis de clarifier ces concepts auprès des parties prenantes et ce, à travers des séances de sensibilisation et des formations GIS. Ainsi, une formation GIS, d'une durée de 5 jours, a été dispensée au profit des cadres pédagogiques et administratifs des établissements scolaires ainsi qu'au personnel des AREF, DP et des Centres Régionaux des Métiers de l'Education et de la Formation (CRMEF). Cette formation a permis de déconstruire les préjugés et de mettre l'accent sur l'importance du GIS pour atteindre non seulement la mission sociale des établissements scolaires, mais pour améliorer leurs performances.

L'évaluation post-formation a confirmé que la majorité des participants(tes) avait induit des changements de pratiques et qu'ils s'étaient engagés à changer leurs comportements par rapport au GIS à travers des gestes simples à appliquer dans l'école/classe/famille et auprès de leurs connaissances²³. Ci-dessous quelques témoignages :

« À la fin de toutes les formations GIS que j'ai dispensées, j'ai remarqué que les participants(tes) changeaient leurs perceptions et leurs préjugés par rapport au genre, aux PSH et autres populations exclues. Ils étaient également plus conscients qu'avec quelques changements de comportements, ils pouvaient participer au changement des rôles de genre et à l'inclusion des populations exclues ».

— M. FALFAS Rachid

Formateur du CRMEF, Région Marrakech-Safi

« Je ne savais même pas qu'il existait des troubles de l'apprentissage comme la dyslexie. Je considérais quelqu'un qui ne savait pas lire et ne faisait pas ses devoirs comme une personne paresseuse ne faisant aucun effort. Maintenant, je suis plus conscient que je dois être à l'écoute de mes élèves pour voir s'ils souffrent d'une quelconque difficulté ou d'un handicap ».

— M. BENJEHOUD Aziz

Participant à la formation GIS, Région Marrakech-Safi

²³ Résultats extraits des formulaires post-formation remplis par les participants (tes) à la fin de la formation GIS.

« Il y avait des concepts dont nous avons entendu parler mais dont nous ignorions le vrai sens. Par exemple quand on me parlait avant de l'approche genre, je croyais que c'était réservé aux filles. Maintenant je sais qu'il faut considérer les garçons et les filles. Dans notre lycée, les filles fréquentent majoritairement la bibliothèque (30 filles par jour), les salles d'attente et l'espace de lecture. Avant la formation GIS, cela ne m'aurait posé aucun problème mais maintenant j'essaie de voir comment encourager les garçons à bénéficier de ces services également ».

— **M. HANI Kamal**

Directeur du Lycée collégial
Fkih El Jazouli, Safi



« La pédagogie adoptée a favorisé l'enterrement des doutes, l'apaisement des peurs des participants(tes) et l'adoption des bonnes attitudes en relation avec le handicap et l'approche genre ».

— **M. EL AFIA Fouad**

Formateur GIS, CRMEF Tanger

La majorité des participants(tes) ont apprécié la formule adoptée pour la formation GIS car elle était participative, combinait théorie et pratique, utilisait des outils variés (images, vidéos, travail de groupes, présentation PowerPoint, flip chart, activités, etc.) et avait recours à des exemples concrets issus du vécu du personnel des établissements scolaires et du contexte marocain. Cette formule s'est avérée être en rupture avec le peu de formations auxquelles les participants(tes) étaient habitués et qui étaient majoritairement théoriques. Les participants(tes) ont également apprécié les formateurs, qu'ils trouvaient compétents, motivants, disponibles et à l'écoute. Ceux-ci ont pu gérer certains sujets sensibles suscitant beaucoup de débats, comme l'orientation sexuelle ou la perception du GIS dans la religion musulmane.

La formation GIS a permis de rassembler les administrateurs, les enseignants et les Directeurs des établissements scolaires de différentes villes au sein de la même session de formation - chose qui n'avait jamais été faite auparavant selon les points focaux GIS des trois régions concernées par l'activité « Education secondaire », ce qui a permis un échange fructueux d'expériences et de bonnes pratiques surtout en termes de GIS. Cette formation GIS a également permis de rapprocher le personnel des AREF (Points focaux GIS) avec celui des établissements scolaires.

B. Renforcer la gouvernance inclusive

Dans le cadre du PEI, l'Agence MCA-Morocco a mis en place un modèle de gouvernance inclusive basée sur une approche participative. En effet, plusieurs mécanismes ont été renforcés pour permettre la participation de toutes les parties prenantes tout en s'assurant de la représentativité de la femme au sein de ces mécanismes. Il s'agit principalement du Comité de Pilotage (instance exécutive), du Conseil de Gestion (outil de décision) et du Conseil des Elèves. L'Agence MCA-Morocco a donc veillé à ce que le Comité de Pilotage soit composé du Directeur, de deux parents (père et mère), de deux élèves (garçon et fille) et des enseignants (hommes et femmes). Ces membres ont été invités à identifier les priorités pour créer un environnement d'apprentissage plus sûr et plus équitable pour tous les élèves. L'Agence MCA-Morocco a assuré un accompagnement in situ et un renforcement des capacités des membres des Comités de Pilotage des établissements de l'enseignement secondaire (Directeurs, intendants, enseignants). Le Conseil des Elèves, composé des élèves filles et garçons, a été également activé grâce au PEI. Ce conseil avait pour tâche d'identifier les besoins des élèves et les problèmes auxquels ils étaient confrontés était également ouvert aux parents.

« L'établissement scolaire adopte une approche participative avec l'association des parents dans toutes les étapes du PEI (élaboration, mise en œuvre et évaluation). Plusieurs réunions ont été organisées entre l'école et les parents (mères et pères) au cours desquelles ces derniers ont exprimé leurs besoins, qui ont été par la suite pris en compte par l'école. L'AMPTE apporte également un soutien social et

pédagogique aux élèves tels que la fourniture d'équipement et de fournitures scolaires aux élèves socio-économiquement vulnérables ».

– **M. N'AIT OUSIDI Abdellah**

*Représentant d'une AMPTE,
Région Marrakech-Safi*

C. Inclusion de la formation GIS dans la formation initiale et continue du personnel du MENPS

A l'instar des 26 modules de formation développés dans le cadre du MLA, la formation GIS intitulée « *Education inclusive : approche genre et inclusion sociale en milieu scolaire* » a été numérisée et mise en ligne sur la plateforme « E-takwine » du MENPS. Un guide de tutorat à distance a été conçu et une formation a été dispensée aux tuteurs pour pouvoir prodiguer ces formations en ligne. Pour assurer la gestion et le suivi de ces formations, une application de gestion de la formation a été développée dans le « SI-Massar », le système d'information du MENPS. Ces 26 modules font maintenant partie des modules de formation continue dont va bénéficier le personnel du MENPS dans le cadre de la Stratégie Nationale de Formation Continue (SNFC). En plus d'être inclus dans la formation continue, la formation GIS a été également intégrée dans la formation initiale des enseignants, cadres pédagogiques et administratifs au niveau des CRMEF.

4.2 Promouvoir un environnement scolaire inclusif et sensible au genre

L'Agence MCA-Morocco a pu promouvoir un environnement scolaire inclusif et sensible au genre grâce aux formations dispensées au personnel des établissements scolaires, à l'activation des clubs scolaires, la mise en place des cellules d'écoute, l'inclusion des élèves et l'AMPTE dans la gouvernance, ainsi que d'autres activités, telles que la participation à l'organisation d'un camp scientifique au profit des élèves-filles. L'Agence MCA-Morocco a réussi à renforcer les capacités de 1 000 enseignants dans diverses disciplines : GIS, animation de séances de remédiation, développement de compétences de vie, organisation d'activités parascolaires variées ou encore mise en place de clubs de « life skills » au profit des élèves. Plus de 200 inspecteurs ont pu également bénéficier de sessions de formation pour développer des pratiques innovantes en matière d'organisation de la vie scolaire.

« Parmi les différentes activités mises en place dans le cadre du PEI, la vie scolaire est celle qui a le plus contribué à l'inclusion sociale des élèves marginalisés que ce soit à travers le soutien social, la cellule d'écoute, les clubs scolaires, l'octroi de prix aux élèves ayant d'excellentes notes et ceux ayant excellé dans les activités scolaires. La vie scolaire est incluse maintenant dans le plan d'action des établissements et reçoit un pourcentage de leur budget discrétionnaire ».

— Mme **ELAMRANI Nouhad**
Point focal GIS,
AREF Tétouan-Tanger-Al Hoceima



Renforcement de capacités GIS lors des formations au profit des points focaux GIS des AREF et des cadres administratifs et pédagogiques des établissements scolaires.

A. Clubs scolaires

Dans le cadre du PEI, plus de 770 clubs scolaires ont été créés et/ou activés dans différents domaines (Théâtre, musique, civisme, sport, arts plastiques, sciences, robotique, environnement, citoyenneté, lecture, etc.) grâce notamment aux équipements fournis par l'Agence MCA-Morocco mais également aux ateliers de partage avec les enseignants et aux formations dispensées aux enseignants et élèves. Une boîte à outils a été fournie aux animateurs et aux enseignants pour assurer la bonne gestion et l'animation des clubs parascolaires, ainsi que leur pérennisation dans le temps. Ces clubs scolaires ont permis de dynamiser la vie scolaire, d'intensifier les activités scolaires²⁴, d'augmenter la participation des élèves à ces activités en plus de renforcer leurs compétences de vie afin de faciliter leur intégration dans le marché du travail.

Grâce à ces clubs scolaires, la participation des filles ainsi que des élèves ayant des difficultés d'apprentissage a particulièrement augmenté.

²⁴ Entre 2018 et 2022, les 777 clubs actifs au sein des 90 lycées bénéficiaires de l'activité « Education secondaire » ont organisé plus de 2 900 activités parascolaires.

« Notre école est située dans une zone rurale. Lors d'un concours de pigeons voyageurs organisé par l'un de ces clubs, notre perception des élèves ayant des difficultés d'apprentissage a complètement changé. Ils étaient les plus talentueux dans cette compétition. Suite au succès de ce concours, l'un des clubs a organisé la première conférence sur le pigeon voyageur au Maroc ».

— Enseignant responsable de la vie scolaire,
Lycée collégial Hamchiot Sellam Ben Bouchta,
Région Fès-Meknès

Un modèle de l'éducation par les pairs a été également mis en place dans le cadre des clubs scolaires. Ce modèle consistait à confier à certains élèves leaders la responsabilité de sensibiliser les autres élèves sur des thèmes tels que l'égalité, la lutte contre la violence, le tabagisme, le harcèlement sexuel ou le vandalisme afin de contribuer au changement de comportement de leurs pairs et assurer un climat de convivialité et de respect au sein de l'établissement scolaire.

B. Cellules d'écoute

Des cellules d'écoute ont été également mises en place au profit des élèves en difficulté et socio-économiquement vulnérables. En effet, la cellule d'écoute a permis d'apporter un soutien psychologique et social aux élèves – particulièrement les filles, les PSH et les élèves en difficulté d'apprentissage – qui leur a permis de mieux s'intégrer dans les établissements scolaires, de mieux apprendre et de poursuivre leurs études. L'inclusion des élèves et des AMPTE dans la gouvernance des établissements scolaires a également permis à ces derniers de prendre en considération les besoins des élèves filles et garçons et d'apporter un appui financier à ceux en situation défavorisée.



Aménagement d'un centre d'écoute dans un établissement scolaire bénéficiaire de l'activité « Education Secondaire ».

« Je suis le point focal GIS et je suis également responsable de la cellule d'écoute. C'est grâce à cette cellule que j'ai pu apprendre que les parents d'une élève allaient la retirer de l'école. Suite à cela, je les ai contactés et les ai convaincus que leur fille devait rester à l'école. Sans cette cellule, l'élève aurait certainement quitté l'école. Aussi, pour l'année scolaire 2021/2022, pour la première fois, nous avons accueilli un élève autiste. Nous avons utilisé plusieurs outils tels que la cellule d'écoute et le conseil des élèves pour sensibiliser ses camarades sur sa situation et faciliter son inclusion dans la classe. Aujourd'hui, ses camarades de classe le protègent et l'aident à l'intérieur et même à l'extérieur du lycée. L'école a également désigné un enseignant pour l'accompagner et s'occuper de lui pendant les périodes entre les cours. Les examens ont été également adaptés à sa situation ».

— Mme CHTIQUI Amal
Enseignante, Lycée Tamansourt, Marrakech

C. Soutien social et pédagogique

Afin d'assurer de meilleures conditions d'apprentissage aux élèves marginalisés, plusieurs établissements scolaires se sont associés avec leur AMPTE et aux autres partenaires pour mettre en place un plan d'action de soutien social en leur faveur. Ces actions comprenaient notamment, l'achat de fournitures scolaires, de cartables et vêtements, de visites médicales, d'achats de bicyclettes ou de cartes d'abonnement de bus (pour ceux/celles qui habitent loin), l'exemption de frais de scolarité, l'achat de fauteuils roulants électriques, etc. Les établissements scolaires ont également mis en place des cours/activités de soutien pédagogique/scolaire pour les élèves ayant des difficultés d'apprentissage.

« Grâce à l'appui de l'Agence MCA-Morocco, nous avons donné plus d'importance au soutien social. Nous avons mis en place un plan d'action pour soutenir les élèves issus de milieux défavorisés. Nous avons par exemple organisé des consultations ophtalmologiques et offerts des lunettes aux élèves souffrant de problèmes de vision. Les enseignants ne savaient pas que ces élèves avaient des difficultés d'apprentissage à cause de leur mauvaise vision. Nous avons également acheté un fauteuil roulant électrique à une élève qui avait une chaise roulante et qui nécessitait l'aide de sa mère ou de ses camarades pour se déplacer. Cela a été possible grâce à l'implication de l'AMPTE et d'autres associations et bienfaiteurs. Les résultats scolaires de ces élèves se sont améliorés ».

— M. HANI Kamal

Directeur, Lycée collégial Fkih Jazouli, Safi

D. Camps scientifiques

Afin de promouvoir les carrières en Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques (STEM) auprès des jeunes femmes et renforcer leur esprit de leadership, l'Agence MCA-Morocco a appuyé l'organisation d'un camp scientifique d'une semaine pour les filles en zone rurale à Ouezzane (atelier robotique et informatique). L'initiative Girl Up de la Fondation des Nations Unies, le Département d'Etat des Etats-Unis, MCC et Caterpillar, en étroite collaboration avec le DEN, l'Ambassade des Etats-Unis à Rabat et les Agences MCA du Maroc et de la Côte d'Ivoire ont également organisé un camp « Women in Science » (WiSci), du 9 au 20 Août 2021²⁵. A cette occasion, diverses séances virtuelles ont été animées par des experts de haut niveau, mobilisés par des partenaires tels que la NASA, Caterpillar, AI4All, Astrobotic, Georgia Tech et le MIT. Ce camp a rassemblé 100 lycéennes du Maroc, des États-Unis et de la Côte d'Ivoire pour bénéficier d'un programme de formation intensif en sciences et technologies, ponctué par l'organisation de plusieurs ateliers pratiques (coding, biologie, cartographie et imagerie satellitaire, information géo-spatiale, etc.).

Il est à noter que 40 lycéennes marocaines ont participé au « WiSci Camp », dont 25 étaient issues des établissements scolaires bénéficiaires de l'activité « Education Secondaire ».

²⁵ Le « WiSci Camp » ne faisait pas partie des activités financées par le « Compact II ». Il a été géré séparément par le bureau de partenariat stratégique de MCC, en collaboration avec la mission résidente de MCC, l'équipe GIS de MCC et de l'Agence MCA-Morocco.

« Le WiSci Camp a eu un remarquable effet sur toutes les participantes. C'est un des meilleurs programmes qui existent pour les filles qui s'intéressent aux STEM mais qui n'ont pas la chance ou les moyens d'y accéder. Le camp a réduit le gap lié au genre dans les domaines STEM et nous a permis d'acquérir les compétences en leadership, et de défendre l'égalité du genre dans les domaines STEM au sein de notre communauté. Le camp nous a montré comment valoriser l'éducation à travers des exemples de filles ayant réussi dans les domaines STEM. Quand nous, les femmes, voyons que nous sommes représentées dans les domaines STEM, nous sommes rassurées et nous comprenons que c'est réalisable ».

— Mlle SOUNDOUSS Haddane

Elève du Lycée collégial Tarik Bnou Ziad, Azrou

4.3 Réhabilitation des infrastructures scolaires inclusives et sensibles au genre

A. Modèle GIS innovant dans les travaux et les chantiers de construction et de réhabilitation

Pour une meilleure intégration des filles et une meilleure accessibilité des PSH, le GIS a été intégré de manière efficace dans le diagnostic des besoins en infrastructure ainsi que dans les travaux de construction/réhabilitation. Pour la première fois au Maroc, le GIS a été intégré dans un domaine aussi technique que celui de la construction. Les entreprises de construction ont été sensibilisées sur l'importance du GIS et comment l'intégrer dans leurs travaux ainsi que sur l'importance de lutter contre la Traite des Personnes (TDP) et le Harcèlement Sexuel (HS) dans les chantiers (Annexes C et D). Un ingénieur de l'entreprise de construction



(généralement le responsable Hygiène, Sécurité et Environnement -HSE), ainsi qu'un responsable GIS assureraient également le suivi et le respect des normes GIS dans les chantiers.

« Intégrer le GIS dans l'infrastructure était un vrai challenge. Il fallait inclure les aspects GIS dans les contrats des entreprises de construction, expliciter ce qui devait se faire sur le terrain, faire constamment des rappels, des visites-terrain, du suivi et développer plusieurs outils pour s'assurer de l'intégration du GIS. Maintenant l'approche GIS est bien intégrée dans les travaux des entreprises de construction. Après avoir constaté son impact positif, ces dernières ont même commencé à l'intégrer dans leurs autres chantiers qui ne sont pas reliés à l'Agence MCA-Morocco ».

— Mme BINANI Hajar

Responsable GIS de l'infrastructure,
Agence MCA-Morocco

Les points focaux GIS des trois AREF concernées ont été également impliqués dans l'intégration de l'approche GIS dans l'infrastructure. En effet, le personnel des AREF, y compris les points focaux GIS, a participé à un atelier de formation sur l'intégration et le suivi des aspects GIS et HSE, au niveau des chantiers des travaux de réhabilitation des établissements scolaires, organisé par l'Agence MCA-Morocco. Ensuite, les points focaux GIS ont sensibilisé le personnel des établissements scolaires, les élèves et leurs parents sur ces aspects.

« Durant les consultations publiques relatives à l'infrastructure, mon rôle consistait à expliquer aux parents d'élèves et au personnel des établissements scolaires ce qui allait se dérouler et l'impact des travaux sur l'établissement en plus d'introduire le registre des doléances à renseigner par le personnel des établissements et les élèves et faire le suivi de ces doléances. S'il y avait des problèmes ou des inadéquations, j'intervenais. J'ai également coordonné, organisé et participé aux formations et à la sensibilisation sur la lutte contre la TDP et le HS pour les ouvriers des chantiers ».

— Mme ELAMRANI Nouhad

Point focal GIS, AREF Tanger-Tétouan-Al Hoceima

B. Établissements scolaires plus inclusifs et sensibles au genre

Dans le cadre du PEI, 89 établissements scolaires ont été réhabilités et réaménagés pour assurer une meilleure accessibilité et un usage optimal des infrastructures aux filles et aux Personnes à Mobilité Réduite (PMR).

En effet, des salles multi-usages ont été construites ainsi que des accès et des rampes pour les PMR, un meilleur accès et usage de l'eau et de l'électricité, des installations sanitaires réhabilitées séparées entre filles et garçons²⁶ et adaptées aux PMR, des terrains de sports réaménagés, des vestiaires construits ou réhabilités avec séparation entre filles et garçons, des caméras de surveillance, un éclairage adéquat, une remise à niveau des internats, une bibliothèque, une infirmerie, etc.

Malgré le fait que les exigences en termes de réhabilitation des établissements soient communes à tous les projets « infrastructure » des programmes « Compact » de MCC et ne soient pas spécifiquement liées aux GIS, elles ont été néanmoins perçues par le personnel des établissements scolaires comme étant des actions GIS. En effet, la plupart des établissements scolaires publics au Maroc manquent d'accessibilité pour les PMR et d'espaces adéquats pour les filles (sanitaires, vestiaires, etc.). Il faut noter que l'absence des latrines est considérée comme une des importantes causes de l'abandon scolaire, en particulier pour les jeunes filles²⁷. L'absence d'accessibilité et d'équipements spécifiques pour les PMR est également un facteur important d'exclusion.

« Dans le collège où j'étais avant, je souffrais beaucoup d'insécurité. Ici même si le lycée est situé dans une zone défavorisée, je me sens plus sécurisé puisqu'il y a des caméras de surveillance, un éclairage la nuit et les élèves sont plus civilisés. Mon père avait l'habitude de m'amener et me ramener du collège. Maintenant, je me déplace tout seul ».

— NIZAR KAHLAOUI Mohamed

Élève, Lycée qualifiant Fkih Kanouni, Safi

²⁶ Pour certains établissements scolaires, en plus de la réhabilitation des anciennes installations sanitaires, de nouvelles ont été construites pour répondre aux besoins du nombre élevé des élèves.

²⁷ <https://www.unicef.org/morocco/communiqu%C3%A9s-de-presse/mobilisation-de-lunicef-et-la-fondation-%C2%AB-we-are-water-%C2%BB>

4.4 Améliorer la mobilisation communautaire et la participation des parents lors de l'élaboration et du suivi du PEI

L'Agence MCA-Morocco, à travers son contractant C2D, a renforcé les capacités des membres des AMPTE en matière de participation et d'intégration de leurs préoccupations dans le PEI. C'est ainsi que les parents d'élèves (pères et mères) ont pu participer activement dans les groupes de discussion pour l'élaboration des PEI et ont identifié les priorités pour créer un environnement d'apprentissage plus sûr et plus équitable pour tous les élèves. L'Agence MCA-Morocco a privilégié la séparation des groupes par sexe pour donner plus d'aisance aux parents de s'exprimer sur leurs préoccupations, surtout les mères.

Le cabinet C2D avait également mis en place un dispositif d'information à destination des acteurs concernés (Directeurs, membres des AMPTE, etc.) et des parties prenantes (élèves, parents, ONG locales, collectivités territoriales) sur le processus avant son démarrage et les a sensibilisés sur les enjeux de la participation communautaire. A cet effet, des journées d'information ont été organisées, en coordination avec l'ECR au



Journée porte ouverte organisée en collaboration avec l'AMPTE au sein d'un établissement scolaire bénéficiaire de l'activité « Education Secondaire ».

niveau de l'AREF, au profit des parents des élèves. Aussi, afin de les inciter à prendre part à ce processus et garantir leur participation efficace et effective, le cabinet C2D avait également mis en place un dispositif de communication au profit des membres des AMPTE et des parents d'élèves qui n'étaient pas actifs.

Éléments clés de l'approche GIS

Afin d'assurer une intégration efficace du GIS dans l'activité « Education Secondaire », l'Agence MCA-Morocco a suivi une approche GIS dont les éléments clés sont détaillés ci-dessous.

Intégration de l'approche GIS lors de la conception et préparation du PEI. L'Agence MCA-Morocco a effectué des analyses régionales identifiant les spécificités liées au genre et aux groupes marginalisés, leurs contraintes et opportunités en matière d'accès et maintien dans la scolarité. Un état des lieux de la situation des PSH dans les différents établissements scolaires soutenus par le « Compact II » a été également réalisé.

« Durant les consultations que j'ai animées auprès des élèves au lancement du PEI, nous avons identifié leurs besoins, surtout ceux des filles et des élèves en situation d'handicap. Nous avons également fait des consultations avec les AMPTE mais également avec les parents des élèves (mères et pères) ».

– Mme ELAMRANI Nouhad

Point focal GIS, AREF Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Le MLA a donc pris en compte ces spécificités en essayant de surmonter les contraintes liées au GIS. Un intérêt particulier a été donné à la lutte contre la violence scolaire, identifiée par la plupart des établissements scolaires dans la Région TTH comme étant un phénomène très présent, notamment le harcèlement sexuel, touchant les filles de manière disproportionnée ainsi qu'à la lutte contre la Violence Basée sur le Genre (VBG) dans les chantiers de réhabilitation des établissements scolaires :

- L'Agence MCA-Morocco a lancé une étude qualitative sur la violence scolaire, en 2018, dans les établissements scolaires de la Région TTH et ce, en collaboration les membres de l'ECR, notamment le point focal GIS. Cette étude a confirmé que la violence en milieu scolaire était un réel problème éducatif et social dans la région et a identifié les pratiques existantes mises en place par les différents départements ministériels et les acteurs locaux et internationaux dans la région pour prévenir et suivre les cas de violence en milieu scolaire. Suite à cette étude, des propositions de mécanismes de prévention et de lutte contre la violence en milieu scolaire ainsi que des indicateurs de suivi de cette violence ont été intégrés dans les composantes de l'activité « Education Secondaire », notamment le processus PEI. C'est d'ailleurs suite à cette étude que les cellules d'écoute ont été suggérées et mises en place par le personnel des établissements scolaires ;
- La firme JESA, bureau d'ingénierie contracté par l'Agence MCA-Morocco, a réalisé en 2019, une étude sur les risques liés aux VBG dans les chantiers de réhabilitation des établissements scolaires de la Région TTH. En effet, la présence simultanée des femmes, des jeunes, des hommes, des élèves, filles et garçons, durant la phase de réhabilitation des chantiers, fût considéré comme étant le risque de VBG le plus important. Cette étude a aussi permis d'évaluer les différents risques de VBG et a établi une stratégie de prévention et de gestion des éventuels cas de VBG.

Approche participative et démarche d'accompagnement. L'intégration des préoccupations GIS dans le processus PEI s'est faite en mode participatif, spécialement dans les thématiques liées à la politique de l'enseignement secondaire, au pilotage, à la gestion de projet, aux infrastructures et à la conduite de changement. L'Agence MCA-Morocco a par exemple œuvré pour la mise en place, au niveau des établissements scolaires, d'un mode de gouvernance basée sur une approche participative, tout en insistant sur le respect de la parité. Aussi, afin de s'assurer de l'intégration effective du GIS, l'Agence MCA-Morocco a accompagné toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre des différentes composantes du MLA. Cet accompagnement s'est traduit par des formations, des ateliers, une assistance technique, des visites-terrain, des réunions de suivi, du feedback sur les livrables, etc.

Combiner l'approche ascendante et descendante. Le MLA est intervenu aux niveaux central (MENPS), régional (AREF), provincial (DP) et local (Etablissements scolaires), pour permettre une meilleure mise en œuvre des activités intégrant la composante GIS au niveau local. En effet, le MLA a adopté une approche hybride combinant une approche ascendante et descendante, et ce, en rupture avec ce qui se faisait dans les politiques publiques au Maroc. L'approche descendante s'est traduite par le fait que les AREF concernées, les DP et les établissements scolaires devaient s'aligner avec les directives du MENPS basées sur les orientations nationales et les normes de référence dans le domaine de l'éducation (y compris l'approche genre et l'éducation inclusive).

L'approche ascendante quant à elle s'est traduite par l'identification des besoins en termes de GIS au niveau des établissements scolaires, leur intégration dans le MLA et l'adoption d'une approche participative avec les différentes parties prenantes dans toutes les étapes du MLA, depuis son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre et son évaluation.

« Au début, nous n'avions pas beaucoup d'appui institutionnel mais l'arrivée du PEI a renforcé notre travail. Autrement, les établissements scolaires n'auraient pas intégré le GIS. Aussi, il y a une certaine autonomie au niveau local et une différenciation des opérations et des actions ».

— Mme GAAMOUSSI Farah

*Point focal GIS,
AREF Fès-Meknès*

Enfin, afin que l'approche ascendante soit effective, l'Agence MCA-Morocco a choisi de cibler trois régions en particulier. Près d'une trentaine d'établissements scolaire de chaque région a été sélectionnée, par tirage au sort, en veillant à ce que les régions rurales soient bien représentées. Cette opération pilote au niveau des trois régions a permis d'assurer un accompagnement et un suivi rapproché aux niveaux régional et local et de renforcer les capacités du personnel des établissements scolaires, des DP et des AREF concernées. Cela a également permis au MENPS de jauger de la pertinence du MLA, de l'intégration transversale du GIS et de son efficacité à atteindre les objectifs du MENPS en vue d'une éventuelle généralisation à l'ensemble du territoire national.

Normalisation de l'approche GIS. Au démarrage du « Compact II », certains établissements scolaires, par le biais d'initiatives personnelles de leurs membres, réalisaient déjà des actions GIS sans même s'en rendre compte. Malheureusement ces actions GIS n'étaient pas mises en valeur et n'étaient pas institutionnalisées. L'Agence MCA-Morocco, à travers la composante PEI, a cherché d'abord à clarifier les concepts GIS, à sensibiliser sur l'importance du GIS pour enfin veiller à son intégration dans les procédures et les outils de travail du MENPS. En effet, suite aux efforts déployés par l'Agence MCA-Morocco dans le cadre du PEI, une note ministérielle fût envoyée aux AREF, DP et établissements scolaires concernés afin qu'ils

adoptent le PEI et sa composante GIS. Une formation GIS a été également intégrée dans la formation initiale et dans la formation continue du personnel des établissements scolaires et ce, dans le cadre de la Stratégie Nationale de la Formation Continue (SNFC). Le poste de « Responsable GIS » a été officiellement institué au sein de l'équipe ECR de chacune des trois AREF bénéficiaires des interventions du « Compact II » (Annexe E). Le rôle et les missions attribués au responsable GIS ont été décrites et arrêtées au sein des AREF des trois régions. Le/la responsable GIS fût ainsi institué au même rang et avec les mêmes responsabilités que les membres de l'ECR, avec un mandat officiel et avec le PAGIS comme cadre de référence.

Renforcement des capacités du personnel de l'Agence MCA-Morocco et des parties prenantes en termes de GIS. L'Agence MCA-Morocco a formé et sensibilisé toutes les parties prenantes sur le GIS. L'Agence a également insisté sur le fait que le GIS était la responsabilité de tout le personnel du MENPS et non uniquement celle des points focaux GIS au niveau des AREF. L'approche GIS a été ainsi intégrée dans le diagnostic des besoins en formation des établissements scolaires et dans le développement de leur plan de formation et du module de formation « *Education inclusive : approche GIS en milieu scolaire* », dédié au GIS.

Le groupement « B&S EUROPE-GOPA mbH-AFCI Consultants Maroc-IREX », contracté par l'Agence MCA-Morocco, a dispensé une formation de formateurs au profit des formateurs des CRMEF, aux personnels des AREF, des inspecteurs, des enseignants et des directeurs d'établissements scolaires. Les meilleurs formateurs ont ensuite été sélectionnés pour dispenser une formation GIS de cinq jours au profit des cadres pédagogiques et administratifs des 90 lycées (enseignants, directeurs d'établissements, inspecteurs pédagogiques, cadres administratifs, intendants, etc.), des CRMEF, des DP et des trois AREF. Cette formation GIS a permis au personnel du MENPS de mieux comprendre les aspects GIS, d'éliminer les préjugés pour favoriser des attitudes et des comportements/actions intégrant le GIS.

Points focaux GIS. Dans le cadre du PEI, un point focal GIS a été institué au sein du MENPS, des trois AREF et des 90 lycées concernés. Les points focaux GIS devaient veiller à ce que le GIS soit intégré dans les différentes activités et étapes du PEI.

« Au début, mon rôle était limité, on ne me voyait pas dans les établissements scolaires. Maintenant, on me voit partout, dans tous les leviers/volets (infrastructure, suivi-évaluation, formation, etc.). Je coordonne avec tous les services pour s'assurer que le GIS est intégré de manière transversale, avec le service de l'éducation inclusive au niveau de l'AREF en plus des activités parascolaires ».

— Mme EL AMRANI Maria

*Point focal GIS,
AREF Marrakech-Safi*

Au niveau des établissements scolaires, les points focaux GIS ont été importants dans la mesure où ils étaient inclus dans le comité de pilotage, ils sensibilisaient/ responsabilisaient les différentes parties prenantes du lycée (directeurs, enseignants, élèves, association des parents) sur l'importance de l'intégration transversale du GIS dans l'ensemble des activités.

PAGIS. Au démarrage du « Compact II », l'Agence MCA-Morocco a élaboré un Plan d'Action Genre et Inclusion Sociale (PAGIS), qui a évolué par la suite grâce notamment à l'expérience acquise par la Direction GIS de l'Agence MCA-Morocco mais également aux ateliers de révision avec les parties prenantes, y compris les trois AREF.

« Les enseignants et les élèves n'étaient pas inclus dans le PAGIS au début. Maintenant le PAGIS est centré sur l'élève et assure son inclusion ».

– Mme ELAMRANI Nouhad

Point focal GIS, AREF Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Suite à ces ateliers, le PAGIS a été facilement adopté par les parties prenantes et spécifiquement par les points focaux GIS des trois AREF, qui l'ont utilisé comme une feuille de route. Le PAGIS a également facilité l'opérationnalisation et la mise en œuvre effective des actions transversales GIS.

« Le PAGIS est une feuille de route pour nous dans le sens où il nous a mieux expliqué ce qui est attendu de nous et comment planifier le GIS dans les différents aspects : PEI, infrastructure et partenariat. Par exemple, la cellule d'écoute et les clubs scolaires qui assurent l'inclusion de tous les élèves, ont été effectifs grâce au PAGIS qui a un budget, des délais et des indicateurs mais essentiellement au fait qu'il y a un suivi du PAGIS de la part de l'équipe GIS ».

– Mme ELAMRANI Nouhad

Point focal GIS, AREF Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Intégration du GIS dans les travaux de réhabilitation. Le modèle GIS, au niveau des infrastructures, a été innovant dans la mesure où il a pris en compte non seulement les dimensions environnementales, de sécurité et d'hygiène, mais également l'aspect social, l'aspect GIS et ceux ayant trait à la lutte contre la traite des personnes et le harcèlement sexuel au sein des chantiers de réhabilitation. Ainsi, des analyses GIS préalables ont été réalisées par les maîtres d'œuvre et les entreprises en

charge de la construction, de la rénovation et de l'installation des équipements scolaires. Les travaux de réhabilitation/construction ont été identifiés au terme d'un processus participatif, ayant impliqué l'ensemble des acteurs du champ éducatif (élèves, enseignants, staff administratif, parents et tuteurs d'élèves, etc.) et des considérations GIS ont été intégrées dans les décisions et dans le choix d'infrastructure : sanitaires/vestiaires, accès, agencement, éclairage espaces ludiques, espaces/équipements sportifs ainsi que dans la réalisation de l'Étude d'Impact Environnemental et Social (EIES) et dans l'identification des risques (ex : HS et TDP sur les chantiers).

Forte focalisation sur les jeunes issus de milieux défavorisés. En ciblant les établissements scolaires publics aussi bien en milieu urbain que rural, l'Agence MCA-Morocco a ciblé les jeunes provenant généralement de milieux désavantagés. En effet, les ménages riches ou aisés inscrivent plutôt leurs enfants dans des écoles d'élites, des missions ou des écoles privées alors que les ménages plus pauvres inscrivent leurs enfants dans les établissements scolaires publics²⁸. Ces établissements avaient le taux d'abandon scolaire le plus élevé, avec 10,7% et 9,1% respectivement pour le secondaire collégial et le cycle secondaire qualifiant comparé au primaire, qui ne dépassait pas 0.6% en 2018-2019²⁹.

Experts GIS au sein des contractants.

L'Agence MCA-Morocco a exigé le recrutement d'un responsable GIS au sein de l'équipe de chaque contractant/prestataire. Ce responsable GIS devait veiller à ce que le GIS soit intégré dans le plan d'action et dans les interventions des contractants et assurait le suivi et le respect des aspects GIS.

Livrables intégrant GIS. L'exigence d'intégrer systématiquement les aspects GIS dans les livrables en intégrant par exemple des données sexo-spécifiques est apparue importante pour s'assurer que le GIS soit pris en compte dans la mise en œuvre et le suivi des activités.

²⁸ Avis du Conseil de la Concurrence A/1/21 relatif à l'état de la concurrence dans le secteur de l'enseignement scolaire privé au Maroc, suite à la demande du Président de la Chambre des Représentants concernant les règles de la concurrence dans les établissements d'enseignement privé

²⁹ Chef du gouvernement. Principaux indicateurs économiques et sociaux relatifs au programme gouvernemental : État des lieux. 2022

6

Outils GIS produits



Élaboration concertée du Guide GIS avec les parties prenantes de l'activité « Education Secondaire ».

GIS a été organisé avec la participation des trois AREF et des DP concernées. S'en est suivi l'élaboration collective et concertée du guide GIS au niveau de la Région FM. En mars 2022, l'Agence MCA-Morocco a organisé une série d'ateliers visant à partager le guide GIS relatif au processus PEI et à favoriser son appropriation par les membres des comités de pilotage des établissements scolaires bénéficiaires et des points focaux des trois AREF.

Kit PEI et guide GIS. Le Kit PEI comprenait une boîte à outils, composée essentiellement de canevas, de fiches techniques, de tableaux de planification, de gestion et d'évaluation. Il s'agissait principalement du dispositif de suivi et d'évaluation du PEI, canevas de suivi, tableau de bord PEI avec indicateurs et application PEI (SI-MASSAR). Le Kit PEI comprenait également le processus PEI intégrant les dimensions GIS-ESSH, le guide pratique PEI, le guide référentiel PEI, le guide GIS ainsi que des guides afférents à la communication, au partenariat, au télétravail, au réseautage et aux bonnes pratiques. Le kit PEI a été validé et adopté par les trois AREF le 31 mai 2022.

Le guide GIS avait pour objectif de renforcer la place de l'équité et de l'inclusion dans le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des PEI. Ce guide a été co-construit et élaboré de manière participative avec les AREF, DP, établissements scolaires, élèves et membres des AMPTE. En effet, en octobre 2021, un atelier consacré à la co-construction et à la validation du guide

« Le guide GIS qui a été développé en concertation avec les parties prenantes a été important dans la mesure où il a permis de simplifier les concepts et l'approche GIS et a fourni une checklist qui inclut une liste de questions et indicateurs qui permettent de s'assurer que le GIS est intégré dès la planification jusqu'au suivi et évaluation. La check-list permet au personnel d'être vigilant et de porter des lunettes GIS et de ne rater aucune étape ou processus du PEI sans que le GIS soit pris en considération ».

– Mme ELAMRANI Nouhad

Point focal GIS, AREF Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Module de formation GIS. Au total, 26 modules de formation ont été développés dans les trois domaines suivants : pédagogie et didactique, management et leadership et modules transversaux. L'Agence MCA-Morocco a tenu à ce que le GIS soit intégré de manière transversale dans l'ensemble des 25 des 26 modules de formation et à ce qu'un module soit spécifiquement dédié au GIS. Le module GIS « *Education inclusive : approche GIS en milieu scolaire* » a été conçu pour apporter une définition commune du GIS dans l'éducation, expliquer les obstacles aux apprentissages et à la participation, en proposant quelques pistes pour améliorer les pratiques pédagogiques sur la base des valeurs de l'éducation inclusive. Pour garantir la qualité de ces modules, un dispositif d'assurance qualité a été mis en place avec différents outils de suivi et de reporting. Les 26 modules ont été également numérisés et mis en ligne dans la plateforme « E-takwine » du MENPS.

Guide pratique d'animation des cellules d'écoute et de médiation. Ce guide décrivait le cadre d'intervention des cellules d'écoutes auprès des élèves et la posture adaptée, les techniques et les outils du coaching scolaire, les spécificités des adolescents et l'organisation des actions de médiation auprès des élèves et des familles. Ce guide avait pour objectif de contribuer au développement d'un environnement socio-éducatif favorable aux apprentissages scolaires et sociaux et à la promotion de l'épanouissement et du bien-être dans les établissements scolaires.

Guide de traitement des questions sensibles. Ce guide fournissait un cadre de référence des directives et des procédures en matière de traitement et de suivi des cas de violence, de harcèlement et de harcèlement sexuel dans le cadre du déploiement des PEI. Ce guide était également utile pour le ministère, notamment pour mener toute activité d'animation au sein des établissements scolaires.

Check-list et outils relatifs à l'infrastructure.

Plusieurs outils, intégrant l'aspect GIS, ont été développés pour permettre d'établir des diagnostics techniques de l'infrastructure ainsi que le suivi et la livraison des travaux.

Il s'agissait principalement de :

- Check-list de diagnostic technique de l'infrastructure tenant compte de la dimension GIS : Cette check-list a été développée afin de détecter les défaillances des infrastructures scolaires en matière de GIS ;
- Check-list de fin des travaux de réhabilitation tenant compte de la dimension GIS : Cette check-list a été développée afin de garantir que les travaux livrés respectent les aspects GIS.

Termes de référence, contrats et clauses GIS pour le recrutement des contractants dans le cadre du PEI. L'Agence MCA-Morocco a capitalisé sur l'expérience acquise avec ses partenaires lors de la mise en oeuvre du PEI au niveau de la Région pilote TTH et a amélioré les termes de référence et les contrats de recrutement des contractants et des prestataires, en y intégrant les aspects GIS avant de les utiliser dans les Régions FM et MS (Annexes F, G et H).

Défis surmontés durant la mise en oeuvre

Changement de la perception du personnel du MENPS par rapport au GIS. Au début de la mise en place du PEI, le personnel du MENPS aux niveaux central, régional, provincial et local, avait encore certains préjugés et une compréhension encore limitée du GIS.

Au cours de la formation GIS ainsi qu'au fil des réunions avec le personnel du MENPS, plusieurs débats sur l'approche GIS ont eu lieu et une résistance persistait du fait que cette approche allait, selon leur perception, à l'encontre des normes, des traditions marocaines et de leur compréhension de la religion musulmane.

Ceci a pu être surmonté grâce à la formation GIS et à l'expertise des formateurs dans la gestion de ce genre de débats mais également grâce au suivi et à l'accompagnement des points focaux GIS des trois AREF au cours de la mise en oeuvre de l'approche GIS au sein des établissements scolaires.

« Afin de réduire la résistance à l'approche GIS de la part du personnel des établissements scolaires, j'ai simplifié les concepts GIS et les outils de travail et je les ai rendus plus accessibles. Je leur ai également montré de manière concrète comment les activités faites dans le cadre du PEI pouvaient être plus inclusives et plus équitables, comment segmenter les élèves en plusieurs catégories et identifier et planifier les besoins de chaque catégorie dans le plan d'action et dans le budget discrétionnaire de l'établissement ».

– Mme ELAMRANI Nouhad

Point focal GIS, AREF Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Implication des parties prenantes dans la gouvernance des établissements scolaires en respectant le GIS. Dans le cadre du PEI, l'Agence MCA-Morocco a essayé de rendre la gouvernance des établissements scolaires plus inclusive en faisant participer les élèves et leurs parents dans le comité de pilotage tout en respectant la parité. Cependant, dans certains lycées, cela était davantage axé sur l'inclusion et non sur le genre alors que dans d'autres, les élèves étaient présents mais ne participaient pas. C'est le cas par exemple de certains établissements scolaires en milieu rural, où il était difficile de faire participer les mères, car qu'elles avaient moins de possibilités de s'exprimer que les pères. L'Agence MCA-Morocco a donc déployé tous les efforts nécessaires, en termes de sensibilisation et de renforcement de capacités, pour que la composante genre soit présente dans le Comité de Pilotage (père/mère, élève garçon/fille, enseignant homme/femme, etc.) et le Conseil de Gestion.

Disponibilité et motivation des enseignants pour encadrer les élèves. Les enseignants du cycle secondaire avaient un emploi du temps chargé et arrivaient à peine à terminer le programme de l'année scolaire. S'occuper de la cellule d'écoute, d'un club scolaire ou assumer la tâche d'un point focal GIS en ajoutait à leur charge de travail, d'autant plus qu'il n'y avait aucune incitation (financière ou autre) pour assumer cette responsabilité. Cependant, le fait de bénéficier de plusieurs formations, telles que celle sur « l'éducation bienveillante et discipline positive » a grandement motivé les enseignants et leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles méthodes de travail avec les élèves tout en les convaincant que cela contribuerait à diminuer la violence et à améliorer aussi bien le climat scolaire que l'apprentissage des élèves.

Des check-lists GIS pour les travaux de réhabilitation. L'Agence MCA-Morocco a élaboré des check-lists pour s'assurer d'une intégration efficace du GIS mais également de la prise en considération des aspects tels que la lutte contre la TDP et le HS. Le suivi effectué par l'équipe de l'Agence MCA-Morocco, à travers des visites-terrain sur les chantiers et des réunions régulières avec les entreprises/contractants responsables, ont permis de relever certaines irrégularités et/ou inconsidérations de certains aspects GIS ou de lutte contre la TDP et le HS. L'Agence MCA-Morocco a donc amélioré ces checklists pour prévenir ces irrégularités et s'assurer de la prise en considération des aspects précités.

« Lors des visites terrains, nous avons constaté par exemple que la hauteur de certaines rampes est élevée et ces rampes ne seront donc pas accessibles pour les personnes en situation de handicap. Aussi, certaines rampes débouchaient sur un mur au lieu d'une porte. Il fallait donc intégrer ces considérations dans une checklist. Les checklists développées dans les projets de réhabilitation/construction sont des outils évolutifs que nous avons amélioré au fur et à mesure de la mise en œuvre du modèle Lycée Attahadi ».

– Mme BINANNI, Hajar

*Responsable GIS en infrastructure,
Agence MCA-Morocco*

Aussi, au lancement des chantiers de réhabilitation, toutes les checklists élaborées étaient des checklists pour des travaux en cours mais dès la fin de certains travaux de réhabilitation dans la Région TTH (première région ayant déployé le MLA), il s'est avéré nécessaire d'avoir une checklist propre aux travaux livrés.

Suivi des prestataires et contractants.

Malgré le processus rigoureux de sélection des contractants et prestataires qui a permis à l'Agence MCA-Morocco de retenir les meilleurs, l'Agence a fait face à plusieurs problèmes dont :

- Le non-respect de certaines clauses du contrat ;
- Le retard dans les réalisations ;
- Inconsidération des aspects GIS ;
- Absence d'un expert GIS au sein de l'équipe., etc.

Ceci a été surmonté grâce à la sensibilisation des contractants sur la démarche GIS, l'exigence d'un expert GIS au sein de leur équipe, l'organisation de plusieurs réunions d'encadrement, le développement des outils/ check-list pour le suivi des aspects sociaux et notamment liés au GIS.

Importants ajustements durant la mise en oeuvre

Précisions GIS des termes de référence et des livrables. Après la sélection de certains contractants et prestataires et le début du déploiement du PEI dans la Région TTH, il s'est avéré que certains aspects GIS n'avaient pas été pris en considération par ces contractants/prestataires étant donné que cela n'avait pas été spécifié dans les termes de référence et les contrats y relatifs. L'équipe GIS de l'Agence MCA-Morocco a donc amélioré les termes de référence pour le déploiement du PEI dans les deux autres régions, à savoir MS et FM, et y a ajouté plus de précisions sur les aspects GIS. Pour cela, l'Agence MCA-Morocco s'est basée sur les leçons apprises durant le suivi du contrat du premier contractant (Cabinet C2D) afin de clarifier les tâches et les livrables dans le cadre de la prestation. Aussi, l'équipe GIS de l'Agence MCA-Morocco a ajouté des livrables en lien avec les notes méthodologiques, les outils utilisés et leur approbation par l'Agence avant le déploiement sur le terrain afin d'éviter des incompréhensions de part et d'autre, comme ce fût le cas dans la région pilote TTH. L'équipe GIS a également amélioré la qualité des termes de référence pour le recrutement des consultants individuels en charge par exemple de la réalisation du diagnostic des besoins en pédagogie ou du développement du contenu des « soft skills ».

Clarification des rôles des différentes parties prenantes dans le Comité de Pilotage des établissements scolaires.

Au début, chaque membre du Comité de Pilotage de l'établissement scolaire partageait des responsabilités (GIS, partenariat, pédagogie, etc.) avec d'autres membres, ce qui s'est avérée inefficace car en n'attribuant pas la responsabilité du GIS à un membre précis du Comité de Pilotage, aucun ne se

sentait responsable de ces aspects et le suivi et la réalisation des objectifs GIS n'étaient donc pas assurés. Les points focaux GIS ont donc veillé à ce que chaque membre du Comité de Pilotage ait un rôle spécifique (Responsable GIS, éducation, partenariat, etc.).

Animation des activités parascolaires, intégration des aspects GIS et protocole d'éthique.

La qualité des diagnostics, des outils pédagogiques et du matériel d'animation a été améliorée dans le cadre des consultations lancées par les ONG responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des activités parascolaires au niveau des établissements scolaires. Ainsi, des protocoles éthiques ont été intégrés durant le déploiement des diagnostics et des activités parascolaires au profit des élèves. L'objectif était de comprendre à travers le diagnostic, les contraintes et les besoins des enseignants en matière de renforcement des capacités pour travailler avec les élèves en situation difficile ou ayant des besoins spécifiques. L'intégration des protocoles éthiques ainsi que des scénarios pédagogiques détaillés a également permis de mieux gérer les échanges, les interactions, ainsi que les questions sensibles émergeant dans le cadre des animations des activités parascolaires telles que celles soulevées par le GIS.

9

Budget et ressources nécessaires

Dans le cadre du PEI, les contrats des prestataires n'incluaient pas un budget spécifique pour les tâches et les livrables GIS. Ces derniers étaient intégrés avec d'autres tâches/livrables et un budget a été alloué à l'ensemble comme le montre le tableau ci-dessous.

TABLEAU 1 Budget des tâches et des livrables incluant le GIS dans le cadre du PEI

Prestataire	Tâche/livrables	Budget correspondant
C2D	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du design final du projet incluant une description spécifique de l'approche GIS ; • Plan de travail, termes de référence, et spécifications techniques ; • Recommandations sur le pilotage du projet ; • Rapport final de la période de base, incluant une description spécifique de l'approche GIS utilisée (Région TTH). 	139 776,40 \$USD
C2D	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de programmation pour le déploiement du processus contenant : • Le programme de mise en œuvre ; • Le contenu des actions d'accompagnement et de coaching au processus participatif PEI et à la sensibilisation GIS. 	137 557,40 \$USD
Sofreco	<ul style="list-style-type: none"> • Guide GIS pour l'établissement scolaire ; • Guide partenariat pour l'établissement scolaire ; • Plan de communication pour partager les leçons apprises avec les parties prenantes externes et internes ; • Guide sur le mode de télétravail destiné aux membres des Conseil de Gestion de l'Établissement et Comité de Pilotage (CGE-CP) ; • Version arabe des 90 PEI de l'année scolaire 2020-2021. 	514 606, 00 \$USD
Sofreco	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour de la boîte à outils : Guide PEI, guide GIS, guide télétravail, guide partenariat avec des capsules illustratives ; • Accompagnement des acteurs des établissements scolaires, AREF, DP et MENPS dans les différentes composantes numériques du PEI pour adopter et maîtriser les applications PEI ; • Rapport de suivi, d'opérationnalisation et d'appropriation ; • Rapport de suivi de l'appropriation de l'ensemble des applications SI-PEI. 	119 489,55 \$USD
Groupement B&S Europe-GOPA-AFCI-IREX	Conception et mise en œuvre des formations (26 modules de formation dont la formation GIS) dans le cadre du MLA au profit des cadres administratifs et pédagogiques au niveau des Régions TTH, FM et MS : <i>Phase 1 : Cadrage</i> <i>Phase 2 : Ingénierie et expérimentation de la mise en œuvre</i> <i>Phase 3 : Mise en œuvre</i> <i>Phase 4 : Pérennisation</i> <i>Phase 5 : Évaluation</i>	1 214 059,00 \$USD
Kamal Mellakh	Réalisation d'une étude qualitative sur la violence en milieu scolaire dans la Région TTH.	20 753,00 \$USD

10.1 Leçons liées à la mise en œuvre des activités

A. Travail avec les contractants

Intégration du GIS dans les termes de références et livrables des contractants

a permis à l'Agence MCA-Morocco de s'assurer que le GIS était pris en compte dans les différentes interventions des contractants.

Exiger une expertise GIS au sein des contractants.

Ces expert(e)s GIS ont facilité l'intégration transversale du GIS dans le plan d'action, les interventions et les livrables des contractants et ont permis d'assurer le suivi.

Sensibilisation et encadrement rapproché des contractants. Sensibiliser les contractants sur le GIS a permis de s'accorder sur une définition commune du GIS et de les convaincre de l'importance du GIS. L'accompagnement rapproché à travers des réunions de suivi, visites-terrain et révision des livrables a été également important pour assurer l'intégration efficace du GIS et apporter, au fur et à mesure, les ajustements nécessaires.

Intégration du GIS dans l'infrastructure.

Le modèle d'intégration du GIS dans l'infrastructure de l'Agence MCA-Morocco et de lutte contre la TDP et le HS a été efficace dans la mesure où il a permis d'améliorer les conditions des chantiers et la relation avec les élèves et le personnel des établissements scolaires. L'adoption par certaines entreprises de construction de ce modèle, hors chantiers de l'Agence MCA-Morocco, a démontré également son efficacité.

Préciser le budget pour les tâches/livrables GIS.

Afin d'avoir une idée précise sur le budget des tâches/livrables GIS, il serait judicieux de séparer ces derniers des autres tâches/livrables dans les contrats des prestataires et de mentionner le budget qui leur correspond. De cette manière, une estimation des efforts investis dans l'intégration de l'approche GIS serait disponible pour ceux désirant répliquer cette approche dans un projet similaire.

B. Collaboration avec les entités institutionnelles

Intégration du GIS de manière progressive.

Cette intégration progressive du GIS auprès des AREF, DP et établissements scolaires a permis de ne pas heurter les mœurs, de garantir la compréhension du GIS et de s'assurer de l'engagement des parties prenantes envers le GIS.

Sensibilisation et la formation GIS ont été importantes pour s'accorder sur une définition commune du GIS, détruire les préjugés, changer la perception et les attitudes du personnel du MENPS envers le GIS et intégrer ce dernier dans leur travail quotidien. Pour motiver le personnel à assister à la formation GIS, il était essentiel d'assurer des conditions favorables en termes de logistique (hébergement, restauration, etc.), qualité du formateur, type de formation (pratique avec des exemples concrets du contexte marocain), et langue dispensée (langue majoritairement parlée par les participants(tes) (Arabe/Darija).

Approche participative a favorisé une gouvernance inclusive et l'appropriation des guides et outils GIS.

Cette approche s'est matérialisée par l'implication des parties prenantes dans le Comité de Pilotage des établissements scolaires (en s'assurant de la parité) et par les réunions et ateliers de discussion et de validation des outils (PAGIS, guide GIS, etc.) avec les parties prenantes.

Accompagnement et le soutien de l'Agence MCA-Morocco aux entités institutionnelles,

à travers des réunions de suivi, des visites-terrain, l'instauration de mécanismes clairs et le recadrage par des orientations, des outils, des canevas, des check-lists, ont permis de rendre plus tangible l'approche GIS et de l'intégrer de manière efficace.

Points focaux GIS au sein du MENPS, des trois AREF et des 90 lycées. Le rôle des points focaux GIS a été important pour sensibiliser le personnel du MENPS (aux niveaux central, régional, provincial et local) sur le GIS, veiller à ce que ce dernier soit intégré dans les différentes activités et étapes du PEI et pour coordonner avec les différents services du MENPS.

Mettre l'accent sur la participation des filles et l'inclusion sociale dans les clubs scolaires. L'activation des clubs scolaires, leur équipement, le développement des outils et matériel d'animation intégrant l'approche GIS et le renforcement des capacités des enseignants notamment en matière d'animation de la vie scolaire a permis une forte participation des jeunes dans les activités parascolaires, surtout les filles et les élèves ayant des difficultés d'apprentissage.



Table ronde sur la capitalisation et la pérennisation de l'intégration des dimensions GIS.

C. Collaboration et intégration du GIS au sein de l'Agence MCA-Morocco

Collaboration entre la Direction GIS et les Directions projets. La Direction GIS de l'Agence MCA-Morocco a réussi à sensibiliser les Directions projets sur l'importance de l'intégration du GIS dans leurs activités. Au départ celles-ci considéraient le GIS, comme un inconvénient/obstacle mais de manière progressive, grâce à une étroite collaboration, la Direction GIS a su convaincre et éviter les frictions avec les Directions projets.

Coopération entre la Direction GIS et l'équipe de communication. Pour une meilleure communication GIS, il était important pour la Direction GIS de développer une stratégie de communication et de coordonner avec l'équipe en charge de la communication de l'Agence de manière structurée et proactive plutôt que de manière ponctuelle.

Jumeler une expertise GIS avec une expertise dans le domaine d'intervention a permis aux membres de la Direction GIS de s'imposer dans les réunions et faire le plaidoyer pour l'intégration du GIS dans les différents projets de l'Agence MCA-Morocco.

10.2 Leçons aux niveaux organisationnel et institutionnel

Travailler de manière ascendante et descendante a permis au PEI, et spécifiquement à l'approche GIS, de s'aligner sur la réforme et sur les lignes directrices du MENPS, tout en renforçant l'appropriation du PEI/démarche GIS par les AREF, DP et établissements scolaires. Ceci a été favorisé par la relation, basée sur la confiance et le dialogue permanent, qu'à entretenu l'Agence MCA-Morocco/MCC avec le MENPS.

Commencer par un projet pilote avant de généraliser. Le projet pilote au niveau de la Région TTH a permis de peaufiner/améliorer/ajuster les outils, processus, tâches, livrables, etc. pour que l'intégration transversale du GIS soit plus efficace au niveau des deux autres régions, à savoir MS et FM.

Rassembler des parties prenantes institutionnelles pour favoriser l'apprentissage et l'échange à travers des ateliers et tables rondes GIS leur a permis de mieux communiquer, d'échanger leurs expériences, leurs bonnes pratiques GIS et de capitaliser sur l'existant pour proposer des pistes d'amélioration et des recommandations en vue de la généralisation et de la pérennisation.

Recommandations pour la mise à l'échelle et la durabilité

Plusieurs actions ont été réalisées par l'Agence MCA-Morocco pour assurer l'appropriation de l'approche GIS, dans le cadre du PEI, par le personnel du MENPS (DEN, AREF, DP, CRMEF) et mettre en place les premiers jalons pour sa pérennisation. Ci-dessous, les principales recommandations pour la généralisation et la durabilité de l'approche GIS au sein du PEI pour le MENPS :

Mettre en place une feuille de route ministérielle pour assurer le déploiement régional effectif de la formation continue et spécifiquement la formation GIS. Durant les mois de février et mars 2023, l'Agence MCA-Morocco, en collaboration avec le DEN et les AREF et CRMEF des trois régions concernées, a formé plus de 576 formateurs et formatrices sur les 26 modules de formation y compris le module GIS. Ces formateurs (trices) sont prêts(tes) à démultiplier la formation des formateurs pour pouvoir intégrer ces modules dans les plans régionaux de formation afin de les pérenniser et de les généraliser. Les trois AREF pourraient également partager leurs expériences en termes de planification, d'organisation, de suivi et évaluation des formations avec les AREF des autres régions. La formation GIS pourrait se faire en mode présentiel, hybride ou à distance étant donné qu'elle est disponible sur la plateforme « E-takwine » du MENPS et que des tuteurs ont été formés pour animer ces formations. Pour motiver le personnel à bénéficier de ces formations, le MENPS pourrait les lier concrètement à leur promotion, tel qu'indiqué dans la SNFC.

S'approprier le guide GIS et accompagner les établissements scolaires pour son utilisation. Le MENPS a déjà institutionnalisé le Projet d'Etablissement comme mode innovant de gouvernance des écoles³⁰. Le MENPS pourrait donc appuyer les AREF à élaborer et mettre en œuvre un plan régional de déploiement et d'accompagnement du PEI, tout en insistant sur l'intégration transversale de l'approche GIS via l'utilisation du guide GIS/PEI. Des ateliers de partage et d'appropriation du guide GIS pourraient également être organisés au profit des établissements scolaires n'ayant pas encore bénéficié du PEI.

PAGIS et points focaux GIS au niveau des AREF. Pour pérenniser l'approche GIS au sein PEI, il serait important, qu'à l'instar des trois régions où le PEI a été mis en œuvre, que les responsables « Genre » deviennent des points focaux GIS, avec des missions GIS claires, et travaillant en coordination avec le service de l'éducation inclusive au niveau des AREF. Il serait également important que le MENPS appuie les AREF pour s'approprier, mettre en œuvre et suivre le PAGIS. L'adoption et le suivi du PAGIS fût essentiel pour que l'intégration du GIS dans le PEI soit effective.

Intégrer la formation GIS dans la formation initiale des cadres pédagogiques et administratifs du MENPS. La formation GIS a été intégrée dans la formation initiale des cadres pédagogiques et administratifs au niveau des CRMEF mais devrait également être intégrée dans les cycles de licence en éducation au niveau des universités et dans

³⁰ Bilan d'activité du Ministère. Volume 1. Département de l'éducation nationale. Royaume du Maroc 2021.

le Centre de Formation des Inspecteurs de l'Enseignement (CFIE) et le Centre d'Orientation et de Planification de l'Éducation (COPE).

Labellisation GIS des établissements

scolaires. Pour favoriser la culture GIS au sein des établissements scolaires, le MENPS pourrait appuyer le design et la mise en place d'un label GIS au sein des établissements scolaires aussi bien au niveau régional que national et ce, à l'instar du label qualité, institué par la feuille de route 2022-2026. Le label GIS prendrait en compte l'intégration du GIS dans tous les aspects des établissements scolaires (gouvernance, formation, vie scolaire, pédagogie, partenariat, infrastructure, etc.) et permettrait de distinguer les établissements ayant fait le plus d'efforts/actions en termes de GIS en rendant visible ces actions et leur impact en termes de performance et de réduction des aléas tels que l'abandon et la violence scolaire. L'obtention du label pourrait être une démarche volontaire, progressive et s'inscrivant dans le temps.

Intégrer GIS dans les activités parascolaires.

La feuille de route 2022-2026 du MENPS vise à intensifier les activités parascolaires au sein des établissements scolaires. Le MENPS devrait capitaliser sur le MLA et mettre l'accent sur la participation des filles et l'inclusion sociale dans ces activités. Pour cela, le MENPS pourrait appuyer l'analyse des besoins en supports de communication et en animations GIS des clubs scolaires au niveau des établissements scolaires et appuyer la conception et la production de ces supports GIS en plus de les partager avec le personnel dans le cadre d'un atelier de travail afin que ces derniers se les approprient.

Accompagner les établissements scolaires dans la mise en place et le renforcement des cellules d'écoute.

Le MENPS pourrait appuyer les AREF pour établir un état des lieux analytique et participatif sur la base duquel un cadre de référence et un plan d'action de renforcement des cellules d'écoute seraient établis. Ensuite, les AREF pourraient accompagner les établissements scolaires pour la mise en place et le renforcement des cellules

d'écoute. Les bonnes pratiques en termes de cellules d'écoute devraient également être partagées avec les établissements scolaires.

Mettre en place des initiatives pour encourager les filles à étudier et faire carrière dans les STEM.

Le MENPS (DEN, AREF) devrait capitaliser sur l'expérience du « WiSci Camp » pour lancer annuellement des initiatives/camps semblables encourageant les filles à étudier les matières STEM dans le premier et deuxième cycle secondaire afin qu'elles puissent entreprendre une carrière dans ces domaines. Ces initiatives/camps pourraient être organisées en partenariat avec des organisations internationales comme l'UNESCO, la Banque mondiale ou l'USAID et englober un mélange d'activités interactives, exposition à des modèles et mentors et des informations sur les divers parcours professionnels dans les STEM. Outre ces initiatives, les AREF pourraient encourager les établissements scolaires à organiser des journées STEM pour les élèves-filles. Les conseillers d'orientation au sein pourraient également être sensibilisés sur cet aspect pour mieux orienter les filles vers les domaines STEM.

« Formation Professionnelle »

Table des matières « Formation Professionnelle »

Acronymes et abréviations	49
1 Contexte et contraintes à la croissance économique liés à la formation professionnelle	51
2 Contraintes GIS liées à la formation professionnelle	53
3 Présentation des objectifs et des composantes du volet « Formation Professionnelle »	55
3.1 Appui à l'opérationnalisation de la réforme de la formation professionnelle	56
A. Objectifs généraux.....	56
B. Objectifs GIS.....	57
C. Parties prenantes.....	57
3.2 Fonds « Charaka » de la formation professionnelle	58
A. Objectifs généraux.....	58
B. Objectifs GIS.....	58
C. Parties prenantes.....	58
4 Réalisations et réussites GIS : Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du Système de la Formation Professionnelle	60
4.1 Intégration des considérations GIS dans le cadre légal et institutionnel régissant le Système de la Formation Professionnelle	61
A. Diagnostic GIS des structures existantes dans la formation professionnelle et analyse SWOT.....	61
B. Propositions de scénarii pour renforcer l'architecture institutionnelle et organisationnelle du GIS dans le SFP : Choix du modèle intégré.....	61
C. Renforcement des capacités des comités de coordination GIS centraux et régionaux.....	62
4.2 Institutionnalisation du GIS dans le secteur de la formation professionnelle	63
A. Accompagnement-conseil GIS des établissements de formation professionnelle.....	63
B. Rassembler le personnel du DFP au niveau central et des DFP des opérateurs de formation professionnelle pour échange et apprentissage.....	69
C. Engager une réflexion profonde, au sein du DFP, sur l'institutionnalisation du GIS dans le système de la formation professionnelle.....	69

5	Réalisations et réussites GIS du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle	70
5.1	Construction et réhabilitation des infrastructures de formation professionnelle inclusives et sensibles au genre	70
	A. Intégration du GIS au sein des travaux de construction et réhabilitation.....	70
	B. Établissements de formation professionnelle plus inclusifs et sensibles au GIS.....	71
5.2	Renforcement de l'accès et du maintien des stagiaires filles/garçons et catégories marginalisées dans les 15 EFP créés ou réhabilités	72
	A. Destruction des préjugés et changement des perceptions et des attitudes des parties prenantes en termes de GIS.....	73
	B. Élaboration du PAGIS de la formation professionnelle.....	74
	C. Accompagnement-conseil aux Centres de formation professionnelle pour développer des plans GIS opérationnels.....	74
	D. Mise en place d'une communication orientée GIS.....	76
	E. Systématisation de l'intégration transversale du GIS au niveau de la gouvernance et de la gestion des 15 projets d'EFP.....	78
	F. Mesures facilitant l'insertion des jeunes marginalisés dans les établissements de formation professionnelle.....	80
6	Éléments clés de l'approche GIS	83
7	Rapports et outils GIS produits	86
7.1	Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS	86
	A. Rapports GIS.....	86
	B. Outils GIS produits.....	86
7.2	Fonds « Charaka » de la formation professionnelle	86
	A. Rapports GIS.....	86
	B. Outils GIS produits.....	87
8	Défis surmontés durant la mise en oeuvre	89
8.1	Défis communs aux deux composantes du volet « Formation Professionnelle »	89
8.2	Défis relatifs au « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS »	90
8.3	Défis relatifs à la mise en œuvre du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle	90
9	Budget et ressources nécessaires	92
9.1	Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du Système de la Formation Professionnelle en matière de GIS	92
9.2	Fonds « Charaka » de la formation professionnelle	93

10	Leçons apprises	94
10.1	Leçons liées à la mise en œuvre des activités	94
	A. Collaboration avec les contractants.....	94
	B. Collaboration avec les entités institutionnelles.....	94
10.2	Leçons aux niveaux organisationnel et institutionnel	95
11	Recommandations pour la mise à l'échelle et la durabilité	97

Acronymes et abréviations

AT	Assistance Technique
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CA	Conseil d'Administration
CE	Conseil d'Etablissement
CFP	Centre de Formation Professionnelle (ou EFP)
CGCP	Conseil de Gestion et Coordination Pédagogique
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CQPHT	Centre de Qualification Professionnelle Hôtelière et Touristique
CIDE	Consortium Canadien de Développement en Education
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique
CTS	Comité Technique de Suivi en charge de la vérification et la validation des livrables
DTP	Département de la Formation Professionnelle
EEG	Égalité et Équité Genre
EFP	Établissement de Formation Professionnelle (ou CFP)
FP	Formation Professionnelle
FPA	Formation par apprentissage
GIS	Genre et Inclusion Sociale
GOPA	Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH
H/F	Hommes et Femmes
IFMBP	Institut de Formation aux Métiers de la Boulangerie et la Pâtisserie
IFTL	Institut de Formation dans les Métiers de Transport et de la Logistique
ISAT	Institut Spécialisé des Arts Traditionnels
ISTAHT	Instituts Spécialisés de Technologie Appliquée Hôtelière et Touristique
ITPM	Institut des Technologies de la Pêche Maritime
ITSA	Institut des Techniciens Spécialisés en Agriculture
MCA-Morocco	Millennium Challenge Account-Morocco
MENFPESRS	Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MIEPEEC	Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences
MCC	Millennium Challenge Corporation
OFPPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PAGIS	Plan d'Action Genre et Inclusion Sociale
PAGIS-FP	Plan d'Action Genre et Inclusion Sociale pour la Formation Professionnelle - spécifique à l'opérateur de formation
POGIS	Plan d'Action Opérationnel Genre et Inclusion Sociale
PMR	Personne à mobilité réduite
PIB	Produit Intérieur Brut
POGIS	Plan Opérationnel Genre et Inclusion Sociale

PG	Point Focal
PPP	Partenariat Public-Privé
PSH	Personne en situation de handicap
REAPC	Réforme de l'Éducation par le biais de l'Approche par Compétences (Canada – Maroc)
SE	Suivi et Evaluation
SFP	Système de formation professionnelle
SNFP	Stratégie Nationale pour la Formation Professionnelle
SWOT	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
TDP	Traite des personnes
UGP	Unité de Gestion de Projet

Contexte et contraintes à la croissance économique liés à la Formation Professionnelle

La Formation Professionnelle (FP) recèle un potentiel important de création de richesses et de promotion sociale et représente de ce fait un enjeu majeur tout à la fois pour les citoyens et les citoyennes, les entreprises et les pouvoirs publics. Depuis l'année 2000, le Maroc a engagé une large réforme de son système d'éducation et de formation visant l'accompagnement de la dynamique sociale et économique du pays. La FP a été également érigée en droit constitutionnel (La Constitution de 2011, Article 31) et bénéficie d'un intérêt particulier au plus haut niveau du pays³¹. En 2016, le Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS) a développé et mis en œuvre la Stratégie Nationale pour la Formation Professionnelle (SNFP) 2016-2021.

Ainsi, des progrès ont été réalisés en termes de développement de la capacité d'accueil (plus de 2 000 établissements et espaces de formation), de la diversification des filières de formation et de l'augmentation des effectifs des inscrits en formation professionnelle initiale, passant de 133 000 à 433 000 stagiaires entre 2000 et 2018, avec un taux moyen annuel de progression de 7,4%³². Cependant, le Système de Formation Professionnelle (SFP) marocain est encore caractérisé par des contraintes qui bloquent la croissance économique³³ :

Au niveau des stagiaires de la formation professionnelle par niveau et filière de formation

- Le taux de diplomation est en moyenne de 67%, variant de 64% pour le niveau de technicien à 71% pour le niveau de technicien spécialisé.
- Les niveaux technicien et technicien spécialisé représentent les 2/3 des inscrits et la moitié des lauréats.
- La part globale des filles (38,5%) reste faible par rapport aux garçons (61,5%) et ce, pour tous les niveaux de formation. Les niveaux inférieurs (spécialisation et qualification) sont les plus marqués par cette disparité entre garçons et filles.
- La part des lauréates dans les filières à forte présence féminine était importante : L'assistance aux ménages (93%), le paramédical (83%), le textile, habillement et cuir (68%), l'administration, gestion, commerce de l'artisanat (plus de 65%), et l'agroalimentaire (59%). En revanche, la proportion des lauréates est plus faible dans les filières Bâtiments et Travaux Publics (BTP), industries métalliques et métallurgiques.

³¹ Plusieurs discours de Sa Majesté Le Roi ont insisté sur l'importance de ce secteur de formation pour la croissance économique et l'intégration socio-professionnelle des jeunes.

³² Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), « Formation professionnelle initiale : Clés pour la refondation », Rapport N°4/2019.

³³ Idem.

Au niveau de l'insertion dans le marché du travail

- L'inadéquation entre les formations proposées par les Établissements de Formation Professionnelle (EFP) et les besoins des entreprises.
- En se basant sur les enquêtes réalisées par le Département de Formation Professionnelle (DFP) sur l'insertion des lauréats, 9 mois et trois années après l'obtention du diplôme, le taux d'insertion global est de 62,9% après neuf mois. Ces taux d'insertion sont restés relativement stables pendant la période 2012-2015, avec une légère régression.
- Le taux d'insertion dans le marché de travail est plus élevé chez les filles par rapport aux garçons malgré les faibles parts de celles-ci au niveau des effectifs des inscrits. Ceci est valable pour tous les niveaux de formation professionnelle.

Au niveau de l'inclusion des jeunes marginalisés

- Le taux d'activité professionnelle des Personnes en Situation de Handicap (PSH) est quatre fois inférieur à celui de la population sans handicap (11,4% / 51,9%). Les femmes en situation de handicap ont neuf fois moins de chance de trouver un emploi que les hommes en situation de handicap³⁴.
- Le SFP contribue à l'inclusion sociale de certaines catégories marginalisées dont les détenu(e)s, les ex-détenu(e)s et les enfants d'étrangers résidant au Maroc.

Autres caractéristiques limitant l'efficacité du système de la formation professionnelle au Maroc

- Insuffisance des ressources financières et techniques dédiées au SFP. Le budget alloué au SFP est estimé à environ 0,5% du Produit Intérieur Brut (PIB).
- Avec un taux d'affluence de trois candidats par place pédagogique, la demande sociale n'est pas satisfaite.
- L'offre de formation est nettement favorable au milieu urbain au détriment du milieu rural.
- Le SFP est marqué par une diversité des intervenants sous la tutelle du département ministériel en charge de la FP. Il s'agit principalement des acteurs suivants :
 - Le DFP, entité ministérielle chargée de la coordination des politiques générales en matière de FP ;
 - Les acteurs de la formation qui mettent en œuvre les politiques et les actions en matière de FP (Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)³⁵, les départements formateurs, tels que l'Agriculture et Pêche Maritime, Artisanat, Tourisme, Santé, etc. ainsi que le secteur privé ;
 - Les organisations professionnelles, associations et acteurs de la société civile.
- Le taux d'encadrement moyen est de 38 stagiaires/formateur permanent, avec une moyenne de 41 pour les EFP relevant des départements ministériels, 52 stagiaires/formateur permanent pour l'OFPPT et 19 pour les EFP privés.
- Le taux global des formatrices (femmes), qui est de 30%, reste très faible par rapport à celui des formateurs (hommes), qui s'élève à 70%. Le taux de formatrices varie entre 22% au niveau de l'OFPPT, 35% au niveau des EFP privés et 39% au niveau des EFP publics.

³⁴ Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social (MSFFDS). Enquête nationale sur le handicap. Synthèse. 2014.

³⁵ L'OFPPT couvre plus de 90% du dispositif public de la FP au Maroc. Avec 356 EFP dispensant la formation dans 320 métiers et offrant 501 000 places en formation au titre de l'année 2016/17.

- L'attractivité de la FP reste déficitaire par rapport aux populations concernées qui, pour une large partie, la perçoivent comme un parcours réservé aux élèves en situation d'échec scolaire.

Récemment, le Maroc a lancé plusieurs chantiers visant à concrétiser l'intégration du Genre et de l'Inclusion Sociale (GIS) dans le SFP tels que la note ministérielle N°169 datée du 19/10/2020 favorisant la formation inclusive au profit des PSH, la SNFP 2016-2021, qui adopte une approche inclusive, la feuille de route du gouvernement pour le développement de la FP, présentée devant Sa Majesté le Roi en avril 2019 et dont les axes prioritaires sont :

- L'identification des besoins en compétences et construction de l'offre de formation ;
- Le renforcement du Partenariat Public-Privé (PPP) ;
- L'amélioration du soutien social aux profits des stagiaires de la FP ;
- La diversification de l'offre de formation pour inclure les populations à besoins spécifiques.

2

Contraintes GIS liées à la formation professionnelle

En avril et mai 2017, le Consortium Canadien de Développement en Education (CIDE), cabinet contracté par l'Agence MCA-Morocco, a réalisé un diagnostic du SFP au Maroc³⁶. Ce diagnostic a montré que le développement du secteur de la FP, en alignement avec la dynamique économique et sociale du pays, a permis au dispositif de la FP de disposer des capacités essentielles pour le développement des ressources humaines et pour l'intégration d'une approche GIS capable de réduire les disparités et l'exclusion des populations défavorisées. Toutefois plusieurs défis et contraintes persistent au niveau de la gouvernance et de la coordination du GIS au niveau du SFP :

Contraintes liées à la gouvernance et à la coordination du GIS au sein du SFP :

- L'absence d'un cadre institutionnel en matière de réponse aux besoins de la FP en lien avec les publics cibles ;
- La faible coordination entre les actions entreprises en matière de GIS par les différentes parties prenantes ;
- L'absence d'un système d'information offrant une ventilation adéquate pour réaliser une analyse et une planification au profit d'une inclusion sociale et de genre dans la FP ;
- L'existence d'une architecture Genre dans le MENFPESRS/DFP depuis 2013 qui vise à institutionnaliser l'Égalité et l'Équité Genre (EEG). Elle été mise en place dans le cadre

³⁶ Le diagnostic du SFP est le premier livrable dans le contrat du cabinet CIDE.

du projet « Réforme de l'Éducation par le biais de l'Approche par Compétences », (REAPC) avec la coopération canadienne. Cependant, cette structure ne couvre pas le volet « Inclusion Sociale », manque de ressources humaines et financières suffisantes et n'est pas décentralisée³⁷ ;

- Le manque de standards et de capacité institutionnelle pour mettre en œuvre une réelle approche GIS.

Lors du lancement de l'activité « Formation Professionnelle », Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH, (GOPA), le contractant de l'Agence MCA-Morocco, a également fait un diagnostic GIS des 15 EFP devant être financés dans le cadre de ce volet et spécifiquement dans le cadre du Fonds « Charaka » (Section 3.2). Le diagnostic du cabinet GOPA a identifié des contraintes dans quatre principales catégories :

Contraintes liées aux aspects socio-culturels et à la localisation géographique :

- Manque d'attractivité de l'EFP pour les jeunes filles du milieu rural et insuffisance de l'adhésion parentale ;
- Choix préférentiel orienté vers les garçons et exclusivité masculine pour certaines filières (artisanat, bâtiment, etc.) ;
- Choix préférentiel orienté vers les jeunes filles et exclusivité féminine pour certaines filières (couture, secrétariat, etc.) ;
- Insuffisance/absence d'inclusion des jeunes filles-garçons des régions rurales éloignées, des personnes à besoins spécifiques, des migrants/es subsahariens/nes.

Contraintes/freins liés à l'infrastructure :

- Absence /insuffisance d'accessibilité et absence d'espaces adaptés ;
- Accès limité à la FP pour les jeunes filles de zones rurales éloignées (absence d'hébergement, d'espaces de restauration, de transport, etc.).

Contraintes GIS liées aux aspects de gouvernance des EFP :

- Accès limité des femmes aux postes de responsabilités : deux femmes seulement étaient à la tête de projets de FP financés par le volet « Formation Professionnelle », aucune femme n'était à la tête des mécanismes de gouvernance mis en place, reproduction de situation des femmes cadres/enseignantes n'accédant pas à la responsabilité ;
- Absence de préoccupations GIS dans les règlements régissant les EFP ;
- Absence de données sexospécifiques pour identifier les écarts d'inégalités, en vue de les résorber.

Contraintes liées à l'ouverture des EFP sur leur environnement immédiat :

- Inexistence, de PPP, de mobilisation d'entreprises et d'organisations professionnelles du secteur privé ;
- Non-adhésion et démotivation des ONG locales (principaux acteurs travaillant avec les catégories marginalisées ciblées par les actions GIS) et peu d'intérêt des médias locaux, n'ayant pas de cadre structuré pour se mobiliser et agir avec les EFP.

³⁷ Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. 2010. Programme stratégique à moyen-terme pour l'institutionnalisation de l'égalité et équité de genre dans le secteur de l'emploi, la formation professionnelle, la protection sociale et les conditions de travail. Novembre 2010.

Présentation des objectifs et des composantes du volet « Formation Professionnelle »

Doté d'un budget de l'ordre de 87,3 millions \$USD, le volet « Formation Professionnelle » du « Compact II », avait pour objectif le développement et l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle et le renforcement des liens entre l'offre et la demande en compétences. Ce volet du était aligné avec la vision stratégique 2015-2030 de la réforme du système d'éducation et de formation³⁸ et de la SNFP 2016-2021³⁹ du Maroc. Le volet « Formation Professionnelle » s'articulait autour de deux composantes :

1. La mise en place du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle, dédié au financement de la création ou l'extension d'EFP gérés dans le cadre de PPP et de la reconversion d'EFP publics existants d'un modèle de gestion classique piloté par le secteur public en un modèle de gestion en PPP, tiré par la demande du secteur privé ;

2. L'appui à l'opérationnalisation de la réforme de la FP qui s'articulait autour de cinq axes :

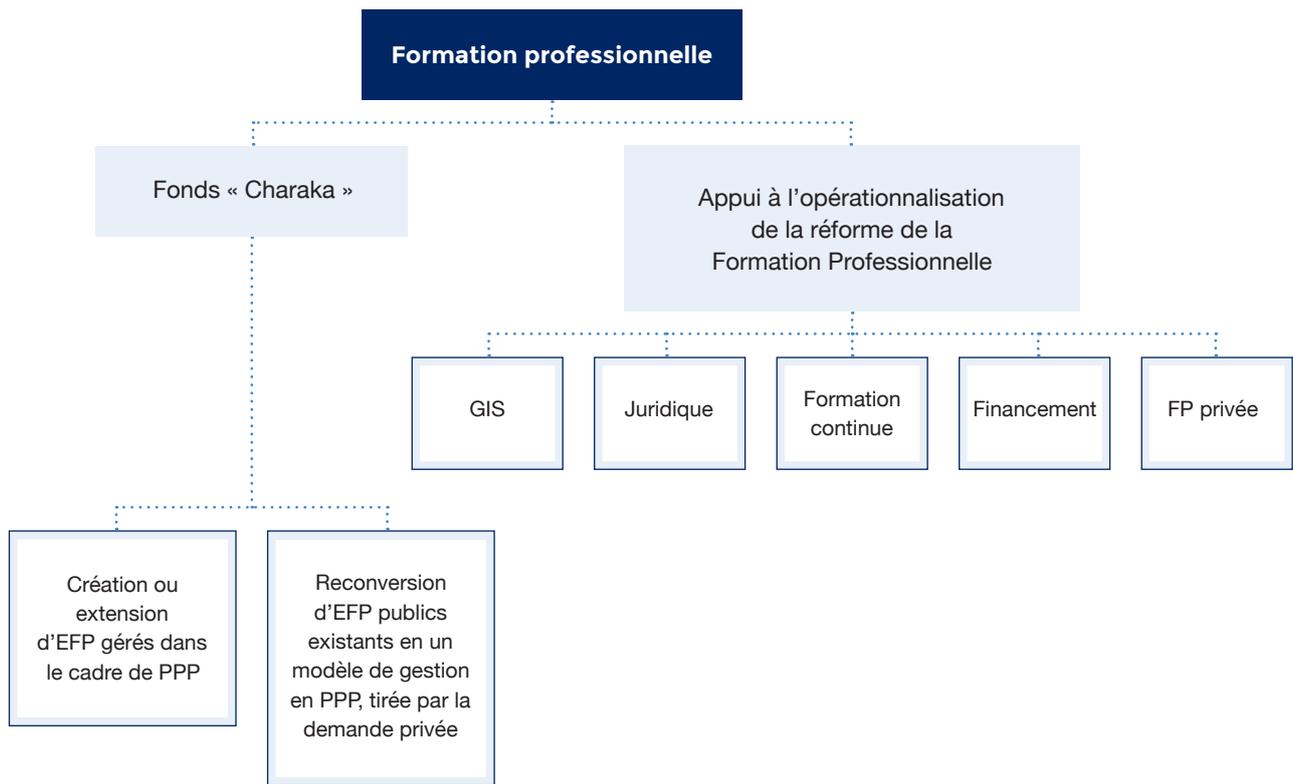
- **Genre et Inclusion Sociale (GIS) :** Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS ;
- **Cadre juridique et réglementaire de la FP :** Mise en place d'un système d'évaluation et d'assurance qualité ;
- **Formation continue :** Appui à la mise en œuvre des dispositions de la loi n° 60.17 portant organisation de la formation continue ;
- **Financement de la FP :** Mise en place d'une nomenclature budgétaire harmonisée et développement du référentiel des coûts de la FP ;
- **Formation professionnelle privée :** Mise en place d'un processus d'examen et de certification des lauréats des EFP privés non accrédités.

Le graphique ci-dessous présente les composantes et les sous-composantes du volet « Formation Professionnelle ».

³⁸ CSEFRS, Vision stratégique de la réforme 2015-2030, 2015.

³⁹ Stratégie nationale de la formation professionnelle 2016-2021.

FIGURE 2.1 Composantes et sous-composantes du volet « Formation Professionnelle ».



La chronologie des plus importantes activités GIS mises en œuvre dans le cadre du volet « Formation Professionnelle » se trouve dans l'annexe A.

3.1 Appui à l'opérationnalisation de la réforme de la formation professionnelle

A. Objectifs généraux

L'appui à l'opérationnalisation de la réforme de la formation professionnelle avait pour objectifs :

- L'amélioration de la qualité du SFP et sa capacité à répondre adéquatement aux besoins du secteur productif et des différentes populations cibles, notamment les femmes et les catégories sociales défavorisées ;
- Le renforcement de l'implication du secteur privé dans la gouvernance et la gestion du SFP à tous les niveaux d'intervention (national, sectoriel, régional et local) et en particulier au niveau des EFP ainsi que dans tous les modes de formation (résidentiel, apprentissage, alterné et formation continue) ;
- La cohérence d'ensemble du SFP, surtout en ce qui a trait à la définition claire des rôles et des responsabilités des différents acteurs, ainsi qu'à la mise en place des mécanismes d'évaluation des performances comme base d'allocation des financements.

En ce qui concerne les cinq axes de l'opérationnalisation de la réforme de la FP, leurs objectifs étaient les suivants :

- **Juridique** : Actualiser et mettre en cohérence les textes réglementaires actuels pour assurer une meilleure efficacité du système : doter le système de la formation professionnelle d'une loi la régissant.
- **Financement** : Mise en place d'un nouveau modèle de financement de la FP efficace permettant de maîtriser les financements alloués et d'évaluer les performances sur la base d'indicateurs de performance.
- **Formation continue** : Définir l'organisation et les modalités de fonctionnement du nouveau système de gouvernance de la formation continue prévu par le projet de loi sur la formation continue et élaborer un plan de mise en œuvre de ladite réforme.
- **FP privée** : Concevoir et définir un nouveau modèle d'organisation, de gestion et de reconnaissance de la FP privée tout en capitalisant sur les acquis et en prenant en considération les spécificités du secteur privé et les limites de la mise en œuvre de la loi 13.00.
- **GIS** : Amélioration des pratiques et des politiques liées au GIS par la mise en place de stratégies et d'actions en faveur de la promotion de la dimension GIS au niveau du système de la FP.

B. Objectifs GIS

Les sections suivantes se focalisent sur l'axe « GIS » de la composante « Appui à l'opérationnalisation de la réforme de la FP » et ce, même si certains axes tels que « la FP privée » et « le Financement » possédaient des composantes GIS. En effet, la « FP privée » était liée à l'accréditation des diplômes des EFP privés permettant ainsi aux jeunes lauréats des EFP privés d'accéder aux mêmes opportunités d'études et d'emploi que les lauréats des EFP publics (Annexe B). La sous-composante « Financement » a plutôt permis une budgétisation basée sur les besoins

spécifiques des EFP en matière de dépenses prévues, au lieu de fonds alloués sur la base de grandes généralités. Ainsi, par exemple, les EFP ayant des internats avaient plus de chances de recevoir un financement adéquat.

Enfin, « l'Appui à l'opérationnalisation de la réforme de la FP » et spécifiquement l'axe « GIS » avait deux principaux objectifs :

- Veiller à ce que le cadre légal et institutionnel régissant le SFP intègre les considérations GIS ;
- Institutionnaliser le GIS dans le secteur de la FP.

C. Parties prenantes

Dans le cadre de la composante « Appui à l'opérationnalisation de la réforme de la FP », l'Agence-MCA-Morocco a collaboré avec plusieurs parties prenantes selon les axes concernés (GIS, formation continue, financement, etc.). Ce rapport se focalise sur les parties prenantes concernées par la sous-composante « GIS », qui s'intitule « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS ».

Les principales parties prenantes de la sous-composante « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS » étaient les suivantes :

- Secrétariat d'état chargé de la FP ;
- Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Égalité et du Développement Social (MFSEDS) ;
- Ministères de tutelle des 4 opérateurs de la FP ;
- OFPPT ;
- Entraide nationale ;
- Personnel des 12 EFP ;
- Apprenants et leurs parents ;
- Secteur privé et représentations professionnelles ;
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) ;

- Société civile ;
- Prestataires de services.

Parmi les parties prenantes citées, l'Agence MCA-Morocco a contracté le cabinet CIDE, du 17 mars 2020 au 30 novembre 2022 (33 mois et demi) pour accompagner le DFP et ses partenaires dans le renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du système de la FP en matière de GIS. Il s'agissait principalement de fournir des propositions de scénarii de la structure, de renforcer les capacités des équipes GIS des EFP, d'appuyer l'implémentation du PAGIS au niveau des EFP et de soumettre des rapports de missions.

Un Comité de Pilotage et d'approbation ainsi qu'un Comité Technique de Suivi (CTS) ont été mis en place pour coordonner la diversité des acteurs, assurer la meilleure convergence des actions, la cohérence des dispositions prises dans chaque action et une efficacité dans le délai d'exécution du plan d'action GIS. Les responsabilités et les membres permanents de ces deux comités sont décrits dans l'annexe C.

3.2 Fonds « Charaka » de la formation professionnelle

A. Objectifs généraux

Le Fonds « Charaka » de la formation professionnelle avait pour objectif l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de la compétitivité des entreprises. La mise en place de ce fonds s'est appuyée sur les expériences pilotes basées sur différents modèles de partenariat PPP initiés par le Gouvernement marocain dans le cadre de l'accompagnement des différentes stratégies de développement des secteurs porteurs (industrie, énergies renouvelables, etc.). Deux modèles de gouvernance des 15 projets bénéficiant du Fonds « Charaka » ont ainsi été retenus en concertation avec les professionnels, à savoir, le modèle de société anonyme (pour cinq EFP), et le modèle du « Conseil d'Établissement »

(pour 10 EFP). Parmi ces 15 projets d'EFP, sept relevaient de l'OFPPT, premier opérateur public marocain en matière de FP (Annexe D).

B. Objectifs GIS

Le Fonds « Charaka » de la formation professionnelle avait deux principaux objectifs GIS :

- **Construction** : Construire, réhabiliter et équiper des infrastructures de FP inclusives et sensibles au genre ;
- **Assistance technique sectorielle et assistance du gestionnaire de fonds** : Renforcer l'accès et le maintien des stagiaires hommes, femmes et des catégories marginalisées dans les EFP créés ou appuyés.

C. Parties prenantes

Une quarantaine de partenaires ont été impliqués dans le Fonds « Charaka » : Sept départements ministériels, sept établissements publics, cinq collectivités territoriales, 16 organisations et associations professionnelles et une chambre professionnelle. Ci-dessous les principales parties prenantes et le rôle joué par chacune d'elle :

- **Ministère de la FP et Ministères de tutelle des EFP** : Paiement des coûts relatifs à la mise à niveau et à la création au-delà du budget prévu par le « Compact II ». Suivi environnemental et social des travaux.
- **OFPPT** : Financer et superviser la réalisation du projet. Suivi environnemental et social des travaux. Appui à l'organisation des consultations publiques.
- **Personnel des EFP** : Adhésion au projet, encadrement des élèves, avis pour améliorer les conditions du projet, exploitation et entretien des EFP.
- **Apprenants et leurs parents** : Adhésion au projet.



Formation GIS des entreprises de construction mandatées pour les travaux de construction, d'extension et de réhabilitation des EFP.

- **Populations avoisinantes et personnes marginalisées** : Adhésion et avis pour améliorer les conditions du projet.
- **Secteur privé et représentations professionnelles** : offre de places d'apprentissage au sein de leurs ateliers de formation.
- **Collectivités territoriales** : Appui à l'organisation de consultations publiques.
- **Société civile** : Adhésion et avis pour améliorer les conditions du projet.
- **Médias locaux** : Relais pour la diffusion de l'information auprès de leur audience.
- **Prestataires de services** : Mise en œuvre du Fonds « Charaka », assistance technique auprès des EFP, construction et réhabilitation des EFP et supervision des travaux.

En ce qui concerne les contractants/prestataires de service, l'Agence MCA-Morocco a contracté, en 2019, le Groupement GOPA mbH/AFCI Consultants Maroc, pour administrer le Fonds « Charaka » et ce pour une durée de 36 mois. Cette durée a ensuite été rallongé de neuf mois suite à l'extension du « Compact II » jusqu'à la fin du mois de mars 2023. Le cabinet GOPA était responsable de la gestion, de la mise en œuvre et du suivi

des projets financés par le Fonds « Charaka ». Cela impliquait la mobilisation du fonds et les travaux préparatoires ; le développement d'outils de supervision, de suivi, d'évaluation et d'archivage des projets subventionnés ; la gestion globale du Fonds « Charaka » et les travaux de sa clôture. Le cabinet GOPA a fourni également une Assistance Technique (AT) et divers services d'expertise, notamment la conception d'un registre d'assurance de qualité ; le renforcement des capacités des différentes parties prenantes et les considérations relatives au GIS.

Au côté du cabinet GOPA, l'Agence MCA-Morocco a également contracté des cabinets d'assistance technique mobilisant de l'expertise GIS pour chacun des 15 porteurs de projet d'EFP⁴⁰. Il s'agissait principalement des cabinets d'assistance suivants : SFERE, SOFRECO, Co-Efficience, CIDE, MTC et AFTRAL.

Pour procéder aux travaux de construction, d'extension et de réhabilitation des EFP, l'Agence MCA-Morocco a également contracté des entreprises de construction telles que CMM (Chantiers Marocains Modernes) ainsi que des bureaux d'études tels que JESA (Jacobs Engineering SA) pour superviser ses travaux.

Le secteur privé fût également un partenaire important. Afin d'assurer son implication efficace dans la gestion des 15 EFP financés par le Fonds « Charaka », trois modèles de gouvernance basés sur le PPP ont été adoptés en fonction des spécificités sectorielles et des capacités des partenaires :

- Le Conseil d'Établissement (CE) pour 10 EFP (6 projets d'extension/réhabilitation et 4 projets de création de nouveaux EFP ;
- La gestion déléguée pour 4 projets d'EFP : 4 sociétés anonymes ont été créées par les professionnels des secteurs concernés auxquelles a été confiée la gestion de ces EFP ;
- La gestion par une société anonyme mixte (51% privé et 49% public/OFPPT) pour un seul EFP (société en cours de création).

⁴⁰ Les porteurs de projets d'EFP financés par le Fonds « Charaka » étaient principalement les cibles/bénéficiaires de ces 15 projets, à savoir (i) les ressources de gouvernance et de gestion administrative, responsables et cadres des 15 EFP, (ii) les ressources d'orientation et de formation, orientateurs/trices, formateurs/trices des EFP et (iii) les stagiaires de ces EFP.

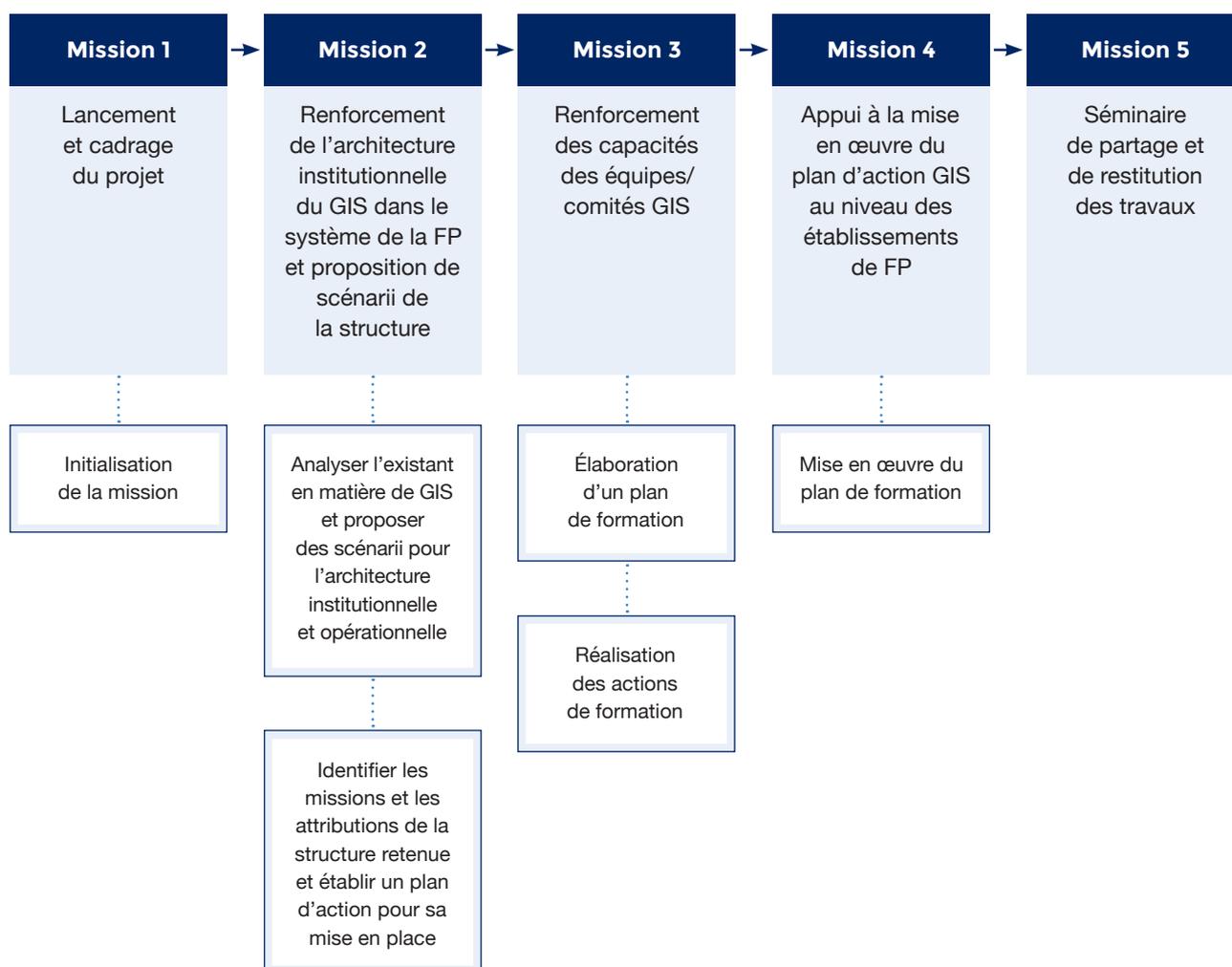
Réalisations et réussites GIS : Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du Système de la Formation Professionnelle

Au niveau de la composante « Appui à l'opérationnalisation de la réforme de la FP », les réalisations GIS ont été faites dans le cadre de la sous-composante « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du système de la FP en matière de GIS ». La figure 2.2 présente les cinq missions

d'assistance technique réalisées par le contractant CIDE dans le cadre de cette sous-composante.

La section ci-dessous présente les réalisations atteintes suite à l'assistance technique décrite dans la figure 2.2.

FIGURE 2.2 Les missions d'assistance technique réalisées par le cabinet CIDE dans le cadre du « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS ».



4.1 Intégration des considérations GIS dans le cadre légal et institutionnel régissant le Système de la Formation Professionnelle

A. Diagnostic GIS des structures existantes dans la formation professionnelle et analyse SWOT

Le cabinet CIDE a fait une analyse en matière de GIS des structures existantes au niveau central et régional qui s'est appuyé sur différentes sources d'informations (primaires et secondaires), ce qui a permis la triangulation des informations et des constats. Le rapport de cette analyse, finalisé en janvier 2021, fût le deuxième livrable exigé du contractant CIDE, après le rapport méthodologique. L'analyse a révélé qu'il y avait des initiatives GIS individuelles au niveau des opérateurs de formation mais qu'il manquait une stratégie nationale coordonnée en termes de GIS. Le cabinet a également réalisé une analyse SWOT synthétisant les points forts, les points faibles, les menaces et les opportunités offertes pour promouvoir le GIS dans le SFP et ce, dans les six dimensions suivantes :

1. La gouvernance et la planification ;
2. Les normes, les capacités et les compétences ;
3. Les orientations et les informations des publics cibles ;
4. Le soutien aux populations visées par une politique GIS ;
5. Les ressources et les moyens qui soutiennent la mise en œuvre d'une politique GIS ;
6. Le suivi et évaluation.

Ces dimensions doivent être prises en compte pour la réussite de tout processus d'institutionnalisation GIS.

B. Propositions de scénarii pour renforcer l'architecture institutionnelle et organisationnelle du GIS dans le SFP : Choix du modèle intégré

Suite au diagnostic GIS, effectué au niveau des structures existantes et l'analyse SWOT, le cabinet CIDE a proposé trois scénarii de conceptualisation et de modélisation d'une architecture GIS au niveau central (Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences : MIEPEEC) et régional⁴¹:

Scénario 1 : Modèle intégré. Ce premier scénario proposait de renforcer les structures et les responsabilités liées au GIS déjà en place et favorisait une transition des comités de coordination vers des plateformes faisant partie de la réforme de la FP à savoir : la Commission Nationale de la FP et les Commissions Régionales de la FP, au moment où la loi afférente entrait en vigueur.

Scénario 2 : Modèle décliné par public cible. Ce scénario favorisait le processus de la déconcentration et la politique de la régionalisation avancée, en accordant des ressources humaines au niveau régional. À cet effet, les délégations régionales et les services extérieurs étaient pressentis pour mettre en place un service GIS pour mieux gérer leur processus d'institutionnalisation, mais toujours en harmonie avec les politiques et les décisions du niveau central. De cette façon, les régions seraient en mesure de prioriser les publics cibles selon leur représentation dans la population régionale.

Scénario 3 : Modèle décliné par département de formation, opérateur formateur et intervenant transversal. Dans ce scénario, l'institutionnalisation du GIS devait se réaliser indépendamment au sein de chaque département de formation, opérateur formateur et intervenant transversal. Cette option pouvait bien fonctionner du fait que chaque Département de formation disposait de connaissances, d'expériences, de pratiques et d'interventions effectuées en faveur de certains publics cibles (Annexe E).

⁴¹ L'analyse des structures existantes, l'analyse SWOT ainsi que la proposition de scénarii pour l'architecture du GIS aux niveaux central et régional ont été tous inclus dans le deuxième livrable (livrable 2.1) que l'Agence MCA-Morocco a exigé du contractant CIDE.

Le modèle intégré de l'architecture institutionnelle du GIS au niveau du SFP a été choisi par le DFP, en concertation avec l'Agence MCA-Morocco et le cabinet CIDE et co-construit avec lui. Le modèle choisi répondait aux critères de pertinence, d'optimisation, de capitalisation de l'existant et de faisabilité, compte tenu de la dynamique de réformes qui était en cours au sein du SFP.

Le cabinet CIDE a donc élaboré le modèle intégré en deux versions :

- La phase préparatoire à court terme (2 ans) (Annexe F).
- La phase d'ancrage et de mise en œuvre à moyen-terme (durée de 2 à 5 ans), engagée dès que le projet de loi sur la FP fût approuvé (Annexe G).

Porté par le DFP et les cinq opérateurs gouvernementaux de formation (OFPPT et Départements de l'Agriculture, de la Pêche maritime, de l'Artisanat et du Tourisme)⁴², ce modèle intégré de l'architecture institutionnelle du GIS a été ancrée dans des structures existantes, aussi bien au niveau du DFP (MIEPEEC) que des opérateurs de la FP et a reposé sur des organes de coordination et de concertation à instituer pour institutionnaliser le GIS. Étant donné qu'il y avait un projet de loi, en cours de discussion, sur la FP visant à établir un conseil national de coordination de la FP, une Commission nationale permanente de concertation et des Commissions régionales de la FP, le cabinet CIDE a donc proposé de leur attribuer des missions et des responsabilités GIS (Annexe H).

Le cabinet CIDE les a également dotées d'outils de fonctionnement ainsi que d'un plan d'actions d'institutionnalisation du GIS. L'objectif de cette architecture proposée était d'améliorer la concertation, la coordination et la communication entre le DFP et les différents



Participants aux formations GIS visant à renforcer les capacités des acteurs du Système de la formation professionnelle.

opérateurs de la FP, autant publics que privés. A la fin du « Compact II », l'architecture proposée n'avait toujours pas été mise en place par le MIEPEEC, car le projet de loi sur la FP précité n'avait pas encore été voté. Le fait également que le MIEPEEC était en cours de restructuration a également retardé sa mise en place.

C. Renforcement des capacités des comités de coordination GIS centraux et régionaux

L'Agence MCA-Morocco a organisé, au cours du mois de novembre 2021, des sessions de formation visant à renforcer les capacités des acteurs du SFP en matière d'institutionnalisation du GIS. Ces sessions de formation ont bénéficié aux membres du comité central d'appui en matière de GIS, représentant les services concernés relevant du DFP et de cinq opérateurs de la formation professionnelle (OFPPT et Départements de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, de l'Artisanat et du Tourisme), en plus du Département de la Jeunesse, de l'Entraide Nationale et de l'Agence nationale de lutte contre l'analphabétisme (ANLCA) ainsi que les responsables impliqués dans la FP au niveau des deux régions pilotes (Marrakech-Safi et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma).

⁴² Il s'agit des 5 principaux opérateurs de la FP au Maroc. Ces opérateurs ont été également impliqués dans le projet REAPC qui visait l'institutionnalisation de l'Égalité et l'Équité Genre. Le but est de capitaliser sur les acquis du projet REAPC.

Ces sessions de formation étaient articulées autour de trois modules consacrés au cadrage contextuel et conceptuel GIS, à l'appropriation du modèle intégré de l'architecture institutionnelle et organisationnelle en matière de GIS et à la planification axée sur les résultats et sensible au GIS. Ces formations-actions ont permis d'informer, de former et d'apporter un appui-conseil aux personnels ciblés (ressources décisionnelles, responsables et cadres du DFP et des opérateurs de la FP centraux et régionaux). Au total, 87 participants et participantes ont été ciblés par les actions de formation, d'information et d'appui-conseil réalisés.

Enfin, le cabinet CIDE en coordination avec l'Agence MCA-Morocco a élaboré le plan d'action GIS global qui a été décliné par opérateur. Ainsi, cinq séances d'appui-conseil ont été programmées et consacrées à la finalisation des plans d'action GIS spécifiques à chaque opérateur de formation (PAGIS-FP) et des plans de suivi-évaluation GIS. Les actions à court-terme du PAGIS-FP ont concerné des actions en amont (l'orientation et l'accès au SFP), pendant (la rétention et la diplomation) et en aval de la FP (l'insertion professionnelle).

4.2 Institutionnalisation du GIS dans le secteur de la formation professionnelle

A. Accompagnement-conseil GIS des établissements de formation professionnelle

En coordination avec l'Agence MCA-Morocco, des binômes (expert GIS et expert FP) du cabinet CIDE ont fourni un accompagnement-conseil aux 12 EFP pour la mise en œuvre de leurs PAGIS respectifs. En effet, les binômes d'experts du cabinet CIDE ont d'abord effectué un état des lieux de la situation GIS dans les 12 EFP conformément au plan d'action GIS de l'opérateur concerné. Pour cela, le cabinet CIDE a élaboré une grille de l'état des lieux GIS au niveau des 12 EFP, qui a été renseignée par les responsables de ces EFP (Annexe I).

Cet état des lieux a permis aux experts de mieux appréhender les spécificités et les caractéristiques de ces EFP pour une meilleure conduite du plan d'action GIS au niveau de chacun des établissements. Les binômes d'experts ont ensuite accompagné les 12 EFP pour la planification de leur plan d'action GIS opérationnel sur la base des résultats du diagnostic GIS et des plans d'actions GIS, spécifiques à chacun des 5 opérateurs de la FP concernés (OFPPT, Agriculture, Artisanat, Tourisme et Pêche Maritime).

Afin d'accompagner les 12 EFP dans la mise en œuvre de leur PAGIS, les binômes d'experts ont animé trois séances d'appui-conseil au profit du personnel de ces 12 EFP durant la période allant du 19 avril au 1er juillet 2022 et ce, selon une planification et un calendrier concerté avec les responsables des EFP et une préparation, au préalable, des outils de travail destinés à cet effet. Cet accompagnement-conseil s'est déroulé dans les meilleures conditions grâce à l'implication et l'engagement des responsables des EFP ainsi que le suivi et l'encadrement pertinents des responsables du DFP, de l'Agence MCA-Morocco et des cinq opérateurs de formation. Les séances d'appui-conseil se sont déroulées de manière similaire et uniforme pour les 12 EFP avec des outils validés par le Comité Technique de Suivi (CTS) en charge de la vérification et la validation des livrables. A la suite de ces séances, l'Agence MCA-Morocco a organisé, en juin, juillet et septembre 2022, des réunions de restitution des travaux d'appui et d'ajustement des objectifs en présence de ces experts et des membres du CTS. Ci-dessous les principales actions réalisées dans le cadre de ces séances d'appui-conseil.

Appropriation de l'approche GIS et du PAGIS par le personnel des EFP

Les experts (tes) du cabinet CIDE ont renforcé les capacités GIS d'une équipe désignée au niveau de chacun des 12 EFP. Cette équipe était constituée généralement du Directeur de l'établissement, de formateurs, des orientateurs et du chargé d'insertion.

« Il a été difficile de convaincre le personnel des EFP d'adopter l'approche GIS et de se l'approprier. Il a fallu compter sur un changement de mentalités et de comportements grâce notamment à la co-construction, aux discussions, aux collaborations et à l'accompagnement ».

– Mme MHARZI Hasna
Experte GIS, CIDE

Les experts (tes) ont par la suite procédé, de manière participative avec l'équipe accompagnée au niveau de chacun des 12 EFP, à l'analyse des barrières et contraintes pour la mise en œuvre de l'approche GIS au sein de l'EFP et à identifier les avantages offerts par ces derniers aux jeunes. Enfin, les experts (tes) ont accompagné les 12 EFP pour la planification de leur plan d'action GIS opérationnel, sur la base des résultats du diagnostic précité et des plans d'action GIS, spécifiques à chacun des 5 opérateurs de la FP ciblés par le projet. L'accompagnement-conseil a ainsi permis au personnel des 12 EFP de s'approprier l'approche GIS et le PAGIS-FP de l'opérateur de FP de tutelle et d'adhérer à la démarche d'intégration du GIS dans les activités de l'EFP.

« L'approche GIS était nouvelle pour nous, nous ne la connaissions pas auparavant. Les séances d'appui nous ont permis d'être bien outillés pour mieux la mettre en œuvre. C'est vrai que nous faisons parfois des actions GIS mais ces actions ne sont pas institutionnalisées. Nous avons également appris que le GIS n'est pas seulement la responsabilité du directeur ou des administrateurs mais aussi de tout le corps enseignant. L'approche GIS fait partie maintenant du langage que l'on utilise dans toutes les réunions avec le personnel de l'établissement et dans toutes

les activités que nous organisons. Auparavant, par exemple, même si les activités organisées par l'établissement étaient ouvertes à tous, les garçons participaient beaucoup plus. Ce n'est plus une option maintenant ».

– M. EL MRABET Otman
Directeur de l'ITSA de Ben Karrich, Tétouan

Priorisation des actions GIS du PAGIS-FP

L'appui du cabinet CIDE a permis aux 12 EFP de prioriser les actions GIS opérationnelles à court terme, à partir de celles planifiées au niveau du PAGIS-FP, spécifique à l'opérateur de FP dont relève chaque EFP. Sur les conseils de l'Agence MCA-Morocco et étant donné que la fin du « Compact II » était prévu initialement au 30 juin 2022, l'appui des experts s'est spécifiquement focalisé sur les actions en amont de la FP (l'orientation et l'accès à la FP). Le personnel de chaque EFP a donc identifié les actions GIS jugées les plus importantes et les plus urgentes, parmi celles en amont de la FP et ce, selon les spécificités de chaque EFP et leurs besoins et attentes, et bien entendu selon des critères de pertinence, de faisabilité et de moyens nécessaires et mobilisables pour leur mise en œuvre à court terme.

Les actions priorisées sont présentées ci-après :

- Appui-conseil des ressources des 12 EFP, sur la base du descriptif des missions GIS, des points focaux GIS désignés et renforcement des capacités d'appropriation du descriptif du poste de leurs point focaux GIS ;
- Intégration du GIS dans les procédures et outils existants d'orientation et de communication pour une approche d'encouragement d'accès à la FP des filles et des jeunes issus de zones défavorisées, déscolarisés, PSH, migrants/tes, etc.

Désignation d'un point focal GIS ou d'une cellule GIS

L'appui-conseil des experts du cabinet CIDE a permis au personnel des EFP de comprendre le rôle du point focal et de s'approprier les missions GIS. Ces missions GIS comprenaient principalement des actions de sensibilisation et de formation sur le GIS, un appui à une communication sensible au GIS, un accompagnement des apprenants, une incitation à la désagrégation des filières et à la réduction des inégalités dans l'insertion et l'emploi (Annexe J). A la suite de cet appui, le Directeur de chaque établissement, en concertation avec les membres de son équipe, a désigné un point focal GIS ou une équipe/cellule GIS. Selon les EFP, le choix s'est porté sur soit :

- Un point focal GIS. Certains EFP ont nommé une personne de leur équipe comme point focal GIS alors qu'un EFP a opté pour que le poste fasse l'objet d'une rotation entre les membres de son équipe accompagnée par le cabinet CIDE. Les actions GIS ont été pilotées et supervisées par le Conseil de Gestion et de Coordination Pédagogique (CGCP) de l'EFP ;
- Une équipe pilotée par le Directeur de l'EFP ;
- Le CGCP, avec le Directeur de l'EFP comme catalyseur. Les missions et attributions du GIS ont été intégrées dans la décision (lettre de mission) du CGCP ;
- Une cellule de point focaux GIS.

Une fois le point focal ou la cellule GIS désignés, les experts du cabinet CIDE ont procédé au renforcement de leurs capacités GIS en les aidant à s'approprier leur descriptif de poste. Les points focaux ou cellules GIS étaient généralement responsables de sensibiliser les ressources internes de l'établissement et les membres des associations partenaires sur l'approche GIS. Dans ce cadre, les experts CIDE ont également mis à la disposition des points focaux GIS des outils leur permettant de mener des actions de sensibilisation.



Session d'appui des experts GIS à l'Institut Supérieur Industriel de Marrakech (I.S.I.M).

« Les points focaux sont les pièces tournantes du GIS au sein de l'établissement. Ce sont eux qui vont multiplier l'approche GIS au niveau de l'établissement, des ONG et des autres EFP. C'est pour cela que nous avons nommé comme des points focaux des vulgarisateurs qui disposent également de l'andragogie des adultes ».

– M. RIADI Mustapha

Directeur de l'Institut de Technologie des Pêches Maritimes (ITPM), Larache

Outils de communication intégrant le GIS

Dans le cadre des séances d'appui-conseil, les experts GIS/FP du cabinet CIDE ont renforcé les capacités des équipes des EFP en termes de communication sensible au GIS. Les experts ont également analysé, en concertation avec l'équipe de chaque EFP, les outils de communication de chaque EFP (par opérateur de formation) en tenant compte d'une vision globale d'intégration du GIS et des spécificités de la population cible. Suite à cette analyse, les experts ont formulé des propositions et des recommandations pour l'intégration du GIS dans les procédures et outils existants de communication des EFP. Ainsi, les experts ont appuyé les équipes de chaque EFP pour introduire l'écriture inclusive⁴³ dans les outils de communication,

⁴³ L'écriture inclusive est un ensemble de règles et de techniques qui visent à éviter toute discrimination par le langage ou l'écriture. Par exemple, au lieu d'écrire « les techniciens », l'écriture inclusive consiste à écrire « techniciens/ennes » ou « techniciens et techniciennes ».

pour choisir les illustrations ou photos reflétant les différentes catégories ciblées (femmes et hommes de toutes origines, PSH, etc.), pour identifier et enlever les visuels/messages qui renforcent les stéréotypes et enfin pour introduire des « success stories » de filles ayant bénéficié de la FP au sein de ces EFP.

Lors des séances d'appui-conseil, les experts ont pu identifier les avantages offerts par chaque EFP⁴⁴, tels que la gratuité de l'internat et des services de restauration, l'exonération des frais d'inscription, les bourses, les infrastructures (terrains de sport, réfectoire, etc.), etc. Ces avantages n'étaient généralement pas inclus dans les outils de communication et les jeunes marginalisés n'en étaient, la plupart du temps, pas informés. La Formation Par Apprentissage (FPA), destinée aux jeunes déscolarisés ayant un niveau faible d'éducation (6ème année primaire), était également offerte par certains EFP. Selon le personnel des EFP, cette formation n'était pas très appréciée car ses bénéficiaires apportaient son lot de problèmes de discipline et de violence au sein de leurs établissements. Les experts CIDE ont pu convaincre le personnel des EFP d'utiliser la FPA comme un levier d'inclusion sociale car elle permet de former une population difficilement employable et exclue de tout système d'éducation et de formation. Les experts ont donc proposé de mettre en valeur tous ces avantages dans les outils de communication des EFP pour permettre d'améliorer les inscriptions des filles et des populations marginalisées ou socio-économiquement défavorisées.

Suite à ces séances d'appui, plusieurs EFP ont intégré le GIS dans leurs divers outils de communication. Ci-dessous quelques exemples :

- Trois EFP (l'Institut de la Pêche Maritime (ITPM) de Larache, l'Institut Spécialisé des Arts Traditionnels (ISAT) de Tétouan et l'Institut des Techniciens Spécialisés en Agriculture (ITSA) de Ben Karrich à Tétouan) ont intégré le GIS dans leurs outils de communication. Un exemple de dépliant, de l'ITSA de Ben Karrich ayant intégré des aspects GIS se trouve en annexe K.

« Nous avons revu l'ensemble de nos outils de communication, y compris les dépliants, flyers, notre page Facebook et même le discours envers la population bénéficiaire de notre établissement. Nous sommes également en train d'améliorer notre ciblage, en approchant des associations travaillant en milieu rural avec les jeunes qui ne s'inscrivent pas beaucoup dans la FP ».

– M. EL MRABET Otman

Directeur de l'ITSA de Ben Karrich, Tétouan

- Pour encourager les filles à s'inscrire dans l'Institut des Arts Traditionnels (ISAT) de Marrakech, ce dernier a réalisé une vidéo « success story » d'une lauréate ayant gagné le premier prix dans une émission marocaine connue sous le nom « Sanaat Bladi » (Artisanat de mon pays) qui lui a permis de démarrer son projet. L'histoire et le parcours de cette lauréate est un modèle de réussite qui va inspirer les filles à faire pareil.

« Un hôtel a embauché 30 jeunes filles de notre établissement dans des conditions qui respectent les normes. Pour persuader les professionnels à recruter des filles au lieu des garçons qu'ils recrutent habituellement, nous avons utilisé un discours de communication sensible au genre acquis grâce à l'accompagnement des consultants de l'Agence MCA-Morocco ».

– M. BELASRI Mohammed

Directeur du Centre de Qualification Professionnelle Hôtelière et Touristique (CQPHT) de Touarga, Rabat

- L'Institut de la Pêche Maritime (ITPM) a mobilisé des unités mobiles de vulgarisation pour la campagne d'information

⁴⁴ Tous les EFP offrent des avantages. Cependant, ces avantages diffèrent d'un EFP à un autre. Par exemple, l'ITSA Ben Karrich relevant du Ministère de l'agriculture n'exige pas de frais d'inscription alors que les EFP relevant de l'OPFPT exigent des frais d'inscription de 200 dirhams.

et de sensibilisation pour les filles et les jeunes des quartiers défavorisés.

- L'OFPPPT a centralisé l'élaboration de ses outils de communication afin de véhiculer une image unifiée et commune au niveau de tous ses EFP. La stratégie de communication de l'OFPPPT était neutre et s'adressait à toutes les catégories de personnes, sans distinction (absence de ciblage). Durant la période d'appui fourni par le cabinet CIDE, l'OFPPPT a aussi lancé une vidéo institutionnelle à la télévision marocaine incluant, côte à côte, des filles et des garçons, une PMR⁴⁵, tel que conseillé par l'Agence MCA-Morocco et les experts du cabinet CIDE.

Il faut noter que les experts (tes) GIS ont relevé que les EFP avaient besoin d'un fort soutien de leur hiérarchie centrale pour produire des outils appropriés et aptes à transmettre un message GIS simple et clair, sur un support convivial, aux populations ciblées afin de stimuler la motivation pour l'offre de formation des établissements concernés.

Collaboration avec les Organisations Non Gouvernementales (ONG)

Le diagnostic GIS a montré que la majorité du personnel des EFP était conscient de l'importance du partenariat et que certains EFP travaillaient en partenariat avec des ONG. Cependant, ces partenariats n'étaient pas nombreux et étaient informels et sans convention, ce qui limitait leur utilité et n'apportait aucune stabilité au partenariat. Les experts du cabinet CIDE ont donc appuyé les 12 EFP pour contacter et engager des ONG travaillant avec les catégories marginalisées - garçons/filles des quartiers défavorisés et du rural enclavé et des PSH, ex-détenus, et migrants - pour faciliter l'accès de ces derniers aux EFP. En concertation avec les EFP, le cabinet CIDE a identifié un processus d'engagement des ONG pour les EFP et l'a fourni aux EFP pour les appuyer dans cette mission :

- Identification et sélection des ONG de proximité, actives et travaillant avec la population cible ;
- Rencontres avec les responsables des associations ;
- Présentation des objectifs de l'action, etc.

Le cabinet CIDE leur a également fourni des outils GIS tel qu'un programme d'une journée de sensibilisation, un kit de formation et une fiche pédagogique de la session de formation sensibilisation des représentants des associations.

L'appui des experts GIS ne s'est pas limité à la mobilisation des ONG travaillant avec la population ciblée par l'approche GIS mais s'est élargi à la mobilisation du secteur privé, des associations professionnelles et des autres parties prenantes locales (autorités, conseils, élus, Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), etc.) pour apporter un soutien aux stagiaires filles et aux catégories socio-économiquement défavorisées. Ainsi, par exemple, les EFP relevant de l'OFPPPT ont sollicité les autorités locales et/ou l'INDH pour l'affectation de moyens de transports (bus, autocars, etc.) vers leurs EFP. L'ITSA de Ben Karrich de Tétouan a également approché l'INDH pour assurer un transport gratuit au profit de ses stagiaires.

Suite à l'appui-conseil du cabinet CIDE dans les différents aspects précités, les 12 EFP accompagnés ont pu améliorer l'accès des catégories de personnes marginalisées (filles, PSH, personnes issues de milieux défavorisés, ex-détenus, etc.).

Ci-dessous quelques exemples provenant de deux EFP ayant pu inscrire ces catégories de personnes grâce notamment à la collaboration avec les ONG travaillant avec elles.

⁴⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=7dSbMsTQ4g>.

- **Filles :**

« Les inscriptions ont augmenté, les filles représentent maintenant 40% des inscrits. Nous avons pu attirer plus de jeunes avec des messages ciblés comme par exemple mettre en valeur nos avantages (internat, inscription gratuite, restauration gratuite, bourse de stage, etc.) et présenter des « success stories » des filles ayant été formées par notre établissement et qui ont créées des coopératives qui exportent à l'étranger ».

– **M. EI MRABET Otman**

Directeur de l'ITSA de Ben Karrich, Tétouan

- **Personnes issues de milieux défavorisés ou/et reculés :**

L'établissement de formation professionnelle des métiers du BTP de Marrakech, relevant de l'OFPPPT, a pu procéder à l'inscription de cinq stagiaires en formation (un en menuiserie bois, deux en électricité de bâtiment et deux en menuiserie aluminium) et ce, en concertation avec l'association DAR ATTIFL œuvrant pour l'encadrement et l'éducation des orphelins et des enfants abandonnés ou issus de conditions sociales, fragiles et pauvres, D'autres EFP ont inscrit des jeunes issus de milieux défavorisés et leur ont offerts des avantages pour suivre la formation dans de bonnes conditions.

« Notre centre s'est engagé dans une démarche de repositionnement en travaillant sur l'institutionnalisation de certaines actions telles que l'internat et la tenue professionnelle. Nous nous sommes réunis avec des professionnels du métier pour faire bénéficier nos stagiaires d'une tenue professionnelle gratuite. Nous avons également persuadé les instances pour bénéficier de l'hébergement dans « Dar Taliba » (maison de l'étudiante) pour nos

stagiaires filles. Nous sommes en cours de négociation avec eux pour enlever les frais de 300 dirhams par mois. Nous avons également communiqué au Ministère la nécessité de faciliter l'accessibilité du centre aux PMR ».

– **M. BELASRI Mohammed**

Directeur du CQPPT de Touarga, Rabat

- L'établissement de formation professionnelle des métiers du BTP de Marrakech, relevant de l'OFPPPT, a pu procéder à l'inscription de cinq stagiaires en formation (un en menuiserie bois, deux en électricité de bâtiment et deux en menuiserie aluminium) et ce, en concertation avec l'association DAR ATTIFL œuvrant pour l'encadrement et l'éducation des orphelins et des enfants abandonnés ou issus de conditions sociales, fragiles et pauvres, Personne en Situation de Handicap.

L'EFP des métiers du BTP de Marrakech relevant de l'OFPPPT a inscrit, en concertation avec l'association l'MALAIKA, un groupe de neuf enfants trisomiques en formation dans la filière qualifiante « peintre vitrier ». Cet EFP a également organisé, pour les responsables et jeunes candidats de l'association « Trait d'union » (agissant dans le cadre d'appui et aide aux PSH âgés de 15 à 30 ans), une visite de l'EFP et des entretiens d'orientation encadrés par la psychologue de l'association et le Directeur de l'EFP pour identifier le choix de filière de formation à admettre pour chaque candidat selon sa capacité mentale et physique.

« L'établissement a pu inscrire trois jeunes à besoins spécifiques en formation en partenariat avec une association des enfants orphelins et une association de lutte contre la précarité au niveau de la province de Tétouan ».

M. EI MRABET Otman

Directeur de l'ITSA de Ben Karrich, Tétouan

B. Rassembler le personnel du DFP au niveau central et des DFP des opérateurs de formation professionnelle pour échange et apprentissage

Au cours et à la fin de l'accompagnement-conseil des EFP, quatre séances de restitution et de validation du travail réalisé sur le terrain, ont été organisées par l'Agence MCA-Morocco en présence des membres du CTS et ce, durant les mois de juin, juillet et septembre 2022. Lors de ces séances, ces experts GIS ont pu partager les bonnes pratiques GIS effectuées par les EFP, les avantages offerts et les barrières GIS identifiées au sein de chaque EFP avec les membres du CTS. Ce partage a également permis de recadrer les missions des experts GIS et, dans la mesure du possible, d'enlever certaines barrières GIS identifiées en plus de clarifier certains aspects réglementaires.

« Nous avons cherché à identifier les barrières ou les facteurs de blocage, pour chaque métier/filière offerte par les EFP, qui empêchent les filles ou les jeunes marginalisés à s'y inscrire. Les outils de communication par exemple, sont parmi les choses qui nous sont apparus importantes. Nous avons donc encouragé les EFP à y intégrer le GIS ».

– M. EL HIMRI Brahim

Représentant du DFP, MIEPEEC

Parmi les aspects réglementaires clarifiés se retrouve la limite d'âge de 30 ans, identifiée par les EFP comme une barrière limitant l'accès des PSH et des ex-détenus aux EFP. Le personnel des DFP a pu clarifier la circulaire d'orientation professionnelle du MENFP N° 023X16 du 31 mars 2016 relative à la dérogation d'âge d'accès à la FP pour certaines catégories telles que les PSH et les ex-détenus. Le personnel des EFP ignorait l'existence de cette circulaire et étaient donc content que cette barrière d'âge soit levée.

Un séminaire de partage et restitution des travaux, organisé le 20 octobre 2022 par l'Agence MCA-Morocco, a rassemblé toutes

les équipes des 12 EFP avec lesquelles les experts du cabinet CIDE ont travaillé, les DFP des opérateurs concernés aux niveaux central et régional, la secrétaire générale du DFP du Ministère de l'Inclusion Sociale, une délégation de haut niveau de MCC, ainsi que le personnel d'autres acteurs publics, tels que la Fondation Mohamed VI pour la réinsertion des ex-détenus. Ce séminaire a permis de partager les résultats GIS réalisés par les différents EFP, les bonnes pratiques GIS, les défis rencontrés et les prochaines étapes.

C. Engager une réflexion profonde, au sein du DFP, sur l'institutionnalisation du GIS dans le système de la formation professionnelle

Grâce au diagnostic GIS réalisé ainsi qu'au renforcement des capacités des acteurs de la FP aux niveaux central, régional et local et aux réunions fréquentes avec le CST, l'Agence MCA-Morocco a réussi à lancer, pour la première fois au Maroc, une réflexion profonde sur l'institutionnalisation du GIS dans le SFP.

« C'est l'Agence MCA-Morocco qui nous a poussé à réfléchir sur l'institutionnalisation du GIS dans le SFP. Le diagnostic GIS du SFP, que le cabinet CIDE a effectué, a d'ailleurs mis en évidence l'importance de cette institutionnalisation. Les formations dispensées au personnel du DFP et des opérateurs de la FP aux niveaux central et régional et l'accompagnement-conseil fourni aux 12 EFP ont permis à ces derniers de s'approprier le GIS et de réfléchir à son institutionnalisation. D'autant plus que les réformes et les mesures gouvernementales vont dans le sens de l'intégration du GIS dans le SFP ».

– M. EL HIMRI Brahim

Représentant du DFP, MIEPEEC

5

Réalisations et réussites GIS du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle



Visite sur le chantier de réhabilitation de l'Institut de Technologie Hôtelière et Touristique de Tanger.

français. Il a été mis à disposition de tous les prestataires de services suite à une séance de sensibilisation organisée par la Direction GIS de l'Agence MCA-Morocco. Le cabinet GOPA a également réalisé une analyse de la situation « GIS » au niveau des 15 projets. Des plans architecturaux respectueux du GIS (accessibilité, internat, espaces de restauration, sanitaires, etc.) ont été conçus sur la base de ces études et les exigences des parties prenantes concernées ont également été incluses.

Par la suite, un plan et une checklist de suivi GIS ont été élaborés pour veiller à ce que le GIS soit bien intégré dans ces constructions/réhabilitations des EFP.

Les entreprises de construction (managers et ouvriers de chantiers) ont tous été formés sur les exigences GIS, la lutte contre la TDP et le harcèlement sexuel. Ces exigences ont été intégrées au niveau des chantiers et des panneaux et affiches rappelant au respect de ces exigences étaient également apposés dans les chantiers. L'Agence MCA-Morocco a également encouragé les entreprises de construction à embaucher du personnel local et spécifiquement des femmes dans les chantiers.

5.1 Construction et réhabilitation des infrastructures de formation professionnelle inclusives et sensibles au genre

A. Intégration du GIS au sein des travaux de construction et réhabilitation

La firme JESA, contractant de l'Agence MCA-Morocco, a réalisé une étude sur la Traite des Personnes (TDP) dans le cadre de l'étude d'impact environnemental et social, réalisée au niveau de chaque site des 15 projets bénéficiant du soutien du Fonds « Charaka ». En outre, un plan d'action a été élaboré et mis en œuvre pour prévenir les risques de TDP et d'autres risques tels que le harcèlement sexuel, le travail forcé ou le travail des enfants. Le guide de MCC pour la réalisation des analyses de risques de TDP a été adapté et traduit en

« Suite à l'intégration des exigences GIS et de lutte contre la traite des personnes et le harcèlement sexuel, nous avons eu un très bon retour de la part des ouvriers. Les conditions du travail respectaient leur dignité, leurs droits humains et leur garantissait un environnement sain et équitable. Ceci a eu un impact positif sur leur rendement. Suite à cette expérience réussie avec l'Agence MCA-Morocco, CMM a développé un standard GIS qu'elle a commencé à généraliser dans tous ses autres chantiers. Cela correspond aux nouveaux enjeux en termes de développement durable. Je pense que ce modèle GIS doit être généralisé à toutes les entreprises BTP au Maroc ».

–Mme. ZAHRAOUI Kawtar
Ingénieur chef de projet, CMM

B. Établissements de formation professionnelle plus inclusifs et sensibles au GIS

Au 31 mars 2023, tous les travaux de construction/extension et réhabilitation dans le cadre du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle ont été achevés à l'exception de ceux de l'ISTAHT de Tanger, qui ont été finalisés fin avril 2023. Ces constructions et réhabilitations remplissaient toutes les exigences GIS sur les plans relatifs aux bâtiments, aux installations et aux équipements et ce, en conformité avec les normes d'accessibilité, de sécurité, de surveillance, de protection et de bien-être (accessibilité, sanitaires séparées filles/garçons, etc.). Des exemples des mesures prises pour adapter les bâtiments aux besoins spécifiques des PSH sont présentés ci-dessous :



- L'implantation de tous les espaces de formation (salles de cours et ateliers) au niveau du rez-de-chaussée, avec un accès adapté aux PSH et l'installation d'ascenseurs pour les ateliers et salles de cours se trouvant aux étages ;
- Des passerelles d'accès adaptées aux PSH et aux personnes âgées (tels que le personnel ou les personnes extérieures en cas de visite) ;
- Des sanitaires aménagés et adaptés pour les PMR ;
- Des espaces d'accueil et d'orientation dédiés aux PSH au rez-de-chaussée ;
- Des installations diverses adaptées aux PMR comme par exemple des travaux de réhabilitation de l'ISTAHT, qui ont permis d'installer un bloc de cuisine adapté aux PMR.

Aussi, parmi les exemples d'adaptation des infrastructures (en termes de sécurité) aux attentes des femmes et plus exactement des jeunes filles en formation, il est possible de citer, la disponibilité :

- D'un internat pour l'hébergement des filles en provenance du milieu rural ou défavorisé ;

- D'un éclairage, des caméras de surveillance et d'une signalisation appropriée aussi bien à l'intérieur de l'EFP (espaces de formation, couloirs, terrain de sport, cours, etc.) qu'à l'extérieur (éclairage public dans l'environnement) ;
- Des espaces adaptés et répondant aux besoins des femmes (toilettes dédiées et sécurisées, etc.).

Bien que les exigences en termes de construction/réhabilitation des établissements, soient communes à tous les projets « infrastructure » des programmes « Compact » de MCC et ne soient pas spécifiques aux activités GIS, elles ont été néanmoins perçues par le personnel des EFP comme étant des actions GIS car elles ont permis d'améliorer l'accès à la FP, des garçons et notamment des filles, issus de quartiers ou de zones rurales éloignées, de par la construction d'internats et aussi des PMR, de par la mise en place de rampes, d'ascenseurs et d'équipements spécifiques, pour faciliter leur accessibilité.

« Grâce aux travaux de réhabilitation et d'extension, l'accessibilité est assurée pour les PMR depuis l'entrée de l'établissement jusqu'aux ateliers de formation, du rez-de-chaussée au 2ème étage, via l'installation des ascenseurs, rampes ainsi que les espaces de travail et sanitaires adaptés. Ceci est très important pour nous afin que les PMR, à l'instar des autres stagiaires, aient également les conditions adéquates pour leur formation. Maintenant que nous avons l'accessibilité, nous pensons mettre en place très prochainement des filières de formation adaptées aux PMR telles que « fleuriste » ou « la réservation en ligne ».

– M. STITOU Mohamed
Directeur de ISTAHT, Tanger

5.2 Renforcement de l'accès et du maintien des stagiaires filles/garçons et catégories marginalisées dans les 15 EFP créés ou réhabilités

De par leur réglementation, les EFP ne faisaient pas de distinction entre les filles et les garçons dans leur processus de sélection et d'orientation et mettaient plutôt en avant la capacité du candidat à suivre la formation. Néanmoins, les filles ont tendance à s'inscrire dans des filières considérées traditionnellement comme féminines, telles que les filières de l'Administration, Gestion et Commerce (AGC), du textile habillement, de la santé, du dessin de bâtiment, de l'esthétique et des nouvelles technologies de l'information et de la communication et moins dans les filières industrielles, BTP, transport et logistique, par exemple. Certaines catégories, telles que les PSH, les émigrants/tes, les jeunes socio-économiquement défavorisés ont faiblement accès à la FP.

Pour remédier à cela, les assistances techniques GIS, en coordination avec l'Agence MCA-Morocco et GOPA, ont appuyé les projets d'EFP pour renforcer et améliorer la mixité sociale et l'équité genre (filles, PSH, jeunes issus de zones défavorisées et rurales, émigrants, etc.) au sein des EFP grâce aux actions suivantes :

- Mise en œuvre de programmes d'accompagnement, de formation et de renforcement des capacités GIS en plus de ressources de gouvernance, de gestion, de formation et d'orientation des EFP, non seulement sur les concepts et les approches GIS mais aussi sur des conseils pratiques ;
- Dotation des 15 EFP en documents de référence GIS stratégiques et opérationnels élaborés de manière participative, en impliquant leurs porteurs (publics et privés), recueil de données GIS et analyses et identification d'axes d'intervention GIS stratégiques (le Plan d'action GIS spécifique au Fonds « Charaka ») et opérationnels (Plan type GIS du FC) ;

- Planification des Plans d'Actions Opérationnels Genre et Inclusion Sociale (POGIS) spécifiques à chaque EFP et identification des actions GIS prioritaires ;
- Appui pour la préparation, la conception de supports et d'outils de communication sensibles au GIS et exempts de toutes formes de discrimination et l'organisation de campagnes d'information, de sensibilisation, pour favoriser le recrutement de stagiaires, dont les plus marginalisés, par les 15 EFP.



Séance de formation-action des travailleurs et des parties prenantes.

L'Agence MCA-Morocco et GOPA ont également coordonné les différentes phases d'accompagnement-conseil GIS au profit des 15 EFP et leurs expertises GIS. Ces phases se déclinaient comme suit :

- **Phase 1 :** Elaboration et validation du plan GIS spécifique au Fonds « Charaka » et du plan GIS type ; Organisation de formations pour l'appropriation desdits plans en prévision de leur alignement avec leurs POGIS respectifs ;
- **Phase 2 :** Réalisation des diagnostics GIS ; Planification des POGIS respectifs ; Identification des actions GIS prioritaires en fonction des spécificités de chaque EFP ; Alignement avec les plans GIS existants (spécifique et type) ; Validation par les Comités Techniques de suivi ;
- **Phase 3 :** Préparation des plans de formation GIS ; Réalisation des formations d'appui à la mise en œuvre des POGIS respectifs et suivi-évaluation ; Reporting GIS ; Validation par les Comités Techniques de suivi.

A. Destruction des préjugés et changement des perceptions et des attitudes des parties prenantes en termes de GIS

Dès le début de son appui aux parties prenantes institutionnelles, en Janvier 2021, le cabinet GOPA a fait face à une résistance de la part des DFP, des opérateurs de FP et des 15 porteurs de projets d'EFP pour intégrer le GIS. Le cabinet GOPA a donc fait un diagnostic auprès d'eux et à identifier les besoins en termes de formation GIS. Sur la base de ce diagnostic, des plans de formation ont été établis et des programmes de formations conçus et dispensés au personnel du DFP, des opérateurs de formations et des 15 porteurs de projets d'EFP. A travers ces formations-actions au lancement de chaque phase et les séances d'accompagnement-conseil et de concertations sur le GIS, le cabinet GOPA a pu améliorer l'appréhension du GIS, réduire les effets des préjugés et dissiper progressivement les résistances constatées. Ainsi, le cabinet GOPA a pu renforcer l'engagement des 15 porteurs de projets en plus de s'assurer de leur soutien respectif, nécessaire au processus et aux actions d'intégration du GIS.

« Notre institut date de 1966 et était exclusivement destiné aux filles avant de s'ouvrir également aux garçons en 1996. Avec cet historique, on croyait bien connaître l'approche GIS mais les experts ont amélioré nos connaissances et nous ont spécifié ce que veut vraiment dire l'approche GIS. Il y'avait également des formateurs qui ne connaissaient pas le GIS, la première fois où ils en ont entendu parler c'était dans le cadre de l'appui du Fonds « Charaka ».

M. STITOU Mohamed

Directeur de l'ISTAHT, Tanger

B. Élaboration du PAGIS de la formation professionnelle

L'accompagnement des porteurs de projets d'EFP à l'élaboration de leur POGIS est d'abord passé par une phase préparatoire, qui consistait en l'élaboration du plan d'action GIS spécifique au Fonds « Charaka » et au plan d'action GIS type. Une fois le POGIS élaboré, le cabinet GOPA et les expertises GIS ont accompagné les porteurs de projet pour sa mise en œuvre.

Plan d'action GIS spécifique au Fonds « Charaka » de la formation professionnelle

Le cabinet GOPA a élaboré, en octobre 2020, le plan GIS spécifique au Fonds « Charaka » qui avait pour objectif de systématiser l'intégration transversale de l'approche GIS au niveau de son exécution et de son suivi, afin que les exigences GIS soient appliquées et suivies, que les ressources soient mobilisées et estimées, que les informations soient désagrégées par genre et qu'elles soient en mesure de procurer des avantages GIS durables. Élaboré en se basant sur le PAGIS de l'Agence MCA-Morocco, le plan GIS spécifique proposait une vision, des orientations stratégiques, des résultats globaux et des axes d'intervention GIS stratégiques, déclinés en actions GIS prioritaires.

Plan GIS type pour les porteurs du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle

Développé, en novembre 2020 par le cabinet GOPA, le plan GIS type se voulait une revue et une mise à jour opérationnelle du plan GIS spécifique au Fonds « Charaka ». Il a ainsi été aligné au plan spécifique, qui était plutôt stratégique et ne contenait, parmi les aspects GIS stratégiques inclus dans le plan spécifique, que les aspects GIS opérationnels et relevant de l'applicabilité des 15 projets d'EFP. Le plan GIS type, visait à accroître l'efficacité des efforts d'application du GIS par les porteurs des 15 projets d'EFP financés par le Fonds « Charaka ». Il s'agissait d'un cadre de référence et d'un outil de travail destiné à la fois aux porteurs des 15 projets et à leurs cabinets d'assistance technique GIS, pour les soutenir dans leurs démarches d'élaboration de leurs POGIS, basés sur des données fiables de diagnostic GIS (une sorte de cartographie GIS de l'EFP, de son secteur et environnement socioculturel et socioéconomique immédiat) et adaptés aux spécificités de leurs projets d'EFP respectifs, tout en bénéficiant d'un accompagnement-conseil de l'experte GIS du cabinet GOPA, en coordination avec l'Agence MCA-Morocco.

C. Accompagnement-conseil aux Centres de formation professionnelle pour développer des plans GIS opérationnels

A travers des sessions de formations, le cabinet GOPA a présenté le plan GIS spécifique au Fonds « Charaka » et le plan GIS type aux 15 porteurs de projets d'EFP (y compris leurs experts GIS) et s'est assuré de leur appropriation. Le cabinet GOPA, ainsi que les cabinets et leurs experts GIS les ont également accompagnés dans l'élaboration et la planification de leurs POGIS afin d'identifier et de définir les actions et les outils de promotion GIS et les adapter en fonction des spécificités du secteur, région, types de formation, population cible, modèle de gouvernance, partenaires impliqués, etc. (Annexe L). Ces POGIS ont été validés par

la suite par l'Agence MCA-Morocco et leurs CTS respectifs. L'objectif du POGIS était de promouvoir l'intégration transversale de l'approche GIS et de fournir un appui à son institutionnalisation au niveau des porteurs de projets d'EFP.

Le cabinet GOPA et son experte GIS ont également travaillé pour la priorisation des actions GIS, déclinées des 15 POGIS et leur budgétisation et ce, à partir des requêtes de projets, des résultats de diagnostics GIS et des spécificités des EFP. Le cabinet GOPA a également accompagné les porteurs de projets dans la mise en œuvre de leurs POGIS à travers :

- Des formations pratiques et un renforcement des capacités de leur personnel d'encadrement pédagogique et administratif ;
- Le développement et la réalisation des produits et outils GIS nécessaires à la mise en œuvre des actions GIS prioritaires et communes (rassemblés dans le Pack solutions GIS) ;

- L'accompagnement-conseil pour faciliter la mise en œuvre des actions GIS planifiées et prioritaires au niveau de leurs POGIS respectifs. Cet accompagnement, lancé au 2ème trimestre 2022, a pris fin en décembre de la même année. Parmi ces actions, se retrouvent, l'organisation par l'Agence MCA-Morocco, le 2 juin 2022 en distanciel, de deux ateliers d'accompagnement au profit des porteurs de projets d'EFP. Ces ateliers avaient pour but d'assurer l'utilisation optimale du Pack solutions GIS mis à la disposition des EFP.

Une réunion de cadrage, a également été organisée en mai 2022, pour les 15 porteurs de projets d'EFP et leurs cabinets d'expertises GIS afin de présenter et d'échanger sur la démarche d'accompagnement-conseil pour la mise en œuvre des actions GIS prioritaires de leurs POGIS. Au total, à la fin de décembre 2022, 14 des 15 projets d'EFP financés par le Fonds « Charaka »⁴⁶ avaient bénéficié d'une à deux, voire trois séances d'accompagnement-conseil GIS organisées par le cabinet GOPA et animées par l'experte GIS.

ENCADRÉ 2.1 Les éléments sur lesquels se basent les POGIS

- Une référence au PAGIS de l'Agence MCA-Morocco et un alignement au plan global GIS spécifique au FC et au plan GIS type du FC ;
- Une étude documentaire internationale et nationale sur l'état du GIS au niveau des secteur d'intervention des offres de FP des 15 EFP en projets financés par le FC ;
- Des résultats de diagnostic GIS sur l'état des travaux, des infrastructures, la gouvernance et gestion des EFP, la formation et les filières de FP, la communication, les partenariats locaux et une analyse SWOT ;
- Une planification axée sur les résultats des axes identifiés, des actions et activités qui s'en déclinent sous forme de matrices, avec un planning.

⁴⁶ Aucune de ces séances n'a pu être planifiée pour l'IFMBTP à cause d'un problème de contrat.

D. Mise en place d'une communication orientée GIS

Le diagnostic fait par les deux expertes « GIS » et « Communication » du cabinet GOPA, a montré que la plupart des EFP financés dans le cadre du Fonds « Charaka », se caractérisaient par l'absence de site web, de réseaux sociaux, de plans de communication internes et externes et de partenariats avec les médias, notamment locaux. Le diagnostic a montré également que même si les campagnes de communication de certains opérateurs de formation, tels que l'OFPPPT à destination des stagiaires étaient respectueuses des droits de l'Homme en général (des dépliants métiers mettant en valeur les jeunes filles et garçons), leur stratégie de communication était axée plutôt sur l'information, en mettant en valeur les métiers et les filières de FP dispensées, mais faisait abstraction d'actions de sensibilisation.

D'autant que les actions de communication en FP étaient plutôt réalisées à une échelle nationale et non régionale et locale et ne tenaient donc pas compte les spécificités des secteurs et des métiers locaux et/ou des spécificités des profils des populations locales à sensibiliser (filles, jeunes marginalisés ou à besoins spécifiques, etc.). Aussi, une étude de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) auprès d'une cinquantaine d'entreprises a montré que ces derniers avaient noté plusieurs freins à l'embauche des PSH découlant des perceptions (souvent mal informées) et des connaissances insuffisantes de la part des employeurs⁴⁷.

Pour remédier à cela, le cabinet GOPA a soutenu la conception d'une communication orientée vers la promotion de bonnes pratiques GIS par les 15 EFP au profit de l'Agence MCA-Morocco et a élaboré le dispositif qualité GIS, sur la base de ces bonnes pratiques en vue de l'organisation d'évènements de communication et de partage de bonnes pratiques GIS du Fonds « Charaka », impliquant des médias nationaux. Le cabinet GOPA, ainsi que les expertise GIS, ont également appuyé les 15 porteurs de projets d'EFP pour la conception

d'une communication orientée GIS en les dotant d'un plan de communication spécifique, en mettant à leur disposition le guide pratique de communication et de sensibilisation orientées GIS et en accompagnant leurs équipes pour l'élaboration de leurs propres supports de communication sensible au GIS. En octobre 2022, les outils/supports de communication ont été validés par le comité technique de suivi du Fonds « Charaka » et produits pour sept EFP.

Parmi les exemples d'intégration du GIS dans les outils de communication, il y a notamment :

- **Ajout de l'écriture inclusive** dans les dépliants et vidéos (cas de l'Institut du Transport et de la Logistique - IFTL) ou dans le site web (cas de l'IFMBTP) (Figure 2.2) ;
- **Insertion de photos de filles, à côté de celles des garçons**, dans les dépliants et réseaux sociaux des EFP pour les encourager à s'inscrire dans les EFP et plus spécifiquement dans les filières majoritairement masculines. Ce fût le cas de la plupart des EFP accompagnés, comme par exemple l'Institut de BTP (IFMBTP), IFTL, l'Institut de Boulangerie (IFMBP) et l'ISTAHT de Tanger. Pour les 6 EFP relevant de l'OFPPPT, leurs dépliants, conçu au niveau central, incluaient déjà des filles.
- **Inclusion des PSH dans le site web** (Figure 2.3). L'IFTL a créé une page dédiée au GIS/ Politique Handicap sur son site internet qui explique les actions concrètes mises en place pour promouvoir l'égalité des genres et l'inclusion sociale, ainsi que les programmes de formation proposés.
- **Diversification des outils de communication** pour atteindre toutes les catégories de jeunes (Facebook, Instagram, LinkedIn, site web, etc.). Les EFP n'ayant pas encore de présence dans les réseaux sociaux ou n'ayant pas encore créé leur site web envisagent désormais de le faire.
- **Vidéos intégrant le GIS**. L'ISTAHT de Tanger a préparé deux capsules-vidéos intégrant le GIS qui pourront être diffusées.

⁴⁷ Pour plus de détails, consulter « le Guide CGEM : Inclusion et employabilité des personnes en situation de handicap », 2017.

- **Émissions radio.** Certains EFP ont participé à des émissions radios locales pour parler des formations offertes tout en ciblant dans leurs discours les jeunes marginalisés.

« Une émission est programmée prochainement à la radio MFM-Fès où je serai présent en compagnie du responsable GIS et il sera question des formations offertes par l'institut et les aspects GIS ».

M. BERKOUCH Yousef

Directeur de l'Institut Spécialisé des Arts Traditionnels, Fès

Le cabinet GOPA a ainsi appuyé les EFP du Fonds « Charaka » à la préparation de campagnes de communication ciblées selon le sexe et le profil de leurs bénéficiaires, impliquant des médias locaux et a collaboré à la préparation et à l'organisation de campagnes de sensibilisation et d'évènements de partage des bonnes pratiques GIS, tels que les journées portes ouvertes destinées au grand public ou les visites dans les écoles. Il a été question également de mettre en évidence, dans ces événements et dans les supports de communication, les parcours de réussite d'anciens lauréates ou lauréats issus des quartiers défavorisés ou à besoins spécifiques. Ci-dessous quelques exemples des événements programmés par les EFP ayant intégré le GIS :

- Organisation de journées portes ouvertes. L'ISAT de Fès a organisé, en juin 2023, une journée porte ouverte où était invités les élèves (filles et garçons), les ONG travaillant avec les jeunes marginalisés, les autorités locales et les autres parties prenantes. L'ISTAHT de Tanger a prévu également des rencontres avec des associations travaillant avec les jeunes marginalisés.
- Visites dans les collèges/lycées. L'ISTAHT de Tanger et l'IFTL ont organisé des tournées au sein des lycées pour la promotion des filières dispensées en ciblant les filles et les jeunes issus de milieux défavorisés.

FIGURE 2.2 Deux exemples d'écriture inclusive intégrée dans les outils de communication des EFP (dépliant de l'IFTL en haut et site web de l'IFMBTP en bas).

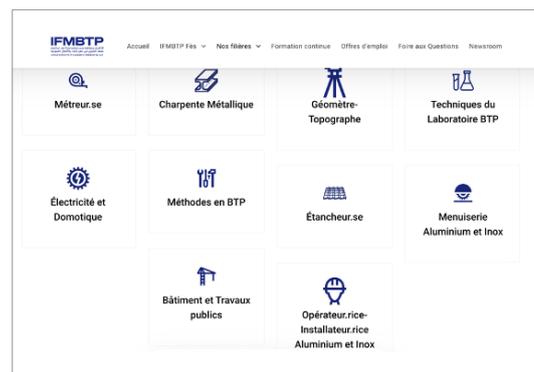
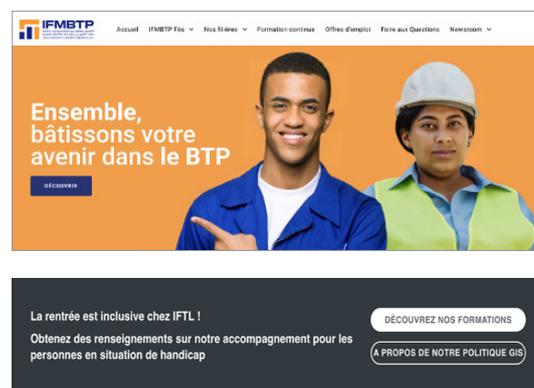


FIGURE 2.3 Exemples d'intégration du GIS dans le site web de l'IFMBTP (en haut) et l'IFTL (en bas).



« Lors de notre dernière visite de lycées, nous avons remarqué un intérêt particulier des jeunes filles aux métiers du transport et de la logistique qui jusqu'à un certain temps n'étaient réservés qu'aux hommes mais elles appréhendaient fortement ces filières. Nous les avons écoutées et rassurées par rapport à la possibilité d'accès à ces métiers ». ⁴⁸

– M. Karaouane Mohamed

Directeur de l'Institut de Formation dans les Métiers de Transport et de la Logistique (IFTL), Casablanca

- Organisations d'événements au profit des femmes rurales. L'ISTAHT de Ouarzazate a organisé une exposition des produits de terroirs et de la gastronomie locale en collaboration avec des coopératives des femmes rurales. L'établissement a également organisé des journées de formation au profit des femmes rurales.
- Insertion professionnelle des lauréats marginalisés. L'ISTAHT de Tanger a prévu d'acheter la totalité du trousseau au profit des lauréats issus de milieux défavorisés et de les accompagner dans leur insertion professionnelle. L'ISTAHT de Ouarzazate a également planifié d'accompagner ses stagiaires issus de milieux défavorisés dans la création de leurs propres entreprises.
- Rencontres avec des associations. L'ISTAHT de Tanger a prévu des rencontres avec les associations travaillant avec les jeunes afin d'inscrire leurs bénéficiaires dans l'établissement.

E. Systématisation de l'intégration transversale du GIS au niveau de la gouvernance et de la gestion des 15 projets d'EFP

En coordination avec l'Agence MCA-Morocco, le cabinet GOPA a appuyé les porteurs de projets d'EFP à systématiser l'intégration transversale du GIS au niveau de la gouvernance, la gestion, de l'exécution et du suivi des 15 projets d'EFP du Fonds « Charaka » en veillant la réalisation des deux objectifs principaux :

- Une composition équilibrée H/F (améliorant la représentativité des femmes au niveau de l'instance de gouvernance de l'établissement) dans le nouvel organisme de direction ;
- La gestion de l'établissement en mode PPP sensible au GIS.

Ainsi, deux notes de sensibilisations ont été élaborées par les expertises GIS des porteurs de projets d'EFP, au profit des membres des conseils et des cadres; une note incluant des procédures et des outils qui justifient l'importance de cette mesure avec une représentation de femmes d'au moins 30% (masse critique minimum pour avoir une incidence) et une autre note incluant les outils des tableaux de suivi d'amélioration de la représentation F/H au niveau des organes de gouvernance, de gestion et de suivi, du personnel administratif, du corps de formation et d'orientation et des stagiaires filières du projet d'EFP.

En coordination avec l'Agence MCA-Morocco, le cabinet GOPA a également contribué à rendre la gouvernance des 15 EFP, fondée sur un PPP, plus sensible au GIS et durable en dispensant des formations-actions et en renforçant les capacités GIS du personnel de ces EFP, notamment la Direction GIS, les cadres administratifs et techniques, les enseignants/tes et formateurs/ trices et les orientateurs/trices.

⁴⁸ Vidéo de la campagne d'information sur la rentrée académique IFTL 2023-2024, chaîne Youtube « IFTL Nouaceur ».

En effet, le cabinet GOPA a réalisé des séances de sensibilisation et d'information au profit des membres des conseils et des cadres de ces établissements pour une bonne représentation des femmes au niveau de leurs instances de gouvernance. Les assistances techniques ont également renforcé les capacités du personnel de la Direction et des cadres administratifs et techniques en leur dispensant une formation/action sur la gouvernance et la gestion sensible au GIS. Cette formation, d'une durée de deux jours, a été adaptée au profil du personnel des 15 EFP et était composé d'un apport conceptuel et pratique GIS, de mises en situation, d'exercices et d'études de cas, d'outils pratiques GIS, etc. Au total, 156 participants ont bénéficié de ces formations.

En plus de ces formations, le cabinet GOPA a également développé et mis à la disposition du personnel des EFP, un guide de gouvernance incluant une fiche du poste d'une ressource référente GIS ainsi que ses rôles et responsabilités (Annexe M), de recrutement et reconversion des points focaux GIS, des démarches, mesures et outils GIS de mise en place d'un PPP sensible au GIS

et fonctionnel. Les experts GIS ont également appuyé les EFP pour l'élaboration d'outils afin d'encourager les filles à s'inscrire dans des filières traditionnellement masculines et vice-versa (encourager les garçons à s'inscrire dans des filières traditionnellement féminines, la masculinisation des offres et filières de FP ainsi que le recrutement, le maintien, l'insertion et l'emploi des stagiaires, dont, les PSH, les filles/garçons, les migrants, les jeunes socio-économiquement défavorisés, etc.). Le cabinet GOPA a également doté les EFP d'un plan de gouvernance sensible au GIS et basé sur un PPP fonctionnel. Ce plan comprenait aussi des dispositions pour encourager la participation des filles et des PMR.

La représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les organes de gouvernance en PPP a été considérée comme un objectif prioritaire dans la mise en œuvre du Fonds « Charaka » et a été donc repris dans les POGIS des 15 EFP. L'état de la composition en H/F des organes de gouvernance, CE et CA, des 15 EFP à la fin mars 2023 est présenté respectivement dans les deux graphiques ci-dessous.

FIGURE 2.4 La composition H/F des Conseils d'Établissement des EFP au 31/03/2023.

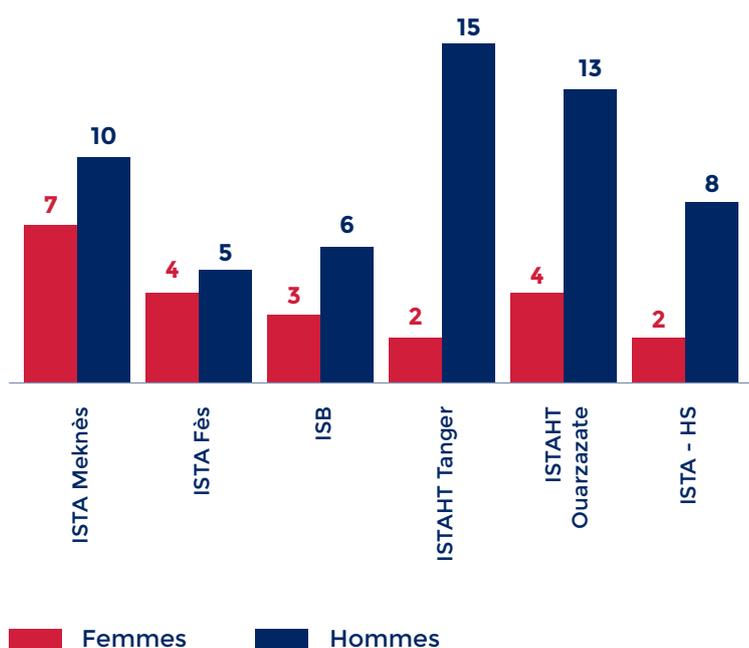
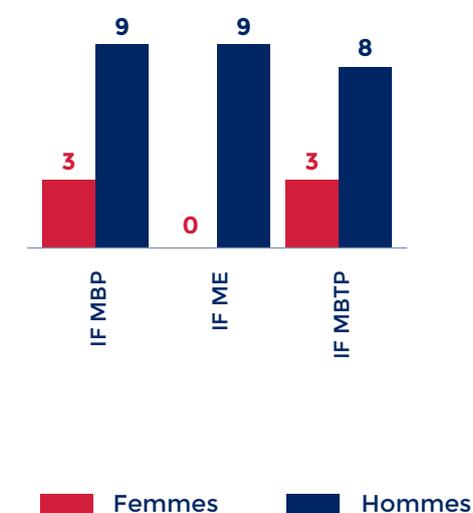


FIGURE 2.5 La composition H/F des Conseils d'Administration des EFP au 31/03/2023.



Note : ISMALA et IFTL sont en cours de transition vers un conseil d'administration qui, à fin mars 2023, n'avait pas encore été constitué.

À la fin mars 2023, sur les 15 projets financés par le Fonds « Charaka », 8 projets avaient été clôturés en termes de GIS. Aussi, à l'exception de l'IFTL et de cinq EFP relevant de l'OFPPPT⁴⁹, tous les autres EFP avaient leurs CE ou CA bien établi et ce, selon le mode de gouvernance adopté. À la fin mars 2023, parmi les neuf EFP ayant constitué leurs CE/CA, trois EFP avaient pu dépasser l'objectif de 30% en termes de représentativité des femmes au sein de leurs organes de gouvernance. Il faut noter que depuis 2021, à l'exception de l'ISTAHT de Tanger, tous les EFP avaient amélioré la représentativité des femmes au sein de leurs CE ou ont maintenu la même représentativité (Annexe N).

La prédominance masculine qui persistait au sein des organes de gouvernance des EFP accompagnés était due, entre autres, aux textes qui réglementaient la composition du CA qui ne s'exprimaient pas explicitement en faveur d'une représentation féminine et au fait que la décision de nomination des membres du CA restait l'apanage du service central des EFP. A défaut de mettre en place des mécanismes (discrimination positive par exemple) pour rehausser la représentation des femmes dans des organes de gouvernance et dans des postes de responsabilité, la situation risque de très peu évoluer à court et à moyen termes.

Dans le cadre de l'institutionnalisation du GIS dans la gouvernance des EFP, le cabinet GOPA a également renforcé les capacités GIS du corps des enseignants et formateurs et des orientateurs, pour une pédagogie inversée, active sensible au GIS. Au total, 86 participants (tes) ont été formés. Le cabinet GOPA a également élaboré et mis à la disposition de ce personnel formé, un guide de mise en place d'un dispositif de FP, basé sur une pédagogie active et sensible au GIS. Pour pouvoir dispenser des formations sensibles au GIS à leurs stagiaires, le contractant a mis à la disposition des enseignants/formateurs,

un manuel d'éducation aux droits humains et au GIS, adapté au profil des stagiaires/apprenants/tes, à considérer de manière transversale dans les curricula des filières de FP. Les experts GIS ont également révisé les programmes de formation et les différents modules et proposé des contenus pertinents pour intégrer le GIS.

F. Mesures facilitant l'insertion des jeunes marginalisés dans les établissements de formation professionnelle

Parmi les 15 EFP financés dans le cadre du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle, 8 ont pu inscrire durant l'année 2022/2023⁵⁰, un total de 3 173 stagiaires, dont 45% de filles. Cependant, 7 EFP nouvellement créés n'avaient pas pu inscrire des stagiaires en 2022/2023 (Annexe O) à cause, entre autres, des travaux de construction/réhabilitation qui étaient encore en cours, du recrutement tardif de leur personnel et de la non-réalisation des



Jeune stagiaire diplômée de l'Institut Spécialisé de Technologie Appliquée Hôtelière et Touristique (ISTAHT) de Tanger.

formations techniques relatives aux nouvelles filières créées. Il est prévu que ces EFP ouvrent les inscriptions pour l'année 2023/2024. En ce qui concerne les catégories de jeunes inscrites, à l'exception de l'ISAT de Fès qui ont inscrit six PSH, les autres EFP n'avaient pas encore

⁴⁹ Il s'agit de 4 EFP (IPMLI et IFMSAS de Tanger, Beni-Mellal et Oujda) qui ont été nouvellement créés et n'ont pas encore constitué leurs CE ainsi que l'EFP « ISMALA » qui est en cours de transition vers le mode « société anonyme » et n'avait pas, à la fin mars 2023, constitué son CA.

⁵⁰ Ce chiffre ne représente pas la capacité totale d'accueil de stagiaires de ces EFP vu que certains d'entre eux n'ont ouvert que quelques filières à l'inscription alors que d'autres, vu les travaux de réhabilitation/construction ou le retard dans le recrutement des formateurs, n'ont pu accueillir qu'une partie des stagiaires.

inscrits de PSH. Aussi, malgré le fait que la plupart des EFP servaient des jeunes issus de milieux défavorisés, les EFP n'avaient pas pu préciser exactement le nombre de ces jeunes parmi leurs stagiaires.

« *La plupart des stagiaires inscrits à l'ISTAHT en 2022/2023 sont issus des localités et quartiers avoisinants de l'ISTAHT et qui sont des quartiers majoritairement défavorisés* ».

– **M. OUKESSOU Soulayman**

Chargé de projet Unité de Gestion de Projet (UGP), OFPPT

En 2023/2024, les EFP ont prévu d'inscrire beaucoup plus de catégories de jeunes défavorisés grâce à l'accessibilité garantie au niveau des infrastructures, à l'intégration du GIS dans les outils de communication, mais également grâce à la mise en place des mesures facilitatrices et des programmes adaptés aux jeunes marginalisés tels que :

- **Personne en Situation de Handicap :**

- **Offrir des formations adaptées.**

La plupart des EFP avaient certaines filières adaptées aux personnes à mobilité réduite et aux PSH. Pour certains EFP, tels que les Instituts Spécialisés des Arts Traditionnels de Fès et de Meknès, toutes les filières artisanales étaient adaptées aux personnes à mobilité réduite et certains aux PSH. D'autres EFP prévoyaient d'offrir des filières plus adaptées aux PMR, tels que l'ISTAHT de Tanger, qui envisageait de mettre en place une filière « Fleuriste » ou « Réservation digitale ».

- **Dédier des places d'internat aux PMR.**

Ce fût le cas par exemple de l'Institut de Formation aux Métiers de la Boulangerie et la Pâtisserie (IFMBP) de Casablanca qui a dédié deux lits aux PMR et l'IFMBTP de Fès, qui a dédié 3% de la capacité de son internat (135 lits) aux PMR.

- **Inclure les PSH dans les outils de communication** pour les encourager à s'inscrire. C'est le cas des centres de l'OFPPT et de l'IFTL de Casablanca.

- **Adapter les équipements et les espaces de travail aux PMR.** Ce fût le cas par exemple de l'ISTAHT de Tanger, qui a adapté un espace de cuisine aux PMR et de l'IFTL de Casablanca, qui a équipé un véhicule de formation spécifiquement pour cette clientèle.

- **Personnes issues de milieux défavorisés :**

- **Octroi de bourses et autres services gratuits.**

L'IFTL a accordé une bourse solidaire aux apprenants immigrés ou issus de milieux défavorisés. Au niveau des deux instituts de tourisme (ISTAHT de Tanger de Ouarzazate), plusieurs services gratuits étaient offerts aux personnes issues de milieux défavorisés, tels que l'inscription, l'hébergement, la restauration et une bourse de stage. D'autres instituts tels que l'IFMBP de Casablanca ont fait appel à des entreprises pour offrir des bourses aux jeunes issus de milieux défavorisés.

- **Formations adaptées.**

L'ISTAHT de Ouarzazate a introduit dans son catalogue de formation continue un ensemble de formations courtes et intensives au profit des catégories de population spécifiquement marginalisées. Trois modules d'insertion socio-professionnelles ont visé un public de tout âge, essentiellement vulnérable tels que des demandeurs d'emploi, des jeunes en situation d'échec scolaire ou encore la population féminine démunie et en situation précaire. Ces modules ont permis d'acquérir des compétences en plus de l'expérience au sein de l'établissement employeur, ce qui a facilité leur intégration dans le marché

du travail. Un autre module de formation entrepreneuriale « Transformer sa maison en gîte » a été spécifiquement pensé et conçu à destination de publics marginalisés. Cette formation de trois jours s'adressait spécifiquement aux familles résidant dans les villages sur les grandes routes de trekking et randonnées. Elle avait pour but d'aider des familles en milieu rural reculé à construire des structures d'accueil basiques pour les randonneurs et touristes désireux d'un tourisme en immersion, participatif et solidaire.

« Je suis particulièrement fière d'avoir pu accéder à la filière de mon choix (Génie Civil) relevant d'un secteur du BTP qui a été toujours un bastion masculin. Je contemple, chaque matin, les moindres gestes de ceux et celles qui travaillent dans ces chantiers en me disant qu'un jour je serai comme eux et je pourrai participer à la construction d'un nouveau bâtiment et, surtout, contribuer à l'édification d'un nouveau cadre de vie pour ma famille ».

-Mlle. MOKHLIS Wafaa

Stagiaire à l'Institut Spécialisé du Bâtiment (ISB), Casablanca

- **Stagiaires filles :**

- **Conditions d'inscription adaptées.** L'ISTAHT de Ouarzazate a exigé une épreuve physique (sportive) d'entrée pour la filière « Guide des espaces naturels ». Cette épreuve était souvent discriminatoire à l'égard des jeunes filles. Pour l'année 2020/2021, sur les 31 inscrits, on ne comptait aucune fille, contrairement aux autres filières qui affichaient des taux de féminisation entre 17% et 33%. Pour y remédier, certaines mesures de discrimination positives ont été adoptées, en 2022, par l'équipe pédagogique afin de favoriser l'inclusivité de cette filière telles que le concours des garçons et des filles en groupes non-mixtes et le quota de places (fixé à 10, avec un minimum de trois) réservé aux filles, en fonction du nombre de candidatures féminines au concours d'entrée de la filière.

6

Éléments clés de l'approche GIS



Séminaire d'accompagnement pour l'autonomisation des établissements de la formation professionnelle.

FP », une activité GIS spécifique a été mise en place parmi les cinq sous-activités prévues : Il s'est agi du « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS ».

Approche participative et démarche d'accompagnement.

L'intégration des préoccupations GIS dans le cadre du volet « Formation Professionnelle » s'est faite de manière participative avec le DFP, les différents EFP concernés ainsi que les autres parties prenantes.

Afin d'assurer une intégration efficace du GIS dans le volet « Formation Professionnelle », l'Agence MCA-Morocco a suivi une approche GIS dont les éléments clés sont détaillés ci-dessous.

Intégration transversale et spécifique du GIS. Au sein du volet « Formation professionnelle », le GIS a été intégré de manière différente selon les composantes de l'activité. Ainsi, au niveau du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle, le GIS a été intégré de manière transversale au niveau de la gouvernance, de la gestion, de la mise en œuvre et du suivi des 15 EFP, en projets financés. Au niveau de « l'Appui à l'opérationnalisation de la réforme de la

Un accompagnement-conseil continu, régulier et coordonné entre l'Agence MCA-Morocco (Direction FP et Direction GIS), le DFP au niveau central, les DFP au niveau des opérateurs de FP et les contractants (GOPA, CIDE, cabinets d'AT) a permis rendre effectif l'intégration du GIS au niveau des EFP concernés par les deux composantes : Fonds « Charaka » et « Appui à l'opérationnalisation de la réforme de la FP ». Cet accompagnement s'est traduit par des séances-conseil, des sensibilisations, des formations, une assistance technique, des réunions de suivi, des visites-terrain et du feedback sur les livrables.

« En comparaison avec d'autres projets mis en œuvre avec d'autres partenaires, l'accompagnement et le suivi réalisé par l'équipe de l'Agence MCA-Morocco était meilleur. En effet, avec cette dernière, il y avait un suivi minutieux, des réunions de concertations et des examens des documents/livrables ».

– Mme. IDRISSI Rachida

Représentante du DFP, MIEPEEC

Institutionnalisation du GIS dans le SFP.

L'état des lieux des structures GIS et des mesures entreprises, par le DFP et les opérateurs-formateurs en matière de GIS met en évidence une bonne volonté mais aussi l'absence d'une stratégie GIS nationale coordonnée en matière de FP. La sous-composante « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS » vise l'institutionnalisation du GIS dans le SFP en analysant les structures existantes et en proposant des scénarii de structures GIS pour une meilleure prise en charge du GIS dans le SFP dans son ensemble.

Combiner les approches ascendante et descendante. En combinant la composante « Fonds Charaka », qui accompagnait les EFP et la sous-composante « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière GIS », qui visait l'institutionnalisation du GIS au niveau du DFP du Ministère, le volet « Formation Professionnelle » a appuyé les réformes de la FP au niveau central, tout en renforçant l'appropriation et la mise en œuvre de l'approche GIS par les opérateurs de FP et le personnel des EFP.

Renforcement des capacités des parties prenantes institutionnelles en matière de GIS. A travers ses contractants, l'Agence MCA-Morocco a sensibilisé et/ou formé, sur le GIS, toutes les parties prenantes institutionnelles du volet « Formation Professionnelle » : Les responsables et les cadres du DFP et des opérateurs de la FP

centraux et régionaux ainsi que le personnel des EFP concernés. Les contractants ont également mis à leur disposition les outils GIS techniques et pédagogiques nécessaires afin qu'il puisse sensibiliser à son tour le reste du personnel de leur établissement ou autres EFP.

Points focaux GIS. A travers les deux composantes du volet « Formation Professionnelle », l'Agence MCA-Morocco a veillé à ce qu'un point focal GIS ou une cellule GIS, dont la mission était de s'assurer que le GIS soit intégré de manière efficace dans les activités/actions des EFP, soit désigné et formé au niveau de chaque EFP accompagné.

PAGIS-FP. Sur la base du PAGIS de l'Agence MCA-Morocco, les contractants ont conçu un plan GIS type propre au Fonds « Charaka ». Les contractants ont également conçu des PAGIS spécifiques à chaque opérateur de FP (PAGIS-FP) concerné par les deux composantes du volet « Formation Professionnelle » et ce en coordination avec l'Agence MCA-Morocco et le personnel des opérateurs des EFP accompagnés.

Prise en compte du GIS au niveau des infrastructures des EFP dans le Fonds « Charaka ». Dans le cadre dudit Fonds, l'approche GIS a été prise en compte au niveau des infrastructures, des installations et des équipements répondants aux besoins communs spécifiques des groupes ciblés (PMR) et conformes aux normes d'accessibilité, de sécurité et de bien-être. Les exigences de MCC et de l'Agence MCA-Morocco relatives à la lutte contre les violences de genre, spécialement le harcèlement sexuel et la TDP marginalisées (femmes, jeunes/enfants, migrants/es, etc. ou toute situation d'exploitation au travail contraire aux droits humains, ont été également prises en compte au niveau de ces infrastructures. Les partenaires et les stagiaires ont été également sensibilisés aux questions relatives au GIS et aux PMR.

Stratégie de communication orientée GIS. Une coordination et une collaboration continue s'est établie entre l'experte Communication, l'experte GIS du cabinet GOPA et l'équipe de

communication de l'Agence MCA-Morocco pour rendre la communication dans le cadre du Fonds « Charaka » sensible au genre et plus inclusive. Au niveau de la sous-composante « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière du GIS », les experts du cabinet CIDE ont élaboré une stratégie et un plan de communication décrivant les modalités de prise en compte des aspects GIS au profit des opérateurs de formation et des 12 EFP concernés.

Forte focalisation sur les jeunes issus de milieux défavorisés. En ciblant les EFP publics, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, l'Agence MCA-Morocco a ciblé les jeunes provenant généralement de milieux désavantagés. De par leur vocation sociale et leurs exigences en termes de niveau d'éducation minimum requis (6ème année primaire) et les avantages offerts (internat, bourse, etc.), les EFP mettent un focus particulier sur les jeunes issus de milieux défavorisés⁵¹.

Experts (tes) GIS au sein des contractants. L'Agence MCA-Morocco a exigé le recrutement d'un responsable GIS au sein de l'équipe des contractants. Ces expert(e)s GIS ont sensibilisé et formé les parties prenantes institutionnelles sur le GIS tout en les accompagnant, en participant à l'élaboration des outils/matériel GIS, en rédigeant les livrables GIS ou en s'assurant du suivi des activités GIS.

Livrables GIS. Au niveau des deux composantes du volet FP, l'Agence MCA-Morocco a exigé des contractants de soumettre des livrables GIS. Ces livrables étaient importants pour suivre l'état d'avancement de l'intégration de l'approche GIS au niveau de ces deux composantes mais également pour apporter des solutions aux défis auxquels les EFP ou les contractants faisaient face et pour apporter les ajustements nécessaires.

Travailler avec des EFP relevant de différents opérateurs et différentes régions. Au niveau des deux composantes de la FP, l'Agence MCA-Morocco a choisi de travailler avec des EFP relevant de différents ministères et opérateurs vu que les EFP de ces opérateurs différaient de par leurs conditions d'accès, leurs avantages offerts aux stagiaires, leurs moyens financiers, leurs réglementations, leurs filières offertes, leurs opportunités de stages et d'emplois, etc. Cette différenciation en termes d'opérateurs/secteurs/régions a permis d'adapter et d'expérimenter l'approche GIS dans différents contextes et de relever sa pertinence auprès du DFP et l'intérêt/pertinence de la généraliser à tous les opérateurs de FP au Maroc.

⁵¹ CSEFRS, « Formation professionnelle initiale : Clés pour la refondation », Rapport N°4/2019.

7.1 Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS

A. Rapports GIS

Le « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS », a principalement concerné le livrable 4, relatif à l'appui-conseil pour la mise en œuvre des POGIS au niveau des 12 EFP.

B. Outils GIS produits

Dans le cadre de l'appui des 12 EFP dans la mise en œuvre de leur PAGIS, le cabinet CIDE a développé des outils GIS à titre de modèle à adapter selon le contexte et les spécificités de chaque EFP. Il s'agissait principalement de :

- Feuille de route pour l'intégration du GIS dans les outils de communication de l'EFP (Annexe P) ;
- Fiche pédagogique de la session de formation à destination du personnel des EFP ainsi que les ONG et autres partenaires (Annexe Q) ;
- Kit de formation sur le GIS ;
- Programme type d'une journée de sensibilisation-formation des ONG (Annexe R) ;
- Présentation power-point sur la communication sensible au GIS ;
- Canevas sur les critères d'analyse des outils de communication ;
- Fiche de synthèse des missions et attributions GIS du point focal GIS (Annexe J).

7.2 Fonds « Charaka » de la formation professionnelle

A. Rapports GIS

Rapport de suivi du GIS. Le cabinet GOPA était responsable de soumettre des rapports trimestriels du bilan GIS global à l'Agence MCA-Morocco. Ce rapport contenait principalement les constats relevés, les prestations GIS réalisées, les difficultés rencontrées, les bonnes pratiques et les recommandations. Ce rapport incluait les résultats synthétisés indiqués dans les livrables soumis par les cabinets d'assistance technique. Le cabinet GOPA a pris en considération le feedback de l'Agence MCA-Morocco et l'a inclus dans la version finale de ces rapports.

Livrables L18 (Plan d'action GIS de chacun des 15 EFP) et L19 (Appui à la mise en œuvre du POGIS). Ces deux livrables étaient rédigés par les assistances techniques et leur expert/e GIS. Il s'agissait non seulement de décrire le déroulement des actions et formations, mais également de remonter des données désagrégées par sexe pour identifier, s'il y avait eu, une évolution depuis l'adoption du POGIS, de présenter et d'actualiser ces POGIS, d'identifier les contraintes et difficultés, d'analyser les résultats atteints par les actions mises en œuvre, de documenter les bonnes pratiques GIS et de formuler des recommandations notamment pour la pérennisation de ces résultats et acquis GIS. Avec l'appui du cabinet GOPA, les assistances techniques de chacun des projets du Fonds « Charaka » ont collecté des données GIS désagrégées par sexe, aussi bien pour les membres du CA/CE, de la direction, du personnel ainsi que des stagiaires des EFP.

Cette collecte de données s'est faite de manière systématisée et a été recentrées dans des tableaux et analysées pour apprécier l'évolution en termes de GIS observée par chacun de ces projets. Ces livrables ont alimenté le reporting GIS trimestriel et global du cabinet GOPA et avaient une structure commune (Annexe S).

B. Outils GIS produits

Termes de Référence (TDR) incluant la composante GIS. Pendant le processus d'appel d'offres et de candidature pour le Fonds « Charaka » de la formation professionnelle, les TDR et les autres documents d'appel d'offres décrivaient en détails les contraintes GIS identifiées et les résultats GIS attendus que les candidats devaient prendre en compte dans leurs dossiers de soumission. Des séances d'information préliminaires sur les résultats attendus du GIS ont été organisées pour les candidats. Des clauses spécifiques sur la TDP et le harcèlement ont été incluses dans les documents d'appel d'offres. Pour les TDR relatifs aux consultants chargés d'apporter une assistance technique aux EFP retenus, les activités et les livrables GIS ont été clairement décrits. Lors de la sélection des EFP, parmi les 100 candidatures, des 15 EFP qui devaient bénéficier du Fonds « Charaka », toutes choses égales par ailleurs, c'est le GIS qui a fait la différence entre les EFP.

Pack solutions GIS-EFP. Conçu sous une forme simplifiée, attractive, accessible et facile à utiliser, le Pack solutions GIS se présentait comme une boîte à outils GIS axée essentiellement sur les produits GIS d'appui à la mise en œuvre des actions GIS prioritaires dans les POGIS. Il a été nécessaire de procéder à la réalisation d'analyses GIS, à la conception et à la modélisation de mesures, de supports et d'outils pratiques d'intervention GIS, en mesure de soutenir le redressement des biais GIS tels qu'ayant été identifiés lors des diagnostics GIS réalisés auprès des 15 EFP. Le pack solutions GIS-EFP était composé des parties suivantes :

- Introduction générale, présentation du Pack Solutions GIS-EFP, de ses cibles, de ses modalités d'élaboration, d'utilisation, etc. ;

- Première partie : cadrage contextuel et conceptuel GIS ;
- Guide pratique 1 : pour une gouvernance et une gestion des EFP sensibles au GIS ;
- Guide pratique 2 : pour une communication des EFP sensibles au GIS ;
- Guide du formateur/trice des EFP, en charge de l'éducation aux droits humains et au GIS, pour des méthodes actives d'éducation aux DH et GIS ;
- Manuel pratique sur l'éducation des stagiaires des EFP aux droits humains et au GIS.

Le pack a été développé par le cabinet GOPA et soumis pour validation à la fois à l'Agence MCA-Morocco et aux porteurs des 15EFP du Fonds « Charaka ». La version finale du pack incluait le feedback de ces derniers, fourni en avril 2022. Un atelier d'information/formation sur le pack a été organisé, le 5 mai 2022, par le cabinet GOPA au profit des porteurs de projets des EFP et leurs cabinets d'assistance technique et expertises GIS dans le but d'assurer une utilisation optimale du Pack solutions GIS mis à leur disposition. Pour assurer le partage du pack dans la FP, la DFP s'est engagée à le rendre disponible sur son site web.

Le contenu du pack pouvait être utilisé selon les besoins d'actions de formation et de renforcement des capacités GIS soit comme modules de formation, en convertissant son contenu en présentations power- point pour faciliter l'animation de sessions/ateliers de formation. Il pouvait aussi être utilisé comme support et outil GIS de mise en situation, en traduisant son contenu en exercices, en études de cas, etc. du fait qu'il incluait des mesures et des outils GIS, conçus, systématisés et modélisés, sous forme de fiches synthèses, de tableaux, de diagrammes, de schémas, etc.

Fiche rassemblant les documents de référence GIS élaborés dans le cadre du Fonds « Charaka ». En réponse à des demandes des porteurs de projets d'EFP financés, le cabinet GOPA a élaboré une fiche de consignation de l'ensemble des documents de référence GIS élaborés. Cette fiche avait

pour objectif de présenter de manière succincte et sous forme facilement accessible, l'ensemble des documents de référence GIS suivants :

- Le document de référence d'orientations stratégiques GIS, produits par l'Agence MCA-Morocco, générique pour les projets du « Compact II » et les activités qui s'en déclinent, y compris celles du Fonds « Charaka » ;
- Les documents de référence GIS, opérationnel et spécifique au Fonds « Charaka » ;
- Les documents de référence et de travail, de démarches et d'outillages GIS pratiques, communs aux 15 projets financés et élaborés en appui aux porteurs de ces 15 projets d'EFPP et à leurs assistances techniques ;
- Les documents de référence GIS et de planification axée sur les résultats des POGIS, des plans de formation et de reporting (Livrable 19), spécifiques aux 2 EFPP formant pour le secteur du tourisme et de l'hôtellerie (projets d'EFPP les plus avancés en termes d'intégration du GIS) et de chacun des 15 projets d'EFPP, financés par le Fonds « Charaka ».

Ces documents de référence GIS et EFPP représentaient des documents de travail et d'appui pour poursuivre la dynamique initiée dans la cadre du Fonds « Charaka » de prise en compte effective du GIS au niveau des 15 EFPP. Ils pouvaient également être employés pour établir de nouveaux partenariats nationaux et internationaux, en mesure d'apporter un appui technique et financier aux porteurs de projets pour poursuivre le déploiement de la composante GIS.

Démarches d'accompagnement-conseil GIS. Le cabinet GOPA a développé deux démarches d'accompagnement-conseil pour la mise en œuvre des POGIS des 15 projets d'EFPP sur la base du Pack Solutions GIS-EFPP. Il s'agissait d'une démarche, pour les 9 projets dont les assistances techniques étaient en contrats avec l'Agence MCA-



L'Agence MCA-Morocco en visite-terrain de suivi de la conformité des aménagements des établissements de la formation professionnelle.

Morocco et d'une démarche pour les 6 projets dont les assistances techniques étaient en contrats avec les bénéficiaires (les porteurs de projet d'EFPP). Le cabinet GOPA a présenté et mis ces deux démarches à la disposition des 15 porteurs de projets et de leurs AT et experts/GIS. En tant que document de travail et de référence, ces deux démarches spécifiaient les conditions de réussite et d'efficacité, déclinées autour des trois principales étapes à suivre : la préparation des actions de formation GIS pour la mise en œuvre des POGIS, la réalisation et le reporting (Livrables L18/L19) sur les actions de formation GIS réalisées et les résultats atteints.

Plan et check-list GIS en matière de suivi des travaux de construction et réhabilitation.

Le suivi des travaux de construction et de réhabilitation a permis de s'assurer, à travers des visites, que les travaux réalisés étaient conformes aux politiques et aux directives de l'Agence MCA-Morocco en matière de GIS et de lutte contre la traite des personnes. Le suivi du GIS et de la traite des personnes a été réalisé par les deux experts GIS du projet qui conduisaient, une fois sur le terrain, des entretiens avec les responsables de l'entreprise, du staff administratif des centres existants, des ouvriers et des stagiaires. La check-list GIS, développée dans le cadre du Fonds « Charaka », constituait l'outil de base de ce système de suivi. Cette check-list a été intégrée dans le plan de surveillance et de suivi de l'accès aux infrastructures, de prévention et de surveillance des cas de TDP et d'exploitation au travail.

Défis surmontés durant la mise en oeuvre

8.1 Défis communs aux deux composantes du volet « Formation Professionnelle »

Changement de la perception GIS du personnel des parties prenantes institutionnelles. A travers ses deux composantes, le volet « Formation Professionnelle » a été confronté aux connaissances GIS limitées et à la persistance de certains préjugés qui prédominaient au sein du personnel du DFP, des opérateurs de formation et des EFP. Ceux-ci ont donc présenté, au départ, des résistances par rapport aux mesures GIS que l'Agence MCA-Morocco proposaient d'introduire.

« Comme il s'agissait d'un nouveau concept, le GIS a déclenché beaucoup de débats qui étaient principalement basés sur les préjugés, les traditions et leur compréhension de la religion musulmane. Il y avait une résistance au début. Lors de la deuxième session, leurs résistances ont diminué et leurs perceptions et comportements vis-à-vis du GIS ont changé, surtout lorsque les avantages du GIS ont été soulignés et qu'ils ont réalisé que l'intégration du GIS ne nécessitait pas de gros moyens financiers ».

– Mme REDA Soumia

Experte Formation professionnelle,
Cabinet CIDE

Grâce à de multiples réunions, des formations et des séances d'accompagnement-conseil et de concertations sur le GIS organisées au profit de ce personnel, l'appréhension GIS a été progressivement réduite et les résistances ont pu se dissiper au fur et à mesure.

« Il faut gérer les débats sur le GIS de manière efficace sans heurter les mœurs. Il faut éviter le choc avec les normes et traditions de la société marocaine car cela peut provoquer une résistance de la part du personnel des EFP. Il s'agit aussi d'identifier ensemble comment certaines barrières peuvent empêcher l'accès, de certaines catégories de personnes telles que les filles, les PSH, les personnes issues de milieux défavorisés, etc., aux programmes offerts par les EFP et discuter comment les réduire ou les éliminer ».

– Mme BOUGHABA Ilham

Experte GIS, Cabinet CIDE

Disponibilité des points focaux GIS à exercer leurs missions. Le point focal GIS au sein des EFP accompagnés avait un emploi du temps assez rempli et il était difficile pour lui d'exercer ses missions GIS en plus de ses responsabilités officielles en tant que formateur, directeur, conseiller d'orientation ou administrateur. D'autant plus que certains EFP comme ceux relevant du Ministère de l'Artisanat manquaient fortement de ressources humaines. Il n'y avait

également pas de motivation financière ou autre encourageant le point focal à exercer ses missions GIS. Pour pallier à cela, certains EFP ont choisi d'attribuer les missions GIS à deux formatrices (ex. ISTAHT de Tanger), une cellule GIS (ex. ISTA de Larache) ou au CGCP (ex. ITSA Ben Karrich de Tétouan).

8.2 Défis relatifs au « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du SFP en matière de GIS »

Changement des experts GIS du contractant.

Le cabinet CIDE a changé plusieurs fois ses experts GIS travaillant avec le DFP au niveau central et les DFP des opérateurs de FP, ce qui a perturbé l'avancement des actions GIS planifiées au départ. D'autant plus qu'il y avait un manque d'expertise GIS au Maroc et qu'il a été difficile de remplacer la première équipe d'experts GIS avec une autre de la même qualité.

« Avec l'équipe d'experts du cabinet CIDE, nous avons réfléchi ensemble sur la démarche d'institutionnalisation du GIS depuis le début et cela nous a demandé beaucoup d'efforts. Le changement d'équipe d'experts en cours d'implémentation nous a perturbé puisqu'il a fallu du temps pour que les nouveaux experts se familiarisent avec la démarche et que nous nous comprenions les uns les autres et ayons la même perception ».

– M. EL HIMRI Brahim

Représentant du DFP, MIEPEEC

Respect du cahier des charges malgré les contraintes rencontrées. Avoir un cahier des charges complet, établi en concertation avec les parties prenantes, a permis à l'Agence MCA-Morocco de le respecter étape par étape et de gagner ainsi du temps et ce, malgré les contraintes rencontrées. Par exemple, le fait que le DFP au niveau central n'ait pas mis en place les instances de l'architecture n'a pas bloqué l'équipe de l'Agence MCA-Morocco, qui a continué à renforcer les capacités du personnel des DFP et à appuyer les EFP. L'équipe était dans une approche de compréhension des contraintes des DFP et de recherche de solutions.

8.3 Défis relatifs à la mise en œuvre du Fonds « Charaka » de la formation professionnelle

Complexité et multiplicités des intervenants.

La complexité et le nombre élevé d'intervenants/es auprès des porteurs de projets a démotivé et affaibli la mobilisation et l'engagement des porteurs des 15 projets. Pour remédier à cela, le cabinet GOPA a coordonné et systématisé ses interventions et a mis en place des agendas et des plannings préétablis flexibles et concertés.

Retards dans le recrutement des ressources par certains porteurs de projet d'EFP.

Les retards de recrutement des ressources et personnels de certains EFP et leurs indisponibilités à se former sur les concepts reliés au GIS, voire des difficultés pour certaines assistances techniques à mobiliser des experts/tes GIS dans les délais fixés a retardé l'avancement de la mise en œuvre des PAGIS. De ce fait, il y a eu une forte mobilisation auprès des porteurs de projets n'ayant pas encore validé leurs livrables (Livrable 18 et Livrable19)⁵², avec l'appui du cabinet GOPA en coordination avec l'Agence MCA-Morocco, pour mener à terme la réalisation des activités GIS et pouvoir clôturer dans des conditions optimales.

⁵² A l'exception d'un seul projet d'EFP, avec lequel le contrat a été rompu.

Articulation entre les différents produits/ livrables. Certains cabinets d'assistance technique ont changé leurs expertes GIS en cours de processus. Ceux ayant réalisé les diagnostics GIS, auprès des EFP et planifié les POGIS, n'étaient pas les mêmes que ceux mobilisées pour la mise en œuvre des actions GIS prioritaires. Ce changement d'expertise GIS a posé une contrainte liée à la nécessité d'accompagner les nouvelles expertises GIS dans la poursuite du processus suivi, entre autres, l'enchaînement logique entre les POGIS planifiés, finalisés et validés, les produits GIS communs, les guides et le manuel rassemblés au niveau du Pack Solutions GIS-EFP et les actions GIS prioritaires à mettre en œuvre. Ce défi a été surmonté en renforçant le suivi GIS de manière plus étroite. En effet, le cabinet GOPA a instauré de nouvelles modalités de travail en impliquant leur experte GIS, dans les

réunions hebdomadaires de l'équipe Fonds Charaka-GOPA et aussi dans les réunions trimestrielles tenues avec les porteurs de projets concernés.

Pérennisation du Fonds « Charaka ».

En mettant en place le Fonds « Charaka », MCC avait pour objectif que le Gouvernement marocain puisse le gérer et continuer à l'utiliser après la fin du « Compact II ». Cependant, étant donné que le Gouvernement n'est pas légalement autorisé à accorder des subventions, le Fonds « Charaka » a été clôturé à la fin du « Compact II ». Néanmoins, les EFP continueront avec les modèles de gouvernance PPP sensibles au genre.

9.1 Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du Système de la Formation Professionnelle en matière de GIS

Le budget alloué à la sous-composante « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du système de la FP en matière de GIS » s'est élevé à 284 720,00 MAD (soit 27 247,00 \$USD). Ce budget était réparti comme suit :

L'assistance technique requise pour la mise en œuvre du plan d'action GIS au niveau des 12 EFP (Livrable 4) s'est élevé à 1 505 Jours-Hommes (J/H). La répartition des niveaux d'efforts (J/H) par objectif est la suivante :

FIGURE 2.6 Répartition par livrable du budget alloué à la composante « Renforcement de l'architecture institutionnelle et organisationnelle du système de la FP en matière de GIS ».

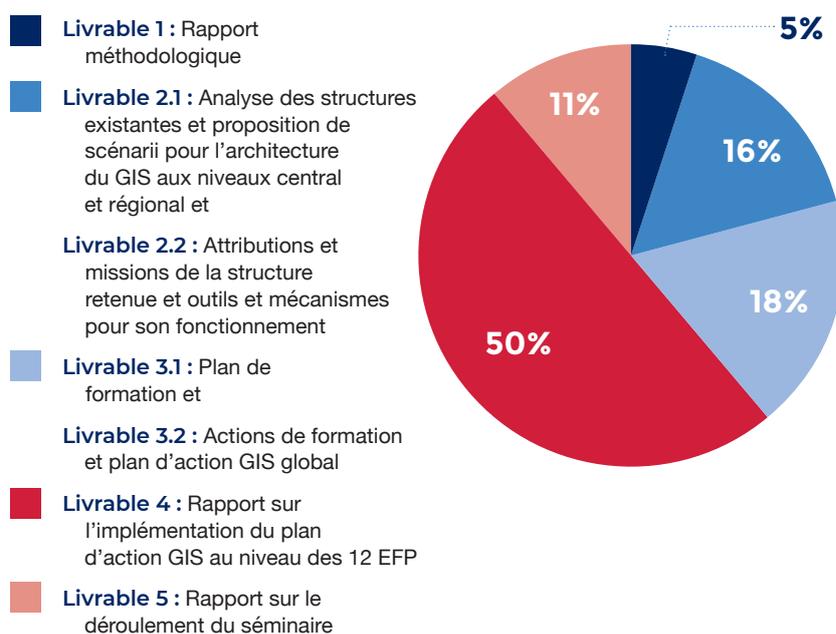
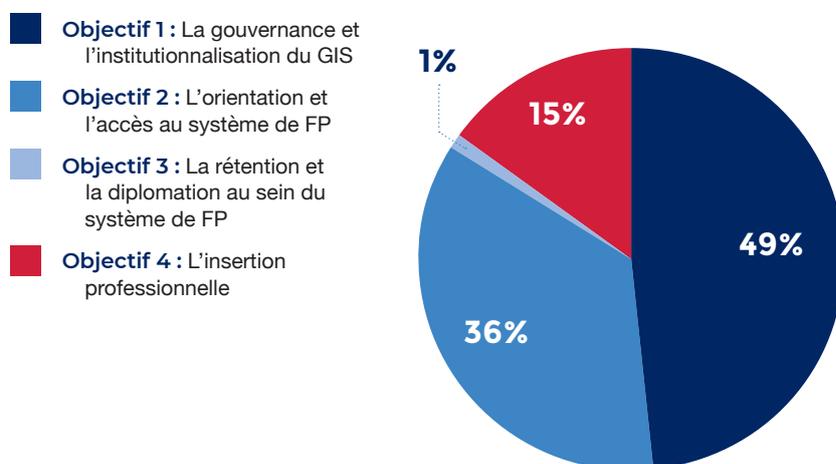


FIGURE 2.7 Répartition par objectif de l'assistance technique pour la mise en œuvre du plan d'action GIS au niveau des 12 EFP.



9.2 Fonds « Charaka » de la formation professionnelle

En ce qui a trait au Fonds « Charaka », le principal budget dédié aux activités GIS était celui de l'assistance technique du cabinet GOPA ainsi que les assistances techniques individuelles fournies au profit des 15 EFP. Pour l'assistance technique fournie par le cabinet GOPA, le budget dédié aux activités GIS s'élevait à 1 666 242.50 MAD (soit 159 458,00 \$USD) et a servi à couvrir les trois missions suivantes :

- Mission GIS 1 : Élaboration Un plan GIS spécifique au Fonds « Charaka » ;
- Mission GIS 2 : Élaboration d'un plan GIS type pour les 15 projets financés ;
- Mission GIS 3 : i) Appuyer les 15 EFP dans la mise en œuvre de leurs plans GIS opérationnels, ii) Appuyer l'Agence MCA-Morocco dans la mise en œuvre de son plan de communication sur le « Fonds « Charaka », et iii) : Renforcer les capacités de l'Agence MCA-Morocco et des 15 EFP sur le GIS en fonction des besoins identifiés. (Figure 2.7).

En ce qui concerne les assistances techniques individuelles pour les 15 EFP, le budget alloué aux activités GIS s'est élevé à 3 310 329,06 MAD (soit 29 698,20 \$USD) et a été réparti comme suit :

Enfin, au niveau des deux composantes du volet « Formation Professionnelle » prémentionnées, des ressources de l'Agence MCA-Morocco ont été impliquées à temps partiel. Il s'est agi principalement de la Directrice GIS, du responsable GIS de l'activité « Employabilité » et du responsable de la formation professionnelle.

FIGURE 2.8 Répartition par livrable du budget dédié aux missions GIS assurées par le Cabinet GOPA.

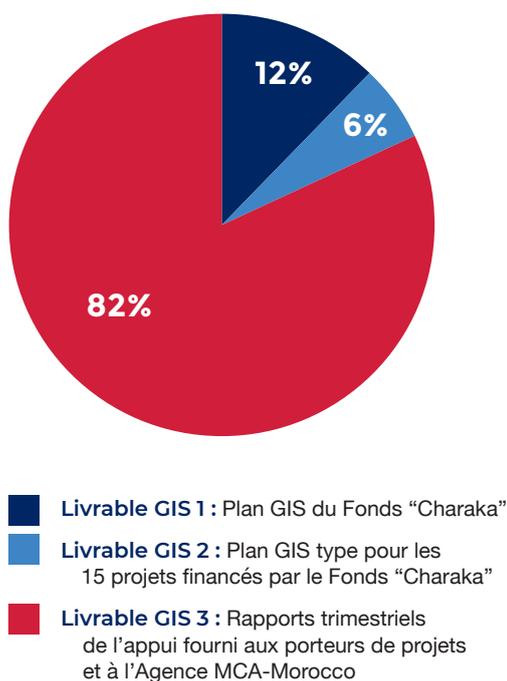
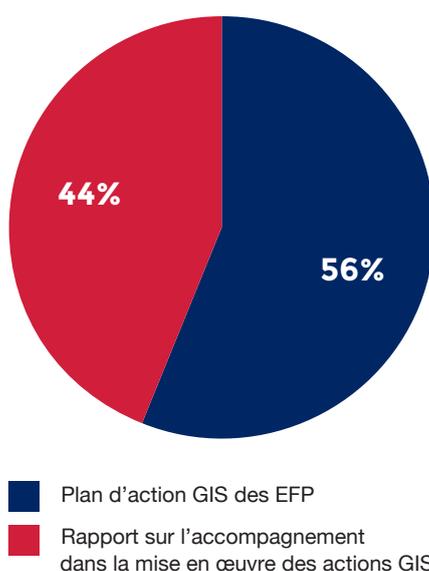


FIGURE 2.9 Répartition par livrable du budget alloué aux assistances techniques individuelles pour la mise en œuvre des actions GIS au sein des 15 EFP financés par le Fonds « Charaka ».



10.1 Leçons liées à la mise en œuvre des activités

A. Collaboration avec les contractants

Préciser le contenu GIS attendu des rapports de suivi et des rapports finaux exigés des contractants.

Les contractants devaient inclure dans leurs livrables l'état d'avancement des actions prioritaires, indiquées dans le POGIS/PAGIS des EFP accompagnés et non pas uniquement les actions d'appui ayant été réalisées. Pour le Fonds « Charaka » par exemple, où il y avait plusieurs cabinets d'assistance technique, l'Agence MCA-Morocco a dû exiger des modèles et des tables uniformes lui permettant de consolider les actions/données GIS provenant des différents EFP en une seule table/modèle. Cela a facilité le suivi de la réalisation des objectifs GIS fixés, notamment en termes d'inclusion des catégories marginalisées dans la FP.

Adapter les solutions proposées au contexte marocain. En proposant des démarches/solutions nouvelles, notamment celles ayant réussi dans d'autres pays, les contractants ont dû les adapter au contexte et contraintes du Maroc avant de les soumettre au DFP pour validation. Dans le cas du « Renforcement de l'architecture du SFP en matière de GIS », les propositions du cabinet CIDE n'ont pas pris en considération le contexte marocain et il a donc fallu du temps et beaucoup de discussions, d'échange, d'adaptation, de réactivité, de collaboration pour enfin clarifier et ces propositions pour le DFP.

B. Collaboration avec les entités institutionnelles

Intégration du GIS de manière progressive.

Cette intégration progressive du GIS auprès des responsables et cadres du DFP et des opérateurs de la FP centraux et régionaux et le personnel des EFP a permis de ne pas heurter les mœurs, de garantir la compréhension du GIS et de s'assurer de l'engagement des parties prenantes envers l'approche GIS.

Importance des réunions de suivi pour l'engagement des EFP et l'avancement dans la mise en œuvre de leurs PAGIS.

L'Agence MCA-Morocco a organisé des réunions régulières avec le CTS constitué, des représentants du DFP au niveau central et des DFP des opérateurs de formation ainsi que les experts GIS des contractants. Ces réunions ont permis d'informer le CTS sur les actions d'appui réalisées par les experts GIS au niveau des EFP et de recadrer ces actions d'appui. Ces réunions ont également assuré l'engagement du personnel des EFP, l'avancement dans la mise en œuvre des PAGIS, la résolution de certaines difficultés auxquelles les EFP ont fait face et ont posé les jalons pour une potentielle duplication de ce modèle d'intégration du GIS à l'ensemble des EFP de chaque opérateur.

Entretenir de bonnes relations avec les membres du CTS.

Afin de s'assurer de l'engagement du DFP au niveau central et des DFP des opérateurs de la FP, il était primordial pour l'équipe de l'Agence MCA-Morocco d'entretenir de bonnes relations avec les DFP en étant flexible, actif, à l'écoute et ce, pour répondre simplement à leurs besoins/demandes/attentes.

Communication orientée GIS. Le diagnostic GIS a montré que la méconnaissance des filières des EFP et des avantages offerts limitaient l'accès des filles et des jeunes marginalisés à la FP. En intégrant l'approche GIS dans les outils de communication et dans le discours adressé aux candidats stagiaires et en collaborant avec des ONG travaillant avec ces jeunes marginalisés, les EFP ont amélioré l'accès de ces derniers et leur maintien dans la formation professionnelle.

Forte implication du personnel des EFP et adhésion au projet. L'implication du personnel et leur adhésion ont constitué des éléments primordiaux pour la réussite de la démarche d'appropriation et priorisation des actions GIS opérationnelles du PAGIS-FP spécifique à chaque opérateur de FP.

Collaboration entre la Direction GIS de l'Agence MCA-Morocco et la Direction projet « Formation Professionnelle ».

La Direction GIS de l'Agence MCA-Morocco a réussi à sensibiliser la Direction projet « Formation Professionnelle » sur l'importance de l'intégration de cette approche dans le volet « Formation Professionnelle ». Le fait qu'il y avait également une activité spécifique liée au GIS incluse dans les contrats des contractants a facilité et renforcé la collaboration entre les deux structures de l'Agence MCA-Morocco.

Coopération entre l'équipe GIS de l'Agence MCA-Morocco et l'équipe de communication. Le fait que la Direction GIS de l'Agence MCA-Morocco ait développé une stratégie de communication orientée GIS en coordonnant avec l'équipe de communication de l'Agence MCA-Morocco et celle du contractant de manière structurée et proactive a permis de mettre en place une meilleure communication GIS.

Rassembler une expertise GIS avec une expertise en formation professionnelle. L'Agence MCA-Morocco a pu accompagner au mieux les contractants et les parties prenantes institutionnelles en étant conscient des contraintes des DFP, de la capacité

du dispositif de la FP et des textes réglementaires qui organisaient le SFP, ce qui lui a permis de faire le plaidoyer pour l'institutionnalisation du GIS dans le SFP.

Soumission des livrables GIS synthétisés pour révision et délais de révision raisonnables. Étant donné que le personnel du DFP, au niveau central ainsi que les DFP au niveau des opérateurs de la FP, avaient une charge de travail élevée, la lecture et la révision de livrables GIS d'une centaine de pages dans les délais impartis a constitué un challenge. À l'avenir, il est donc recommandé de leur soumettre des livrables plus courts avec des délais de révision suffisants.

10.2 Leçons tirées aux niveaux organisationnel et institutionnel

Intégration du GIS depuis la phase de planification et de conception.

L'intégration du GIS en amont, au lieu qu'il ne soit intégré uniquement dans la mise en œuvre et le suivi du Fonds « Charaka », a permis de mieux répondre aux besoins GIS et d'obtenir de meilleurs résultats GIS.

Appui des EFP pour une gouvernance sensible au genre. Afin que les EFP puissent atteindre l'objectif GIS en termes de représentativité des femmes au sein de leur CE/CA (30%), il fallait de leur fournir un appui et un accompagnement approfondi sur la gouvernance sensible au genre, ainsi qu'à leurs partenaires et parties prenantes. Aussi, des ateliers et des programmes ont été destinés spécifiquement aux femmes travaillant chez ces partenaires/parties prenantes pour les autonomiser et insuffler l'esprit de leadership.

Accompagner les EFP dans l'insertion professionnelle des jeunes marginalisés. L'appui et l'accompagnement des EFP en matière de mise en œuvre de leur PAGIS/POGIS a été consacré spécifiquement aux actions en amont (l'orientation et l'accès à la FP) et pendant la FP (la rétention et la diplomation), les experts GIS n'ont pas eu assez de temps

pour accompagner également les EFP dans la mise en place des actions GIS en aval de la FP (insertion professionnelle). Vu leur importance, il serait donc judicieux de prévoir suffisamment de temps pour accompagner les EFP dans les actions GIS en aval de la FP.

Appui des EFP pour comptabiliser les données sur les catégories marginalisées de stagiaires inscrits dans les EFP. Les EFP ont fait face à des difficultés à comptabiliser, de manière systémique, le nombre de stagiaires réparti par catégorie marginalisée (PMR, PSH, personnes issues de milieux défavorisés, émigrants, etc.). Les contractants ont dû d'abord appuyer les EFP pour inclure ces catégories dans leurs formulaires d'inscription et ensuite démontrer aux DFP au niveau central et au niveau des opérateurs de FP l'intérêt de collecter ces données. Si les DFP exigeaient ces données de la part des EFP, ces derniers les collecteraient systématiquement.

Synergie entre les composantes Fonds « Charaka » et « Renforcement de l'architecture du SFP en matière de GIS ».

Il serait dans l'intérêt de ces deux composantes de s'harmoniser au niveau de bonnes pratiques et des approches. Celles-ci pourraient être prises en considération par les comités veillant et coordonnant le processus d'institutionnalisation aux niveaux régional et central.

Rassemblement des parties prenantes institutionnelles pour apprentissage et échange.

Les réunions de suivi, les formations, les ateliers et les séminaires GIS ont permis aux parties prenantes de mieux communiquer, d'échanger leurs expériences, leurs bonnes pratiques GIS et de capitaliser sur ce qui a été fait pour proposer des pistes d'amélioration et des recommandations en vue de la généralisation et de la pérennisation du GIS au sein du SFP. Auparavant, chaque opérateur de FP travaillait de manière isolée et il n'y avait pas de discussions communes et de partage.

Recommandations pour la mise à l'échelle et la durabilité

Plusieurs actions ont été réalisées par l'Agence MCA-Morocco pour faciliter la généralisation et garantir la pérennisation du GIS au sein du SFP. Parmi ces actions, il faut citer notamment :

- Planification et réalisation des actions GIS de manière participative et en coordination avec les différentes parties prenantes ;
- Renforcement, en matière de GIS, des capacités des responsables du DFP, des opérateurs de la FP centraux et régionaux, du personnel des EFP accompagnés et de leurs ministères de tutelle ;
- Désignation des points focaux GIS au sein des EFP avec des missions GIS claires ;
- Mise à la disposition, auprès de toutes les parties prenantes, d'une documentation de référence GIS ;
- Appropriation de l'approche GIS par les parties prenantes accompagnées.

Afin de poursuivre la dynamique GIS enclenchée grâce à l'appui de l'Agence MCA-Morocco, il est possible d'énumérer quelques recommandations pour le DFP au niveau central et les DFP au niveau des opérateurs de FP et ce, afin d'institutionnaliser le GIS au sein du SFP et en assurer la durabilité. Les recommandations se résument comme ceci :

Appuyer le vote et la mise en œuvre du projet de loi sur la FP établissant un Conseil National de Coordination de la FP, une Commission Nationale permanente de concertation et des Commissions Régionales de la FP. Il est recommandé que le DFP veille à ce que ces instances créées aient des missions et des attributions GIS telles que recommandé par l'Agence MCA-Morocco. Ces instances devraient tenir des réunions périodiques traitant

de ce qui se fait actuellement en termes de GIS, avoir un plan d'action GIS et une équipe pour en faire le suivi et établir le bilan annuel. Si les EFP recevaient des directives de leur hiérarchie avec un plan d'action GIS et des orientations claires, ils ne seraient plus dans une logique d'initiatives et prioriseraient les actions GIS tout en présentant annuellement leurs bilans GIS.

Encourager le dialogue et le partage entre les opérateurs de FP en matière de GIS.

Au lieu de travailler de manière isolée, le volet FP a permis aux 5 opérateurs de FP les plus importants au Maroc, de travailler ensemble et de partager leurs bonnes pratiques. Le DFP au MIPEC devrait s'afficher tel un catalyseur, d'abord en montrant aux opérateurs de la FP l'intérêt/gain qu'ils auraient à travailler ensemble, puis en les encourageant à collaborer entre eux en se réunissant pour développer une stratégie de travail, pour partager les outils/bonnes pratiques tout en leur donnant les moyens de mettre en œuvre le GIS.

Généraliser l'approche GIS à tous les EFP et leur donner une marge de manœuvre ainsi que des moyens pour la mettre en œuvre.

Pour que l'approche GIS ait un impact en termes d'intégration des jeunes marginalisés dans la FP, les DFP des opérateurs de FP accompagnés devraient généraliser l'approche GIS à tous leurs EFP. Pour cela, il faudrait :

- Dispenser la formation GIS au personnel de leurs EFP ;
- Mettre à leur disposition les outils GIS produits dans le cadre du volet « Formation Professionnelle » ;
- Organiser des ateliers avec le personnel des EFP pour l'appropriation de ces outils ;

Accompagner la généralisation de l'approche GIS au niveau de tous les EFP ;

- Donner une marge de manœuvre aux EFP (e.g. signature des conventions avec les ONG travaillant avec les jeunes marginalisés, modification des outils de communication, etc.) et les moyens pour mettre en œuvre l'approche GIS.

Assurer le partage du Pack solutions GIS avec tous les EFP publics et privés. Le DFP au niveau central pourrait partager le Pack solutions GIS avec tous les opérateurs de FP et inciter ces derniers à le partager avec tout leur personnel. Le Pack devrait également être disponible dans le site web du MIEPEEC, de l'OFPPPT et des ministères de tutelle des EFP accompagnés. Des journées/ateliers pourraient être organisés par le DFP et les opérateurs de FP pour discuter du Pack avec le personnel des EFP et s'assurer de son appropriation.

Encourager les EFP à utiliser le contenu de la fiche des documents de référence GIS élaborés et testés dans le cadre du volet « Formation Professionnelle » :

- Comme documents pour permettre d'établir de nouveaux partenariats nationaux et internationaux, en mesure d'apporter un appui technique et financier, pour poursuivre le déploiement de la composante GIS, par les porteurs de projets (publics et privés) au niveau de leurs EFP respectifs ;
- Pour appuyer la réflexion entre le MIEPEEC et les différents acteurs et opérateurs de FP, pour entreprendre des programmes et projets de déploiement du GIS au niveau de l'ensemble des EFP à l'échelle nationale et territoriale et garantir une forte durabilité et pérennité aux acquis GIS du Fonds « Charaka ».

Formalisation du rôle des points focaux GIS au sein des EFP. Pour pérenniser le GIS au niveau du SFP, il serait important, qu'il y'ait un point focal GIS aux niveaux central, régional et de chaque EFP. A court terme, il est suggéré que les missions GIS soient officiellement attribuées, par décision de la

hiérarchie, au point focal/cellule/responsable GIS désignés. Il serait également important, à moyen terme, de désigner, de manière formelle, des points focaux dédiés au GIS au sein de tous les EFP des opérateurs accompagnés et de les intégrer dans l'organigramme de ces derniers.

Encourager les partenariats entre les EFP et les associations et les organismes travaillant avec les jeunes marginalisés

en facilitant leur conclusion et en donnant aux EFP assez de marge de manœuvre pour négocier et signer des conventions de partenariats avec les associations et les organisations travaillant avec les jeunes défavorisés.

Inclure la formation par apprentissage dans tous les EFP publics. La formation par apprentissage est une formation destinée aux jeunes déscolarisés ayant un niveau d'éducation très faible (primaire). Cette formation permettrait l'inclusion sociale de ces jeunes marginalisés en leur permettant d'intégrer le marché du travail.

Partager l'expérience de certification des lauréats des EFP privés non accrédités avec les acteurs de la FP.

Le DFP du MIEPEEC pourrait partager avec l'OFPPPT et les ministères de tutelle des opérateurs de FP publics, l'expérience pilote de la mise en place du dispositif d'examen de certification des lauréats des EFP privés non accrédités. Le DFP du MIEPEEC pourrait également renforcer les capacités du personnel des DFP des opérateurs et ministères susmentionnés en termes de conception et de mise en place de ce dispositif, de son suivi et de son évaluation.

Inclure les données sur les catégories de jeunes marginalisés inscrits dans la FP dans le système de suivi et évaluation des EFP. Cela permettrait de mieux cibler ces jeunes et de les prendre en considération lors du développement de nouvelles filières en plus de favoriser l'établissement du budget annuel afin de leur assurer de meilleures conditions d'apprentissage et d'insertion dans le marché de l'emploi.