

creative associates

**FORMATION DES FEMMES POUR
L'EMPLOI INDUSTRIEL ET COMMERCIAL
608-0147**

EVALUATION FINALE

CONDUITE A LA DEMANDE DE
USAID
MAROC

PAR

JOSEPH W.B. BREDIE
CHEF D'EQUIPE

FRANK K. ABOU-SAYF

JANE E. WILBER

DE

CREATIVE ASSOCIATES, INC.

ET

TAIBI BELMAACHI

INTERFACE, FIRME DE CONSULTATION

27 Mai 1983

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I. <u>SOMMAIRE EXECUTIF</u>	1
II. <u>INTRODUCTION</u>	4
1. Le problème	4
2. Contrat du Pays Hôte	5
3. But du Projet	5
4. Objet du projet	5
5. Document du projet (Project Paper)	6
6. Contributions	6
7. Rendements	7
8. Bénéficiaires	8
9. Facteurs Externes	9
10. Méthodologie et But de l'Evaluation	10
III. <u>MECANISME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</u>	13
1. Procédés de Sélection des Etudiants	13
2. Programme Pilotes de Spécialisations	17
3. Programmes d'Etudes	17
4. Matériel et Fournitures	19
5. Formation Pédagogique	22
6. Conclusions et Recommandations	23
IV. <u>PLACEMENT ET SUIVI</u>	25
1. Description des Activités	25
2. Atteinte des Objectifs	27
3. Conclusions et Recommandations	28
V. <u>LES DEUX RAPPORTS TECHNIQUES</u>	30
1. Le Rapport Economique	30
2. Le Rapport Socio-Culturel	35
3. Conclusions et Recommandations	37
VI. <u>FORMATION DES STAGIAIRES AUX ETATS-UNIS</u>	39
1. Description des Activités	39
2. Achèvement des Objectifs	41
3. Discussion	43
4. Conclusions et Recommandations	48

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I. <u>SOMMAIRE EXECUTIF</u>	1
II. <u>INTRODUCTION</u>	4
1. Le problème	4
2. Contrat du Pays Hôte	5
3. But du Projet	5
4. Objet du projet	5
5. Document du projet (Project Paper)	6
6. Contributions	6
7. Rendements	7
8. Bénéficiaires	8
9. Facteurs Externes	9
10. Méthodologie et But de l'Evaluation	10
III. <u>MECANISME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</u>	13
1. Procédés de Sélection des Etudiants	13
2. Programme Pilotes de Spécialisations	17
3. Programmes d'Etudes	17
4. Matériel et Fournitures	19
5. Formation Pédagogique	22
6. Conclusions et Recommandations	23
IV. <u>PLACEMENT ET SUIVI</u>	25
1. Description des Activités	25
2. Atteinte des Objectifs	27
3. Conclusions et Recommandations	28
V. <u>LES DEUX RAPPORTS TECHNIQUES</u>	30
1. Le Rapport Economique	30
2. Le Rapport Socio-Culturel	35
3. Conclusions et Recommandations	37
VI. <u>FORMATION DES STAGIAIRES AUX ETATS-UNIS</u>	39
1. Description des Activités	39
2. Achèvement des Objectifs	41
3. Discussion	43
4. Conclusions et Recommandations	48

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Page</u>
VII. <u>FRAIS</u>	51
1. Stage Local	53
2. Formation des Stagiaires aux Etats-Unis	54
3. Recherche	55
VIII. <u>AUTRES QUESTIONS</u>	57
1. Faiblesses et Divergences Entre les Documents du Projet	57
2. Activités du Projet au Centre de Fès	59
3. Conclusions et Recommandations	61
IX. <u>PERFORMANCE DES PARTIES</u>	63
1. USAID	63
2. OFPPT	66
3. AMIDEAST	70
Conclusions et Recommandations	81
X. <u>IMPACT GLOBAL</u>	82
1. Les Femmes Stagiaires	84
2. Les Institutrices	84
3. Les Femmes Diplômées qui sont Employées	85
4. Les Femmes Membres du Personnel de l'OFPPT	85
Discussion	85
Conclusions et Recommandations	86
XI. <u>CONCLUSIONS</u>	87
1. Conséquences Non Projetées	87
2. Leçons Apprises	87
3. Reflexions pour les Projets Futurs	91
4. Conclusion	93

BIBLIOGRAPHIE

APPENDICES

I. SOMMAIRE EXECUTIF

A la suite d'un Accord de Subvention de Projet entre l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, (OFPPT), Ministère du Travail du gouvernement marocain et l'USAID, la signature d'un contrat de pays hôte eut lieu en septembre 1979 entre l'OFPPT et la compagnie américaine AMIDEAST pour réaliser un projet intégrant la femme marocaine dans la formation industrielle et commerciale et l'assistant à trouver un emploi.

Le projet fut conçu pour engager tous les aspects de la formation et de l'emploi. En ce qui concerne la sélection des étudiants pour la formation, le projet eut cependant peu d'influence. Le mécanisme élaboré d'admission et d'orientation des candidates établi par le projet disparaîtra à la fin pour faire place aux mêmes procédés de placement utilisés pour les candidats. Les spécialisations sélectionnées pour les centres pilotes étaient appropriées, et les femmes diplômées n'eurent aucune difficulté réelle à trouver un emploi adéquat après leur formation. Cependant, ces spécialisations ne furent pas périodiquement révisées comme prévu à l'origine en vue d'un changement éventuel.

Le programme de spécialisations pilotes fut révisé en cours de projet et les améliorations introduites furent aussi bénéfiques pour les femmes que pour les hommes. L'achat du matériel a également aidé à améliorer la formation.

Le projet comprenait un stage non-formel pour enseignants en

cours d'emploi où les experts pédagogues du contractant démontraient les nouvelles techniques d'enseignement et l'usage du matériel.

La structuration d'un mécanisme officiel de placement et de suivi représentait un élément moins réussi du projet. Bien que 70% des femmes formées dans les centres pilotes trouvèrent un emploi, ce succès revenait plutôt à l'effort de quelques individus qu'à l'existence d'un procédé systématique de placement. Il en est de même pour le suivi de ces employées où il se passe peu d'activité.

Vingt trois stagiaires furent envoyés aux Etats-Unis dans le cadre de ce projet. Bien que presque tous aient complété leur formation avec succès (à l'exception de trois boursières qui ont récemment commencé leurs études), une seule des dix candidates originales est revenue travailler à l'OFPPPT. Les dix stagiaires techniques d'un an sont revenus au Maroc vers la fin de l'évaluation.

Une autre partie du projet comprenait la préparation de deux rapports techniques pour déterminer les contraintes socio-culturelles dans l'emploi de techniciennes et pour identifier les possibilités de leur emploi dans l'industrie. La préparation de ces rapports fut considérablement longue et coûteuse et leurs bénéfices restent limités et incertains.

L'impact global du projet fut positif: les stagiaires et les formatrices font partie du système de l'OFPPPT, et les femmes mieux

formées travaillent dans l'industrie. Une analyse de la performance des trois parties engagées dans le projet a indiqué qu'alors que les responsabilités de l'OFPPPT ont été accomplies de façon satisfaisante, la performance du contractant laissait à désirer.

Pour renforcer l'impact du projet, les recommandations suivantes ont été faites:

1. perfectionner et diriger une batterie de tests d'entrée comprenant le performance et l'aptitude de tous les candidats;
2. établir un service systématique de placement et de direction, de suivi et de conseil, des femmes diplômées de l'OFPPPT;
3. distribuer une version révisée et condensée du rapport Economique aux employeurs;
4. évaluer périodiquement les programmes de l'OFPPPT pour assurer l'efficacité de la formation par rapport aux exigences de l'industrie et du marché de l'emploi;
5. poursuivre les efforts pour intégrer la femme dans tous les aspects techniques de la formation.

II. INTRODUCTION

1. Le Problème

Avec le taux élevé de chômage chez une population qui manque largement des spécialisations nécessaires à combler les exigences industrielles du marché, le manque d'ouvriers suffisamment qualifiés est souvent cité comme une contrainte majeure au développement économique du Maroc. Les recherches conduites à la fin des années 1970 dans le domaine du développement ouvrier (voir PID, le rapport d'Interim, le rapport de Youssef et l'étude de faisabilité) ont indiqué que les femmes étaient particulièrement désavantagées, surtout en termes d'accès et de participation aux possibilités de formation professionnelles. De plus, l'étendue des domaines de spécialisation pour les femmes était extrêmement limitée et surtout centrée sur des sujets commerciaux. D'autres facteurs qui ont apparemment nui à la participation des femmes aux stages de spécialisations étaient le manque de dortoirs dans les centres de formation ainsi que le manque d'attention attachée au placement des femmes diplômées de ces centres. Reconnaisant ces problèmes, l'OFPPT a demandé la collaboration de l'USAID, d'où le projet de Formation des Femmes pour l'Emploi Industriel et Commercial.

Les événements majeurs du projet sont présentés dans leur ordre chronologique dans l'Appendice 1.

2. Contrat du Pays Hôte

En septembre 1979 un contrat de pays hôte financé par l'AID a été signé par l'OFPPT et l'American-Mideast Educational and Training Services, Inc. (AMIDEAST) sélectionné par l'OFPPT pour participer à l'exécution du projet. La durée du contrat était de 42 mois (de septembre 1979 à mars 1983) et le coût initial de 2.250.537 dollars U.S. Quatre amendements postérieurs ont prolongé le contrat jusqu'au 30 septembre 1984 et élevé le coût à 3.200.000 dollars U.S. Un cinquième amendement était négocié au moment de l'évaluation finale du projet suivant lequel le contrat se terminerait un an plus tôt, c'est-à-dire en septembre 1983, et ne coûterait que 3.000.000 dollars U.S.

3. But du Projet

Le but du projet comme établi dans La Structure Logique était d'aider la femme marocaine à participer au développement économique de son pays aussi bien comme contribuant que comme bénéficiaire.

4. Objet du Projet

L'objet du projet (désigné dans le contrat comme Nature du Projet) était d'intégrer des femmes stagiaires dans les centres de formation industrielle et commerciale du Ministère du Travail pour leur permettre d'acquérir des compétences professionnelles appropriées et de les aider à trouver un emploi correspondant à leur formation.

5. Document du Projet (Project Paper)

Le plan du projet fut accepté en juin 1978. Ses trois éléments principaux étaient l'assistance technique, la formation de stagiaires aux Etats-Unis et l'octroi du matériel nécessaire à la formation.

Alors que les responsabilités et les activités spécifiques à entreprendre dans le projet ont subi quelques modifications, les catégories générales suivantes ont constitué les parties intégrales du plan du projet:

- 5.1. Recruter, former, conseiller et assister la femme à obtenir un emploi.
- 5.2. Perfectionner et/ou développer les programmes.
- 5.3. Former des instructeurs pour améliorer leur technique d'enseignement et leur connaissance des matières.
- 5.4. Renforcer les capacités institutionnelles de l'OFPPPT à travers le développement du personnel.
- 5.5. Etudier les questions économiques, sociales et culturelles qui influencent les spécialisations de la femme dans la formation et l'emploi.
- 5.6. Fournir le matériel nécessaire à la formation technique.

6. Contributions

Selon l'Accord de Subvention du Projet (ProAg), l'OFPPPT était chargé des contributions suivantes:

- a) locaux, meubles et matériel,

- b) salaires des instructeurs locaux,
- c) toute dépense administrative et de gestion,
- d) dortoir pour quelques étudiantes et
- e) frais de transport aérien international des stagiaires.

Dans le même document, les contributions de l'AID étaient spécifiées comme suit:

- a) les services contractuels d'un pédagogue-administrateur, d'un expert en développement de l'emploi, d'un conseiller et d'experts en formation professionnelle, tous pour trois ans et demi;
- b) une bourse de trois ans pour six étudiantes marocaines dans les domaines de socio-psychologie, d'économie, de ressources humaines et de formation professionnelle;
- c) livraison de l'équipement technico-pédagogique;
- d) un véhicule pour le projet.

7. Rendement

Dans l'Accord de Subvention du Projet, les points suivants furent désignés comme rendement intentionnel du projet:

- a) deux centres pilotes pour la formation professionnelle des femmes dans des spécialisations industrielles et commerciales;
- b) fonctionnement d'un système de placement et d'évaluation de la performance et
- c) le placement de femmes parmi le personnel du quartier

général central de l'OFPPPT.

La Structure Logique a inclu ces rendements, mais y a également ajouté:

- d) placement, conseil et suivi des femmes employées et
- e) un programme de formation dans les domaines clé de l'industrie et du commerce pour satisfaire le besoin des employeurs d'un personnel nanti de spécialisations pratiques.

8. Bénéficiaires

Les bénéficiaires visés par ce projet étaient:

- a) 450 femmes marocaines à recruter, former en spécialisations industrielles et commerciales et à placer dans des postes appropriés (selon le Plan du Projet);
- b) 6 boursières qui devaient obtenir des diplômes dans des instituts académiques américains;
- c) les moniteurs de dessin, d'électricité, de comptabilité commerciale et de secrétariat employés à l'OFPPPT qui seraient exposés à des techniques et des programmes nouveaux.

Des amendements postérieurs du contrat ont réduit le nombre de stagiaires locales à 435 et augmenté le nombre de boursiers à 26. En fin de compte, seulement 23 boursiers sont partis étudier aux Etats-Unis.

9. Facteurs Externes

Plusieurs facteurs externes ont influencé la mise en oeuvre du projet:

- 9.1. Délai dans le démarrage du projet, dû au retrait de l'USAID de sa demande de Proposition (RFP) et, plus tard, à la publication d'une nouvelle version révisée. En plus, les négociations autour du contrat ont duré trois mois de plus que prévu. Par conséquent, l'équipe du contractant et le matériel sont arrivés en retard, entraînant ainsi un délai dans le démarrage du stage.
- 9.2. Changements dans l'équipe d'AMIDEAST. Que ce soit pour des raisons de maladie, d'accident, de démission, d'expiration de contrats individuels ou de révision du contrat de l'AMIDEAST, certaines responsabilités contractuelles ne furent pas effectuées à temps. Par exemple, la période de six mois où la psychologue sociale était au Maroc mais ne pouvait pas travailler à cause de son accident et le fait que le poste d'expert d'électricité et d'électronique soit resté vacant pendant six mois entre le départ de l'expert original et l'arrivée de son successeur. Toutefois, ces changements n'eurent d'influence que sur le commencement du projet.
- 9.3. Délai du retour au Maroc de cinq des six stagiaires originales de long-terme, entravant ainsi le chevauchement

prévu entre elles et leurs homologues de l'équipe d'AMIDEAST et la détermination des fonctions exactes qui pourraient leur être attribuées à l'OFPPPT à ce moment. Notons qu'une stagiaire a obtenu, à son retour au Maroc, la permission de l'OFPPPT et de l'AID de revenir aux Etats-Unis pour préparer son Ph. D., ce qu'elle fait en ce moment.

10. Méthodologie et But de l'Evaluation

A la demande de l'OFPPPT, l'évaluation finale du projet fut entreprise par une équipe de conseillers indépendants recrutés par Creative Associates, Inc., Washington, D.C. et comprenant: Dr. Joseph Bredie, Dr. Frank Abou-Sayf et Melle Jane E. Wilber, de même qu'un conseiller marocain recruté par l'AID Rabbat: M. Taibi Belmaachi.

L'étendue du travail fournie par l'AID à l'équipe de conseillers indiquait que les résultats de l'évaluation seraient utilisés de la façon suivante:

- a) par le gouvernement marocain (OFPPPT) pour perfectionner ses programmes de formation professionnelle pour les femmes,
- b) par le contractant (AMIDEAST) pour perfectionner les futurs projets de formation professionnelle pour les femmes,
- c) par l'USAID pour définir les leçons apprises et les appliquer aux problèmes semblables lors de la préparation et de la revue des programmes non-formels de formation professionnelle pour les femmes,
- d) par l'USAID et l'OFPPPT pour évaluer la performance du

- contractant dans l'exécution du projet,
- e) par l'USAID et l'OFPPPT pour déterminer le degré de succès dans l'atteinte des buts et objectifs du projet,
 - f) par l'USAID et l'OFPPPT pour identifier les effets inattendus ou imprévus du projet.

L'étendue de cette évaluation comme définie par l'AID Rabat comprenait les tâches suivantes:

- a) Examiner le programme de formation professionnelle établi par l'OFPPPT et le contractant et évaluer les points suivants:
 - i) la convenance et l'efficacité des procédés de sélection d'étudiants de l' OFPPPT,
 - ii) l'efficacité des spécialisations enseignées par l' AMIDEAST,
 - iii) la convenance du matériel acquis dans le contrat,
 - iv) la convenance de la formation pédagogique et des programmes élaborés par l'AMIDEAST.
- b) Examiner les résultats d'un sondage de suivi des femmes diplômées du programme pilote de formation dirigé par l' OFPPPT. D'après les résultats obtenus, déterminer si le système de placement et les pratiques de recrutement de l'OFPPPT ont besoin d'être améliorées, dans quel cas faire les recommandations précises nécessaires à ce sujet.
- c) Déterminer si le stage a contribué à réaliser les buts et objectifs de la formation professionnelle en vue de l'uti-

- lisation des stagiaires à leur retour au Maroc.
- d) Examiner la méthodologie, les données recueillies et les conclusions du Rapport Economique et de l'Analyse de la Situation des Femmes Employées dans les Secteurs Industriel et Commercial, préparés par l'équipe d'AMIDEAST. Ces r pports ont été complétés en presque trois ans, leur valeur et leur précision restent à déterminer.
 - e) Déterminer le coût global, par bénéficiaire, du projet y compris les stagiaires et les diplômés de la formation professionnelle.
 - f) Déterminer l'impact global du projet sur le système de formation de l'OFPPPT, avec une comparaison des points suivants:
 - i) le nombre de femmes embauchées dans le système au début et à la fin du projet,
 - ii) le nombre d'enseignantes et de femmes membres du personnel de l'OFPPPT au début et à la fin du projet,
 - iii) l'augmentation du nombre de femmes employées dans les secteurs industriel et commercial comme résultat direct du projet.

Les différentes activités conduites au cours de ce projet étaient:

- a) Etude et analyse des documents: documents officiels, correspondance, procès-verbaux de réunions, documents techniques etc...

- b) Rencontre des différentes parties engagées dans le projet: représentants et fonctionnaires de l'AID Rabat et Washington, de l'OFPPPT et de l'AMIDEAST, instructeurs et stagiaires locaux; la seule stagiaire revenue des Etats-Unis; les propriétaires des usines recevant les femmes diplômées et les femmes diplômées employées à l'OFPPPT.
- c) Visites des centres et des instituts de l'OFPPPT, classes, laboratoires et ateliers à Ain Borja, Hay Mohammedi, Maarif et Fès.
- d) Visites des industries marocaines employant les femmes diplômées de l'OFPPPT dans les régions de Casablanca et de Fès; observation des sites et des conditions de travail.

L'emploi du temps pour accomplir ces tâches était:

- a) Recueil de données, analyse et préparation d'un rapport préliminaire, du 5 au 23 mai 1983 où la plupart des activités décrites ci-dessus furent conduites.
- b) Discussion des résultats préliminaires en table ronde avec les représentants de toutes les parties engagées dans le projet les 24 et 25 mai 1983. Les commentaires et l'exactitude des renseignements de fait dans le rapport préliminaire furent sollicités par l'équipe d'évaluation et discutés avec les parties concernées.
- c) Rédaction finale du document du projet. Les commentaires de toutes les parties furent notés et le rapport préparé

et soumis sous sa forme finale le 28 mai 1983.

Une liste des représentants et des fonctionnaires rencontrés et interviewés est fournie dans l'Appendice 2, et les formulaires d'interviews sont présentés dans les Appendices 3 et 4.

La contrainte majeure dans cette évaluation fut l'absence de plusieurs personnes ayant joué un rôle important dans le projet. Un seul membre de l'équipe d'AMIDEAST était présent au Maroc lors de l'évaluation. De plus, la coordinatrice de projet de l'AMIDEAST disponible pour les interviews n'était pas celle qui était présente au début du projet. De même, le moniteur de l'AID Rabat dans la phase de mise en oeuvre du projet n'était plus au Maroc. Enfin, une seule des femmes diplômées de l'OFPPPT était revenue au Maroc. Ces contraintes imposèrent des limites sur les conclusions de ce rapport, surtout qu'un grand nombre des personnes engagées dans le projet n'était pas disponible pour avancer ses impressions et ses points de vue.

III. MECANISME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

1. Procédés de Sélection des Etudiants

Bien qu'un petit nombre de femmes était déjà employé dans les secteurs de construction et de mécanique, l'avis de concours de l'OFPPT invitait, pour la première fois en 1979, des femmes aussi bien que des hommes à joindre son programme de formation industrielle pour ouvrier spécialisé.

En plus de la grande demande habituelle des femmes pour les spécialisations commerciales (surtout en secrétariat et quelques unes en comptabilité), un nombre inattendu de candidates ont présenté des demandes aux stages d'électricité, d'électronique et de dessin. Les conditions d'entrée requises étaient de quatre ans d'école secondaire pour le diplôme d'ouvrier qualifié, et de sept ans pour le diplôme de technicien.

Le mécanisme de sélection était le suivant. Les femmes passaient une batterie de cinq à sept tests psycho-techniques suivant leur niveau d'entrée et leur choix (formation commerciale ou industrielle). Une liste détaillée de chaque batterie est pourvue dans l'Appendice 5. En plus, chaque candidate devait énoncer sa préférence. Le total des points était ensuite calculé pour chaque candidate. Celles dont les points n'atteignaient pas le minimum requis étaient éliminées. Quant à celles dont les points atteignaient ou dépassaient le minimum, le profil de chacune était examiné pour l'orienter vers la spécialisation qui répondait le mieux à sa préfé-

rence. Si son choix correspondait à la tendance indiquée par le profil, elle était admise dans le stage de son choix. Sinon, elle était avisée de cette divergence et encouragée à suivre un stage qui correspond mieux à ses capacités. Dans certains cas, des femmes refusant le conseil étaient exclues du programme.

Depuis l'interruption du stage d'ouvrier spécialisé, sauf pour l'électricité et le dessin industriel, les femmes ne sont plus soumises à ces conditions spéciales d'entrée. Maintenant, elles passent la même série d'examens d'entrée classiques que les hommes, surtout en mathématiques, en français et en arabe. La raison, comme l'explique l'OFPPT, est que, dans l'esprit du projet, l'intégration des garçons et des filles dans toutes les phases de la formation doit suivre le stage pilote, et que l'administration annuelle de tels procédés intensifs d'examens aux quelques 15.000 candidats serait trop onéreuse. Toutefois, la batterie d'entrée expérimentale est conservée pour les stages de techniciens.

Globalement, le procédé de sélection est adéquat. Le degré élevé de succès dans toutes les spécialisations pilotes indiquerait aussi l'efficacité du procédé de sélection. Cependant, les validations des tests ne sont pas satisfaisantes. On espère qu'une révision locale des tests pour établir leur validité soit conduite sous peu à l'aide du nouvel ordinateur.

2. Programmes Pilotes de Spécialisations

Les quatre programmes de spécialisation industrielle (électricité, électronique, dessin industriel et dessin de bâtiments) et le programme de spécialisation commerciale furent choisis parce qu'ils conviennent aux femmes, aux besoins existants, et sont acceptés par les employeurs des femmes diplômées. Il n'est, cependant, pas certain que toutes ces spécialisations soient appropriées pour les femmes (conditions difficiles de travail pour les électriciennes d'entretien par exemple), quoique les données fournies récemment par l'OFPPPT (Appendice 6) semblent indiquer que la demande pour ces spécialisations existe et qu'elles sont acceptées des employeurs. Ces données d'emploi indiquent qu'entre 1979 et 1981 plus de 200 femmes (70%) formées dans les spécialisations pilotes ont trouvé un emploi.

L'enthousiasme résultant du projet s'est apparemment étendu à d'autres domaines de spécialisations, poussant les femmes à demander plus fréquemment à être admises dans d'autres domaines tels que la menuiserie et la mécanique.

3. Programme d'Etudes

Le Service Programme de l'OFPPPT édite et distribue des programmes préparés par des comités techniques. Pour chaque métier et dans tous les centres de formation de l'OFPPPT, il y a un programme et des cours modèles accessibles aux formateurs et aux étudiants sous forme de livres.

Le projet a contribué d'une manière significative à l'élaboration de programmes d'études. Deux des trois nouveaux programmes élaborés sont utilisés expérimentalement, le troisième est en voie de mise au point. En collaboration avec son homologue, le spécialiste de dessin (successeur de l'original) a préparé un nouveau programme d'études qui est en voie d'être revu, édité et mis au point. Il a aussi élaboré la structure d'un programme de pédagogie et de méthodologie d'enseignement pour un stage de perfectionnement pédagogique.

Entre octobre 1979 et avril 1980, l'électricien et électronicien original a préparé la première partie d'un programme d'études fort détaillé et fort utile pour les stages d'ouvrier spécialisé comprenant des objectifs, théorie et pratique, matériel et tests, intégrant spécialement le matériel acheté par contrat. Le programme d'études, cependant, ne fut utilisé qu'officieusement par quelques instructeurs et ne fut jamais officiellement adopté. Alors qu'aucune réponse satisfaisante ne put en expliquer la raison, l'OFPPPT a indiqué son intention d'en insérer des parties dans son programme d'études actuel.

Le nouveau spécialiste électricien et électronicien arrivé en février 1981 a préparé deux versions d'un nouveau programme pour la formation de techniciens électroniques, a installé presque tout seul un laboratoire d'électronique et a dirigé un stage non-formel pour ses homologues en cours d'emploi à Casablanca et Fès. A la demande de l'OFPPPT, il a préparé un nouveau programme d'études réunissant le

programme de radio et télévision au programme d'électronique industrielle en un seul programme polyvalent.

Le spécialiste de formation commerciale a complètement refait le programme de secrétariat. Il a introduit une approche pratique inestimable en installant une réceptionniste, un système téléphonique, un laboratoire de langues et un laboratoire de sténographie, formant des moniteurs dans ces domaines de même qu'en anglais commercial. Il a également élaboré les objectifs du programme des activités pédagogiques et des exercices en plus de la formation de moniteurs et d'étudiants à l'usage du matériel.

Les programmes d'études et les activités d'élaboration de programmes des trois spécialistes ont largement contribué à l'efficacité de la formation de l'OFPPT. Les employeurs interviewés étaient généralement satisfaits des compétences et des connaissances techniques des femmes formées dans le projet pilote.

4. Matériel et Fournitures

L'équipe du projet devait dresser une liste du matériel de formation et s'occuper de l'achat et de l'installation de ce matériel dans les centres de formation de Casablanca et Fès. Le rappel du RFP et par conséquent le délai dans la signature du contrat ont retardé l'installation du matériel. Toutefois, la première cargaison arriva en février 1980. Le programme de dessin pour le premier groupe de femmes commença en retard (février 1980 au lieu de septembre 1979), et sans matériel. L'USAID accorda un permis spécial pour

l'achat d'un local et du matériel nécessité d'urgence.

Le matériel pour les cours de dessin consistait essentiellement en tables de dessin équipées de machines à dessin et de fournitures telles que des modèles, des crayons à dessin et du matériel audiovisuel. Ce matériel est satisfaisant, en bonne condition et ne cause aucun problème d'entretien ou de réparation.

Deux laboratoires d'électricité pour les étudiants furent montés avec des modules de matériel de formation. Ce genre de matériel didactique est nouveau pour les moniteurs marocains et, par conséquent, n'est pas toujours convenablement utilisé. Le spécialiste électricien et électronique a régulièrement démontré et discuté l'usage de ce matériel avec les moniteurs à Casablanca et, quand l'occasion se présentait, à Fès. Le temps exigé par les autres activités n'a pas permis jusqu'à présent une complète mise au point et le matériel n'est pas entièrement exploité. Les livres d'élèves, commandés en anglais par erreur, furent renvoyés au fournisseur et les versions françaises n'arrivèrent qu'au printemps 1981. Les livres de maîtres, toutefois, ne sont disponibles qu'en anglais.

Comme cité plus haut, le spécialiste d'électricité électronique a conçu le laboratoire d'électronique, a personnellement déchargé et installé le matériel et a développé un système de contrôle par inventaire. Etudiants et instructeurs utilisent pleinement le matériel électronique et suivent les expériences dans les manuels d'usage. Ce matériel est bien choisi et utilisé, et contribue largement à la

formation d'électronique industrielle et de radio-télévision.

Le matériel de formation commerciale comprend des machines à écrire, un standard téléphonique, des dictaphones et des machines à calculer. La mise au point et l'usage de ce matériel furent bien préparés et élaborés par le spécialiste de formation commerciale. De petits problèmes de réparation et d'entretien se présentèrent avec les dictaphones mais furent résolus et tout le matériel est en bon fonctionnement.

Le matériel audio-visuel, comprenant des enregistreurs vidéo, des projecteurs de diapositives et des photocopieuses, fut commandé et distribué aux centres de formation. Ce matériel est en état de fonctionnement malgré plusieurs remplacements de lampes de la photocopieuse et de la baisse du stock de pièces de rechange.

Les fonds du projet devenus disponibles au départ de l'expert en formation commerciale furent utilisés en partie pour l'achat d'un ordinateur IBM 34. L'OFPPPT est en voie d'automatiser les procédés de salaires et les dossiers du personnel et projette d'utiliser l'ordinateur pour corriger ses tests d'entrée. Une pièce importante d'équipement, le véhicule, acheté pour le projet, est resté en panne pour plusieurs mois faute de pièces de rechange. Ceci a causé des frais supplémentaires pour garer le véhicule, et en louer un autre pour les déplacements nécessaires au projet.

Comme l'a répété l'OFPPPT à plusieurs reprises, le matériel est l'une des contributions les plus importantes du projet. Si l'on

excepte l'utilisation peu fréquente du matériel électrique, le reste du matériel fut proprement et pleinement utilisé, bien entretenu et ajouta beaucoup à la formation des hommes et des femmes dans le projet.

5. Formation Pédagogique

Dans ce projet, la formation pédagogique s'est limitée à un stage de perfectionnement. Les spécialistes techniques ne furent pas officiellement engagés dans l'initiation des stagiaires enseignants. Conformément aux responsabilités contractuelles du contractant, le stage de perfectionnement fut limité aux enseignants qui travaillent dans les centres pilotes avec les experts techniques dans les spécialisations sélectionnées. La démonstration des techniques pédagogiques appropriées et les classes modèles étaient régulièrement effectuées comme exigé par le contrat. Comme noté plus haut, l'expert de dessin a élaboré les grandes lignes d'un programme pédagogique utile et de méthodes d'enseignement qu'il a utilisées pour le stage de perfectionnement de son homologue.

Sept femmes furent formées comme monitrices de stages de dessin industriel et de bâtiments et employées dans les centres pilotes. Il est à noter que, même avant le commencement du projet, l'OPPPT employait un petit nombre de monitrices, à peu près 38, dans les classes commerciales et de couture. En plus, les dix stagiaires d'un an envoyés aux Etats-Unis reviendront enseigner dans les instituts de l'OPPPT (voir chapitre VI).

L'impact du projet sur la formation pédagogique a été faible bien que cette activité ait été spécialement mentionnée dans le ProAg comme ayant besoin d'amélioration. Ceci est peut-être dû à l'insuffisance de responsabilités attribuées au contractant dans le contrat et aux priorités désignées par l'OFPPT en ce qui concerne les tâches des spécialistes techniques.

6. Conclusions et Recommandations

L'impact du projet fut significatif dans l'élaboration de programmes d'études, la livraison du matériel et la sélection des spécialisations pilotes appropriées. Des procédés de sélection élaborés furent initiés et les femmes en profitèrent dans les classes pilotes. La contribution à la formation pédagogique resta dans les limites étroites convenues dans le contrat.

Une fois la mécanisation des procédés de tests complétée et la batterie de tests d'entrée proprement validée, l'OFPPT devrait administrer des tests d'entrée à tous les candidats et non seulement à ceux qui se présentent aux stages techniques. Bien qu'un grand nombre d'instructeurs ait reçu une formation en cours d'emploi, et que dix participèrent au stage d'un an aux Etats-Unis, l'initiation d'enseignants reste faible. L'OFPPT devrait considérer prolonger ses cinq ou six semaines d'initiation pédagogique et de méthodes d'enseignement et arranger un stage de six à huit mois pour les stagiaires de formation industrielle.

L'utilisation et l'entretien du matériel du projet sont satis-

faisants sauf pour le matériel électrique. L'OFPPPT pourrait employer l'instructeur d'électricité, l'un des dix stagiaires techniques d'un an, à son retour pour compléter la formation des instructeurs à l'usage de ce matériel.

Le programme d'études élaboré par les spécialistes en collaboration avec leurs homologues, a amélioré la formation de spécialisations pilotes. La performance de ces spécialistes dans le perfectionnement des programmes d'études, la sélection et l'installation du matériel, la formation de leurs homologues était très bonne et a contribué de façon significative à la formation dans ce projet.

IV. PLACEMENT ET SUIVI

1. Description des Activités

1.1. Emploi

Les diplômés des centres de formation de l'OFPPPT trouvent habituellement un emploi de leur propres efforts, bien qu'ils demandent souvent l'assistance des instructeurs et des directeurs de centres pour assurer leur premier emploi. L'OFPPPT ne peut pas garantir l'emploi de ses diplômés. Toutefois, il aide au placement en discutant les exigences d'emploi avec les industriels au cours des réunions du Conseil de Perfectionnement et en envoyant des lettres semblables à celles trouvées dans les Appendices 7 et 8. Les étudiants sont aussi placés dans l'industrie pour de courts stages d'initiation avec l'assistance d'instructeurs et des directeurs de centres.

Le premier groupe de femmes diplômées dépendait plus que ses collègues hommes sur les efforts personnels des instructeurs pour trouver de l'emploi. Quelques membres de l'équipe, particulièrement les experts techniques, ont contacté des employeurs, sont allés pour des interviews d'emploi et ont fait un grand effort pour trouver de l'emploi pour les étudiantes des classes conduites par l'AID. La psychologue du projet a collaboré à la recherche d'emploi en organisant des séminaires pour la composition de curriculum vitae et de lettres de demande d'emploi, le développement des compétences dans les interviews d'emploi, l'analyse d'annonces d'emploi et la discussion des conditions de travail.

L'OFPPPT opère une unité de placement dans son Service Etudes et Développement. Cette unité, fondée en 1980 à l'initiative de l'économiste de ressources humaines, analyse les offres d'emploi et les informations réunies sur les emplois au cours des internats et des réunions du conseil consultatif. Elle coordonne également l'emploi des étudiants avec les directeurs des centres de formation dans la région de Casablanca. Quelques étudiants ont obtenu un emploi permanent dans les établissements où ils ont passé leur internat.

1.2. Suivi

Deux sondages de suivi furent conduits par l'OFPPPT et la psychologue du projet pour déterminer l'étendue et le statut d'emploi des femmes diplômées. Ces sondages eurent lieu en septembre 1981 et en février 1982. Les résultats ont indiqué qu'il était difficile aux femmes diplômées de trouver un emploi (seules 42 des 76, et 32 des 59 femmes diplômées furent employées respectivement en 1981 et 1982), et ont recommandé l'élaboration d'un système de placement pour les femmes. Depuis, aucun sondage ne fut conduit.

En plus, les trois experts techniques visitèrent les femmes diplômées de leurs cours durant les premiers mois de leur emploi, bien que cette tâche ne fut attribuée par contrat qu'au spécialiste de dessin.

1.3 Evaluation de la Performance en Cours d'Emploi

Avec la collaboration de l'OFPPPT, un système d'évaluation

de la performance des femmes diplômées en cours d'emploi devait être initié et élaboré.

Les trois experts techniques visitaient de temps en temps les femmes diplômées et discutaient leur performance avec leurs employeurs. Bien qu'une partie de ces informations ait servi à l'élaboration du programme et mené à des changements dans les conditions d'entrée requises, cette activité importante n'était pas systématique, ne se passait pas assez souvent et ne fut pas mise au point.

1.4. Orientation et Conseil

La tâche d'assister l'OFPPPT à orienter et à conseiller les femmes diplômées était attribuée à la psychologue du projet. L'étude qu'elle a entreprise, désignée comme Rapport Socio-Culturel, visait à aborder ce sujet pour déterminer ce qui pouvait et devait être entrepris dans ce domaine. Les recommandations et les suggestions de cette étude ne menèrent pas, cependant, à des procédés systématiques pour orienter et conseiller les femmes diplômées, et aucune autre action ne fut entreprise dans ce domaine.

2. Atteinte des Objectifs

Comme souligné plus haut, l'OFPPPT avait besoin d'assistance dans quatre domaines distincts de cet élément: l'emploi des femmes diplômées, le suivi durant leur emploi, l'évaluation de la performance de leur travail et la présentation de services d'orientation et de conseil. D'une part parce que cette distinction ne fut jamais claire au cours du projet, et d'autre part parce qu'un nombre de conseil-

lers ne put pas suffisamment participer à ces activités, cet élément ne réussit pas. Plus précisément, l'emploi des femmes diplômées dépend encore largement de l'initiative individuelle plutôt que d'un procédé bien établi. Bien que le pourcentage d'emploi des diplômées est de 70% à la fin du projet, ces efforts n'ont pas encore conduit à une action systématique d'emploi. Les données de suivi recueillies à deux occasions ont démontré le besoin d'une unité de placement; la compilation de données sur les conditions d'emploi des femmes diplômées fut discontinuée après 1982. L'évaluation en cours d'emploi fut conduite périodiquement sur une base individuelle comme fut le cas pour le conseil et l'orientation.

3. Conclusions et Recommandations

Prenant en considération que les femmes rencontrent de sérieuses difficultés pour trouver un emploi, les efforts de placement, le suivi, l'évaluation et le conseil doivent être renforcés et systématisés. Il est recommandé que l'OFPPT développe un service systématique de placement. En plus, les femmes devraient continuer à être formées dans les compétences qui se rapportent à la recherche de l'emploi et à être assurées d'un service de conseil périodique.

La compilation de données devrait reprendre et des études de suivi devraient être entreprises pour déterminer l'influence de la formation sur la carrière et le potentiel de revenu des femmes. Une compilation systématique de données sur les femmes diplômées en cours d'emploi est également essentielle pour s'assurer que la formation reste orientée vers l'emploi.

Les tâches devraient être attribuées aux stagiaires de retour afin d'aider les diplômés de l' OFPPT à s'intégrer dans l'économie. L'ordinateur acheté dans ce projet devrait être utilisé non seulement pour systématiser les efforts d'emploi comme projet de le faire l' OFPPT, mais aussi pour suivre les carrières des diplômés.

V. LES DEUX RAPPORTS TECHNIQUES

Tout le temps de l'économiste de ressources humaines et une partie considérable du temps de la psychologue sociale fut consacré aux travaux décrits dans les deux rapports techniques intitulés: "Enquête sur les besoins en formation professionnelle du personnel féminin", aussi appelé Rapport Economique, et "Analyse de la situation des femmes employées dans les secteurs commercial et industriel à Casablanca: Formation professionnelle face aux exigences du marché de l'emploi", aussi appelé Rapport Socio-culturel. Les résultats d'un examen attentif de ces deux documents volumineux (350 pages pour deux versions d'un rapport, et 133 pages pour l'autre) et leur évaluation sont résumés ci-dessous.

1. Le Rapport Economique

1.1. Description des Activités

Le but de cette enquête, qui se déroula au niveau national à la demande de l'OFPPT et avec l'accord des autres parties, était de constituer une base importante de données sur les possibilités d'emploi, particulièrement pour les femmes marocaines dans les secteurs commercial et industriel.

Le projet était ambitieux et nécessitait la préparation et l'impression d'un questionnaire officiel et coloré, de l'envoyer à plus de 7.500 employeurs, de dresser une liste complète des établissements industriels, d'effectuer des suivis à grande échelle et de faire une analyse élaborée des données et de leur interprétation.

Ces activités durèrent 37 mois (d'octobre 1979 à octobre 1982) durant lesquels d'autres activités cessèrent pour quelque temps, par exemple, en attendant une machine à écrire spéciale pour taper des tableaux de statistique (Cette machine à écrire était superflue de toute façon, puisque tous les tableaux présentés dans le rapport auraient pu être tapés sur une machine à écrire normale et réduits ensuite sur une photocopieuse). La phase de préparation de l'enquête dura huit mois (22% du temps), la phase de compilation de données dura six mois (62% du temps). La proportion de temps passé par l'économiste de ressources humaines sur ce sujet fut considérable, estimé à 90% de son temps à peu près.

La méthodologie consistait à identifier la population des établissements industriels qui emploient dix personnes ou plus, ce qui comptait initialement 7.541 établissements, d'envoyer un questionnaire à chacun d'entre eux pour essayer de mesurer les caractéristiques décrites ci-dessous. Après avoir envoyé deux rappels aux établissements qui n'avaient pas répondu, un total de 2.734 réponses fut recueilli. Des techniques de corrélation furent alors utilisées pour tester si les non-réponses étaient vraiment différentes des réponses. Les données furent alors analysées et un nombre de conclusions et de recommandations fut tiré.

1.2. Atteinte des Objectifs

Les objectifs majeurs de l'enquête peuvent être groupés en trois catégories présentées et discutées ci-dessous.

- a) Obtenir le nombre d'employés dans l'industrie par sexe, profession, activité économique et postes vacants.

Cet objectif ne fut atteint que théoriquement puisque les calculs s'arrêtent en mai 1980. Pour être utiles, les conclusions doivent être mises à jour, et aucune provision pour une telle activité n'est indiquée dans le rapport.

- b) Estimer les besoins présents et futurs de l'industrie pour un personnel féminin qualifié. Les chiffres calculés dans ce sens furent obtenus de façon plutôt simpliste, sur la base d'un taux de croissance linéaire de 18,5% calculé d'après les données interpolées de 1978 à 1980 seulement, plutôt que directement des résultats de l'enquête (page 23 du rapport soumis par l'économiste d'AMIDEAST, et page 70 de la version officielle de l'OPPPT).

- c) Evaluer les expériences et les attitudes des employeurs vis-à-vis de l'emploi d'un personnel féminin. Bien que cet aspect soit plutôt socio-psychologique qu'économique, l'analyse fournie éclaire quelques questions générales qui peuvent intéresser l'OPPPT.

1.3. Discussion

Le fait d'avoir eu recours à toute la population de 7.524 établissements pour l'enquête au lieu d'un échantillon représentatif

s'est avéré être un cauchemar pour les enquêteurs. Ceci est presque toujours le cas, même avec de plus petites populations, et un enquêteur expérimenté éviterait d'utiliser des populations entières. Dans ce cas, un échantillon d'à peu près 1.000 représentants aurait suffi et aurait permis de gagner beaucoup de temps.

Après une révision rétrospective de la population, la proportion des non-réponses s'est avérée de 48%, ce qui est relativement élevé en considérant le fait que le questionnaire était officiel, obligatoire et que deux rappels furent envoyés pour atteindre ce chiffre. Comme il est accepté que les non-réponses peuvent être considérablement différentes des réponses sur les traits mesurés par un questionnaire, il s'ensuit que les données fournies par les réponses ne peuvent pas être généralisées à moins d'y inclure une estimation des données des non-réponses. Les arguments statistiques avancés dans le rapport pour vérifier si les données des réponses représentent les non-réponses, étaient basés sur des techniques d'intercorrélation. Ces techniques furent improprement utilisées dans ce cas et se contredisent non seulement dans ce tableau (tableau 4, page 11), mais aussi dans tous les tableaux d'intercorrélation fournis dans le rapport (tableau 10, page 32 - tableau 43, page 128). En fait, les résultats de l'enquête devraient être considérés comme très douteux rien qu'à cause de cette contradiction puisqu'aucune évidence concrète ne fut avancée pour indiquer que les données fournies par les réponses représentent la population entière. Heureusement, et peut-être surtout par hasard, 86% des réponses venaient des industries de

grande échelle employant 90,2% de la main-d'oeuvre nationale. Cette situation, donc, permet de généraliser les résultats des entreprises de grande échelle, avec une certaine marge d'erreur; ils ne représentent pas, toutefois, les petites entreprises.

En outre, un examen attentif d'autres données révèle une erreur dans la distribution d'emplois et de postes vacants dans tout le rapport. Cette erreur est détaillée dans l'Appendice 9.

En résumé, les dimensions choisies pour cette enquête étaient trop ambitieuses et ont affaibli plutôt que renforcé sa valeur. A cause de la désuétude des données et des inexactitudes trouvées dans l'analyse, l'usage de l'enquête est limité pour l'OFPPT et ne mérite certainement pas l'investissement (voir chapitre 7 pour le coût de ce document et du document discuté ci-dessous). La partie de l'enquête concernant l'attitude souffre moins de ces deux contradictions que la partie sur l'emploi et peut donc avoir une certaine utilité. Il ne faut pas oublier, cependant, que les résultats de cette partie de l'enquête ne peuvent être appliqués qu'aux entreprises de grande échelle et pas aux petites comme le prétend le rapport.

Il a été rapporté que l'OFPPT a décidé de rendre ce document disponible pour une étude, au niveau du ministère, sur la trilogie: Education-Formation-Emploi. Une vérification attentive du document est recommandée avant d'entreprendre une telle action. Il serait peut-être aussi profitable à l'OFPPT de faire circuler une version revue et condensée de ce rapport, peut-être seulement la partie sur

l'attitude, aux différentes entreprises, en soulignant clairement ses faiblesses. Une telle action encouragera une participation supplémentaire à des activités semblables et augmentera l'intérêt des employeurs pour l'emploi des femmes marocaines.

2. Le Rapport Socio-Culturel

2.1. Description des Activités

Ce rapport décrit une enquête basée sur des entrevues qui eurent lieu pendant trois semaines en été 1981. Le rapport final fut soumis à l'OFPPPT en février 1983, après un délai de 15 mois qui est peut-être dû en partie à la difficulté de trouver un assistant de recherche et une dactylo.

Avec l'aide de collégiennes formées à l'OFPPPT, 122 copies d'un questionnaire long et mal écrit fut dirigé pour obtenir des informations des femmes employées et de leurs maris sur les conditions de travail de ces femmes et l'impact de leur emploi sur leur ménage. Le questionnaire ne fut jamais testé d'avance ni construit de façon à faciliter la quantification des réponses. En outre, plus d'une question portait le même numéro, causant ainsi une interprétation incorrecte des données tabulaires basées sur les numéros des questions.

2.2. Atteinte des Objectifs

L'objectif de l'étude était d'examiner les contraintes sociales, culturelles et économiques qui influencent l'emploi des

femmes diplômées des centres de l'OFPPPT. L'intérêt de l'OFPPPT pour une telle enquête est évident. Pour atteindre cet objectif, il fallait solliciter des réponses à un nombre de questions comme:

- a) pourquoi ne travaillez-vous pas? et
- b) pourquoi voulez-vous (ou ne voulez-vous pas) travailler?

Ainsi, pour répondre à ces questions, la population à viser devait comprendre des femmes non employées mais formées, des femmes employées, et même des employeurs. Au lieu de cela, l'enquêteur choisit seulement des femmes employées pour l'interview et finit par solliciter des réponses à une seule des questions qui devaient être posées, à savoir: Quelles sont les difficultés rencontrées par une femme déjà employée?

2.3. Discussion

Comme souligné plus haut, les objectifs de l'enquête n'étaient pas correctement définis, ayant pour résultat d'avoir visé une population incorrecte et d'avoir recueilli des données insuffisantes.

Une autre faiblesse de l'enquête fut la taille de l'échantillon. En opposition avec le rapport précédent, la taille de l'échantillon dans ce cas était plutôt petite pour commencer, c'est-à-dire 122. Le problème majeur était cependant relié aux caractéristiques de l'échantillon. L'enquêteur décrit la population visée (page 3) comme: des femmes ayant reçu le même type de formation que les

stagiaires de l'OFPPPT et ayant une position semblable à celle qu'une femme diplômée de l'OFPPPT aurait eue. Au lieu de cela, son échantillon de 122 portait les caractéristiques suivantes:

- a) 50% de l'échantillon comprenait des femmes ayant dix ans ou plus d'expérience professionnelle.
- b) 58% de l'échantillon ont reçu leur formation dans des instituts privés.
- c) 5% de l'échantillon comprenait des femmes travaillant dans le secteur commercial. Et,
- d) seulement 5 des 13 professions pratiquées par les femmes interviewées font partie du programme de l'OFPPPT.

Basé sur ces caractéristiques, l'échantillon utilisé ne représente pas la population visée. Par conséquent, les résultats de l'enquête ne peuvent être généralisés aux femmes formées à l'OFPPPT et sont donc de très peu d'utilité pour aider à améliorer l'intégration des femmes diplômées dans l'industrie.

3. Conclusions et Recommandations

Il y a une ressemblance remarquable entre les objectifs réels (pas nécessairement prévus) des deux enquêtes discutées ci-dessus. En fait, un nombre des questions posées dans l'enquête socio-culturelle eurent soit une réponse directe dans l'enquête économique, quoique par une différente audience, soit auraient pu être facilement insérées. On ne peut pas éviter de se demander pourquoi il n'y eut pas de coopération entre les enquêteurs chargés des deux activités

de recherche, quand une telle coopération aurait pu partager le poids du travail plus équitablement et probablement conduire à un meilleur produit final.

Le tems consumé par ces deux enquêtes est également inexplicable et injustifiable. La responsabilité de cette mauvaise performance retombe sur toutes les parties engagées: les enquêteurs principaux en charge, le chef d'équipe du contractant qui ne réussit pas à superviser et contrôler leurs activités, l'OPPPT qui ne fut pas prompt à exiger la performance du contractant ou à prendre des mesures curatives plus tôt et l'AID Rabat qui n'intervint pas efficacement pour remédier à la situation.

VI. FORMATION DES STAGIAIRES AUX ETATS-UNIS

1. Description des Activités

Les éléments du projet de formation de stagiaires se sont largement amplifiés de six candidats de maîtrise (Master's) prévus à l'origine, à vingt trois stagiaires. Cette augmentation eut lieu à la fin de 1981 lors de la redistribution des fonds du contrat à la suite de la réduction des frais de main-d'oeuvre d'AMIDEAST.

Les détails de la formation des stagiaires et de leur statut sont les suivants:

NOMBRE DE STAGIAIRES	NIVEAU DE FORMATION	DATE DE DEPART AUX US	PERIODE DE FORMATION ANTICIPEE	SUJET
2	Maîtrise	Janvier 80	3 ans	Economie
2	Maîtrise	Janvier 80	3 ans	Psychologie-Conseil
2	Maîtrise	Janvier 80	3 ans	Formation Professionnelle
1	Maîtrise	Janvier 83	3 ans	Science D'Ordinateur
1	Maîtrise	Janvier 83	3 ans	Ingénieur Electricité
1	Maîtrise	Mars 83	3 ans	Génie Civil
3	pas de diplôme	Mai 82	1 an	Electricité
4	pas de diplôme	Mai 82	1 an	Electronique
2	pas de diplôme	Mai 82	1 an	Dessin de Bâtiments
1	pas de diplôme	Mai 82	1 an	Dessin Industriel
4	pas de diplôme	Aout 82	5 semaines	Formation Professionnelle & Pédagogique, Evaluation

Le statut courant de chacun des stagiaires est présenté ci-dessous :

a) Les six stagiaires originales de maîtrise :

- (i) Une stagiaire a complété une maîtrise d'économie. Elle est rentrée au Maroc après avoir complété sa maîtrise, a obtenu la permission de l'OFPPT et de l'USAID de revenir aux Etats-Unis pour préparer son doctorat (Ph.D.). Elle se trouve actuellement aux Etats-Unis à ses propres frais.
- (ii) Une stagiaire n'a pas encore complété sa maîtrise d'économie. Sa situation académique est peu claire quoiqu'elle espère terminer ses études en juin 1983 lorsque son visa expirera. Sa bourse et son assurance ont été discontinuées en janvier 1983.
- (iii) Une stagiaire a complété sa maîtrise de psychologie. Elle a épousé un citoyen américain et ne compte pas revenir au Maroc pour le moment. Elle a présenté une pétition pour obtenir la résidence permanente aux Etats-Unis. Sa bourse et son assurance ont été discontinuées en janvier 1983.
- (iv) Une stagiaire a complété sa maîtrise de socio-psychologie et conseil et devrait compléter une maîtrise (MBA) en été 1983. Son visa a expiré et sa bour-

se et son assurance ont été discontinuées en janvier 1983.

(v) Une stagiaire a complété sa maîtrise de formation professionnelle, est revenue au Maroc, et travaille en ce moment à l'OFPPT.

(vi) Une stagiaire a complété sa maîtrise de formation professionnelle et devrait compléter une maîtrise de gestion technologique en automne 1983. Son visa a expiré et sa bourse et son assurance ont été discontinuées en janvier 1983.

b) Les trois stagiaires supplémentaires de maîtrise sont tous aux Etats-Unis en cours intensifs d'anglais. Ils sont inscrits pour l'année scolaire qui commence au printemps 1983.

c) Les dix stagiaires d'un an ont tous complété leur stage. Ils sont tous supposés revenir au Maroc en mai 1983.

d) Les quatre stagiaires du personnel administratif de l'OFPPT ont tous complété leur stage de cinq semaines et sont revenus à leurs postes à l'OFPPT.

2. Achèvement des Objectifs

Les objectifs pour chacun des stagiaires étaient les suivants:

- a) compléter leur stage d'études et de formation prévu,
- b) revenir au Maroc conformément à un programme établi, et
- c) occuper un poste pertinent à l'OFPPPT.

Des six stagiaires originales, seules deux ont complété les conditions requises pour le diplôme et sont revenues au Maroc selon le programme établi. L'une des stagiaires rentra à temps pour chevaucher avec l'équipe d'AMIDEAST et travaille actuellement dans le Service Recherche et Développement de l'OFPPPT. La seconde ne resta au Maroc que peu de temps avant de repartir aux Etas-Unis pour préparer son doctorat et n'assuma pas d'emploi à l'OFPPPT. Deux autres obtinrent les diplômes prévus à l'origine et sont près d'obtenir d'autres diplômes et apparemment prévoient de rentrer au Maroc dans les six prochains mois. Une stagiaire n'a pas fini son diplôme et une autre refuse de rentrer au Maroc après avoir complété son stage. A présent, à l'exception de la stagiaire qui travaille toujours à sa première maîtrise, aucune n'eut son visa renouvelé et leurs bourses furent discontinuées.

En ce qui concerne les trois étudiants supplémentaires de maîtrise, leur participation au projet ne commença qu'en 1983 et, en tant que tel, ils n'ont encore réalisé aucun des objectifs.

Les dix stagiaires techniques d'un an (qui étaient tous des diplômés et des instructeurs de l'OFPPPT) accomplirent leur formation comme prévu et doivent revenir au Maroc vers la fin mai 1983. Ils sont tous supposés enseigner dans les instituts de l'OFPPPT.

Les quatre membres du personnel administratif ont terminé leur programme de cinq semaines et sont revenus au Maroc où ils continuent à travailler dans leurs positions régulières.

3. Discussion

3.1. Les Six Stagiaires Originales de Maîtrise

3.1.1. La sélection des stagiaires fut faite par l'OFPPPT.

L'une des stagiaires travaillait déjà à l'OFPPPT, et les cinq autres furent recrutées à la suite de la publication d'une annonce sollicitant des candidates. Toutes les six avaient reçu une formation en économie. Les quatre stagiaires qui devaient se spécialiser en psychologie et en formation pédagogique manquaient d'expérience dans ces domaines, ce qui fut à leur désavantage et qui les obligea à suivre des cours élémentaires supplémentaires.

3.1.2. Avant de partir aux Etats-Unis, les stagiaires n'obtinrent pas une description officielle du travail soulignant spécifiquement les tâches à entreprendre à leur retour au Maroc. Ils seront plutôt placés dans les divisions pertinentes de l'OFPPPT où ils détermineront, avec les chefs de division, les responsabilités de travail. Toutefois, l'OFPPPT inclut dans son budget courant des salaires pour les six

stagiaires et fournit, à la demande de l'équipe d'évaluation finale, une description officielle de leur travail (Appendice 10).

Les internats d'été au Maroc donnèrent aux stagiaires, après leur première année d'études, l'occasion de devenir plus familiers avec le travail de l'OFPPT et d'avoir une idée des emplois éventuels. Ils les exposèrent également au projet, à ses objectifs, à ses activités et à la relation de leurs études avec le projet.

3.1.3. L'OFPPT, l'AMIDEAST et l'USAID sont tous préoccupés que la plupart des six stagiaires originales ne soient pas revenues au Maroc en décembre 1982 après avoir obtenu leur premier diplôme comme il était prévu. Des mesures furent amorcées pour accélérer leur retour: l'AMIDEAST et l'OFPPT écrivirent aux stagiaires aux Etats-Unis, et l'AMIDEAST remit l'affaire au bureau d'immigration américain (INS). Toutefois, la tendance des stagiaires d'études supérieures à prolonger leur séjour pour compléter leur diplôme ou pour préparer des diplômes supplémentaires semble être un cas normal et généralement accepté (quoique regrettable). L'opinion générale du personnel de l'OFPPT et de l'AMIDEAST est que la plupart des stagiaires finiront par

rentrer au Maroc pour satisfaire leur engagement de travail avec l'OFPPT pour huit ans, et à apporter des contributions significatives à l'OFPPT à la suite de leur éducation aux Etats-Unis. En fait, les supérieurs à l'OFPPT pensent que, même si les stagiaires changeaient de position de l'OFPPT à l'industrie privée, ce qui est peu probable vu leur engagement contractuel avec l'OFPPT, le Maroc en général profiterait de leur expérience.

3.1.4. Comme l'OFPPT n'avait encore élaboré ni les plans ni le calendrier précis des nouvelles activités ou du travail spécifique à être entrepris par les six stagiaires, l'impact de leur retard ne fut pas ressenti comme empêchant un travail important d'être accompli. En fait, on a l'impression que les stagiaires sont considérés comme une future ressource plutôt qu'un présent besoin.

3.1.5. L'OFPPT est satisfait de la performance académique des stagiaires. En général, quoiqu'elles soient restées plus longtemps que prévu aux Etats-Unis, et malgré les difficultés académiques de l'une d'elles, elles ont réussi dans leur programme d'études. Le fait que plusieurs d'entre elles préparent plus d'un diplôme démontre un niveau satisfaisant de motivation et d'accomplissement académiques.

3.2. Les Trois Stagiaires Supplémentaires de Maîtrise

3.2.1. Les domaines de spécialisation de deux de ces stagiaires (génie civil et ordinateur) sont des sujets nouveaux que l'OFPPT projette de présenter dans les instituts de formation où ces deux stagiaires devraient servir d'instructeurs dans ce domaine. Le troisième stagiaire, qui se spécialise en technique électrique est supposé continuer le travail de l'expert d'électricité et d'électronique de l'AMIDEAST.

3.2.2. L'AID manqua de planification et de préparation pour assurer le support continu et la supervision des ces stagiaires pendant toute la durée de leur stage qui s'étend au-delà de la date de l'expiration du contrat de l'AMIDEAST. Le cinquième amendement du contrat, en négociation lors de l'évaluation finale du projet, vise à traiter cette question.

3.3. Les Dix Stagiaires Techniques d'Un An

3.3.1. En général, il était plus facile de recruter des stagiaires qualifiés dans des classes inférieures à l'université ou dans des classes de formation technique que de trouver des candidats dans les classes d'études supérieures.

3.3.2. Le contenu des cours des stages techniques dans les institutions académiques américaines ne correspond pas toujours directement aux besoins des stagiaires ou des industriels marocains. Par exemple, les étudiants d'électricité ne pouvaient pas étudier le bobinage de moteurs parce que la réparation de certains types d'équipement n'est plus d'usage commun aux Etas-Unis. De plus, il est difficile de déterminer en ce moment à quel point la formation reçue par les stagiaires peut être appliquée au contexte marocain, étant donné que la période de l'évaluation finale du projet (du 9 au 18 mai) coïncidait avec leur retour (24 et 25 mai).

3.3.3. Les stagiaires techniques auraient aimé avoir plus d'expériences pratiques durant leur stage. Toutefois, il fut difficile de trouver des industries disposées à donner de telles occasions à des individus qui ne pourront pas travailler avec ces compagnies.

3.4. Les Quatre Stagiaires du Personnel Administratif de l'OFPPT

3.4.1 Parce que la période passée à l'université d'Ohio était limitée, le progrès et le perfectionnement des spécialisations qui aurait pu être réalisé fut très limité. Au lieu de recevoir une formation

d'ensemble dans les domaines couverts (formation pédagogique basée sur la performance, analyse de coût et de bénéfice, méthodologie d'évaluation), le programme sert plutôt d'introduction à des techniques et à leur application.

3.4.2. Comme ce projet est le premier où le personnel de l'OFPPT est formé, et comme les méthodologies de formation américaines diffèrent de celles du Maroc sous beaucoup d'aspects, cette brève visite donna au personnel administratif de l'OFPPT quelques idées et approches nouvelles abordées par les stagiaires à long terme. L'achat de matériel d'éducation pour 500 à 600 dollars U.S. qui fut fait, permettra au personnel de l'OFPPT d'accroître ses connaissances dans les domaines où il reçut une formation.

4. Conclusions et Recommandations

En résumé, il ne sera possible de déterminer l'efficacité de la formation de stagiaires que si et quand ils reviennent assumer des fonctions pertinentes à l'OFPPT, et qu'ils travaillent dans les domaines qui poussent le progrès vers les buts globaux du projet et de l'OFPPT. Le délai du retour de cinq stagiaires originales fut certainement nuisible puisqu'elles devaient remplacer les experts du contractant.

A leur retour, les six stagiaires originales de maîtrise devraient être placées dans des postes leur permettant de renforcer les éléments identifiés comme faibles, ou ceux qui ont besoin de contribution supplémentaire. En partant du travail de la psychologue de l'AMIDEAST, on pourrait aider les stagiaires à acquérir les compétences importantes nécessaires pour trouver un emploi. Par exemple, les compétences d'interviews, les compétences dans la rédaction de demandes d'emploi. On pourrait également entreprendre un suivi plus systématique des femmes diplômées, comprenant une étude de salaires pour déterminer si la formation de l'OFPPPT est un facteur qui compte dans les niveaux de salaires. On pourrait enfin examiner les moyens de renforcer les procédés d'emploi.

Le fait que cinq des six candidates de maîtrise ne soient pas revenues au Maroc pour travailler à l'OFPPPT comme contracté est alarmant. En dépit de communications de plus en plus urgentes et fermes de la part de l'AMIDEAST, des lettres de l'OFPPPT, des restrictions des bourses et de la remise de l'affaire à l'INS, trois stagiaires sont toujours aux Etats-Unis préparant des diplômes sans autorisation. Quoique le personnel de l'OFPPPT et de l'AMIDEAST pense que toutes les stagiaires retourneront satisfaire leur obligation à l'OFPPPT, la situation présente décrite ci-dessus est sérieuse et fournit assez de raisons pour mettre en question l'engagement des stagiaires avec l'OFPPPT et leur intention de revenir travailler à l'Office pour huit ans. Il semble que toutes les parties ont fait le maximum pour accélérer le retour de ces stagiaires, bien qu'une

autre lettre officielle de l'OFPPT pourrait aider. Il faudra, toutefois, dans la sélection de futurs stagiaires, prendre en sérieuse considération le choix de personnes ayant un plus grand engagement et une volonté de se soumettre au calendrier de l'OFPPT.

VII. FRAIS

Le but de cette section est d'arriver à une évaluation financière globale du projet, y compris une approximation des frais par stagiaire et les proportions relatives des fonds de l'AID utilisés dans chaque catégorie principale d'activité. Les allocations parues dans le budget du contrat original et les amendements qui s'ensuivent furent examinés dans ce but. Les tableaux suivants, reliés aux frais, se trouvent dans les appendices:

- Appendice 11: Sommaire des Frais - Allocations de l'AID au Contrat.
- Appendice 12: Allocation de Frais.
- Appendice 13: Calcul des Frais de Formation Locale.
- Appendice 14: Evaluation du Coût par Stagiaire Formé à l'OFPPPT.
- Appendice 15: Méthodologie du Calcul des Frais des Stages.
- Appendice 16: Frais de Stages par Catégorie de Stagiaires.
- Appendice 17: Calcul des Frais des Deux Rapports Techniques.

Un examen de l'allocation finale (Amendement IV) du budget du contrat montre la distribution suivante de montants et de pourcentages:

	MONTANT	POURCENTAGE
Personnel de l'AMISEAST, frais de voyage et frais journaliers, communications	1.407.752	44
Formation aux Etats-Unis (voyage OFPPT compris)	549.877	17
Matériel	885.771	28
Frais Généraux	355.600	11
TOTAL	3.200.000	100

Changements Globaux du Budget. Un examen de données de l'AMIDEAST montre que, durant l'exécution du projet, les allocations relatives aux types variés d'activités furent modifiées d'une manière significative. Les changements budgétaires les plus notables sont dans les catégories suivantes:

- a) Le travail, les frais de voyages et les allocations de l'équipe d'AMIDEAST (Bilan C) qui représentaient 50,38% (36,46% + 13,92%) dans le budget original furent réduits à 32,44% (22,08% + 10,36%) dans le budget final pour devenir 1.038.029 dollars U.S. Cette allocation ne comprend pas le travail, les frais de voyage et les frais généraux du bureau central de l'AMIDEAST. Le deuxième amendement augmenta les frais généraux alloués à l'AMIDEAST de 16% à 22%.
- b) Les bourses aux Etats-Unis (Bilan E) qui étaient de 241.641 dollars U.S. (10,74%) dans le budget original furent élevés à 532.717 (16,65%) dans le budget final.
- c) Le matériel (Bilan F) fut élevé de 17,50% dans le budget original à 27,68% (885.771 dollars U.S.) dans le budget final. Le montant de cette augmentation était de 491.871 dollars U.S. dont 70.000 dollars U.S. approximativement représentent les frais de l'ordinateur. Le solde de cette augmentation fut principalement dépensé sur l'équipement technique des laboratoires de formation.

Le calcul des frais fut compté pour trois catégories d'activités dans le projet: stagiaires locaux, formation de stagiaires et recherches (essentiellement les deux rapports techniques et l'ordinateur), avec la distribution de frais montrée ci-dessous:

	MONTANT	POURCENTAGE
1. Stage Local	1.985.447	62,06
2. Formation de Stagiaires aux USA	896.368	28,02
3. Les Deux Rapports Techniques	274.188	7,73
4. L'Ordinateur	70.000	2,19
COUT TOTAL DU CONTRAT	3.199.003	100

1. Stage Local

Le calcul de frais des stagiaires locaux subventionnés par le projet tient compte des catégories majeures suivantes: matériel de formation, personnel de formation, frais généraux du bureau central et de l'équipe du contractant. Les hypothèses pour les calculs et les allocations de chaque catégorie sont présentées dans l'Appendice 13.

Le nombre de femmes formées localement pendant la durée du contrat est de 562, y compris la moitié des 176 femmes qui sont dans leur première année académique (1982 - 1983).

Les frais contractuels des femmes formées est de 3.533 dollars U.S. par étudiante si le coût du matériel est considéré

durant le terme du projet. Les frais par personne deviennent 2.304 dollars U.S. si le coût de l'équipement est amorti sur une période de vingt ans. Lorsqu'on ajoute les frais de l'OFPPT par stagiaire (Appendice 14), c'est-à-dire 834 dollars U.S., ces chiffres sont respectivement 4.367 et 3.138 dollars U.S.

2. Formation de Stagiaires aux Etats-Unis

Les calculs des frais pour chaque groupe de stagiaires comprennent le montant estimé de la proportion de tous les articles du budget considérés comme directement liés à cette activité. Les frais totaux du contrat par stagiaire dans chaque groupe étaient:

71.996 dollars U.S. par stagiaire	6 candidates originales de maîtrise pour 3 ans.
73.691 dollars U.S. par stagiaire	3 candidats supplémentaires de maîtrise pour 3 ans.
23.465 dollars U.S. par stagiaire	10 stagiaires techniques pour 1 an.
2.167 dollars U.S. par stagiaire	4 membres du personnel administratif pour 5 semaines.

Quand les frais de voyage pris en charge par l'OFPPT sont inclus, les frais augmentent approximativement de 2.000 dollars U.S. par stagiaire.

Un examen des données et des calculs liés aux frais de la formation de stagiaires montre que:

- a) Les frais totaux de la formation de stagiaires étaient de 896.368 dollars U.S. Les frais de labour et les frais généraux du bureau central de l'AMIDEAST pour supporter les stagiaires étaient de 344.792 dollars U.S., ce qui représente presque 40% du coût total.
- b) Les frais par année par stagiaire étaient principalement les mêmes pour les six étudiantes originales de maîtrise et les dix stagiaires techniques d'un an, respectivement autour de 23.999 et 23.465 dollars U.S. par stagiaire par an.

3. Recherche

Comme cité plus haut, les frais de recherche comprennent les deux rapports techniques et l'ordinateur.

3.1. Le Rapport Economique

Les calculs des frais du rapport économique sont détaillés dans l'Appendice 17 et comprennent les frais de labour, les frais de voyage et les frais journaliers, les frais généraux et le coût de la machine à écrire spéciale. Sur cette base, les frais du rapport économique sont estimés à 178.617 dollars U.S.

3.2. Le Rapport Socio-Culturel

Les mêmes bases pour le calcul des frais furent utilisées pour le rapport socio-culturel (excepté la machine à écrire). Les frais de ce rapport se sont avérés de 68.571 dollars U.S.

3.3. L'Ordinateur

Le prix de l'ordinateur était de 65.000 à 70.000 dollars U.S.

Le tableau suivant résume les frais de ce projet, montrant les frais par stagiaire aussi bien que les frais des rapports de recherche et de l'ordinateur.

ARTICLE	COUT EN DOLLARS US
Candidate originale de maîtrise (frais de voyage compris)	73.996
Candidat supplémentaire de maîtrise	75.691
Stagiaire technique d'un an	25.465
Personnel administratif de cinq semaines	4.167
Stagiaire locale, amortissement sur la durée du projet (frais de l'OFPPT inclus)	4.367
Stagiaire locale, amortissement sur vingt ans (frais de l'OFPPT inclus)	3.138
Rapport économique	178.617
Rapport socio-culturel	68.571
Ordinateur	67.500

VIII. AUTRES QUESTIONS

1. Faiblesses et Divergences Entre les Documents du Projet

Cette section compare et oppose trois documents de base: le Document du Projet (PP), le ProAg et le contrat. Les hypothèses de bases requises pour soutenir cette discussion sont que ces trois documents doivent être clairs, sans ambiguïté et cohérents pour ce qui est de la description et de l'exécution du projet. Un nombre d'ambiguïtés et de divergences furent identifiées, les plus importantes sont soulignées ci-dessous:

- 1.1. L'exposé de travail est ambigu dans le contrat quant aux personnes responsables des tâches variées et par conséquent des rendements. La liste de tâches commence par: "AMIDEAST assistera l'OFPPT à ...", ce qui, légalement, ne donne au contractant que très peu de responsabilité directe de performance.
- 1.2. Le contrat ne fournit pas de description claire ni suffisante du projet. Excepté pour la clause 2.F. en première page qui décrit le projet comme défini dans le ProAg, une description explicite et nécessaire (du genre présenté dans l'Annexe 1 du ProAg par exemple) n'est pas disponible.
- 1.3. PP (p. 9) et ProAg (Annexe 1, p. 2) ont tous deux inclus comme partie intégrale du projet une revue annuelle des

spécialisations pilotes enseignées et la possibilité de les remplacer par d'autres spécialisations où le besoin immédiat de femmes formées est évident. L'approche et la description de cette revue sont expliquées en détail, cet aspect étant présenté comme un point de force du projet à cause de la flexibilité qu'il lui donne. Cet élément fut malheureusement abandonné dans le contrat, à l'exception d'une brève remarque dans la description du travail de l'économiste de ressources humaines (les pages ne sont pas numérotées dans ce document), qui lui attribue la responsabilité de: "... indiquer les changements souhaitables au programme..." Cette remarque est de peu de valeur dans le contexte du contrat. Par conséquent, cet aspect important du projet ne fut pas mis en oeuvre.

- 1.4. Dans le ProAg et ses annexes, les fonctions de l'économiste de ressources humaines comprenaient le placement aussi bien que l'évaluation des performances en cours d'emploi des femmes diplômées. Dans le contrat, aucune de ces responsabilités ne fut attribuée à ce membre ou à n'importe quel autre membre de l'équipe. Ceci n'est pas, toutefois, parce que ces activités ne faisaient plus partie du projet puisqu'elles apparaissent clairement parmi les responsa-

bilités du contractant esquissées dans la première page du contrat. Une autre observation reliée est que le suivi des activités était attribué à un seul membre de l'équipe, l'expert de dessin, et à aucun autre. Ces incohérences et ces faiblesses ne peuvent être expliquées que par le manque d'attention et de réflexion suffisante dans la préparation des documents du projet.

2. Activités du Projet au Centre de Fès

Le centre de Fès fut choisi à l'origine comme étant le seul centre représentatif de l'expansion rapide dans le domaine industriel, d'où son importance unique dans le projet. En plus de la formation commerciale, les deux spécialisations non-formelles pour lesquelles des femmes seraient recrutées dans le cadre de ce projet étaient le dessin et l'électricité. Après la sélection de la première classe en 1980, le nombre de candidates baissa au point que l'OFPPT suggéra à l'AID d'interrompre les activités du projet à Fès, mais accepta d'essayer encore une fois de les faire revivre. Le nouveau directeur du centre a indiqué que le procédé courant suivi dans les cours de dessin était d'admettre alternativement des classes d'étudiantes et d'étudiants dans ces deux spécialités. Donc, en 1980-81, seuls des étudiants étaient admis, tandis qu'en 1981-82, seules des étudiantes étaient admises. Les raisons d'un tel arrangement ne sont toutefois pas claires.

Les raisons du manque d'intérêt dans les activités du projet dans ce centre ne furent pas investiguées à fond. Cependant, certaines spéculations peuvent être avancées:

- 2.1. Le manque de dortoirs pour les femmes. Cette raison aurait pu influencer l'inscription de quelques femmes vivant aux alentours de Fès, mais ne fut pas directement rattachée au manque d'intérêt des femmes pour s'inscrire.
- 2.2. L'absence de publicité pour enrôler les femmes en particulier. Le directeur actuel du centre suppose qu'il n'y a pas assez de publicité pour recruter des femmes dans ce centre. L'OFPPPT prétend, toutefois, que les mêmes actions promotionnelles utilisées dans les autres centres furent utilisées à Fès.
- 2.3. Eloignement du centre de la ville. La location du centre de Fès n'est pas commode, ce qui aurait pu décourager quelques femmes de s'inscrire.
- 2.4. Difficultés logistiques pour l'équipe. L'éloignement de la ville de Fès de Casablanca posa des problèmes logistiques à l'équipe du contractant. Malgré la présence d'un véhicule (que ce soit celui du projet ou un véhicule de location), il était difficile à l'équipe, basée à Casablanca, de donner suffisamment d'attention aux deux centres.

2.5. Raisons socio-économiques. Le niveau socio-culturel relativement élevé attribué à Fès par beaucoup de marocains aurait peut-être mené à une perspective moins favorable de ces spécialisations de travaux manuels, et/ou simultanément réduit le nombre de personnes de niveau socio-économique inférieur, qui constituent les clients les plus probables d'une telle formation. Le directeur du centre ne considère, toutefois, pas cela comme un facteur important et pense qu'il y a assez de clients de ce niveau dans la région.

3. Conclusions et Recommandations

La présence d'incohérences dans les documents du projet est la responsabilité de l'AID, étant la partie sous les auspices de laquelle le projet fut conçu et développé, et étant aussi la partie en charge d'approuver le contrat et les changements. L'AID devrait attacher une attention plus soignée à cet aspect.

Les ambiguïtés et le vague qui abondent spécialement dans le contrat privèrent le projet de certaines activités importantes, et en même temps, permirent au contractant de satisfaire ses obligations légales tout en participant très peu à certaines activités. Des exemples de telles situations sont illustrées à travers tout le rapport. L'AID est surtout à blâmer pour ces ambiguïtés quoique l'OFPPT soit aussi un peu à blâmer.

Si ces parties visent à améliorer la performance globale du projet et désirent obtenir des mesures plus quantifiées de la performance des parties en charge de ce projet, une précision bien plus grande dans les documents du projet est impérative.

Enfin, la difficulté à gérer ces centres géographiquement distants peut être diminuée par la présence permanente d'au moins un membre de l'équipe dans chacune des localités majeures qui couvrent un ou plusieurs centres.

IX. PERFORMANCE DES PARTIES

Il est intéressant de noter que le projet était la première expérience de contrat de pays hôte pour l'AID Rabat et l'OFPPT, et la première expérience de l'AMIDEAST non seulement avec ce genre de contrat, mais aussi dans l'entreprise d'un programme de placement à long terme à l'étranger, et dans le maintien d'une équipe technique. En fait, une revue de la correspondance rattachée à ce sujet montre qu'en 1978 l'OFPPT exprima son souci pour le choix du genre de contrat de pays hôte en ce qui les concerne. Les raisons citées comprenaient leur manque d'expertise à traiter avec des entités américaines, les ressources limitées du personnel, les procédés bureaucratiques contraignants, et la possibilité de mécanismes inadéquats de paiement; ces raisons étaient suffisamment sérieuses pour décourager ce type d'accord contractuel. Cependant, c'est ce type-là qui finit par être choisi.

L'évaluation de la performance de chacune des trois parties engagées dans le projet est comme suit:

1. USAID

Les responsabilités de l'AID établies dans le ProAg, et l'évaluation de la performance de chacune d'elles est présentée ci-dessous.

RESPONSABILITES DE L'AID SELON LE PROJET D'ACCORD DE SUBVENTION

TACHE	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Octroyer une somme de dollars pour financer le projet.	● *	
2. Financer les services de 3 conseillers et 3 experts.	●	Par l'intermédiaire du contractant.
3. Financer la formation de stagiaires aux Etats-Unis.	●	Par l'intermédiaire du contractant.

Ce tableau montre que la performance de l'AID des responsabilités spécifiques citées dans le ProAg étaient satisfaisantes. Toutefois, en tant qu'agence qui finance le projet, l'AID assume d'autres responsabilités importantes détaillées dans le Manuel 3 de l'AID. Une liste de quelques-unes de ces responsabilités et une évaluation de leur performance est présentée ci-dessous.

* Dans cette section, les symboles suivants représentent l'évaluation de la performance:

- tâche non accomplie
- ◐ performance non satisfaisante
- performance satisfaisante

RESPONSABILITES DE L'AID SELON LE MANUEL 3

TACHE	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Approuver le contrat	●	Contrat mal écrit et pas cohérent avec le ProAg et le PP
2. Approuver les changements dans les visées du projet	●	Quoiqu'une notification suffisante par écrit ne fut pas demandée
3. Monitorat constant	●	Permit des délais significatifs et injustifiables et une performance non satisfaisante
4. Contact constant avec les parties engagées	●	
5. Fournir les permis pour les visas aux Etats-Unis	●	Permit à une stagiaire de repartir
6. Fournir les permis pour les marchandises	●	

Cette liste indique que la performance de l'AID n'était pas toujours satisfaisante. Le rappel du RFP original et la publication postérieure d'une version révisée contribuèrent au délai du démarrage de la formation des femmes et du procurement du matériel. En négligeant les différences entre les documents du projet (discutés en détail dans le chapitre précédent), l'AID priva ce projet d'éléments importants comme la revue périodique des spécialisations. Il a aussi échoué à remédier à certains délais de la performance des études de recherche. L'octroi d'une dispense à la première stagiaire de retour lui permettant

par conséquent de repartir fut nuisible au projet et n'était pas justifié.

2. OPPPT

L'OPPPT était lié par deux accords légaux dans ce projet. Le ProAg avec l'AID et le contrat avec l'AMIDEAST. Ses responsabilités, établies par le ProAg, sont présentées et discutées ci-dessous.

PERFORMANCE DE L'OPPPT SELON LE PROAG

TACHE	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Préparer des classes et des dortoirs convenables	●	Classes convenables mais pas de dortoirs
2. Fournir le personnel technique	●	
3. Participer à l'établissement d'un programme d'évaluation	○	Evaluation sporadique, pas d'activités structurées
4. Satisfaire à temps les obligations financières	○	
5. Consulter périodiquement l'AID	○	
6. Prendre les mesures nécessaires à l'expansion du projet en cas de succès	●	Etude insuffisante des possibilités d'emploi local avant l'expansion
7. Employer les stagiaires de retour dans les postes appropriés	○	Ce jugement n'est pas final puisque seule une stagiaire est revenue et est restée au Maroc jusqu'à présent

La responsabilité de fournir des dortoirs convenables, rejetée par l'OFPPPT sans équivoque, est une violation claire du ProAg. L'OFPPPT avait peut-être de bonnes raisons pour prendre cette position. Un peu plus de réflexion avant la signature du ProAg aurait pu éviter ce changement de position. L'autre point faible dans la performance de l'OFPPPT était de négliger d'établir toute activité d'évaluation sérieuse et continue pour superviser le projet et la performance des parties engagées (même l'évaluation à mi-point ressemblait plutôt à un procès-verbal de réunion). Il n'y eut également pas d'études entreprises avant de tenter l'expansion du projet dans d'autres centres. Surtout après l'expérience du centre de Fès, des preuves de débouchés dans le marché du travail auraient dû être recherchées (comme souligné dans l'Appendice 1 du ProAg), prenant en considération les détails socio-culturels de la région géographique où le centre est situé.

Les responsabilités de l'OFPPPT désignées dans le contrat sont présentées et discutées ci-dessous.

PERFORMANCE DE L'OFPPPT SELON LE CONTRAT ET LES 4 AMENDEMENTS

TACHE	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Fournir la liaison entre l'AMIDEAST et le GOM	●	
2. Faciliter l'accès de l'AMIDEAST aux centres de formation	●	

TACHE	PERFORMANCE	REMARQUES
3. Fournir à l'AMIDEAST des locaux à usage de bureaux	●	
4. Mettre au point la sélection et l'admission locale des candidates pour 1981-1982	●	
5. Désigner une équipe d'analyse et d'évaluation	○	Les évaluateurs stipulés dans le contrat n'étaient plus disponibles
6. Former complètement 10 stagiaires à court terme (1 an), et 3 à long terme (2 ans) en anglais pendant 4 mois avant leur départ	◐	Formation pas assez intensive

Ici aussi, l'étude d'évaluation qui aurait dû être entreprise avant la fin du projet n'eut pas lieu. Une des raisons pourrait être que l'équipe d'évaluation fut décrite dans le contrat comme composée, en partie, des membres de l'équipe du contactant, la plupart desquels avaient déjà quitté le pays (avant la fin du projet).

Une autre série d'indices pour mesurer la performance de l'OFPPPT peut être dérivée des dix responsabilités majeures attribuées à l'AMIDEAST dans le contrat. Puisque le contrat désigne que l'AMIDEAST devrait assister l'OFPPPT dans le performance de ces tâches, une certaine responsabilité de la part de l'OFPPPT est impliquée, quoique plus petite que celle du contractant. Une interprétation raisonnable du document conduit à

la sélection des tâches suivantes où la contribution de l'OFPPPT est nécessaire.

PERFORMANCE DE L'OFPPPT SELON LES TACHES DEFINIES PAR LE CONTRAT

TACHE	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Accroître le nombre de stagiaires diplômées des centres de l'OFPPPT	●	
2. Mener un programme qui augmentera l'admission d'étudiantes dans les centres de l'OFPPPT	●	
3. Fournir des conseils et des orientations aux étudiantes pendant:		
a. la formation	●	
b. les premiers mois d'emploi	◐	Pas assez souvent
4. Renforcer la conscience de besoin pour des femmes employées chez:		
a. les formateurs	◐	
b. les employeurs	●	
5. Améliorer l'efficacité des services de placement des femmes diplômées des centres de l'OFPPPT	◐	

Dans cette série, la performance de l'OFPPPT est généralement satisfaisante sauf dans les domaines rattachés au placement et au suivi où, malgré des efforts appréciables, aucun système ne fut établi pour profiter de ces efforts.

Enfin, l'octroi de l'OFPPPT d'une dispense à la première

stagiaire revenue fut nuisible au projet.

3. AMIDEAST

Il n'est pas étonnant que le contractant soit la partie chargée du plus grand nombre de responsabilités dans ce projet. Ces responsabilités, basées sur les tâches générales désignées dans le contrat, sont présentées et discutées ci-dessous.

PERFORMANCE DE L'AMIDEAST SELON LES TACHES DESIGNEES PAR LE CONTRAT

TACHE	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Accroître le nombre de stagiaires diplômées des centres de l'OFPPPT	●	
2. Mener un programme qui augmentera l'admission d'étudiantes dans les centres de l'OFPPPT	●	
3. Fournir des conseils et des orientations aux étudiantes pendant:		
a. la formation	●	
b. les premiers mois d'emploi	◐	Pas assez souvent
4. Renforcer la conscience de besoin pour des femmes employées chez:		
a. les formateurs	●	
b. les employeurs	●	
5. Améliorer l'efficacité des services de placement des femmes diplômées des centres de l'OFPPPT	◐	

TACHE	PERFORMANCE	REMARQUES
6. Mettre sur pied un système d'évaluation de la performance des femmes diplômées en cours d'emploi	○	
7. Améliorer les techniques d'enseignement et les connaissances des formateurs dans les domaines:		
a. du dessin	●	
b. de l'électricité	●	
c. de l'électronique	●	
d. de la comptabilité commerciale	●	
e. des services de secrétariat	●	
8. Fournir une liste initiale du matériel d'instruction	●	
9. Acheter, expédier et installer le matériel et les fournitures nécessaires à l'exécution du projet.	●	
10. Organiser et administrer la formation de six stagiaires aux Etats-Unis	●	

Alors que le contractant accomplit la plupart de ses tâches de façon satisfaisante, il a négligé quelque peu les aspects de placement, de suivi et de conseil pendant l'emploi, aussi bien qu'une systématisation de l'évaluation de la performance des femmes diplômées en cours d'emploi.

Une autre série d'index qui pourraient être utilisés pour mesurer la performance du contractant est fournie ci-dessous et basée sur le plan de travail du contrat.

PERFORMANCE DE L'AMIDEAST SELON LE PLAN DE TRAVAIL

ET LES 4 AMENDEMENTS

TACHE	DATE PREVUE	DATE REALISEE	PERFORMANCE	REMARQUES
Mettre au point les contrats avec les membres de l'équipe	Oct-Nov 79	Oct 79	●	
Orientation et arrangements pour le logement	"	"	●	
Fournir une liste du matériel d'instruction	"	"	●	
Commander le matériel nécessaire au projet	"	"	●	
Arrivée de l'équipe au Maroc	Nov 79- Mars 80	Oct 79	●	
Coordonner et installer l'équipement	"	Fev 80- Dec 80	●	
Etudier les données de base pour l'analyse économique	"	Fev 80	●	
Commencer le programme d'études aux Etats-Unis	"	Jan 80	●	
Commencer à adapter les programmes d'études et des méthodologies d'enseignement	"	Dec 79	●	
Soumettre le rapport économique	Avr-Sep 80	Nov 82	◐	Le rapport annuel fut soumis, mais pas le rapport d'évaluation
Soumettre le premier rapport annuel d'évaluation	"	Oct 80	●	
Superviser le stage de perfectionnement de 4 semaines d'été pour les étudiants diplômés	"	"	●	

TACHE	DATE PREVUE	DATE REALISEE	PERFORMANCE	REMARQUES
Mettre au point le plan de la deuxième année	Avr-Sep 80	---	○	
Superviser l'étude et la formation de 2 responsables marocains aux Etats-Unis	"	Juillet 80	●	Seul, le directeur général de l'OFPPT est parti
Soumettre un rapport pour améliorer la formation	Oct 80-Mar 81	---	○	
Superviser le cours de perfectionnement de 4 semaines d'été	Avr 81 Sep 81		●	
Soumettre le deuxième rapport annuel d'évaluation	"	Oct 81	●	Rapport annuel soumis mais pas le rapport d'évaluation
Soumettre des rapports écrits sur les progrès accomplis par les 6 stagiaires	"		●	
Collaborer à l'évaluation à mi-point	"		●	
Assister les femmes diplômées dans leur placement	"		●	
Service de conseil des femmes employées	"		○	
Soumettre une étude de suivi des femmes diplômées qui travaillent	Oct 81 Mar 82	---	●	
Collaborer à l'élaboration d'un plan pour reconduire le programme pilote dans d'autres centres au Maroc	"	---	○	

TACHE	DATE PREVUE	DATE REALISEE	PERFORMANCE	REMARQUES
Assister dans l'amélioration du mécanisme de placement	"			Equipe active en placement mais pas d'impact sur un mécanisme
Assister dans l'amélioration d'un service de conseil pour les femmes diplômées	"	---		
Superviser 4 semaines d'été de perfectionnement	Avr-Sep 82			
Organiser le retour des 6 stagiaires au Maroc	"			
Soumettre un rapport détaillé sur les 6 femmes stagiaires	"	Oct 82		
Assister dans la sélection de nouveaux stagiaires	"	Oct 82		Assistance non technique mais qui répond pourtant aux désignations vagues du contrat
Superviser un stage d'études et d'affaires pour deux responsables marocains	"	Aout 82		Seul le directeur général de l'OFPPT a voyagé

La performance du contractant dans cette série de tâches fut partagée entre satisfaisante dans certains domaines, et insatisfaisante dans d'autres. Le contractant a bien accompli tous les aspects de formation. Les éléments qui se rapportaient aux études de recherches furent négligés ou accomplis de façon insatisfaisante: l'étude économique, une étude pour perfectionner la formation, une étude pour répli-

quer le projet, et le plan de la deuxième année. Un autre domaine négligé fut le service de conseil des femmes diplômées.

Pour mesurer l'étendue dans laquelle le contractant a assumé ses responsabilités contractuelles à "... fournir une équipe de professionnels expérimentés et compétents..." (contrat, seconde page), la description de travail de chaque membre de l'équipe fut comparée avec sa performance effective et est présentée dans le tableau suivant.

LA PERFORMANCE DE L'AMIDEAST SELON LA DESCRIPTION DE TRAVAIL
ET LES RESPONSABILITES INDIVIDUELLES SELON LE CONTRAT

Chef d'Equipe

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Liaison entre l'OPPPT et l'équipe		
2. Travailler avec les directeurs de centres pour améliorer l'exécution à Casa et Fès		Pas assez d'engagement personnel dans les centres
3. Superviser le travail de tous les autres membres de l'équipe		N'était pas capable de faire cela avec au moins un membre de l'équipe
4. Mettre au point un système d'évaluation pour contrôler les progrès du projet		
5. Servir d'intermédiaire entre l'équipe et l'USAID Maroc		

Chef d'Equipe (suite)

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
6. Surveiller la préparation de la liste du matériel de formation	<input checked="" type="radio"/>	
7. S'assurer que l'installation de l'équipement est prête à temps	<input checked="" type="radio"/>	

L'Economiste

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Collaborer à l'analyse de la situation du marché de l'emploi pour les femmes diplômées	<input checked="" type="radio"/>	
2. Collaborer à l'analyse des possibilités de placement des femmes diplômées	<input type="radio"/>	
3. Collaborer à l'élaboration des méthodes d'évaluation des futurs besoins en main-d'oeuvre	<input type="radio"/>	
4. Etablir des rapports avec les employeurs	<input type="radio"/>	
5. Etablir un programme pour aider les employeurs à donner la description des qualifications requises	<input type="radio"/>	
6. Analyser les besoins en formation	<input checked="" type="radio"/>	
7. Indiquer les modifications de programme souhaitables	<input type="radio"/>	

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
8. Former ses homologues marocains après leur retour des Etas-Unis	<input checked="" type="radio"/>	Travailla avec un stagiaire, les autres étant encore à l'étranger

LA PSYCHOLOGUE SOCIALE

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Etudier les contraintes qui affectent l'emploi des femmes marocaines	<input checked="" type="radio"/>	Etude mal conduite d'un sondage
2. Utiliser les résultats pour exercer ses fonctions de conseillère dans ce domaine	<input checked="" type="radio"/>	
3. Fournir des recommandations à l'OFPPPT dans ce domaine	<input checked="" type="radio"/>	
4. Agir en qualité de conseillère auprès des stagiaires	<input checked="" type="radio"/>	
5. Agir en qualité de conseillère auprès des femmes diplômées	<input type="radio"/>	
6. Elaborer les recommandations pour modifier le programme	<input checked="" type="radio"/>	
7. Aider au transfert des responsabilités aux stagiaires à leur retour	<input type="radio"/>	Les stagiaires ne sont pas revenues

L'EXPERT EN DESSIN

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Collaborer à l'analyse des programmes d'étude	●	
2. Présenter des suggestions et une assistance régulière aux formateurs	●	
3. Etablir des contacts avec les employeurs et les travailleurs	●	
4. Suivre les femmes diplômées pendant leur emploi	●	

L'EXPERT EN ELECTRICITE ET ELECTRONIQUE

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Collaborer à l'analyse des programmes d'étude	●	
2. Conseiller et aider régulièrement les instructeurs	●	
3. Etablir un contact avec les employeurs et les travailleurs	●	
4. Fournir des conseils techniques et des recommandations	●	

L'EXPERT EN SECRETARIAT ET COMPTABILITE COMMERCIALE

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Collaborer à l'analyse des programmes d'étude	●	
2. Conseiller et aider régulièrement les instructeurs	●	
3. Etablir un contact avec les employeurs et les travailleurs	●	
4. Fournir des conseils techniques et des recommandations	●	

DIRECTEUR DE PROJET

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Rester en contact avec l'AID Washington	●	
2. Rassembler toutes les données disponibles pour les membres de l'équipe	●	
3. Organiser le déplacement des membres	●	
4. Accompagner le chef d'équipe au Maroc	●	
5. Superviser l'achat et l'expédition du matériel	●	
6. Superviser les femmes stagiaires	●	
7. S'occuper du processus officiel d'évaluation	○	
8. Se charger de soumettre des rapports réguliers d'activité	●	

DIRECTEUR D'AMIDEAST AU MAROC

RESPONSABILITES CONTRACTUELLES	PERFORMANCE	REMARQUES
1. Se charger de l'orientation sur place de l'équipe	●	
2. Arranger l'orientation des femmes stagiaires avant leur départ	●	

Ces informations indiquent que les trois experts techniques accomplirent très bien leurs tâches. La performance des trois conseillers était, toutefois, inacceptable, notamment le chef d'équipe et l'économiste de ressources humaines. Ces membres, de même qu'un expert technique parti plus tard, ont prouvé ne pas être "... expérimentés et compétents...".

Un autre problème avec la performance du contractant fut le changement fréquent des membres de l'équipe, surtout au début du projet, que ce soit pour maladie, accident, mauvaise performance ou simple mécontentement. Ces informations sont fournies dans l'Appendice 18.

La performance du contractant, comme analysée ci-dessus, peut être due à plusieurs facteurs. D'abord, le délai dans la signature du contrat causa la perte de certains membres sélectionnés à l'origine par le contractant pour le projet, l'un d'entre eux était le chef d'équipe. Un autre facteur est peut-être que la dynamique de groupe fut, dans certains cas, bien loin de contribuer à un travail satisfaisant: relations per-

sonnelles détériorantes sur les niveaux professionnel et personnel, causant la méfiance, la perte d'autorité et le manque de coopération entre les membres de l'équipe (exemple: pour faire des recherches), et même une certaine perte de crédibilité de la part de l'OFPPPT quant à leur rendement.

Il est à noter, cependant, que la performance globale du contractant fut plutôt hautement évaluée pas les fonctionnaires du projet à l'AID Maroc et Washington comparée à d'autres projets dans la même division de l'AID au Maroc, mais avec la reconnaissance de quelques erreurs du contractant. L'évaluation de l'OFPPPT par l'AID était en général satisfaisante. Cette évaluation favorable du contractant est un succès en elle-même.

Conclusions et Recommandations

L'analyse détaillée présentée ci-dessus tente d'évaluer tous les indices rattachés à la performance des trois parties. Il est clair que chacune des parties engagées accomplit un nombre important de tâches de façon satisfaisante. Les points faibles furent isolés en vue d'améliorer le progrès de l'impact du projet. En général, les trois parties engagées accomplirent leurs tâches de façon satisfaisante. La performance du contractant fut, toutefois, la moins satisfaisante des trois. Un système accordant plus de temps au contractant pour sélectionner son personnel serait d'un grand bénéfice pour toutes les parties concernées.

X. IMPACT GLOBAL

Les indices de base qui pourraient être utilisés pour mesurer l'impact global du projet peuvent être construits sur les objectifs et les buts du projet.

- a) La qualité de la formation s'est-elle améliorée à la suite de ce projet (y compris les programmes d'étude, la formation pédagogique, l'orientation et les procédés de placement)?
- b) Les stagiaires sont-ils revenus occuper des positions qui leur permettent de contribuer à améliorer les possibilités des femmes marocaines de s'assurer un emploi comme ouvrières qualifiées dans les secteurs industriel et commercial?
- c) Y eut-il plus de femmes marocaines inscrites comme stagiaires, administratrices et formatrices, qui sont employées dans les secteurs industriel et commercial grâce à ce projet?

La réponse à la première question est discutée en détail dans les Chapitres III et IV de ce rapport qui indiquent que le nouveau programme de formation technique et le matériel acheté sous le contrat améliorèrent la formation de l'OFPPPT de façon positive et significative. D'autre part, les activités du projet dans la sélection et l'emploi n'ont pas amélioré le système utilisé en ce moment. Quoiqu'un plus grand nombre

de diplômées ait trouvé un emploi pendant la durée du projet, ceci était dû en grande partie aux efforts individuels de quelques membres de l'équipe de conseillers.

Une réponse définitive à la seconde question ne peut pas être obtenue maintenant puisqu'une seule des 19 stagiaires (sans compter les stagiaires de 5 semaines) est revenue et était présente au Maroc au moment de l'évaluation. La discussion du chapitre VI examine ces questions et fournit une série d'observations sur le contenu du programme, la livraison et les logistiques. La troisième question sera traitée ci-dessous.

Une conséquence positive du projet est que le concept de l'inclusion de la femme dans les secteurs industriels, réservés traditionnellement aux hommes, fut aussi bien communiquée à d'autres secteurs industriels, quoique seulement dirigée vers le dessin, l'électricité et l'électronique sous les auspices de ce projet. L'augmentation de l'inscription des femmes prit place dans d'autres spécialisations qui ne font pas partie du projet. A présent, les femmes sont recrutées dans presque tous les centres de l'OFPPPT. Par conséquent, les indices exacts pour mesurer un tel impact doivent se baser sur le nombre de femmes (stagiaires, formatrices, employées) dans tous les secteurs industriels et non seulement dans les trois secteurs traités dans le projet.

1. Les Femmes Stagiaires

Les données fournies par l'OFPPT et présentées dans les Appendices 6, 19 et 20 montrent que, non seulement 650 femmes furent formées dans la construction de bâtiments industriels et les spécialisations commerciales entre 1979 et 1983, mais aussi que plus de 4.000 femmes furent formées dans les centres de l'OFPPT durant cette même période. Vers 1982-83, presque 5.500 femmes auraient reçu une formation dans tous les secteurs contre 800 femmes en 1979-80. Une autre indication de succès dans ce domaine est qu'en 1979-80, seulement 7,3% des stagiaires étaient des femmes, alors que vers 1982-83 ce pourcentage a augmenté de 5%, c'est-à-dire 12,3%. Quant aux femmes qui faisaient partie du projet, le nombre de femmes diplômées jusqu'à l'année scolaire 1982-83 était de 295, avec 99 femmes qui seront diplômées à la fin de cette année scolaire, à savoir un total de 394 femmes (ou 455 si on inclut celles qui n'eurent pas de diplômes).

2. Les Instructrices

Le nombre total d'instructrices employées en 1978-79 était de 38. En 1982-83, ce nombre atteint 74, à savoir une hausse de 95%. Encore une fois, ces données sont basées sur les mêmes spécialisations citées plus haut.

3. Les Femmes Diplômées qui sont Employées

Entre les années 1979 et 1982, 207 des 295 femmes diplômées de l'OFPPPT furent employées, ce qui constitue une proportion de 70%.

4. Les Femmes Membres du Personnel de l'OFPPPT

La seule stagiaire revenue au Maroc après avoir obtenu son diplôme fut employée parmi le personnel de l'OFPPPT. D'autre part, la stagiaire employée par l'OFPPPT avant son stage aux Etats-Unis est toujours aux Etats-Unis et ne compte pas rentrer dans l'avenir prochain.

Discussion

La hausse constante de la proportion de femmes dans les catégories citées plus haut est un indicateur important de l'atteinte des objectifs du projet. Globalement, l'impact est positif, la plus grande hausse étant dans le nombre de femmes stagiaires. A la fin de l'année scolaire courante, le nombre de femmes formées dans le projet dépassera le chiffre prévu de 435 (ProAg, Annexe 1, page 2). Un grand progrès fut enregistré avec les institutrices qui ont presque doublé depuis le début du projet. La proportion d'emploi est aussi satisfaisante, peut-être à la suite des efforts investis dans ce domaine. Toutefois, ce succès suppose que les femmes aient obtenu des emplois appropriés.

Conclusions et Recommandations

En résumé, les données de l'OFPPT indiquent que l'impact du projet est, aujourd'hui, aussi positif qu'on ne pouvait l'espérer. Cependant, cela ne continuera que si les efforts d'intégrer les femmes sont maintenus au moins avec la même intensité. Ces efforts pourraient comprendre l'usage de masses-média pour rendre publiques les possibilités de formation industrielle des femmes dans les régions urbaines et rurales et la direction régulière d'études pour découvrir les nouveaux domaines de spécialisations où les femmes peuvent s'assurer un emploi (agro-technologie, technologie d'information, etc...)

XI. CONCLUSIONS

1. Conséquences Non Projetées

Une conséquence positive qui fut peut-être espérée, quoique pas totalement anticipée lorsque le projet fut esquissé, fut l'augmentation du nombre de femmes qui demandent à être admises dans d'autres spécialisations de l'OFPPT comme la charpenterie et la maçonnerie.

Une conséquence négative qui ne fut pas anticipée, a rapport aux positions que les femmes occupent après avoir obtenu leurs diplômes. Dans certains cas, l'électronique par exemple, les femmes diplômées qui travaillent au niveau d'ouvrier qualifié se trouvent dans des positions identiques à celles des femmes non formées qui se trouvent à la même échelle de salaire. Il y a, toutefois, une tendance à promouvoir les femmes diplômées plus rapidement.

2. Leçons Apprises

Les leçons apprises et les recommandations qui ont spécifiquement rapport à ce projet sont comprises à la fin des chapitres appropriés. La discussion suivante porte sur les leçons de nature plus générale qui furent apprises et qui devraient être prises en considération lors de la préparation de projets futurs de même nature.

- 2.1. Des projets comme celui-ci, portant sur les institutions d'éducation et de formation, nécessitent plus d'attention dans les plans et leur précision de démarrage et leur contribution pour éviter l'interruption des programmes d'enseignement. Les institutions d'éducatons et de formation doivent adhérer à des emplois de temps bien déterminés. L'arrivée de l'équipe du projet en octobre, un mois après le commencement du semestre d'automne, et l'arrivée postérieure du matériel, causèrent de sérieux délais ainsi que l'interruption de l'opération des centres de formation. Ces délais réduirent de plusieurs mois le semestre d'automne des centres pilotes.
- 2.2. L'AID devrait assurer la similarité de tous les documents du projet ainsi que l'inclusion précise de toutes ses activités. Dans ce projet, un nombre d'éléments importants décrits dans le Document du Projet n'étaient pas inclus dans le contrat. Il fut alors difficile de tenir les différentes parties responsables de la propre mise en exécution du projet. De même, l'ambiguïté entourant les responsabilités réelles des parties créa des difficultés dans l'évaluation de leur performance.

- 2.3. Les projets pilotes de plus d'une location rencontrent des problèmes logistiques. Dans ce projet, il était clair que l'équipe n'arrivait pas à partager son temps et ses efforts entre Casablanca et Fès. La présence permanente d'un personnel de projet dans chacune des localités aurait réduit de tels problèmes.
- 2.4. Les capacités globales des institutions du pays hôte, y compris l'expérience précédente à négocier des contrats, la mise en oeuvre de projets et la direction de programmes, devraient être prises en considération avant de choisir un mécanisme de contrat.
- 2.5. L'AID ne devrait pas permettre aux stagiaires de partir aux Etats-Unis à moins et jusqu'à ce que de claires dispositions soient prises pour les assister et les superviser pendant tout leur stage. Comme la durée de leur stage s'étend souvent au-delà de celle du contrat, de telles dispositions devraient être prises dès le début du projet.
- 2.6. Vu le coût et le temps nécessaires à préparer des diplômes académiques aux Etats-Unis, une sélection prudente de stagiaires est essentielle.

Ceci est nécessaire pour s'assurer que les stagiaires sont capables de compléter à temps les exigences de leur diplôme et qu'ils sont engagés à revenir travailler pour l'institution qui les a subventionnés.

2.7. Les institutions du pays hôte qui prennent des stagiaires en charge devraient identifier les positions et définir la description des travaux pour les stagiaires avant de les choisir et de les envoyer faire des études aux Etats-Unis afin de:

- aider les stagiaires à faire les choix appropriés des sujets d'études et de cours,
- aider les institutions du pays hôte à les placer dans des positions adéquates à leur retour,
- augmenter la compréhension des stagiaires du projet sous les auspices duquel ils sont formés, aussi bien que leur sentiment d'avoir un rôle important au sein de l'institution.

2.8. Dans ce projet, le coût du matériel représentait 28% du budget total. A cause du coût élevé de l'entremetteur, l'AID devrait penser à engager un contractant spécial lorsque le matériel

constitue un chiffre important dans le budget du projet.

3. Reflexions pour les Projets Futurs

Ce projet confirme une tendance commune à beaucoup de projets de développement dans l'éducation et la formation, à savoir l'augmentation des niveaux requis d'entrée. Dans ce projet, les niveaux d'entrée pour les candidates d'électronique et de dessin industriel furent élevés de quatre à sept ans d'école secondaire. Ce changement empêche un grand groupe de femmes de se lancer dans une carrière dans ces domaines. Ce fait, combiné avec la décision de ne pas fournir de dortoirs pour les femmes, a essentiellement exclu les femmes rurales ayant peu d'éducation, celles qui avaient le plus besoin de tels services.

Les projets futurs devraient également satisfaire les besoins des femmes rurales. Vu la faible densité dans les régions rurales, un projet pilote à considérer consisterait à utiliser des unités mobiles de formation, avec des instructeurs formés localement spécialisés dans la formation de femmes rurales en agriculture et en agro-technique aussi bien que dans l'alphabétisation. Ces unités pourraient être équipées de tentures (formant un couvert contre le soleil et la pluie) pour des classes en plein air, avec des meubles légers et démontables, un matériel portatif de soudure, du bois et/ou du

métal de travail pour tout usage, un équipement plus lourd installé en permanence. Dans ce contexte, l'expérience passée de l'OFPPPT avec ces unités devrait être attentivement étudiée.

Les résultats de cette évaluation suggèrent que l'OFPPPT pourrait profiter d'une assistance technique dans les domaines suivants:

- l'élaboration et l'établissement de procédés d'emploi et de suivi systématiques pour les femmes diplômées de l'OFPPPT,
- le perfectionnement et la mécanisation des tests d'entrée,
- l'élaboration et la mise en oeuvre de procédés d'évaluation pour contrôler les stages et les programmes d'étude et pour évaluer la performance,
- l'élaboration de stages pédagogiques d'initiation et de perfectionnement et
- l'examen des exigences actuelles du marché et des possibilités d'emploi pour déterminer les domaines de spécialisations supplémentaires à offrir aux stagiaires.

4. Conclusion

Comme le projet approche de sa fin, il est clair qu'il a globalement réussi et qu'une grande partie de ses objectifs furent atteints avec succès: l'intégration des femmes comme formatrices et stagiaires dans les spécialisations industrielles, le degré de succès relativement élevé à trouver un emploi pour ces femmes et le perfectionnement des programmes d'étude de la formation. L'établissement d'un procédé d'emploi structuré et de suivi sont les domaines où le moins de progrès fut achevé dans le projet. Dans le domaine des stagiaires, le délai du retour de plusieurs stagiaires à long terme est troublant; la date du retour des autres rend une évaluation de l'impact de la formation impossible en ce moment.

BIBLIOGRAPHIE

Etude de Faisabilité pour des Projets Pilotes En Vue d'Augmenter et d'Améliorer la Formation Professionnelle au Maroc, 15 Novembre 1977, Transworld Management Corporation.

Rapport d'Interim du Projet 606-0147, Formation des Femmes Dans les Domaines Industriel et Commercial, USAID-Maroc, 7 Mars 1978.

Rapport sur une Discussion d'Exploration ayant trait à l'Assistance de l'AID dans les Programmes Non Formels d'Education pour les Femmes au Maroc, préparé par Nadia H. Youssef, Ph.D. Juin 1977.

Contrat entre l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail - Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle, Casablanca, et l'America-Mideast Education and Training Services, Inc., Washington, D.C., U.S.A.

Evaluation à Mi-Point. Formation des Femmes dans les Domaines Industriel et Commercial.

Document du Projet. Formation des Femmes dans les Domaines Industriel et Commercial

Accord de Subvention du Projet entre le Royaume du Maroc et les Etats-Unis d'Amérique pour la Formation des Femmes dans

les Domaines Industriel et Commercial y compris les Annexes
1 et 2. 14 Aout 1978.

Formation Industrielle et Commerciale des Femmes au Maroc,
Numéro 0147.

Premier Rapport Trimestriel	.	Février	1980
Second	"	"	. Avril 1980
Troisième	"	"	. Juillet 1980
Quatrième	"	"	. Janvier 1981
Cinquième	"	"	. Avril 1981
Sixième	"	"	. Juillet 1981
Septième	"	"	. Janvier 1982
Huitième	"	"	. Avril 1982
Neuvième	"	"	. Juillet 1982
Dixième	"	"	. Janvier 1983
Onzième	"	"	. Avril 1983

America-Midest Educational and Training Services, Inc.

Formation Industrielle et Commerciale des Femmes au Maroc.
Numéro 0147

Premier Rapport Annuel	.	Octobre	1980
Second	"	"	. Octobre 1981
Troisième	"	"	. Octobre 1982

America-Mideast Educational & Training Services, Inc.

Programme de Dessin Industriel pour les femmes Marocaines
par Nolan Callahan. USAID/AMIDEAST/OFPPPT

Analyse de la Situation des Femmes Employées dans les
Secteurs Commercial et Industriel à Casablanca: Formation
Professionnelle Face aux Exigences du Marché de l'Emploi.
Judith Graeff. Ministère du Plan et de la Formation des
Cadres. OFPPT. 7 Février 1983.

A P P E N D I C E S

APPENDICE 1

CHRONOLOGIE DU PROJET DE LA FORMATION DES FEMMES
DANS LES DOMAINES INDUSTRIEL ET COMMERCIAL

<u>DATE</u>	<u>EVENEMENTS INDICATIFS</u>
Septembre 76	PID :Education Non Formelle Des Femmes
1 Decembre 76	Le gouvernement Marocain demande à l'AID d'évaluer les Foyers Féminins et les Ouvroirs (Youssef, Sadka at Murphy, 1976)
Janvier 77	Rapport de l'AID "Une Evaluation des Programmes Non-Formels pour l'Education des Femmes au Maroc"
Mars 77	Rapport du Corps de la Paix "Initiatives de Programmes pour les Femmes En Voie de Développement"
Juin 77	Rapport de Youssef sur les discussions d'exploration ayant trait à l'assistance de l'AID dans les programmes non-formels de l'éducation des femmes au Maroc
15 Novembre 77	Etude de Faisabilité de Programmes Pilotes pour Augmenter et Améliorer la Formation Professionnelle au Maroc (Trans World Management Corp.)
7 Mars 78	Rapport d'Interim du Projet 608-0147, Formation des Femmes dans les Domaines Industriel et Commercial
16 Juin 78	Signature du Document du Projet
14 Aout 78	Signature de l'Accord de Subvention du Projet entre le Ministère du Travail, Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), et l'USAID Rabat
Mars 79	Parution de la Demande de Proposition (RFP)

APPENDICE 1 (suite)

DATE	EVENEMENTS INDICATIFS
	Rappel du RFP par l'AID
Avril 79	<u>Seconde</u> parution de la Demande de Proposition
Avril 79	Présentation des Propositions
20 Juin 79	Le gouvernement du Maroc choisit l'AMIDEAST pour négocier un contrat avec l'OFPPPT pour mettre en oeuvre et diriger le projet
8 Juillet 79	Les négociateurs de l'AMIDEAST arrivent au Maroc
vers 10 Août 79	Accord de l'OFPPPT et de l'AMIDEAST sur un contrat préliminaire
vers 15 Août 79	Les avocats de l'AID Washington arrivent pour réviser le contrat
Août 79	330 femmes répondent à l'annonce de l'OFPPPT pour les 145 places disponibles à Casablanca et Fès; 202 passèrent le test d'entrée
28 Septembre 79	Signature du contrat de pays hôte entre l'OFPPPT et l'AMIDEAST
Octobre 79	L'équipe arrive au Maroc. Dr. Fisher, chef d'équipe; Dr. Nassif, psychologue du projet; M. Gomez, économiste; M. Comeaux, expert de dessin; M. Banville, expert commercial; M. Arzrouni, expert d'électronique
Octobre 79	Dr. Nassif a un accident
29 Novembre 79	Amendement I du contrat
Janvier 80	M. Comeaux quitte le Maroc après sa démission

APPENDICE 1 (suite)

DATE	EVENEMENTS INDICATIFS
Janvier 80	6 femmes stagiaires arrivent aux Etats-Unis
Janvier 80	Délai de l'admission de 177 stagiaires (41 en Construction et Dessin de Bâtiments; 29 en formation Commerciale; 44 en Electricité et Electronique)
15 Février 80	Les filles commencent les cours de dessin (sans matériel ni instructeur)
15 Février 80	La première cargaison de matériel est envoyée
Février 80	L'économiste commence à travailler sur le questionnaire
15 Mars 80	M. Nolan Callahan, expert en dessin, arrive pour remplacer James Comeaux
15 Mars 80	Dr. Graeff, psychologue du projet, arrive pour remplacer Dr. Nassif (jusqu'en décembre 82)
Mars 80	l'OFPPT définit les objectifs et le mandat du sondage économique
Mars 80	La seconde et la troisième cargaison de matériel sont envoyées
16 Mai 80	Lettre de l'OFPPT demandant la terminaison du contrat de M. Arzrouni (expert en électricité et électronique)
Mai 80	Visas obtenus du Ministère du Plan et des Statistiques pour lancer le sondage
7 Juin 80	Questionnaire envoyé à 7.541 établissements employant dix personnes ou plus

APPENDICE 1 (suite)

DATE	EVENEMENTS INDICATIFS
27 Juin 80	Quatrième cargaison de matériel envoyée
Juillet 80	Compilation des données démographiques sur les filles inscrites à Casablanca
	Le Directeur Général de l'OFPPPT visite les Etats-Unis
5 Août 80	Second rappel envoyé
24 Septembre 80	Amendement II du contrat
Septembre 80	Septième cargaison de matériel envoyée (électrique et électronique)
	Amendement II signé
Octobre 80	Visite au Maroc du directeur de projet de l'AMIDEAST
	Huitième cargaison de matériel envoyée (éducation commerciale et matériel audio-visuel)
Février 81	M. Coowar, expert en dessin industriel, arrive au Maroc
1 Juillet 81	M. Banville, expert commercial, annonce sa démission qui prendra effet le 1 ^{er} octobre 81
Septembre 81	Sondage sur l'emploi des femmes, conduit par la psychologue
	M. Banville quitte Casablanca
Octobre 81	Amendement III du contrat
Février 82	Sondage sur l'emploi des femmes conduit par la psychologue du projet

APPENDICE 1 (suite)

DATE	EVENEMENTS INDICATIFS
	Amendement IV du contrat
3 Août 82	Quatre membres du personnel de l'OFPPT arrivent aux Etats-Unis (Université de l'état d'Ohio) pour une stage de quatre semaines
17 Août 82	Présentation du rapport Socio-Psychologique
21 Août 82	Le Directeur Général de l'OFFPT visite les Etats-Unis
31 Aout 82	Terminer le contrat de M. Callahan, expert en dessin (Amendement III)
7 Octobre 82	Dr. Anthony Fisher démissionne de son poste
Octobre 82	Rapport sur le Sondage Economique soumis à l'OFPPT
31 Decembre 82	Amendement III: terminer tas les employés du bureau central de l'AMIDEAST excepté le Vice Président et le Directeur de Rabat ; nommer un expert en éducation pour administrer le projet du 1 ^{er} janvier 82 au 30 septembre 84; terminer le chef d'équipe, la psychologue, l'économiste, la secrétaire locale et le chauffeur; terminer l'expert en dessin à partir du 31 août 82; prolonger la période d'emploi de l'expert en électricité et électronique jusqu'en juillet 1983
Février 83	Présentation à l'OFPPT du rapport sur les Aspects Socio-Psychologiques des Femmes

APPENDICE 2

PERSONNES INTERVIEWEES

1. AMIDEAST

- Mme. Dorothy Laguardia, Vice Présidente
Mme. Sue Buret, Directrice, Bureau du Maroc
Mme. Diana Kamal, Coordinatrice de Projet
M. Feroze Coowar, Expert en Electricité et Electronique

2. AID

- Dr. Ann Domidion, Directrice des Ressources Humaines
NE/TECH, Washington
Melle. Sherry Suggs, Directrice Provoire des Ressources
Humaines, Rabat.

3. OFPPT

- M. Abderrahman Fassi Fihri, Directeur Général
M. Allal Ouahab, Attaché au Directeur
M. Mohamed Lahlali, Chef de Service de Psychologie Appli-
quée
M. Houcine Bensaber, Directeur d'Administration des
Centres de Formation
M. Brahim Bouraoui, Directeur de l'Institut de Formation
Technique, Ain Borja
M. Miloudi El Mokharek, Directeur de l'Institut de
Formation Commerciale et
Comptabilité
M. Benamar Seghrouchni, Directeur de l'Institut de Métiers
de Bâtiments
M. Abdelaziz Wydadi, Directeur du Centre de Fès
M. Ahmed Ibrahimi, Directeur du Centre de Maarif
M. Mohamed Foulani, Directeur du Centre de Hay Mohammadi

APPENDICE 2 (suite)

Melle. Nadia Chihani, Service Recherches et Développement
Stagiaire aux Etats-Unis pour une
maîtrise en formation professionnelle

4. Propriétaires d'Entreprises

M. Bernard Goubet, SADA Electronique

M. Jean-François Moreau, Thomson-CSF (Electronique de
radio)

M. Raymond Pomarès, TECHMATEL (Télécommunications)

APPENDICE 3

FORME D'INTERVIEW POUR L'ICTJW

Institution _____ Personne Interviewée _____

	Changements durant contrat	Introduits par qui	Profitables ou non
Convenance et efficacité des procédés de sélection			
Efficacité des spécialisations choisies et enseignées			
Convenance du matériel de contrat			
Convenance de la formation pédagogique			
Convenance des programmes d'études			

Commentaires:

152

APPENDICE 4

FORME D'INTERVIEW POUR L'ICTJW

Employeur _____ Domaines de Spécialisation _____

	EMPLOYEUR	EMPLOYE
1. Qui a placé les filles?		
2. Travaillent-elles dans le même établissement que leur stage?		
3. Utilisent-elles les compétences reçues?		
4. Salaire? Comparable aux hommes? Comparable aux filles non formées?		
5. Satisfaites de la formation? (recommandent aux amis)? Suggestions pour le placement?		
6. Problèmes d'intégration sociale?		
7. Problèmes d'intégration dans l'emploi?		
8. Suggestions pour les Conseils de Perfectionnement?		
9. Votre stage était-il profitable?		
10. Avez-vous profité d'un suivi depuis votre diplôme?		

Commentaires:

APPENDICE 5

BATTERIES DE TESTS D'ENTREE POUR LES PROGRAMMES PILOTES

NIVEAU DE QUATRIEME ANNEE

Français
Math
Intelligence Concrète
Abilité Spatiale
Aptitude Mécanique

NIVEAU DE SEPTIEME ANNEE

Secrétariat	Français (Compréhension de lecture) Français (Epeler) Raisonnement Abstrait Intelligence Verbale Attention
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Comptabilité	Français (Compréhension de lecture) Français (Vocabulaire) Abilité Quantitative Abstraite Raisonnement Quantitatif Raisonnement Abstrait
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dessin et Industrie	Français Electricité Mécanique Math Raisonnement Abstrait Aptitude Mécanique Aptitude Spatiale
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

REPARTITION DES STAGIAIRES PLACÉES PAR SECTEUR

SECTEURS	1979 - 1980				1980 - 1981				1981 - 1982				TOTAL GENERAL			
	I	A	P	%	I	A	P	%	I	A	P	%	I	A	P	%
INDUSTRIEL	-	-	-	-	80	78	60	77%	68	67	27	41%	148	145	87	60%
BATIMENT	20	18	18	100%	36	24	14	59%	47	31	20	65%	103	73	52	72%
COMMERCIAL	30	19	19	100%	30	18	18	100%	55	40	31	78%	115	77	68	89%
TOTAL	50	37	37	100%	146	120	92	77%	170	138	78	57%	366	295	207	71%

LEGENDE :

- I - Inscrits
- A - Admis
- P - Placées

201



Office de la Formation
Professionnelle
et de la Promotion du Travail

DIRECTION GÉNÉRALE

المملكة المغربية
وزارة الشغل والتكوين المهني
مكتب التكوين
المهني
وانعاش الشغل
الإدارة العامة

Réf. : OFP/DG/N° 657

Casablanca, le 16 novembre 1981..... في الدار البيضاء

Monsieur le Directeur
RUF MAROC STE.
22, rue de Bethune
Casablanca

Monsieur le Directeur,

Nous avons le plaisir de vous informer que l'OFPPPT a mis sur pied un programme spécifique de formation pour jeunes filles dans les secteurs industriel, commercial et du bâtiment (Electricité, Electronique, Dessin de Bâtiment, Dessin Industriel, Comptabilité et Secrétariat).

Ce programme vise l'intégration de la femme Marocaine dans de nouveaux secteurs de l'activité économique.

Cette action rentre dans le cadre d'un projet mené conjointement par le Gouvernement Marocain et l'Agence Américaine pour le Développement International (US/AID).

Toutes les stagiaires des spécialités sus-visées ont bénéficié d'un stage pratique d'une durée de un mois, ce qui leur a permis la découverte du monde du travail et la confrontation de la formation reçue avec les pratiques en vigueur au sein des entreprises. A l'issue de cette expérience, qui s'est avérée fructueuse, plusieurs filles ont été embauchées par les sociétés qui ont accepté de les prendre en stage.

Afin de contribuer à la réussite de ce projet et dans la mesure de vos possibilités, nous vous prions de bien vouloir examiner la possibilité d'embaucher quelques lauréates dans votre établissement.

Comptant sur votre compréhension et votre collaboration, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sentiments distingués.

Le Directeur Général

Signature
Signé: Abderrahmane Fassi

OFFICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET DE LA PROMOTION DU TRAVAIL

Centre , le
ou Institut

(/ / -)

M.....
.....
.....
.....

OBJET / Stages en entreprises.

M.....,

Dans le cadre de la politique d'adaptation de la formation professionnelle aux exigences du marché de l'emploi, l'O.F.P.P.T. s'efforce chaque année de compléter la formation dispensée dans ses établissements, en organisant, pour ses élèves, des stages en entreprises.

Ces stages ont pour objectifs :

- la découverte du monde du travail par les stagiaires (structures, organisation, contraintes etc...)
- la confrontation des méthodes et techniques enseignées avec les pratiques en vigueur au sein de l'entreprise ;
- l'établissement de relations plus étroites entre les centres et leur environnement économique, en vue de rechercher la meilleure adaptation entre la formation et les besoins du marché de l'emploi.

C'est dans cet esprit que nous vous demandons de bien vouloir admettre des élèves de notre en stage pour une durée déterminée. Dans le cas d'un accord de votre part, nous vous saurions gré de bien vouloir nous désigner la personne à contacter pour déterminer, le nombre des stagiaires etc...

Il va sans dire que nos stagiaires seront soumis à la réglementation en vigueur dans votre entreprise, d'une part, et que, d'autre part, l'O.F.P.P.T. les assure contre tout risque d'accident de travail durant la période de stage.

Nous vous adressons en annexe la liste des différentes spécialités enseignées dans notre

Veillez agréer, M....., l'expression de nos sentiments distingués.

Le Directeur.....

APPENDICE 9

DISTRIBUTION PAR CATEGORIE DE TRAVAUX ET DE POSTES VACANTS
DANS LE RAPPORT ECONOMIQUE

CATEGORIE	NOMBRE EFFECTIF D'EMPLOYES
1. Cadres supérieurs	9.807
2. Cadres moyens	14.527
3. Surveillants (ouvriers de production)	19.817
4. Surveillants (administratifs)	12.226
5. Cadres techniques	15.946
6. Personnel administratif	64.910
7. Ouvriers qualifiés	103.897
8. Ouvriers semi-qualifiés	100.462
9. Ouvriers non qualifiés	117.903
NOMBRE TOTAL D'EMPLOYES (EFFECTIF)	459.495
NOMBRE TOTAL D'EMPLOYES UTILISES DANS LE RAPPORT ECONOMIQUE	519.495
DIFFERENCE ENTRE LE NOMBRE D'EMPLOYES ET LE TOTAL UTILISE DANS LE RAPPORT (Cette erreur représente 11,5% du nombre effectif d'employés)	<u>60.000</u>

SERVICE PSYCHOLOGIE APPLIQUEE

L'accord O.F.P.P.T./A.I.D. prévoit la formation de six filles marocaines en Psychologie Industrielle (2), en économie des ressources humaines (2), et en formation professionnelle (2). Ces filles ont été sélectionnées par le S.P.A. et poursuivent actuellement une formation aux U.S.A.

Les tâches qui leur seront confiées à l'issue de leur formation sont les suivantes :

I. LES PSYCHOLOGUES INDUSTRIELS :

- Participation aux opérations de sélection organisées par le S.P.A. Seront concernées, particulièrement, par les opérations de sélection ~~de sélection~~ et d'orientation des candidats à une formation I.T.A.
- Participation aux expérimentations et aux adaptations des tests utilisés ~~ou~~ conçus par le S.P.A. (étalonnages, études pronostiques des batteries ^{en ce qui concerne} ~~par rapport~~ des filles et adaptations éventuelles...)
- Suivi psychopédagogique des stagiaires des I.T.A. et particulièrement des stagiaires filles.
- Animation de séminaires, dans leur sphère de compétence, dans le cadre de la formation permanente, et gestion de cette formation.
- Participation à la formation des formateurs (cours de psychologie, de statistiques appliquées à la psychologie et la pédagogie...).
- Promouvoir la cellule recherche du S.P.A. par la production d'études démographiques et psycho-sociologiques des populations stagiaires des I.T.A.
- Participer à toutes autres actions ponctuelles menées par le S.P.A.

II. LES DIPLOMÉES EN ÉCONOMIE DES RESSOURCES HUMAINES :

Les tâches qui seront confiées aux diplômées en économie des ressources humaines peuvent être regroupées en 4 activités principales :

1) Placement et suivi des stagiaires formés en :

- Établissant des fiches d'emplois vacants correspondant aux niveaux de formation existants à l'O.F.P.P.T.
- Établissant des fiches des stagiaires par niveau, par spécialité par région ou province...
- Nouant un dialogue constant avec les entreprises pour connaître les possibilités d'embauche et les exigences des employeurs et des associations professionnelles ;
- Assurant le suivi des stagiaires placés pour connaître leur devenir professionnel.

2) Études :

Conception, organisation et réalisation de toutes les études que l'O.F.P.P.T. pourrait entreprendre. On peut citer :

- études sectorielles, nationales ou régionales sur les besoins du marché du travail en personnel qualifié.
- études sur le devenir professionnel des stagiaires.
- études d'évaluation des résultats de la F. P.
- études de fiabilité lors de la création de nouvelles sections ou de nouveaux centres.
- études sur les coûts de la F. P.

3) Documentation et information :

- réalisation de brochure annuelle de l'O.F.P.P.T.
- réalisation de petites brochures et de prospectus concernant l'O.F.P.P.T., ses activités et ses services etc...
- édition de statistiques ^{sur} l'embauche, la formation...

4) Planification :

- en fonction des résultats et données qui seraient tirées des études de marché, des tendances générales qui seraient dégagées,

faire des recommandations quant au planing et à l'exécution d'actions de formation que l'U.F.P.P.T. pourrait envisager.

- collaborer activement et efficacement à l'élaboration des projets de formation qui seraient proposés lors de la préparation des plans nationaux de développement économique et social.
- susciter des projets et proposer des études ou des réalisations.

III. Diplômées en formation professionnelle :

Les diplômées en F.P. auront à assumer 3 tâches principales :

- 1) Etudes préliminaires en vue de l'élaboration et de l'adaptation des programmes de formation :
 - Etude des besoins quantitatifs et qualitatifs en collaboration avec les services spécialisés de l'U.F.P.P.T.
 - études sur l'introduction de nouvelles formations en fonction des besoins locaux ou nationaux.
- 2) Conception et réalisation des programmes :
 - Amélioration des méthodes et procédés généraux de programmation en fonction de l'évolution technique.
 - amélioration des méthodes d'enseignement en vue d'une harmonisation des cours théoriques et pratiques.
 - réalisation des études de poste de travail en vue de connaître les possibilités d'embauche et les exigences des employeurs.
 - interprétation des études de postes
 - élaboration des contenus des programmes de formation
 - animation de séminaires relatifs à l'application des programmes.
- 3) Expérimentation et suivi des programmes :
 - Assistance aux formateurs chargé de l'expérimentation des programmes.
 - exploitation des rapports de fin de formation.
 - évaluation des résultats de formation
 - réajustement des programmes expérimentés.

APPENDICE 11

RESUME DES COUTS - ALLOCATIONS DE L'AID AU CONTRAT

CATEGORIE	ALLOCATION ORIGINALE (CONTRAT)	POURCENTAGE ORIGINAL DU BUDGET TOTAL (CONTRAT)	ALLOCATION FINALE (AMEND. IV)	POURCENTAGE FINAL DU BUDGET TOTAL (AMEND. IV)	AUGMENTATION/ REDUCTION DES ALLOCATIONS
<u>COUTS DIRECTS</u>					
Travail au bureau central (Bilan B)	206.684	9,18	247.207	8,57	+ 67.523
Travail équipe projet (Bilan C)	820.655	36,46	706.446	22,08	-114.198
Voyage/allocations équipe (Bilan C)	313.311	13,92	331.583	10,36	+ 18.272
Voyage/indemnité de séjour bureau central (Bilan D)	21.005	0,93	22.263	0,71	+ 1.629
Voyage/indemnité de séjour équipe (Bilan D)	40.039	1,78	57.799	1,81	+ 17.760
Voyage/indemnité de séjour OFPT (Bilan D)	10.277	0,46	17.160	0,54	+ 6.883
Formation aux Etats-Unis (Bilan E)	241.641	10,74	532.717	16,65	+291.076
Matériel (Bilan E)	393.900	17,50	885.771	27,68	+491.871
Communication (Bilan G)	—	0,00	15.083	0,47	+ 15.083
<u>COUTS INDIRECTS</u>					
Contribution aux frais généraux (Bilan A)	203.036	9,03	356.600	11,13	+153.564
<u>GRAND TOTAL</u>	2.250.537		3.200.000		+949.463

APPENDICE 12

ALLOCATION DES COUTS

Travail au Bureau Central et Représentant Marocain:	Stagiaires Locaux 50%
	Stagiaires aux USA 50%
Chef d'Equipe:	Stagiaires Locaux 100%
Experts Techniques:	Stagiaires Locaux 100%
Economiste:	Recherches 90%
	Stagiaires Locaux 5%
	Stagiaires aux USA 5%
Psychologue:	Stagiaires Locaux 55%
	Recherches 35%
	Stagiaires aux USA 10%
Bureau Central, Voyage et Communications:	Stagiaires Locaux 50%
	Stagiaires aux USA 50%

APPENDICE 13

CALCUL DES COUTS DE LA FORMATION LOCALE

A. COUT DU MATERIEL AMORTI SUR LA DUREE DU PROJET

1. Coût de matériel de formation (ordinateur et machine à écrire spéciale exclus)		
	$885.771 - (70.000 + 2.292) =$	\$812.479
2. Coût du travail des membres de l'équipe du projet plus voyage de l'équipe et allocations moins (95% du travail de l'économiste de ressources humaines et 45% du travail de la psychologue du projet)		
	$(331.583 + 706.446) - (186.121 + 88.161) =$	\$763.747
3. Coût du travail au bureau central de l'AMIDEAST pour la formation locale: 50%		
	$274.207 \times 0,50 =$	\$137.104
4. Coût des voyages du bureau central: 50%		
	$22.634 \times 0,50 =$	\$ 11.317
5. Frais de voyages de l'équipe et de l'OFPPPT: 100%		
	$57.799 + 17.160 =$	\$ 74.959
6. Communications et autres frais: 50%		
	$(15.083 + 356.600) \times 0,50 =$	\$185.841
<hr/>		
TOTAL DES CATEGORIES 1 A 6		\$1.985.447

NOMBRE DE STAGIAIRES LOCALES

Inscrites 7/82 -----	366 femmes
7/83 -----	108 femmes
7/84 -----	88 femmes (seulement la moitié des 176 inclues)
<hr/>	

562 TOTAL
=====

APPENDICE 13 (suite)

COUT PAR STAGIAIRE	$\frac{1.985.447}{562} =$	\$3,533
<hr/>		
COUT PAR STAGIAIRE POUR L'OFPPPT (Appendice 14)		\$ 834
COUT TOTAL PAR STAGIAIRE LOCAL		\$4.367
<hr/>		

B. COUT DU MATERIEL AMORTI SUR 20 ANS

Coût amorti sur 20 ans:

$$812.479 - \frac{(812.479 \times 3)}{20} = \$690.607$$

Coût par stagiaire:

$$\frac{1.985.447 - 690.607}{562} = \$2.304$$

COUT PAR STAGIAIRE POUR L'OFPPPT (Appendice 14)		\$ 834
<hr/>		

COUT TOTAL PAR STAGIAIRE LOCAL	$2.304 + 834 =$	\$3.138
--------------------------------	-----------------	---------

SERVICE PSYCHOLOGIE APPLIQUEE

EVALUATION DU COUT DU STAGIAIRE

FORME A L'O. F. P. P. T.

Une évaluation du coût du stagiaire formé à l'O.F.P.P.T. a été réalisée en Décembre 1982. Les données prises en considération pour l'évaluation de ce coût concernent l'année de formation 1980 - 1981. Une distinction est faite entre le coût basé sur les dépenses de fonctionnement et le coût global. (fonctionnement et équipement).

I. Prix de revient d'un stagiaire formé à l'O.F.P.P.T. :
Dépenses de fonctionnement.

<u>CHARGES</u>	<u>TOTAL</u>	<u>POURCENTAGE</u>
- FRAIS DE PERSONNEL	24 986 649 , 34	62 , 83
- FRAIS SPECIFIQUES DE FORMATION	10 652 354 , 40	26 , 79
- FRAIS GENERAUX DE FONCTIONNEMENT	4 125 470 , 24	10 , 38
T O T A L :	39 764 473 , 98	100 , 00
- COUT DE L'ANNEE / GROUPE 19 STAGIAIRES	102 750 , 58	
- COUT D'UN JOUR / GROUPE	456 , 67	
- COUT D'UNE HEURE / GROUPE	57 , 09	
- COUT D'UNE HEURE / STAGIAIRE	3 , 01	
- COUT D'UNE ANNEE / STAGIAIRE	5 418 , 00	

II. PRIX DE REVIENT DU STAGIAIRE FORME A L'O.F.P.P.T. : FRAIS DE FONCTIONNEMENT ET FRAIS D'AMORTISSEMENT.

<u>CHARGES</u>	<u>TOTAL</u>	<u>POURCENTAGE</u>
- FRAIS DE PERSONNEL	24 986 649 , 34	40 , 29
- FRAIS SPECIFIQUES DE FORMATION	10 652 354 , 40	17 , 18
- FRAIS GENERAUX DE FONCTIONNEMENT	4 125 470 , 24	6 , 65
- LOCATION DES ETABLISSEMENT DE FORMATION ET SERVICES CENTRAUX	5 429 140 , 00	8 , 75
- AMORTISSEMENT DES EQUIPEMENTS	16 828 251 , 73	27 , 13
<u>T O T A L</u> :	62 021 865 , 71	100 , 00
- COOT DE L'ANNEE / GROUPE	160 263 , 22	
- COOT D'UN JOUR / GROUPE	712 , 29	
- COOT D'UNE HEURE / GROUPE	89 , 04	
- COOT D'UNE HEURE / STAGIAIRE	4 , 69	
- COÛt de l'ANNEE / STAGIAIRE	8 442 , 00	

APPENDICE 15

METHODE DE CALCUL DES COUTS DU STAGE AUX ETATS-UNIS

Le calcul des frais par stagiaire est basé sur les hypothèses suivantes:

1. Le montant total des fonds du contrat à dépenser par stagiaire est le même montant qui fut alloué (selon l'Amendement IV).
2. A moins de le mentionner différemment, les coûts du contrat par stagiaire sont distribués parmi les 4 catégories de stagiaires sur la base du nombre de mois de stage par personne comme montré ci-dessus.

CALCUL DE LA DISTRIBUTION DU NOMBRE TOTAL DE MOIS DE STAGE PAR PERSONNE COMME MONTRE CI-DESSUS

	Mois de Stage par Personne	Pourcentage du Total
6 candidates originales de maîtrise:		
3 ans x 12 mois x 6	216	48%
3 stagiaires supplémentaires:		
3 ans x 12 mois x 3	108	24%
10 stagiaires techniques d'un an:		
10 x 12 mois	120	27%
4 personnel administratif		
5 semaines x 4 = 20 semaines		
20 semaines = 5 mois	5	1%
TOTAUX	499	100%

CALCUL DES COUTS DU STAGE AUX ETATS-UNIS

CATEGORIES DE DEPENSES	BUDGET TOTAL AMIDEAST	MONTANT CHARGE SUR LE COMPTE DU STAGE	% Effectif		48%	24%	27%	1%
					6 CANDIDATES ORIGINALES DE MAITRISE	3 CANDIDATS SUPPLEMENTAIRES DE MAITRISE	10 STAGIAIRES TECHNIQUES D'UN AN	4 PERSONNEL ADMINISTRATIF OFPPPT
Formation aux Etats-Unis	532.717	100	532.717		255.704	127.852	143.834	5.327
Travail au Bureau Central	274.207	50	137.104		65.810	32.905	37.018	1.371
Voyages Bureau Central	22.634	50	11.317		6.111	1.698	3.395	113
Communications	15.083	50	7.542		4.073	1.131	2.263	75
Coût de la psychologue	195.917	10	19.592*		9.796	9.796	---	---
Coût de l'économiste	195.917	5	9.796**		4.898	4.898	---	---
Frais Généraux	356.600	50	178.300		85.584	42.792	48.141	1.783
COUT TOTAL			896.368		431.976	221.072	234.651	8.669
COUT PAR STAGIAIRE					71.996	73.691	23.465	2.167

* La proportion des dépenses du travail, du voyage et du logement de la psychologue d'AMIDEAST qui peut être chargée au compte du stage est comptée à 10% approximativement, cette somme étant distribuée de la façon suivante: une moitié pour les 6 stagiaires originales de maîtrise, l'autre moitié pour les 3 candidats supplémentaires de maîtrise

** La proportion des dépenses du travail, du voyage et du logement de l'économiste de l'équipe d'AMIDEAST qui peut être chargée au compte du stage est comptée à 5% approximativement, cette somme étant distribuée de la façon suivante: une moitié pour les 6 candidates originales de maîtrise, l'autre moitié pour les 3 candidates supplémentaires de maîtrise.

122

APPENDICE 17

CALCUL DES COUTS DES DEUX RAPPORTS TECHNIQUES

Le Rapport Economique

Hypotheses:

1. L'économiste de ressources humaines a passé 90% de son temps à la préparation de ce rapport.
2. Le coût du travail direct ajouté est de 22% pour couvrir les frais généraux.
3. Un sixième du coût du travail et de l'indemnité de séjour alloués dans le budget sont ajoutés à cet article.
4. Le coût de la machine à écrire spéciale est aussi ajouté.

$$(115.290 \times 1,22) + \frac{331.583}{6} \times 0,90 + (2.292) = \$178.617$$

(2) (3) (1) (4)

Le Rapport Socio-Culturel

Hypotheses:

1. La psychologue du projet a passé 35% de son temps à la préparation de ce rapport.
2. Vingt deux pour cent de son salaire est ajouté à cela pour couvrir les frais généraux.
3. Un sixième du coût de voyage et d'indemnité de séjour alloués dans le budget pour l'équipe sont ajoutés à cet article.

$$(115.290 \times 1,22) + \frac{(331.583)}{6} \times 0,35 = \$68.571$$

(2) (3) (1)

APPENDICE 18

INFORMATIONS SUR LES CHANGEMENTS DANS L'EQUIPE DU CONTRACTANT

POSITION	RAISON DE DEPART	REMARQUES
Le chef d'équipe	Démission	Presque 3 mois plus tot que prévu. Conflits de personnalité avec un ou plus des membres de l'équipe
L'économiste	Expiration du contrat	Performance non satisfaisante comme jugé par toutes les parties
La psychologue sociale	Accident	6 mois vains au Maroc, ensuite départ; remplaçante arrive un mois plus tard
Expert de dessin	Expiration du contrat	
Expert électricité et électronique	Terminé	Part en avril 1980 - Remplaçant arrive 10 mois plus tard. Membre original pas satisfaisant, remplaçant très satisfaisant
Directeur de projet	Démission	Spécialiste d'éducation nommé à sa place en janvier 1983

124

O.F.P.P.T.

==
S.P.A.
==

EVOLUTION DES EFFECTIFS DES STAGIAIRES FILLES
PAR SECTEUR DANS LES ETABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

SECTEURS	1979 - 1980			1980 - 1981			1981 - 1982			1982 - 1983			OBSERVATIONS
	EFFECTIFS			EFFECTIFS			EFFECTIFS			EFFECTIFS			
	Total	Filles	% Filles	Total	Filles	% Filles	Total	Filles	% Filles	Total	Filles	% Filles	
Industriel	3026	49	1,62	3594	120	3,34	4491	291	6,48	7400	513	6,93	
Bâtiment	5831	38	0,65	4696	45	0,96	5396	50	0,93	7407	137	1,85	
Commercial	825	460	55,76	988	611	61,84	1252	812	64,86	1577	1103	69,94	
Tailleur	1042	235	22,55	1169	260	22,24	1230	343	27,89	1337	425	31,79	
TOTAL GENERAL	10724	782	7,29	10447	1036	9,92	12369	1496	12,09	17721	2178	12,29	

125

EFFECTIFS DES STAGIAIRES FILLES FORMEES
DANS LE CADRE DU PROJET A. I. D.
PAR RAPPORT AUX FILLES INSCRITES DANS LES
ETABLISSEMENTS DE FORMATION

SECTEURS	1979 - 1980			1980 - 1981			1981 - 1982			1982 - 1983			Total Général			OBSERVATION.
	Total	AID	%	Total	AID	%	Total	AID	%	Total	AID	%	Total	AID	%	
INDUSTRIEL	49	-	-	120	80	66,67	291	68	23,37	513	99	19,30	973	247	25,39	
BATIMENT	38	20	52,63	45	36	80	50	47	94	137	51	29,93	270	154	57,04	
COMMERCIAL	460	30	6,52	611	30	4,91	812	55	6,77	1103	144	13,06	2986	259	8,67	
TAILLEUR	235	-	-	280	-	-	343	-	-	425	-	-	1263	-	-	
TOTAL	782	50	6,39	1036	146	14,09	1496	170	11,36	2178	294	13,04	5492	650	11,84	

N.B. : 1) Pour l'année 1982-83, il est tenu compte des effectifs inscrits en 1ère année dans le cadre du Projet A.I.D. Ces effectifs se répartissent comme suit : Industriel : 60 ; Bâtiment : 26 ; Commercial : 90 ; soit un total de 176 stagiaires en 1ère Année et 108 en 2ème Année.

2) En Juin 83, le nombre de stagiaires filles formées dans le cadre du projet sera de 474.