

creative associates

**Projet de la Formation  
dans les Services Sociaux**

Rapport d'évaluation à mi-point  
(Final)

Evaluation conduite pour  
l'USAID/Maroc

par

Joseph W.B. Bredie, Ph.D.  
Frank K. Abou-Sayf, Ph.D.

Traduit par

Bernadette Brodsky  
Myriam Sanfuentes

6 Avril 1983

TABLE DES MATIERES

|   | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| I.    APERCU GENERAL                      |             |
| A.  Problème                              | 1           |
| B.  But du projet                         | 1           |
| C.  Description du projet                 | 2           |
| D.  Contrat du Pays-Hôte                  | 2           |
| E.  Evaluation du projet                  | 3           |
| II.   SOMMAIRE DE L'EVALUATION DU PROJET  |             |
| A.  Sommaire                              | 4           |
| B.  Méthodologie de l'évaluation          | 5           |
| C.  Facteurs externes                     | 6           |
| D.  Contributions                         | 7           |
| E.  Rendement                             | 7           |
| F.  Objectif du projet                    | 8           |
| G.  But du projet                         | 8           |
| H.  Bénéficiaires                         | 8           |
| I.  Effets non-prévus                     | 9           |
| J.  Conclusions de cette expérience       | 9           |
| III.  DISCUSSION DES ELEMENTS PRINCIPAUX  |             |
| 1. <u>L'Institut</u>                      |             |
| 1.1.  Objectif et statut actuel           | 10          |
| 1.2.  Le personnel                        | 10          |
| 1.3.  Etudiants                           | 11          |
| 1.4.  Bâtiments                           | 12          |
| 1.5.  Programmes                          | 13          |
| 1.6.  Contributions par les organisations | 15          |
| 1.7.  Rendement du projet                 | 15          |
| 1.8.  Recommandations                     | 16          |
| 2. <u>Cellule d'évaluation</u>            |             |
| 2.1.  Objectif et statut actuel           | 17          |
| 2.2.  Personnel                           | 18          |
| 2.3.  Contributions par les organisations | 18          |
| 2.4.  Rendement du projet                 | 18          |
| 2.5.  Recommandations                     | 19          |

## 3. Formation des boursiers

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Objectif et statut actuel           | 20 |
| 3.2. Contributions par les organisations | 21 |
| 3.3. Rendement du projet                 | 22 |
| 3.4. Recommandations                     | 22 |

## 4. Les cinq CET pilotes

|   |    |
|---|----|
| 4.1. Objectif et statut actuel          | 23 |
| 4.2. Personnel                          | 24 |
| 4.3. Etudiants                          | 24 |
| 4.4. Bâtiments                          | 25 |
| 4.5. Programmes                         | 25 |
| 4.6. Contribution par les organisations | 26 |
| 4.7. Rendement du projet                | 27 |
| 4.8. Recommandations                    | 27 |

## 5. Les treize CFP

|  |    |
|--|----|
| 5.1. But et état actuel du projet        | 30 |
| 5.2. Personnel                           | 31 |
| 5.3. Etudiants                           | 31 |
| 5.4. Bâtiments                           | 31 |
| 5.5. Programme                           | 32 |
| 5.6. Contributions par les organisations | 32 |
| 5.7. Rendement du projet                 | 33 |
| 5.8. Recommandations                     | 33 |

## IV. DISCUSSION DE QUESTIONS SPECIALES

|  |    |
|--|----|
| 1. Fonctionnement des quatre organisations   | 35 |
| 2. Alternatives aux restrictions budgétaires | 37 |
| 3. Période postérieure au projet             | 37 |
| 4. Activités de placement                    | 38 |

## V. CONCLUSION 39

## BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

## APPENDICES :

1. Formulaire d'entretien pour les directeurs de CET et CFP
2. Liste des contacts essentiels
3. Accès à l'emploi dans les spécialités des CET pilotes - Nombre des usines et employés à l'échelon national et provincial

# creative associates

4. Publicité de journal pour l'INAS
5. Etapes de développement pour les centres pilotes

## PROJET DE LA FORMATION DANS LES SERVICES SOCIAUX

### RAPPORT D'EVALUATION A MI-POINT

#### I. APERCU GENERAL

##### A. Problème

Plusieurs facteurs récents tels que le malaise économique mondial entraînant une hausse du chômage ainsi que le taux explosif de natalité ont aggravé les problèmes actuels de pauvreté et d'inégalité au Maroc. Ce sont surtout les femmes qui ont été récemment touchées par l'augmentation des divorces, les abandons, la perte de leur mari et la migration vers les centres urbains, pour ne mentionner que quelques problèmes.

Le Ministère de l'Artisanat et des Affaires Sociales (MAAS) après avoir reconnu la portée et l'ampleur de ces problèmes et s'étant rendu compte de la limite de ses ressources surtout dans le domaine des services sociaux, a demandé la collaboration de l'USAID. Cette collaboration fut recherchée dans deux domaines différents mais intégrés : la formation du personnel du MAAS dans le travail social et l'orientation et la formation professionnelles de jeunes garçons et filles et femmes défavorisés dans des spécialités rentables.

##### B. But du Projet

Le projet a un double objectif : 1) améliorer la qualité et l'étendue des possibilités de formation professionnelle pour les jeunes marocains défavorisés et de ce fait augmenter leur chance d'accès à l'emploi; 2) améliorer les capacités administratives et gestionnaires du MAAS.

## C. Description du Projet

Le projet se compose des éléments suivants:

1. Etablissement d'un Institut National de l'Action Sociale (INAS) à Tanger pour fournir un programme de formation de deux ans et une variété de sessions de recyclage de courte durée pour le personnel du Ministère;
2. Etablissement de cinq centres pilotes pour la formation des femmes dans des spécialités rémunératrices;
3. Formation de 14 boursiers marocains à l'étranger;
4. Amélioration des programmes de formation professionnelle conduits surtout pour les hommes par le Corps de la Paix dans treize centres;
5. Création d'une Cellule d'Evaluation au sein du MAAS.

## D. Contrat du Pays-Hôte

En juillet 1980 l'AID et le MAAS ont signé un Accord sur la Subvention du Projet (PGA) pour la somme totale autorisée de \$ 3.545.000. Ce chiffre a été par la suite augmenté par deux amendements pour atteindre le montant autorisé de \$ 5.400.000.

En juillet 1981, après un mois de négociations, le Département des Affaires Sociales du MAAS (DAS) a signé un contrat en tant que pays-hôte avec Human Resources Management Inc. (HRM), Washington D.C. pour exécuter une partie essentielle du projet décrit ci-dessus. Le contrat comprenant le pourcentage, les droits fixes et le travail mené à terme est pour 42 mois à un montant de \$ 3.139.959. Les \$ 2.260.000 qui restent sont dépensés directement par l'USAID.

L'équipe du contrat sur le terrain désignée pour exécuter ce projet était à l'origine formée de :

1. Edward H. Thomas, chef d'équipe
2. Henry J. Tyszka, spécialiste en éducation professionnelle

3. Hind Nassif, professeur de théorie sociale
4. Nancy Lust, professeur de psychologie
5. Mario Iachella, coordinateur administratif

Par la suite, John L. Anderson a joint l'équipe en tant que professeur d'économie et Michèle Harway a remplacé Nancy Lust comme professeur de psychologie.

## E. Evaluation du Projet

L'objet de cette évaluation est :

1. Evaluer les résultats des quatre organisations principales participant à l'exécution de ce projet, c'est-à-dire : le MAAS, l'AID, l'HRM et le Corps de la Paix (PC);
2. Servir de base pour identifier les changements nécessaires. Ceci sera fait au moyen :
  - a) d'une évaluation du statut de l'INAS et de ses réponses aux besoins des étudiants, des bénéficiaires et du MAAS;
  - b) d'un examen des programmes de formation dans les 5 CET et les 13 CFP;
  - c) d'un examen du statut de la Cellule d'Evaluation du MAAS et son potentiel d'efficacité.
  - d) d'une évaluation des résultats des quatre organisations participant au processus d'exécution.

## II. SOMMAIRE DE L'EVALUATION DU PROJET

### A. Sommaire

Bien que sans statut légal, l'Institut National de l'Action Sociale est dans sa seconde année et offre des programmes de courte durée (2-4 semaines) et de longue durée (2 ans). 159 personnes environ du personnel du GOM (Gouvernement du Maroc) ont suivi les cours de courte durée et 103 étudiants sont actuellement inscrits aux programmes de deux ans, 43 d'entre eux doivent obtenir leur diplôme cet été. Trois boursiers marocains qui ont reçu leur formation en France sont revenus pour assumer leur responsabilité d'enseignants à l'INAS tandis que cinq autres se préparent à partir pour recevoir leur formation aux Etats-Unis. Les retards survenus dans les bourses de stage ont gêné l'établissement d'une Cellule d'Evaluation au sein du MAAS ainsi que l'évaluation en cours du projet. Telle qu'elle est, cette cellule est loin d'être mise au point.

Autre retard dans un élément du projet: l'établissement et le fonctionnement de cinq centres pilotes de formation professionnelle dans des spécialités nouvelles pour les femmes. Entravés par des conceptions inappropriées, par la réinterprétation d'engagements et par des buts préconçus, ces centres qui devaient commencer à fonctionner il y a presque un an en sont encore à la phase préliminaire. Il n'en est pas de même des treize centres de formation professionnelle pour les jeunes garçons, organisés par les volontaires du Corps de la Paix. Ces centres, qui fonctionnent depuis trois ans sont en bonne voie et il est prévu qu'ils compléteront la formation d'environ 900 jeunes gens cet été.

Malgré le retard de certains éléments, le projet répond à ses objectifs et devrait être continué. Les recommandations résultant de cette évaluation aideront à replacer le projet dans la bonne direction.

## B. Méthodologie de l'Evaluation

Une évaluation prévue à mi-terme du projet a été conduite pour établir les progrès dans les cinq éléments importants: l'Institut National de l'Action Sociale, les bourses de stage de l'INAS, la Cellule d'Evaluation, les centres de formation professionnelle des CET et les CFP organisés par le Corps de la Paix. Quatre organisations contribuent à ce projet : l'USAID, le MAAS, l'HRM et le P.C. On doit également évaluer leurs résultats. Cette évaluation devrait indiquer tous changements nécessaires.

Cette évaluation comportait quatre phases qui coïncidaient avec le séjour de quatre semaines au Maroc (du 26 février au 4 mars 1983) des deux spécialistes en Evaluation envoyés par Créatives Associates, Washington D.C.

Phase du recueil des renseignements et de l'analyse. Ont été identifiés au cours de cette phase les individus et les documents essentiels. Plusieurs entretiens furent conduits avec des responsables de l'USAID, du MAAS, de l'HRM et du P.C.; les documents qui ont été analysés et classifiés ont été rassemblés. On peut consulter l'Appendice (1) pour le formulaire d'entretien employé pour le recueil des renseignements dans les divers centres.

Phase de visites des sites et observations. L'INAS à Tanger et bon nombre de CFP, CET et CET pilotes à Tetouan, Larache, Fez, Fquih Ben Salah, et Marrakech ont été visités. Consulter l'Appendice (2) pour tout contact important établi au cours de ces visites.

Phase de synthèse et préparation du rapport. Sommaire, synthèse, listes de priorité des résultats. Discussions sur les grandes lignes du rapport et finalisation des conclusions et recommandations.

Phase de vérification, révision et rapport final. Le rapport préliminaire a été distribué aux organisations afin d'obtenir leurs commentaires et vérifier l'exactitude des renseignements de fait. Des révisions ont été effectuées en vue du rapport final.

## C. Facteurs Externes

Bon nombre de changements ont été apportés au plan d'origine. Comme mentionnés ci-dessus, deux amendements ont augmenté les engagements financiers. De même, cinq révisions de la "structure logique de planification" ont eu pour résultat de diminuer les premiers objectifs concernant les stagiaires. D'autres changements provenaient d'une différence d'interprétation touchant aux engagements de certaines organisations surtout en ce qui concerne les bénéficiaires et l'équipement des centres pilotes. Un changement apparent survenu en outre dans les priorités du gouvernement a modifié l'objectif de l'INAS, en réduisant le nombre des stagiaires de courte durée. On discute encore de la possibilité de joindre certaines additions et amendements.

Les hypothèses concernant les différents éléments du projet n'ont pas changé de manière significative depuis la conception du projet. Il faudrait cependant accorder plus de considération à deux hypothèses concernant les centres pilotes :

1. Les stagiaires éventuels des centres pilotes des CET sont mobiles : une femme peut-elle voyager en dehors de sa ville en vue d'acquérir des spécialités semi-industrielles et être loin de chez elle pendant la durée de son stage ? Et réciproquement, une femme ayant reçu une formation dans ces spécialités peut-elle quitter sa ville pour trouver un emploi ?
2. Les possibilités de stage sur place sont rares : la stagiaire éventuelle d'un centre pilote a-t-elle accès à des possibilités dans son voisinage qui la décourage de voyager à l'un des CET ?

Le tableau montré à l'Appendice (3) fournit certains renseignements sur la situation et la taille de centres d'emploi éventuels, à grande échelle, pour les diplômés des CET, dans le pays. Une enquête additionnelle est certainement néces-

saire pour vérifier la validité des hypothèses présentées ci-dessus.

## D. Contributions

Les contributions initiales par toutes les organisations concernées ont été très ponctuelles. D'autres contributions l'ont été moins par la suite : les achats d'équipement pour les CET ont été retardés; la sélection et nomination du personnel pour l'INAS, les CET et les CFP a été tardive. Un désir unilatéral de réévaluer les engagements à l'égard du projet, une distance entre les différentes parties du projet surtout de Rabat, tous ces éléments ont contribué à retarder les activités du projet. Actuellement, le retard dans la partie du projet touchant au centre pilote rend nécessaire une augmentation de personnel ainsi qu'une action rapide pour rattraper les engagements retardés et un plus grand effort dans le domaine de la gestion.

## E. Rendements

Ci-dessous, une liste des activités du projet telles qu'elles se présentent actuellement par rapport au calendrier de la dernière révision du projet est pourvue.

### Activité

### Evaluation selon le calendrier

|  |               |
|--|---------------|
| Etablissement de l'INAS                  | en bonne voie |
| Stages de courte durée à l'INAS          | en retard     |
| Stages de longue durée à l'INAS          | en bonne voie |
| Etablissement d'une Cellule d'Evaluation | en retard     |
| Activités d'évaluation périodiques       | en retard     |
| Stages de Boursiers                      | en retard     |
| Etablissement de 5 centres pilotes       | en retard     |
| Stages dans 5 centres pilotes            | en retard     |
| Etablissement de 13 CFP                  | en bonne voie |
| Stages dans 13 CFP                       | en bonne voie |

## F. Objectif du Projet

L'objectif du Projet est d'améliorer la qualité et l'étendue des possibilités de formation pour les jeunes marocains issus de couches défavorisées, (1) en améliorant les capacités administratives et gestionnaires du MAAS, (2) en perfectionnant et en développant les possibilités de formation des moniteurs du MAAS, (3) en fournissant une formation dans des spécialités nouvelles dans les centres pilotes (régionaux) et (4) en fournissant une formation professionnelle dans treize centres.

Le statut des quatre activités mentionnées ci-dessus se présente actuellement de la manière suivante :

1. Cette année, 43 spécialistes doivent obtenir leur diplôme du programme de deux ans à l'INAS et seront placés dans des postes administratifs et de gestion au sein du gouvernement.
2. Environ 100 cadres moyens du personnel du MAAS ont suivi des cours de recyclage à l'INAS.
3. La formation concernant les spécialités nouvelles aux centres pilotes est en préparation.
4. 900 jeunes gens environ ont reçu une formation professionnelle dans les CFP et 60 pour cent des diplômés de l'année dernière ont trouvé un emploi.

## G. But du Projet

Le but du projet est de préparer, d'étendre et de diversifier les chances d'accès à l'emploi et à la formation pour les jeunes marocains et marocaines issus de couches défavorisées.

## H. Bénéficiaires

Le projet visait un large groupe de bénéficiaires y compris les jeunes garçons, les jeunes filles et les femmes défavorisés; les moniteurs; les administrateurs des échelons moins élevés, les cadres moyens et supérieurs. Au moment de cette évaluation à mi-point, une seule catégorie n'a pas bénéficié du projet : celles des jeunes filles et des femmes marocaines défavorisées.

## I. Effets non-prévus

Pas à propos en cette période.

## J. Conclusions de cette expérience

1. Accorder une plus grande considération à la conception du projet. Une plus grande importance donnée, en ce cas, aux activités de placement des diplômés aurait intégré et lié les différentes composantes: les diplômés de l'INAS travaillant dans les CFP et CET (et même dans les Centres Socio-Educatifs, les CSE), les descriptions d'emploi des diplômés ayant trouvé du travail pouvant être transmis dans le système afin d'être revus... en plus, c'est surtout pendant la phase de conception du projet que l'on peut détecter et corriger les inexactitudes et erreurs et formuler soigneusement les définitions.
2. Obtenir une évidence plus certaine des possibilités d'engagement de chaque groupe concerné.
3. Donner plus d'importance à une évaluation périodique. Si ces activités avaient eu lieu telles qu'elles le devaient dans le projet original, les erreurs auraient pu être corrigées, on aurait pu amener quelque éclaircissement, redresser les différences et améliorer ainsi l'exécution du projet.

### III. DISCUSSION DES ELEMENTS PRINCIPAUX

#### 1. L'Institut

##### 1.1. Objectif et statut actuel

L'objectif de l'Institut est d'améliorer les capacités administratives et gestionnaires du MAAS en créant un nouveau personnel et en formant le personnel actuel (moniteurs et monitrices) ainsi que les cadres moyens et supérieurs.

Bien qu'existant actuellement et fonctionnant depuis 1981, aucun décret gouvernemental n'a formellement reconnu l'existence de l'INAS, ni, il s'ensuit, le statut de Travailleur Social des diplômés.

Ce n'est que récemment que l'on a défini clairement le nombre des cycles de formation à l'INAS. L'annonce publicitaire parue dans le journal du 18 octobre 1981 (Appendice 4) dit que l'admission sera pour le premier cycle (2 ans d'études) à la ligne 2 du texte mais elle continue quelques lignes suivantes et affirme que l'Institut comprend deux cycles, soit un total de 4 années d'études : ce qui n'était pas le cas et ne l'est toujours pas. Certains renseignements récents du MAAS (discours du Ministre à la Fête du Trône; dernière publication de l'INAS) semblent indiquer cependant que le programme de l'INAS se limitera à un cycle pour le moment et que le second est encore à l'étude.

##### 1.2. Personnel

Le Personnel comprend actuellement un Directeur marocain, le chef d'équipe HRM, un directeur d'études par intérim, un directeur d'internat, trois moniteurs marocains à plein-temps, trois moniteurs américains à plein-temps et sept moniteurs à mi-temps ainsi qu'un petit nombre d'américains et de marocains comme personnel d'appui.

Le directeur ne semble pas avoir assez d'autorité. La faculté semble dans l'ensemble appropriée tant du point de vue qualité que quantité en dépit de certaines difficultés dans le cas d'un moniteur. La possibilité d'obtenir d'autres membres de faculté améliorera certainement la qualité de la formation et permettra également d'allouer des membres de faculté aux activités du projet qui ont été négligées.

Il y a un sérieux problème de démoralisation parmi les membres marocains de la Faculté due à des salaires relativement bas, des retards dans les paiements, ainsi qu'à la difficulté d'obtenir une équivalence pour leurs diplômes et chez certains le sentiment d'un manque de soutien disciplinaire de la part de l'administration.

### 1.3 Etudiants

Il y a actuellement 43 étudiants en seconde année et 60 en première année. Il paraît, cependant, que bien que parlant couramment français dans la mesure où l'on pouvait l'affirmer, bon nombre d'entre eux ont des connaissances limitées dans la lecture ou l'écriture de cette langue.

Il y a là encore un problème de démoralisation qui se manifeste de temps à autre par des grèves d'étudiants. Ils ont surtout l'impression que le MAAS a raccourci leur programme en ne présentant qu'un cycle; ils se plaignent des conditions de vie et de l'hygiène (en raison de l'insuffisance du personnel d'appui); ils craignent de ne pas trouver de travail ou un travail qui ne convient pas à leur diplôme une fois obtenu. Ils redoutent les longs retards dans les paiements lorsqu'ils sont embauchés et l'impossibilité d'obtenir l'échelle 9 qu'ils désirent au lieu de l'échelle 8 comme prévu. Cette dernière revendication est due au fait que les diplômes de trois instituts de niveau équivalent obtiennent l'échelle 9

lorsqu'employés par le gouvernement. Il s'agit de l'Académie de Police, l'Institut des Professeurs et l'Institut du Tourisme, le besoin pour ces diplômés justifiant cette échelle. D'autres instituts qui ne peuvent présenter la même justification doivent se contenter de l'échelle 8.

## 1.4 Bâtiments

Ce qui manque le plus maintenant dans les bâtiments, c'est une bibliothèque, pierre de touche de toute institution d'enseignement supérieur, sans laquelle aucune étude ni recherche appropriée ne peut avoir lieu. Ce problème est d'autant plus grave à l'INAS que les étudiants n'ont pas de livres de textes et dépendent uniquement d'imprimés et de notes prises en classe pour préparer leurs cours.

Le bâtiment de l'Institut est dans l'ensemble approprié. Il semble y avoir cependant un manque de place dans les dortoirs et dans les classes lorsque les cours de courte durée sont offerts en même temps que ceux de longue durée. Ce manque de place est particulièrement évident pendant la session de courte durée en cours. Le directeur de l'Institut, n'ayant pas pu diminuer le nombre des stagiaires a presque été obligé d'annuler les examens trimestriels et mettre les étudiants en vacances une semaine à l'avance afin de pouvoir loger les étudiantes des stages de courte durée.

Il faudrait faire remarquer que le MAAS a récemment alloué un montant de 10 millions de dirhams pour construire une annexe à l'Institut comprenant un amphithéâtre, un théâtre, un gymnase, une bibliothèque et de nombreux bureaux.

## 1.5. Programmes

### A. Le programme de deux ans

L'objectif du programme de deux ans est de former des cadres moyens pour le MAAS afin d'administrer et de gérer les programmes de l'action sociale et de l'éducation non-formelle. A l'exception des étudiants militaires, on n'a pas encore identifié les postes pour lesquels les étudiants sont formés et les descriptions d'emploi n'ont pas été définies.

Au cours de la première année, 1981-82, le programme académique a été relativement court, allant de Décembre 1981 à Juin 1982, interrompu par des grèves d'étudiants ou de moniteurs qui ont eu pour résultat des arrêts temporaires du programme. Pour l'année académique 1982-83, plusieurs cours ont été ajoutés au programme de la première année et deux genres d'études ont été mis au point pour le programme de la deuxième année : Administration et Intervention, qui se partagent presque à égalité le nombre des étudiants. Pour le groupe de la seconde année on a également organisé des stages sur place, en dehors de l'Institut, dans des hôpitaux du voisinage, des centres d'action sociale, ce qui ne se fit pas sans mal, surtout lorsqu'il est question d'obtenir les permis nécessaires.

Le programme suit de près le plan original. Un aperçu du programme montre qu'il est en général plus orienté vers une compréhension des problèmes sociaux qu'une formation de spécialités spécifiques. Cette approche est peut-être le résultat du manque de renseignements concernant les emplois destinés aux étudiants.

## B. Programmes de courte durée

Les objectifs de ces programmes de courte durée sont d'améliorer les capacités du personnel du MAAS dans le domaine administratif, gestionnaire et de formation. Quatre activités ont eu lieu : la première en mars 82 était surtout à l'intention des directrices régionales des CET; la seconde en mai 82 était pour les monitrices; la troisième en janvier 83 était pour les cadres moyens du ministère; la quatrième, actuellement en cours, est pour les monitrices.

Bien qu'à l'origine on ait insisté sur l'importance de ces stages, ils ont cependant perdu de leur importance pour nombre de raisons, entre autres, la demande du MAAS de commencer les programmes de deux ans de manière assez soudaine et en avance, s'écartant ainsi du programme de travail original qui avait été accepté et aux dépens des stages de courte durée. Autre raison: les lourdes responsabilités d'enseignement pour le personnel de l'INAS, plus réduit qu'on ne s'y attendait, pendant la plus grande partie de la dernière année universitaire. Il est cependant évident que si les activités des stages de courte durée continuent au rythme actuel, on n'obtiendra pas le nombre de stagiaires qui avait été prévu dans la Cinquième Révision de la Structure Logique de Planification.

La procédure suivie pour initier de tels programmes se présente sous forme d'une demande de la part du MAAS, sans avis préalable suffisant, indiquant le nombre et le genre des stagiaires, le programme de formation et le nom des monitrices. Ce faisant, un nombre de points sur lesquels on avait à l'origine consenti a été négligé. Par exemple, la durée du programme, prévue pour quatre semaines, se fait actuellement en deux semaines; le fait que les étudiants de la deuxième année

participent pas comme ils le devraient; on n'offre pas non plus les 20 heures d'alphabetisation aux monitrices, comme il avait été prévu (RFP, Demande de Proposition, p. 15).

La méthode poursuivie durant ces stages suggère que le besoin existe pour accorder plus d'importance à la participation des stagiaires dans les activités qu'aux seules conférences. Le résultat de l'évaluation des stagiaires des trois sessions suggère cependant qu'ils étaient dans l'ensemble satisfaits, malgré quelques difficultés en français. Certains cours ont été donnés en arabe à la troisième session et la session actuelle est presque entièrement conduite en arabe.

## 1.6. Contributions par les organisations

Ci-dessous, une liste des activités principales en rapport avec l'INAS jusqu'à présent, avec le nom des organisations responsables en grande part pour leur exécution est pourvue. Cette liste est ajoutée à l'Annexe I de l'Accord du Projet

| <u>Activité</u>                                | <u>Organisation responsable</u> |
|--|---------------------------------|
| Changement de structure des bâtiments          | MAAS/USAID                      |
| Achat et installation d'équipement             | MAAS/USAID                      |
| Préparation des programmes de courte durée     | HRM/MAAS                        |
| Développement des programmes de longue durée   | HRM                             |
| Emploi de courte durée de consultants          | USAID et HRM                    |
| Formation de marocains en France et aux U.S.A. | USAID                           |
| Initiation de cours de longue durée            | HRM                             |
| Enseignement de cours de courte durée          | HRM/MAAS                        |
| Révision de programmes                         | HRM/MAAS                        |

## 1.7. Rendement du Projet

Suit une liste du rendement du Projet, basée sur la Cinquième Révision de la Structure Logique de Planification. Une autre colonne montrant le rendement actuel est également jointe.

| <u>Activité</u>  | <u>Rendement projeté</u> | <u>Rendement actuel</u> |
|--|--------------------------|-------------------------|
| Formation des moniteurs des CET et CFP                       | 500-630                  | 60                      |
| Formation des cadres moyens du MAAS                          | 265                      | 99                      |
| Formation des travailleurs de l'Action Sociale               | 150                      | 0                       |
| Personnel marocain pour l'Institut (de retour de l'étranger) | 5                        | 3                       |
| Bibliothèque de l'Institut                                   | 1                        | 0                       |

Ces chiffres ne représentent pas les résultats des programmes actuellement en cours.

## 1.8. Recommandations

### A. Statut légal

On demande expressément au gouvernement du Maroc de définir le statut de l'Institut dès que possible. Cette action amènera des résultats positifs tels que la définition de l'échelle des salaires pour les diplômés de l'Institut de manière équitable selon tout espoir. L'Institut, une fois formalisé, aura le prestige nécessaire qui lui manque maintenant. Nous recommandons également, dans ce contexte, de limiter le programme d'études à deux ans (premier cycle), pour le moment et d'éclaircir, à l'avenir, ce point dans la publicité pour les inscriptions. Il nous semble que l'INAS n'est pas encore prêt à se développer et qu'un tel développement ne servirait pas l'intérêt national.

### B. Programmes

Le nombre des étudiants de deux ans devrait être réduit dans les années à venir pour ne pas dépasser 40 par an, si possible. La raison principale étant les difficultés de l'emploi (malgré bien des promesses qui n'ont pas été tenues). On pourra ainsi obtenir une meilleure utilisation des bâtiments et de la faculté et augmenter le nombre des sessions de courte durée (nous en recommandons 6 par an). Ces sessions pourraient avoir une durée de 2-3 semaines et les étudiants devraient pouvoir y participer. C'est à l'Institut que revient la responsabilité des aspects

techniques de ces sessions, y compris le programme, la durée, les invités, le nombre des stagiaires, le tout sujet à l'approbation et la coopération du MAAS.

Il faut insister à nouveau ici sur la nécessité d'avoir une bibliothèque possédant plusieurs copies des principaux livres de textes. Le professeur de psychologie est tenu d'assister dans ces travaux, tel qu'il est stipulé à l'Annexe A du contrat (p. 4).

## C. Placement des étudiants

Il faudrait que le MAAS et les responsables de l'INAS s'efforcent de coopérer afin d'obtenir assez vite une procédure de placement au cours de laquelle l'INAS pourrait fournir un curriculum vitae de chaque étudiant devant obtenir son diplôme et une petite délégation du MAAS pourrait visiter l'INAS pour conduire des entretiens avec les candidats en vue d'un emploi. Les besoins du MAAS y seraient alors évidents, y compris poste, date d'emploi et salaire. Tout en donnant crédibilité aux promesses du MAAS, cette procédure aura une profonde influence psychologique et positive sur tous les étudiants de l'INAS. Elle fournira également à l'INAS les renseignements qui lui sont nécessaires pour commencer à réviser le programme et mieux l'adapter en vue de la réalité marocaine.

## 2. Cellule d'Evaluation

### 2.1. Objectif et Statut Actuel

L'objectif de la cellule d'évaluation est d'obtenir les renseignements sur les besoins du MAAS en matière de programmes sociaux et d'étudier et recommander les changements dans les programmes de formation.

Dans son rapport de février 1982, Amal Rassam suggérait de commencer cette cellule à l'Institut, mais elle a pensé qu'il était encore trop tôt. En juillet 82,

Daniel Wagner a recommandé dans son rapport la création de deux cellules, l'une au siège principal du DAS à Rabat, et l'autre à l'INAS équipées de deux ou trois systèmes de micro-ordinateurs et reliées par un service "modem" de téléphone. Jusqu'à présent, cette Cellule d'Evaluation n'a pas été établie et sa structure et ses fonctions n'ont pas été définies. Une des raisons principales de ce retard est le manque d'un personnel qualifié au MAAS.

## 2.2 Le Personnel

Selon l'Annexe I au PGA, le personnel de la cellule se compose de deux marocains qui seront formés à l'étranger pendant une période de 6-12 mois (p. 8, n° 3). Le rapport Wagner suggérerait que chacune des deux cellules soit dirigée par un boursier diplômé (Master's degree) en Travail Social, avec une spécialité en Evaluation, assisté de deux ou quatre diplômés de l'Institut. La faculté de l'Institut devant commencer, par intérim, l'évaluation et les études de planification.

## 2.3. Contributions par les organisations

Les principales activités en rapport jusqu'à présent avec la Cellule d'Evaluation sont énumérées ci-dessous, avec le nom de l'organisation particulièrement responsable de leur exécution.

| <u>Activité</u>   | <u>Organisation responsable</u> |
|---|---------------------------------|
| Bourses en Travail Social                                 | HRM/GOM                         |
| Emploi de courte durée de consultants                     | HRM                             |
| Prestation de conseil continu sur la Cellule d'Evaluation | HRM                             |
| Avis sur le plan d'Evaluation pour suivre le projet       | HRM                             |
| Affectation du personnel d'Evaluation de l'Institut       | MAAS                            |

## 2.4. Rendement du Projet

Si l'on essaie d'interpréter le plan de travail original de l'Annexe A du contrat, on s'aperçoit que la Cellule d'Evaluation devrait être bien établie main-

tenant ou prête de l'être et que les boursiers devraient être en stage de formation aux Etats-Unis. Cependant, aucune activité sérieuse d'évaluation n'a eu lieu, autant que nous le sachions, ni au DAS, ni à l'INAS; et cette cellule n'a pas de présence physique (en termes de bureau ou d'employés). Le MAAS n'a pas fourni le personnel d'évaluation prévu. Un comité de trois personnes s'est cependant réuni récemment à l'INAS pour discuter des actions préliminaires concernant cette cellule (Rapport trimestriel d'HRM pour Octobre - Décembre 1982).

## 2.5. Recommandations

Nous recommandons la procédure suivante pour sauvegarder le concept de la Cellule d'Evaluation :

Le même comité qui a été organisé cette année à l'INAS (Messieurs Thomas et Zaanouny et Dr. Nassif) devrait continuer de rassembler les renseignements et évaluations basées sur des sondages d'opinions pendant l'année universitaires 1983-84. Ces activités seraient soutenues par trois ou quatre étudiants de seconde année qui seraient identifiés au début de l'année pour se concentrer sur ces activités comme faisant part de la formation obligatoire sur le terrain. Le moniteur marocain serait peu à peu formé jusqu'à pouvoir assumer la responsabilité de la Cellule au départ du personnel américain et jusqu'au retour des boursiers qui doivent prendre la direction de la Cellule.

Il serait utile, afin d'assurer le succès de cette procédure, que le directeur de l'INAS annonce officiellement l'existence de cette Cellule, encore à son début, ainsi que sa structure et ses responsabilités; un bureau serait également utile. Le MAAS devrait projeter deux postes rémunérés pour les deux étudiants participant aux activités de cette Cellule, ceci dès 1984 afin de pouvoir les employer à l'obtention de leur diplôme. L'établissement de ces postes per-

mettrait au MAAS de remplir, en partie, son obligation de fournir le personnel de la Cellule d'Evaluation, tel qu'il est stipulé à l'Annexe de PA (p. 10).

En ce qui concerne la structure définitive de la Cellule, nous pensons qu'il ne devrait y en avoir qu'une seule dans les bâtiments de l'INAS qui se prête mieux au genre d'activités envisagées. La Cellule ne devrait cependant pas concentrer toutes ses responsabilités sur l'Institut, ni ne dépendre que de lui. Elle fera partie du point de vue administratif du DAS, peut-être dans la catégorie Service des Etudes et des Recherches Sociales. On pourrait alors définir ses attributions de manière à répondre aux besoins à la fois de l'Institut et du DAS.

Quant à l'équipement d'ordinateurs proposé par Dr. Wagner, il semble qu'il soit quelque peu superflu et que l'on puisse s'en passer au moins jusqu'au retour des boursiers marocains.

### 3. Formation des Boursiers

#### 3.1. Objectif et Statut Actuel

L'objectif évident de la formation des boursiers est d'aider à développer le personnel du MAAS dans les domaines nécessaires. Il est difficile de préciser plus cet objectif, étant donné les différences dans les énoncées qui s'y rapportent. A l'Annexe I de l'Accord sur le Projet, on parle d'envoyer 7 marocains à l'étranger pour un stage de formation de 6 à 12 mois, 5 en Orientation Professionnelle et 2 en Evaluation (p. 5-8). Dans le même document, on mentionne également la formation de 7 marocains pour une période de 2 ans (p. 7), 5 en tant que professeurs de l'Institut et 2 en tant qu'administrateurs. On peut présumer que les cinq marocains qui avaient été envoyés en Europe en 1980 et dont trois sont maintenant à l'INAS font partie de ce dernier groupe de 7. Cependant, au paragraphe B6 de ce contrat, il est précisé que HRM est responsable dans le domaine de la super-

vision de cinq boursiers marocains. On identifie plus loin le domaine d'études de ce groupe : 3 en Travail Social/Evaluation et 2 en Education Professionnelle. Pour compliquer les choses, la formation de ces cinq étudiants est présentée sous le titre : "Centres d'Education et de Travail", suggérant la responsabilité de ces étudiants dans l'orientation professionnelle dans les cinq CET pilotes. Les chiffres ne s'accordent pas, les domaines d'études proposés non plus. Qui plus est, le niveau d'éducation des étudiants n'est pas spécifié dans les documents originaux.

On a identifié actuellement cinq candidats qui apprennent l'anglais en ce moment en vue de leur départ cet été. Un candidat doit se spécialiser dans l'Education Professionnelle et quatre dans le Travail Social et l'Evaluation. Il devrait obtenir un Master's.

### 3.2. Contributions par les organisations

Les activités principales relatives aux boursiers sont énumérées ci-dessous, ainsi que le nom de l'organisation en grande partie responsable de leur exécution.

| <u>Activité</u>   | <u>Organisation responsable</u> |
|---|---------------------------------|
| Formation de cinq boursiers en France                               | USAID                           |
| Décision sur la spécialité du boursier pour les Etats-Unis          | MAAS/HRM                        |
| Choix des boursiers pour les Etats-Unis                             | MAAS/HRM                        |
| Conseil dans le choix/ application pour institutions aux Etats-Unis | HRM                             |
| Cours préparatoires et correctifs                                   | HRM                             |
| Supervision aux Etats-Unis  | HRM                             |

### 3.3. Rendement du Projet

Trois des cinq boursiers formés en France sont revenus et enseignent actuellement à l'Institut. Un boursier a abandonné après un an environ, le dernier est en train de terminer ses études en France.

On avait d'abord anticipé que les cinq candidats qui devaient être formés aux Etats-Unis devraient obtenir leur diplôme du Master's entre l'été 1983 et la fin 1984. Le fait est qu'ils n'auront pas obtenu leur diplôme à la fin du contrat en Décembre 1984.

### 3.4. Recommandations

On rencontre actuellement les difficultés suivantes :

- a. l'acceptation des candidats par un établissement d'enseignement supérieur est douteuse pour un nombre de raisons, notamment le niveau de leur connaissance de l'anglais et parce qu'on leur demande de passer d'autres examens difficiles, tels le GRE (Graduate Record Exam);
- b. la terminaison du contrat du HRM avant l'obtention du diplôme par les participants au programme.

Ces observations nous mènent à recommander qu'une source de financement et de supervision des participants pendant la période de formation après la terminaison du projet (GOM, Gouvernement du Maroc, AID, ou autre institution) soit déterminée immédiatement. Cette source devrait considérer le fait que deux ans d'études pour une maîtrise (Master's degree) aux USA pour un étranger qui n'est même pas habitué au système éducatif est plutôt exceptionnel. Une période de 2 1/2 à 3 ans est jugée plus réaliste. De plus, on devrait obtenir de solides garanties quant à l'utilisation appropriée de ces stagiaires à leur retour, notamment des allocations budgétaires. Si cette source de fonds ne peut être déterminée rapidement, ou si de telles garanties ne peuvent être obtenues, nous recommandons que les activités de formation des étudiants soient abandonnées.

Une alternative à ce problème serait de limiter la période de formation à un an. Dans ce cas, un effort devrait être fait pour déterminer aussitôt que possible les institutions qui offrent de tels programmes. Il faut constater cependant, que cette période d'un an n'est pas considérée favorablement, principalement à cause des difficultés rencontrées lors du placement des participants diplômés à une échelle d'emploi appropriée, parmi les fonctionnaires du Gouvernement marocain.

Finalement, si ce programme de stage a lieu, nous recommandons la formation de cinq participants dans les domaines suivants : deux consultants en orientation professionnelle, deux en travail social/évaluation et un en formation professionnelle.

#### 4. Les cinq CET pilotes

##### 4.1. Objectif et Statut Actuel

L'objectif de la création des cinq CET est d'étendre la formation à des femmes de couches défavorisées vers de nouvelles spécialités. Les sites devaient être choisis par le MAAS suivant l'activité économique de la région, la population urbaine ou rurale, les transports et la disponibilité de locaux. Les sites choisis devaient être approuvés par USAID.

Toutes les spécialités et leur site ont été rendus définitifs. Ce sont les suivants :

- réparation de machines à écrire à Rabat/Salé;
- travail du cuir à Fez;
- travail du bois et soudure à Marrakech (deux programmes séparés);
- traitement des aliments à Fquih Ben Salah; et
- garde des enfants à Agadir.

Bien qu'aucun des cinq centres ne soit encore en opération, quelques mesures concrètes ont déjà débuté récemment sous forme de centres provisoires, achat d'équipement et d'outils, préparation de programmes et de listes de matériaux et même la pose de la première pierre de certains bâtiments. Les différents stades de développement dans lesquels ces centres se trouvent actuellement sont exposés au tableau de l'appendice 5.

#### 4.2. Personnel

Pour chaque centre, un maître-professeur devait être choisi par le MAAS et contracté pour un an par le HRM (Human Resources Management, Inc.) et deux à quatre monitrices devaient être nommées par le MAAS. Actuellement, trois maîtres-professeurs ont été contractés respectivement pour la réparation des machines à écrire, la transformation des aliments et le travail du cuir. En raison de limites budgétaires, deux techniciens au lieu d'un maître-professeur doivent être responsables du centre de Marrakech; un technicien-soudeur ayant déjà été contracté, on en recherche un autre pour le travail du bois. Ces professeurs ont été recrutés grâce aux efforts supplémentaires du HRM pour aider le MAAS. D'autre part, les monitrices n'ont pas encore été nommées par le MAAS.

#### 4.3. Etudiants

Il existe une certaine confusion quant aux bénéficiaires des cinq centres en raison de l'ambiguïté de certains documents officiels concernant les projets. Dans l'Annexe I à l'Accord du Projet, par exemple, tandis que le texte nomme clairement comme bénéficiaires "des jeunes filles issues des couches défavorisées, dans de nouvelles spécialités" page 1, à la page suivante ils sont décrits comme "jeunes moniteurs et principalement monitrices". Ce point semble avoir été éclairci dans la seconde correction du PP qui dit que seulement de 20 à 30 monitrices seront formées pour 500 femmes de la communauté (pp. 9, 15).

A ce stade, aucun des étudiants n'a été déterminé.

#### 4.4. Bâtiments

Là encore existe un certain nombre de malentendus entre le MAAS et USAID. Le premier concerne les dortoirs des centres : le MAAS avait compris que l'USAID en était responsable, tandis que ce dernier avait interprété autrement la question. Cependant, en déterminant les femmes des communautés rurales comme les principales bénéficiaires des centres pilotes, la nécessité de dortoirs est éliminée. Le second malentendu est la préférence de l'USAID pour l'installation des centres pilotes dans des bâtiments provisoires où le MAAS a l'intention de construire de nouveaux centres déjà inclus dans son budget.

Actuellement quatre des cinq CET s'installent provisoirement dans des bâtiments qui sont plus ou moins terminés. On donnera d'autres locaux à ceux qui utilisaient ces bâtiments. Aucun de ces bâtiments provisoires, cependant, n'a de place pour les coopératives et le plan se rapportant à l'architecture de Fez n'en a pas non plus tenu compte. A Marrakech seulement une coopérative se trouve dans le même ensemble qui fabrique actuellement des fauteuils roulants et des béquilles.

#### 4.5 Programmes

Les spécialités proposées pour les centres pilotes sont passées par divers stades jusqu'à ce que les cinq mentionnées plus haut aient été choisies. Il est aussi intéressant de constater que l'importance des types de spécialités a été modifiée de ce qui peut être appelé artisanat à domicile (i.e. élevage de volailles, cosmétiques, aide-soignantes) comme il avait été prévu dans l'Annexe XIV du PP, à un ensemble de spécialités légèrement plus orientées vers l'industrie, qui ont été actuellement choisies.

Le choix du site pour les spécialités semble être basé principalement sur l'enthousiasme observé par les autorités locales, de même que sur d'autres indications accidentelles plutôt que sur ses possibilités d'emploi. Des six spécialités approuvées, seulement deux : transformation des aliments et garde des enfants, trouvent une possibilité d'emploi sont rentables et représentent une amélioration des conditions de vie simultanément.

Les différents programmes des centres pilotes sont plus ou moins développés. Les maîtres-professeurs récemment contractés en sont responsables, certains de ces programmes étant apparemment inspirés par d'autres centres déjà établis. On prévoit d'y inclure un programme scolaire, principalement l'alphabétisation et les mathématiques de base.

#### 4.6. Contribution des institutions

Les Activités principales associées aux CET pilotes avec le nom d l'institution principalement responsable de leur fonctionnement sont énumérées ci-dessous.

| <u>Activité</u>                                      | <u>Organisation responsable</u> |
|--|---------------------------------|
| Choix de spécialités et de sites                     | MAAS/HRM                        |
| Choix de sites                                       | MAAS                            |
| Énumération et inspection de l'équipement            | HRM                             |
| Préparation des programmes                           | HRM/MAAS                        |
| Commandes d'équipement                               | HRM/USAID                       |
| Choix des maîtres-professeurs                        | MAAS                            |
| Approbation et nomination des maîtres-professeurs    | HRM/USAID                       |
| Choix des étudiants                                  | MAAS                            |
| Transport et installation de l'équipement            | MAAS                            |
| Enseignement des classes                             | MAAS/HRM                        |
| Emploi de deux à quatre monitrices par centre pilote | MAAS                            |

## 4.7. Rendement du Projet

Basé sur la Structure Logique pour la Planification (Cinquième Amendement), le rendement projeté est présenté ci-dessous, comparé au rendement actuel.

| <u>Activité</u>  | <u>Rendement projeté</u> | <u>Rendement actuel</u> |
|--|--------------------------|-------------------------|
| Fonctionnement de centres pilotes                                    | 5                        | 0                       |
| Femmes de communautés rurales formées dans des spécialités nouvelles | 500                      | 0                       |
| Monitrices formées dans des spécialités nouvelles                    | 20-30                    | 0                       |

## 4.8. Recommandations

- A. Un certain nombre de facteurs suggère fermement que l'idée de répéter l'expérience des centres pilotes et de transférer les mêmes spécialités à d'autres centres devrait être écartée pour le moment. Certains de ces facteurs sont : d'abord la rentabilité incertaine de ces spécialités nouvelles, une question qui devrait faire l'objet d'une étude de marchés approfondie avant de répéter cette même expérience; ensuite, le besoin d'équipement et de matériel - certains assez coûteux pour le budget du MAAS - pour que la plupart des spécialités soient étendues à de nouveaux centres. Si l'idée de duplication est remise, il devient d'autant plus justifié de former des femmes de couches défavorisées dans les centres pilotes plutôt que des monitrices, permettant ainsi d'atteindre un public plus étendu si ces spécialités réussissent.
- B. Le retard significatif de cet élément du projet peut être amélioré par l'action rapide du MAAS en ce qui concerne un certain nombre de nominations:

# creative associates

1. Un directeur pour chacun des cinq centres, comme dans le cas des CFP. Cette fonction est spécialement importante à ce stade de formation, au moment où la livraison et l'installation de l'équipement, les modifications d'ordre structurel et autres questions administratives doivent être surveillées continuellement et de près.
2. Au moins deux monitrices par centre, une étant chargée du programme d'éducation scolaire, principalement les leçons d'alphabétisation et de mathématiques de base. Comme on peut supposer que ces monitrices n'ont aucune formation dans ces spécialités nouvelles, il est important de les désigner le plus tôt possible, ce qui leur permettra de participer à la phase de préparation sous la supervision d'un maître-professeur, et en même temps d'acquérir les informations nécessaires relatives à cette spécialité.
3. Les deux professeurs qui manquent, notamment un technicien pour l'atelier de travail du bois à Marrakech et un maître-professeur pour la garde des enfants à Agadir. Le MAAS devrait prendre part plus activement à cette entreprise.
4. Un spécialiste en orientation professionnelle par centre pilote qui serait recruté parmi les diplômés de l'INAS de 1984 qui se sont spécialisés dans le service d'intervention sociale. Ses responsabilités seraient, entre autres, d'informer la communauté industrielle de l'existence de ces nouveaux diplômés spécialisés, d'aider ceux-ci à trouver un emploi, et d'organiser des stages pour eux dans les industries locales, les artisanats et les coopératives.

5. Un homologue au spécialiste en formation professionnelle du HRM, qui soit un employé du MAAS, capable de passer une grande partie du temps à voyager et qui ait suffisamment d'autorité pour prendre des décisions unilatérales d'une certaine magnitude.
- C. L'engagement de chaque maître-professeur est maintenant pour une année seulement. Actuellement, une grande partie de l'engagement des maîtres-professeurs s'est écoulée, de telle façon que lorsque les centres seront prêts à fonctionner, il leur restera très peu de temps. Une telle situation donne à ces maîtres-professeurs un sentiment d'instabilité et d'incertitude préjudiciable à la marche du projet. C'est pourquoi il est recommandé que la période d'engagement des maîtres-professeurs soit prolongée pour coïncider avec la fin du contrat du HRM. Dans ce contexte, il est aussi recommandé que la période d'engagement du spécialiste en formation professionnelle du HRM soit aussi prolongée pour la même période de temps, au lieu de se terminer en été 1984, essentiellement pour les mêmes raisons.
- D. Il est suggéré que le MAAS reconsidère sa politique de construire cinq nouveaux sites pour les centres pilotes. Les raisons sont nombreuses, parmi lesquelles l'incertitude actuelle quant au succès des cinq spécialités et le fait de savoir si certains sites temporaires choisis sont appropriés (Fez). De plus, si le nombre de chaque groupe de stagiaires est de l'ordre de 25 comme prévu, et si ces stagiaires sont des femmes des communautés rurales, il n'y aura aucune urgence à construire des dortoirs.

E. Finalement, les rapports centre-coopérative devraient être soulignés à nouveau. Conçu à l'origine pour servir de débouché aux diplômés du centre, cet aspect semble avoir été quelque peu négligé. Apparemment il y aurait à présent 105 coopératives en opération. Les diplômés du centre pilote pourraient soit travailler pour ces coopératives ou, si leur spécialité ne correspond pas à leurs besoins, en créer d'autres sous la direction du MAAS.

## 5. Les treize CFP

### 5.1. But et état actuel du projet

Le but du treizième CFP est de procurer une formation professionnelle à la jeunesse marocaine défavorisée, principalement aux jeunes gens qui ont fait en moyenne quatre à cinq ans d'études et qui ont peu de possibilités d'accès à d'autres programmes scolaires ou de formation technique. Selon le but du projet, la somme de 500.000 dollars a été allouée au Corps de la Paix (Peace Corps) pour créer quatre nouveaux CFP, les équiper et y enseigner de même que dans neuf autres centres existant déjà. Actuellement, le Corps de la Paix a équipé et pourvu du personnel à treize CFP, développé de nouveaux programmes, introduit et enseigné quatre nouvelles spécialités et décerné des diplômes à un premier groupe de 450 jeunes l'été dernier.

Cet élément du projet a été évalué à mi-point en juin 1982. Depuis cette évaluation, 6 CFP ont été évacués par le départ prévu de 28 volontaires, et repris quelques mois plus tard par des professeurs marocains. Sept autres CFP ont été améliorés, équipés et pourvus en personnel par le second groupe de 20 volontaires dont le départ est prévu cet été. De plus, deux volontaires se chargent du fonctionnement et de la gestion d'une coopérative où les femmes diplômées des CFP

fabriquent des béquilles et des fauteuils roulants.

## 5.2. Personnel

Le premier groupe de 28 volontaires est arrivé en été 1980 et un an plus tard un autre groupe de 20. Ce dernier groupe aurait, dit-on, bénéficié d'une formation plus intensive et était donc mieux préparé pour assumer son rôle. En outre, le programme avait été revu, permettant ainsi à ce second groupe de profiter d'un matériel éducatif plus perfectionné.

Chacun des sept CFP à présent opéré par les volontaires a un directeur marocain, bien que presque tout le travail administratif soit exécuté par les volontaires. Chaque centre dispose d'une personne chargée de son entretien, bien que la plupart de ces travaux soient aussi exécutés par les volontaires.

## 5.3. Etudiants

Le nombre d'étudiants inscrits dans le treizième CFP est de l'ordre de 900. La proportion étudiants-instructeur dans les ateliers est de 12 pour 1. Les données de base recueillies par le Corps de la Paix indiquent que les stagiaires ont reçu en moyenne de 6 à 7 années de scolarité. Le second et dernier groupe de stagiaires sous la surveillance du Corps de la Paix doit recevoir son diplôme cet été.

## 5.4. Bâtiments

Les CFP sont situés principalement dans des régions où il n'y a pas de possibilités de formation comparables. Dans les 13 centres, 40 ateliers ont été créés, parmi lesquels 22 fonctionnent encore actuellement grâce à des volontaires dans 7 centres. Parmi eux seuls les centres de Marrakech et de Larache ont été visités pour cette évaluation. Le centre de Marrakech est vieux et assez inapproprié, tandis que celui de Larache est vaste et installé astucieusement par les

volontaires, notamment l'éclairage, la source d'énergie, les meubles et l'équipement. Ils ont rencontré quelques difficultés en ce qui concerne les moteurs électriques américains à cause de grandes fluctuations de voltage.

## 5.5. Programme

Le programme actuel est une version améliorée du premier. Certaines corrections ont été faites en collaboration avec le Directeur de la Formation Professionnelle de l'Entraide Nationale. Ce programme offre 900 heures d'instruction, dont approximativement 600 heures consacrées aux travaux pratiques et 300 à l'étude théorique dictée en arabe par les volontaires et consistant principalement en démonstrations au tableau noir, en technologie et calculs d'atelier et dessin. Malheureusement, ni manuels ni notes ne sont à la disposition des étudiants. D'autre part, des fournitures suffisantes sont toujours disponibles dans ces centres grâce au système de distribution développé par le premier groupe et qui continue jusqu'à maintenant à pourvoir les différents centres. Malheureusement ceci n'est pas le cas pour les CFP repris par les professeurs marocains. Deux de ces centres visités avaient soumis leurs demandes de fournitures en octobre 1982; elles n'étaient pas encore arrivées, ce qui empêchait de donner des travaux pratiques aux étudiants de ces deux CFP. Leur instruction théorique est faite partiellement en français que les étudiants copient du tableau, tandis que les explications sont données en arabe.

## 5.6. Contributions des organisations

Les activités principales de cet élément du projet ainsi que les institutions responsables de leur exécution sont :

| <u>Activité</u>   | <u>Institution responsable</u> |
|---|--------------------------------|
| Recrutement et formation de volontaires du Corps de la Paix | PC                             |
| Choix de 13 CFP   | PC/MAAS                        |
| Désignation, achat et installation d'équipement             | PC/USAID                       |
| Préparation des locaux                                      | MAAS                           |
| Enseignement des classes                                    | PC                             |
| Fournitures   | PC                             |
| Gestion du CFP  | MAAS                           |

## 5.7. Rendement du Projet

Le rendement du projet prévu et actuel de juillet 1982 (après la première évaluation) à ce jour est présenté ci-dessous.

| <u>Activité</u>  | <u>Rendement prévu</u> | <u>Rendement actuel</u> |
|--|------------------------|-------------------------|
| Professeurs marocains remplaçant les volontaires du Corps de la Paix | 19                     | 19                      |
| CFP équipés et formés de volontaires du Corps de la Paix             | 7                      | 7                       |
| Emplois obtenus pour les diplômés des CFP                            | 0                      | 60%                     |
| Données de base recueillies sur les nouveaux étudiants               | 100%                   | 100%                    |

## 5.8. Recommandations

### A. Personnel

Le MAAS devrait nommer des professeurs marocains deux ou trois mois avant le départ en juin du second groupe de volontaires du Corps de la Paix. Cette période de chevauchement est indispensable à l'utilisation efficace de la contribution et des efforts du Corps de la Paix, tels que les programmes, les notes de classe, les dossiers du projet, etc. pour l'utilisation adéquate des machines et outils américains. Les professeurs marocains pourraient bénéficier spécialement de l'attitude pratique des volontaires et du bon emploi pédagogique des matières premières dont les étudiants se servent pour en faire des objets fonctionnels.

## B. Emploi

Comme il a été indiqué dans le premier rapport d'évaluation, le service d'emploi et de placement de l'Entraide Nationale a besoin d'être renforcé. Ces centres offrent l'occasion d'engager les étudiants de l'INAS à travailler avec les volontaires du Corps de la Paix qui ont par eux-mêmes développé leur système d'orientation professionnelle et de placement pour leurs étudiants diplômés.

## C. Matériaux du programme

Le MAAS devrait mettre des fournitures à la disposition des CFP au début de l'année scolaire. En ce qui concerne le matériel de référence, les volontaires du Corps de la Paix pourraient fournir au MAAS des copies du matériel éducatif recueilli qu'ils ont utilisé. Un simple service central de publication pourrait être créé par le MAAS pour corriger et imprimer ce matériel sous forme de manuels bon marché.

Une autre suggestion : le MAAS pourrait créer un système de réparation et d'entretien ambulancier pour les machines et l'équipement, destiné aux provinces où les CFP sont concentrés. Le Corps de la Paix pourrait aider de cette façon en fournissant au MAAS des listes des pièces de rechange les plus demandées pour l'équipement actuel.

## D. Règlement interne

Il est vivement recommandé au MAAS d'établir et de maintenir des budgets d'opération et d'adopter un règlement interne pour les CFP. Ce règlement soumis au Corps de la Paix pourrait être utilisé, après modifications si nécessaire.

## IV. DISCUSSION DE QUESTIONS SPECIALES

### 1. Fonctionnement des quatre organisations

#### A. USAID

On peut reprocher à l'USAID d'avoir insuffisamment conceptualisé le plan du projet. Certaines répercussions regrettables provenant de contradictions dans les documents officiels, notamment en ce qui concerne les bourses de stage, bénéficiaires des CET pilotes, et les locaux qui devraient servir à ces CET. Il y a aussi trop d'obscurs addenda sous forme d'annexes et de corrections et trop de révisions. D'autre part, le rythme de travail a été souvent ralenti par l'agence à cause du nombre excessif de règles et de règlements, de même que les changements fréquents au sein de USAID, dans les postes de direction, n'ont certainement pas contribué à faciliter la marche des opérations. Finalement, un certain nombre de changements et d'oppositions unilatérales, quoique souvent bien conçues, n'avaient aucune justification dans les documents officiels du projet.

#### B. HRM

Les résultats du contractant sont bons dans l'ensemble comme en témoigne la satisfaction qui lui a été exprimée par les organisations intéressées. Il a fait preuve d'un esprit de gestion rapide et réceptif. Dans beaucoup de cas, le HRM a pris la responsabilité de tâches allant au-delà de ses obligations contractuelles, tel un surcroît d'enseignement à l'INAS et le recrutement des maîtres-professeurs pour les CET. Cependant, les résultats du HRM sur les CET n'ont pas été spectaculaires. Ce n'est qu'en juin 1982 que le premier rapport officiel quant à la ligne de conduite à adopter à ce sujet a été publié par le HRM. Il y a eu cependant un certain nombre de raisons externes qui ont contribué à ce retard, comme le vol et les blessures dont a été victime le

spécialiste en éducation professionnelle, les différentes interprétations des documents, un surcroît de travail à l'INAS, et un manque de rapidité général dans la participation du MAAS.

## C. MAAS

Le MAAS est un ministère récent qui doit faire face à des difficultés presque insurmontables. Bien qu'il remplisse en fin de compte ses obligations relatives au projet, son manque de rapidité à agir (statuts de l'INAS, nomination du personnel des CET, engagements d'emploi envers les diplômés de l'INAS, désignations pour les bourses de stage) a compliqué les choses davantage. Il pourrait aussi y avoir désaccord au sujet de la répartition des ressources budgétaires qui met l'accent sur la construction de bâtiments (annexe de l'INAS, cinq CET pilotes) aux dépens d'une multitude d'autres besoins indispensables. Pourtant cette situation n'est causée ni par la négligence ni par l'incapacité. Bien au contraire, nous avons l'impression que le personnel du MAAS ne néglige aucun effort pour essayer de remplir ses engagements. Une meilleure explication est que le MAAS n'est pas une entité autonome, mais fait partie d'une vaste machine qui dicte souvent sa politique et ses actions.

## D. Corps de la Paix (PC)

Le fonctionnement du Corps de la Paix est caractérisé par son initiative et son dynamisme. Il a suivi assez exactement son plan de travail et lorsque retardé par d'autres organisations, a souvent pris des initiatives : construction de murs, rénovation d'ateliers, service de placement pour leurs diplômés. Les volontaires bien que pas très expérimentés, ont en général enseigné de manière satisfaisante.

## 2. Alternatives aux restrictions budgétaires

Quels aspects du projet devraient être sacrifiés si des restrictions budgétaires étaient inévitables ? La réponse n'est évidemment pas simple.

Nous pensons que le premier élément à sacrifier pourrait être le programme des bourses de stage, parce qu'il peut être moins essentiel à la réalisation du projet que d'autres éléments et qu'il est en train de rencontrer de sérieuses difficultés de temps en ce qui concerne la date de terminaison du contrat, comme expliqué plus haut. L'élément suivant à sacrifier est le centre pilote de Marrakech. Les raisons sont les suivantes : possibilités d'emploi inconnues pour les femmes qui soudent et travaillent le bois; ce n'est pas une spécialité nouvelle; beaucoup de jeunes gens apprenant cette spécialité dans tout le pays, les possibilités d'emploi pour ces femmes deviennent plus faibles, donc le but du projet n'est pas atteint.

## 3. Période postérieure au projet

En laissant libre-cours à l'imagination, on peut inventer toutes sortes de situations quant à l'état du projet lorsque le GOM (Gouvernement du Maroc) en assumera la responsabilité. Nous avons une impression de grand enthousiasme et de soutien, même d'obligation, pour toutes les phases du projet de la part du MAAS, tant au niveau de la direction qu'au niveau régional. Ce qui reste à voir et qui est d'une importance décisive au point où nous en sommes, c'est la prise d'engagement financière officielle du GOM relative au projet pour l'avenir immédiat. On devrait pouvoir obtenir bientôt ce document facilement; nous comprenons que les répartitions budgétaires pour 1983 seront communiquées par le Ministère des Finances d'un jour à l'autre.

## 4. Activités de Placement

Si un seul élément de ce projet a clairement été négligé, c'est certainement l'aspect du placement des diplômés. Un projet de cette magnitude dont le but final est d'augmenter les possibilités d'emploi pour les jeunes défavorisés, devrait, comme élément indispensable, inclure un effort pour placer ces jeunes gens dans la plupart de ses phases : INAS, CET et CFP. Cet effort aborderait aussi la question d'attribution de diplômes par ces institutions de même que leur équivalence et leur acceptation.

## V. CONCLUSION

Cette étude a essayé de répondre à deux questions générales: quelle est la situation actuelle, et que devrait-elle être après cette étude, pour réaliser le but du projet. On a essayé délibérément d'éviter la question de savoir ce que la situation aurait dû être, les raisons pour cela étant nombreuses. D'abord, une telle tentative montrerait rapidement que les responsabilités de toutes les organisations impliquées dans ce projet sont tellement entremêlées et dépendantes les unes des autres, que le moindre changement a un certain point pourrait mener à une avalanche d'autres. Il devient alors presque impossible de détecter ces changements chez une ou plusieurs organisations concernées. Ensuite, nous pensons qu'il est présomptueux et pas du tout constructif de jeter le blâme sur les organisations concernées. Si cette évaluation doit avoir quelque influence, ce sont exactement les points qu'il fallait éviter.

Du point de vue de la conception, ce projet est unique car il est destiné pour une grande partie de la société marocaine qui attend avec impatience une action sociale : les jeunes chômeurs, les femmes défavorisées, les travailleurs exploités et les enfants, sont seulement quelques exemples. Du point de vue de son exécution, le projet rencontre actuellement un retard dans quelques domaines et a besoin de clarification sur certaines questions. L'importance du projet alliée à la certitude que ces difficultés ne sont pas insurmontables mène à la conclusion que le projet devrait continuer avec l'entière contribution de toutes les institutions.

## APPENDICE 1

### FORMULAIRE D'ENTREVUE POUR LES DIRECTEURS DE CET ET CFP

Nom de l'école : \_\_\_\_\_ Nom et titre du candidat : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

| Sujet | Commentaires |
|-------|--------------|
|-------|--------------|

1. But de l'école
2. Nombre de buts réalisés
3. Buts et efforts de développement de la région
4. Réponse de l'école au développement de la région
5. Accès à l'éducation et la formation dans la région de l'école
6. 

|      | <u>Participation</u> | <u>Diplômés</u> |
|------|----------------------|-----------------|
| 1980 | _____                | _____           |
| 1981 | _____                | _____           |
| 1982 | _____                | _____           |
| 1983 | _____                | _____           |
7. Milieu socio-économique de l'étudiant
8. Spécialités dans le programme
9. Qualité du personnel enseignant
10. Responsabilité du professeur
11. Personnel d'appui disponible
12. Livres de textes disponibles
13. Bibliothèque disponible
14. Fournitures disponibles
15. Equipement A/V disponible
16. Disponibilité de machines et outils
17. Disponibilité de place pour la pratique
18. Logement disponible pour le personnel
19. Logement disponible pour les étudiants
20. Alimentation disponible
21. Problèmes disciplinaires des étudiants

## APPENDICE 1 (suite)

22. Taux des redoublements et abandons des classes
23. Succès dans les placements d'emploi des anciens étudiants
24. Rétro-information de la part et envers les responsables
25. Opinion sur d'autres institutions éducatives voisines
26. Opinion de la communauté sur cette école
27. Possibilité de réduction progressive
28. Autres commentaires

APPENDICE 2

CONTACTS PRINCIPAUX

AID/Washington

- . Dr. Ann Donidion, Human Resource Officer NE/TECH

HRM, Inc., Washington, D.C.

- . Mr. Gary Thomas, President
- . Mr. George Doumani, Vice-President

AID/Rabat

- . Mr. George Corinaldi, Human Resources Division Officer
- . Ms. Sherry E. Suggs, Human Resources Division
- . Mr. Abdellatif Benabdesselam, Education Analyst
- . Ms. Ursula Nadolny, Evaluation Officer
- . Mr. William Erdahl, Program Officer
- . Mr. Harry J. Petrequin, Deputy Director
- . Mr. Robert C. Chase, Mission Director

HRM, Inc., Field Team/Tangier

- . Mr. Edward H. Thomas, Chief-of-Party
- . Dr. Hind Nassif, Professor of Sociology
- . Dr. Michèle Harway, Professor of Psychology
- . Mr. John L. Anderson, Professor of Economics
- . Mr. Henry Tyszka, Vocational Education Specialist
- . Mr. Mario A. Iachella, Administrative Coordinator

MAAS/Rabat

- . Mr. Mohamed Boulasri, Director of Social Affairs/DAS
- . Mrs. Zahra Akesbi, Chief of Social Affairs Division/DAS
- . Mrs. Nezha El Boukili
- . Mr. Abdeslam Barkal, Planning and Research
- . Mrs. Saadia Ayach, Training
- . Mr. Nouredine Hajibi, Vocational Training Officer

INFS/Tangier

- . Mr. Mohamed Allal Sanhadji, Institute Director
- . Dr. Sidi A. Lamsauri, Director of Studies

APPENDICE 2 (suite)

INTS/Tancier

- . Ms. Aïcha Ettaj, Assistant Professor
- . Mr. Ahmed Zancuny, Assistant Professor
- . Mr. Mohamed Zehouani, Assistant Professor

Pilot Centers

- . Mr. Ouriaghli Abdeslam, Master Teacher, Typewriter Repair
- . Mr. Ahmed El-Filali, Délégué Entraide Nationale, Fes
- . Mr. Mohamed Skalli, Délégué Artisanat, Fes
  
- . Mr. Abdelaziz Bourzik, Délégué Entraide Nationale, Marrakech
- . Mr. Saïd Saadi, Délégué Entraide Nationale, Beni-Mellal

Peace Corps

- . Mr. Howard Copper, Acting Director
- . Mr. John Hines, Woodworking Instructor, Larache
- . Mr. Bruce Severson, Welding Instructor, Larache
- . Mr. Phil Snyder, Electricity Instructor, Larache
- . Mr. Pat Nickerson, Welding Instructor, Larache
- . Mr. R. Ott, Electricity Instructor, Marrakech
- . Ms. Pamela Jackson, Welding Instructor, Marrakech
- . Ms. Janes Ott, Woodworking Instructor, Marrakech

APPENDICE 3

ACCES A L'EMPLOI DANS LES SPECIALITES DES CET PILOTES

NOMBRE DES USINES ET EMPLOYES A L'ECHELON NATIONAL ET PROVINCIAL

| DOMAINE DES SPECIALITES<br>ET PROVINCE                          | A L'ECHELON NATIONAL |                                  | DANS LA PROVINCE<br>OU SE TROUVE LE CET |
|---|----------------------|----------------------------------|---|
|   | NOMBRE<br>D'USINES   | NOMBRE<br>D'EMPLOYES             | NOMBRE D'USINES                         |
| Travail du cuir - Fez   | 24                   | 1370                             | 2                                       |
| Fruits et légumes<br>Conserves -<br>Beni-Mellal/Fquih Ben Salah | 93                   | 14250<br>(environ<br>90% femmes) | 0                                       |
| Usines de meubles -<br>Marrakech                                | 47                   | 2785                             | 5                                       |
| Réparation de machines à<br>écrire -<br>Rabat/Sale              | n.d.                 | n.d.                             | n.d.                                    |
| Garderie des enfants -<br>Agadir                                | n.d.                 | n.d.                             | n.d.                                    |

Source : Kompass-Maroc, Kompass, Répertoire Industriel et Commercial, 8ème édition, 1981/82.

APPENDICE 4

AVIS DE CONCOURS

Royaume du Maroc  
MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES  
ET DE L'ARTISANAT

AVIS DE CONCOURS

pour l'admission au Premier Cycle  
des assistants en travail social

Le Ministère des Affaires Sociales et de l'Artisanat organise un concours d'entrée au premier cycle pour la formation des Assistants en travail social à l'Institut National du Travail Social à Tanger, le 25 octobre 1981.

Le concours sera ouvert aux candidats marocains titulaires du Baccalauréat de l'enseignement secondaire (Lettres Modernes, Sciences Economiques, Sciences Expérimentales).

Le concours comporte deux épreuves (en langue française) :

- Une dissertation.
- Un test psychotechnique.

L'Institut comprend deux cycles de formation :

- Le premier cycle d'une durée de deux années de formation qui est sanctionné par le diplôme d'assistant en travail social.

Les titulaires du diplôme d'assistant en travail social peuvent être recrutés en cette qualité et sont classés à l'échelle de rémunération n° 6.

- Le deuxième cycle d'une durée de deux années de formation est sanctionné par le diplôme supérieur de cadre en travail social.

Les titulaires du diplôme de cadre en travail social peuvent être recrutés à l'échelle n° 10.

L'Institut National du Travail Social dispose d'un internat et les étudiants admis au concours bénéficient d'une bourse d'études.

Le dossier du candidat doit comprendre les pièces suivantes :

- Une demande d'inscription manuscrite.
- Un extrait d'acte de naissance (moins de trois mois).
- Une copie certifiée conforme du Baccalauréat ou attestation de réussite à ce diplôme.
- Trois photos d'identité.
- Deux enveloppes timbrées.

Les candidats intéressés par ce concours devront envoyer leur dossier de candidature au Ministère des Affaires Sociales et de l'Artisanat, 1<sup>er</sup> Rue de Marrakech, RABAT.

Le présent avis leur sera adressé par voie de convocation.

Les candidats se présenteront à l'adresse :

INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL SOCIAL

Avenue Roux Balza et Marconi - TANGER

le 25 octobre à 9 heures précises munis d'une carte d'identité officielle et éventuellement des pièces restantes de leur dossier.

## APPENDICE 5

### ETAPES DE DEVELOPPEMENT POUR LES CFNTRES PILOTES

Légende :

En cours /  
Terminé X

|  | RABAT<br>Réparation de machines<br>à écrire | MARRAKECH<br>Soudure<br>Travail du bois | FQJH BEN SALAH<br>Conserves et<br>séchage des<br>aliments | FEZ<br>Travail du cuir | AGADIR<br>Centres de garderie<br>des enfants |
|--|---|---|---|------------------------|--|
| Choix de la spécialité et du site                  | X   | X X                                     | X   | X                      | X  |
| Choix des maîtres-professeurs                      | X   | / X                                     | X   | X                      | /  |
| Approbation par l'USAID du maître-professeur       | X   | X                                       | X   | X                      |  |
| Nomination de maîtres-professeurs                  | X   | X                                       | X   | X                      | /  |
| Préparation de liste d'équipement                  | X   | X X                                     | /   | X                      |  |
| Soumissions obtenues pour l'équipement             | /   | X X                                     |   | X                      |  |
| Autorisation par l'USAID d'achat d'équipement      |   | X X                                     |   | X                      |  |
| Achat d'équipement                                 |   | X X                                     |   |                        |  |
| Livraison d'équipement                             |   | / /                                     |   |                        |  |
| Bâtiments provisoires situés                       | /   | X X                                     | X   | X                      |  |
| Bâtiments provisoires prêts                        |   |   |   |                        |  |
| Disponibilité de site de bâtiment                  |   |   | /   | X                      |  |
| Plans architecturaux pour nouveau centre           |   |   | X   | X                      |  |
| Programmes éducatifs                               |   | / /                                     | /   |                        |  |
| Recrutement des étudiants                          |   |   |   |                        |  |
| Début des classes                                  |   |   |   |                        |  |
| Demande pour des volontaires du Corps de la Paix   |   |   | X   | X                      | X  |
| Recrutement des volontaires du CP                  |   |   |   |                        |  |
| Formation des volontaires du CP                    |   |   |   |                        |  |
| Arrivée des volontaires du CP                      |   |   |   |                        |  |
| Etude spécialisée sur la conservation des aliments |   |   | /   |                        |  |
| Etablissement de coopératives                      |   |   |   |                        |  |
| Recueil des données de base                        |   |   |   |                        |  |