



Union Européenne

Royaume du Maroc



Ministère de l'Éducation Nationale et de
la Formation Professionnelle

*Appui à la mise en œuvre du Plan d'action
stratégique à moyen-terme pour
l'institutionnalisation de l'égalité entre les
sexes dans le système éducatif au Maroc*

Contrat de Service N° 2012/301-300

EuropeAid/132937/C/SER/MA

Rapport final

 **SOFRECO**

Projet mis en œuvre par
SOFRECO en consortium
avec Particip GmbH et
Education et Territoires
Maghreb



l'égalité entre les sexes
des valeurs, un comportement
et une pratique

**Direction de la Stratégie, des
Statistiques et de la
Planification**

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS ET ACRONYMES	2
RESUME EXECUTIF	4
INTRODUCTION	7
1. Rappel des objectifs	8
2. Méthodes de travail utilisées	9
3. Activités menées, résultats obtenus et problèmes rencontrés	10
1.3.1 Phase de démarrage	11
1.3.2 Mise en œuvre de l'axe 1 : Processus d'Institutionnalisation de l'égalité des sexes	11
1.3.3 Mise en œuvre de l'axe 2 : Elaboration des stratégies et outils de communication genrés	21
1.3.4 Mise en œuvre de l'axe 3 : Budgétisation sensible au genre	27
1.3.5 Les difficultés rencontrées et l'analyse des risques	30

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AFD	Agence Française de Développement
AREF	Académie Régionale pour l'Education et la Formation
AT	Assistance Technique
BSG	Budgétisation Sensible au Genre
CE	Commission Européenne
CNEF	Charte Nationale d'Education et de Formation
CV	Curriculum Vitae
DAGPB	Direction de l'Administration Générale, du Personnel et du Budget
DENF	Direction de l'Education Non Formelle
DLCA	Direction de la lutte contre l'Analphabétisme
DPEN	Délégations Provinciales de l'Education Nationale
DSSP	Direction de la Stratégie, des Statistiques et du Développement
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ENMG	Equipe nationale de Management du Genre
EP	Expert Principal
EPT	Education pour Tous
ES	Egalité entre les Sexes
FAES	Fonds d'Appui à l'Egalité entre les Sexes
GIZ	Association pour la Coopération internationale allemande
IES	Institutionnalisation de l'Egalite entre les Sexes
INSEA	Institut National de Statistique et Economie Appliquée

MENFP	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PAES	Programme d'Appui à l'Egalité entre les Sexes
PASMT	Plan d'Action stratégique à Moyen Terme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PU	Programme d'Urgence
TDR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la Femme
USAID	United States Agency for International Development

RESUME EXECUTIF

Lancé le 13 janvier 2013 pour une durée de 10 mois, le projet d'Assistance Technique pour l'appui à la mise en œuvre du Plan d'action à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans le système éducatif marocain a comme objectif d'appuyer le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) dans son processus d'institutionnalisation de l'égalité des sexes à travers trois axes d'intervention principaux concernant le renforcement de capacités, la communication sensible au genre et la budgétisation sensible au genre. Le projet bénéficie d'une coordination tout au long du projet assurée par un chef d'équipe spécialiste en institutionnalisation de l'égalité des sexes, un expert principal senior en communication sensible au genre, un expert principal senior en budgétisation sensible au genre et un expert junior en formation et genre.

Le projet a par la suite été prolongé jusqu'au 11 mars 2014.

Ce projet de rapport final rend compte de la période du 13 janvier 2013 au 11 mars 2014.

Les méthodes de travail utilisées dans le projet structurent les différentes missions et promeuvent une appropriation par tous les acteurs concernés : les directions concernées (DSSP, DAGPB, DRH, UCFC et DC), Equipe nationale et régionales de management genre, experts ; partenaires externes. Ces méthodes sont les suivantes :

- Une approche tournée vers la pratique et le transfert de compétences, valorisant les formations-actions, la valorisation de l'existant en matière de travaux sur l'égalité des sexes dans le MENFP, une adaptation de tous les outils et méthodes aux spécificités du secteur éducatif marocain et l'échange d'expérience.
- Une approche fortement participative et une concertation régulière à travers des équipes de travail constituées par des cadres du Ministère et les expertes autour des trois axes d'intervention, et l'accompagnement par le Comité de suivi.
- Analyses basées sur un processus de proposition~feedback : le processus adopté a été de proposer une ébauche de chaque document et de chercher un feedback individuel ou collectif.

- Validation collective du travail accompli : réunions des responsables pertinents pour valider les travaux comme étant de la qualité et de la pertinence nécessaire.

Le rapport de démarrage a permis de situer le projet dans le contexte actuel de l'institutionnalisation de l'égalité des sexes (IES) au Maroc, d'analyser la documentation de base (rapports annuels et de projets, études et textes politiques de base), et d'actualiser le niveau d'investissement prévu pour chaque mission (niveau senior/junior, nombre de personnes/jours).

Toutes les activités prévues dans le cadre des trois axes d'intervention ont été réalisées.

Dans le cadre de l'axe 1, portant sur l'institutionnalisation de l'égalité des sexes, le renforcement des capacités a concerné les équipes régionales genre des 16 académies régionales et les points focaux genre positionnés dans plusieurs directions centrales ainsi que l'équipe nationale de management genre. Ce renforcement de capacités s'est fait en alternant des ateliers de travail et de partage et des sessions de formation. Une méthodologie de formation-action a facilité l'appropriation des concepts, outils et techniques et a porté ses fruits lors de l'élaboration de plans d'action régionaux genre. A l'issue de ce processus, les équipes régionales genre ont fortement accru leur implication et motivation autour de l'IES, des réseaux se sont constitués.

Dans le cadre de l'axe 2, une stratégie de communication genrée a été développée incluant les lignes directrices de la communication vers les cibles principales et les plans de communication développés pour chacune des cibles, tant interne qu'externe. Par ailleurs, des activités conjointes avec les équipes de travail, (à travers les formations et un atelier de validation) ont jeté les bases d'une bonne appropriation de la stratégie par ses acteurs principaux. La communication est en effet indispensable pour accélérer l'institutionnalisation de l'égalité des sexes, tant pour des raisons opérationnelles, que pour contribuer aux changements de comportement et de mentalités.

En prolongement de la stratégie de communication genrée, des outils de communication ont été développés. Un portail web sur l'égalité des sexes sera à la fois un outil de travail pour les acteurs du Ministère, comme plate-forme d'échanges et d'accès à des ressources techniques, et un outil de communication et d'information.

Une affiche destinée au personnel du Ministère a été conçue, et sera imprimée et distribuée, afin de promouvoir les valeurs égalitaires dans les pratiques professionnelles et rappeler que l'égalité des sexes est l'affaire de toutes et tous. Enfin, un spot radio en direction du grand public a été développé afin de promouvoir le maintien des filles à l'école en mettant en lumière les avantages que cette éducation apporte aux enfants et aux familles.

Dans le cadre de l'axe 3 relatif à la budgétisation sensible au genre, les travaux ont porté sur la conception de notes et d'outils méthodologiques visant à mieux intégrer la budgétisation sensible au genre (BSG) dans la planification et budgétisation du secteur éducatif. Une formation a également été dispensée aux cadres et techniciens chargés de l'élaboration des plans et des budgets, tant au niveau régional que central.

Quelques difficultés d'exécution ont surgi, dues surtout à un planning serré et à un délai d'exécution très court. Des changements internes au Ministère et des impondérables au niveau du Ministère ont eu un impact sur les décisions à prendre et sur la réalisation de certaines activités. La durée effective du projet a été réduite mais, grâce à une collaboration constante et efficace des équipes de travail et des acteurs du projet, il a cependant été possible de réaliser l'ensemble des actions prévues.

A l'issue de cet appui technique, des résultats positifs sont constatés :

- Dans la dynamisation des équipes régionales genre.
- Dans l'augmentation du niveau de connaissance et de maîtrise de l'approche genre
- Dans la sensibilisation à l'approche genre aux niveaux régional et central, bien que celle-ci soit encore très insuffisante.
- Dans la mise à disposition d'outils et méthodes à utiliser pour poursuivre le processus d'IES.

La dynamisation des équipes s'est concrétisée par l'élaboration de plans d'action genre et de projets genre. Pour que ces progrès se traduisent par des résultats tangibles, il appartient désormais au Ministère d'assurer la prise en compte de ces plans et projets dans les plans d'action des AREF et du niveau central. A cet effet, le plan Gouvernemental pour l'Egalité (ICRAM) constitue un cadre adéquat qui devrait permettre la mise en œuvre de ces actions.

Cependant à l'issue de cet appui technique, certains points de blocage ralentissent l'ancrage de l'IES. L'officialisation du dispositif « Genre » en est la question centrale, afin de permettre la reconnaissance des équipes régionales et nationale, et en conséquence de faciliter la prise de décision et l'affectation de ressources humaines et financières pour l'accélération du processus d'IES.

INTRODUCTION

Le présent rapport, désigné comme rapport final de mise en œuvre du projet d'assistance technique au MENFP du Maroc, résume les activités ayant eu lieu entre le 15 janvier 2013 et le 11 décembre 2013. Il s'attache à décrire succinctement le contenu des missions, à souligner les éventuels problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre et à donner un aperçu des activités réalisées durant l'exécution de ce projet.

Ce rapport se veut également l'occasion de faire le bilan de la consommation des jours d'expertise prévus au contrat ainsi que des dépenses accessoires.

1. Rappel des objectifs

La réduction des inégalités de genre est constamment au cœur des documents des politiques et stratégies de développement adoptés par le Maroc. L'enjeu est particulièrement important dans le secteur de l'éducation car la lutte contre les stéréotypes sexistes et les inégalités de chance et d'accès se jouent dès les apprentissages scolaires. Bien que les indicateurs montrent une amélioration constante vers une égalité des sexes dans le secteur éducatif, il persiste encore des insuffisances tant dans les résultats obtenus sur le terrain que dans le pilotage et l'exécution des programmes d'IES conduit par le Ministère.

L'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la gouvernance du Ministère a pour objectif de généraliser une approche attentive aux spécificités du genre dans le système éducatif, dans toutes les phases de son cycle de formulation de politique, de programmation et de budgétisation, ainsi que dans la mise en œuvre des projets, et le suivi-évaluation de l'action publique, soutenue par une stratégie de communication genrée pour la sensibilisation et la diffusion et le partage de l'information.

Un Plan d'action stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'Egalité entre les Sexes (PASMT/IES) a été adopté pour la période 2009-2012, lequel n'a été que partiellement mis en œuvre.

Dans cette optique, le présent projet vise à améliorer les prestations de la DSSP, de l'ENMG, et des ERMG des académies régionales, pour que le PASMT soit mis en œuvre et que l'égalité des sexes soit réellement inscrite dans la gouvernance et les actions du Ministère. Le projet s'appuiera sur les initiatives précédentes réalisées par le MENFP, développant es activités et les matériaux complémentaires qui permettront une réelle mise en pratique des principes de l'IES.

Pour appuyer le Ministère dans ses efforts dans ce sens, le présent projet s'est fixé trois axes d'intervention :

- Assurer l'institutionnalisation des ERMG afin d'intégrer l'égalité entre les sexes dans le cadre du processus de planification stratégique au niveau central et régional ainsi que dans les plans d'action des Délégations provinciales de l'éducation nationale.
- Doter le Ministère de stratégies et d'outils de communication interne et externe pour promouvoir l'égalité des sexes.
- Renforcer les capacités de la Direction du Budget et des responsables en ce domaine au niveau régional afin qu'ils soient en mesure de concevoir les budgets selon la méthode de budgétisation sensible au genre (BSG) pour le prochain Plan Stratégique du MENFP 2013-2016.

Cette assistance se décline en 6 missions et une étude. Ce rapport présente l'état d'avancement de chacune de ces composantes.

2. Méthodes de travail utilisées

Les méthodes de travail pour la réalisation du projet et des missions spécifiques sont basées sur la nature fondamentalement coopérative et participative de ce projet. Elles s'articulent autour des principes suivants :

La mise en œuvre de tous les éléments du projet se base sur cinq principes fondamentaux :

1. L'accent mis sur le développement des capacités : l'ensemble du projet, de par ses objectifs et ses processus doit contribuer au renforcement des capacités du MENFP à travers le développement des capacités de l'ENMG, des ERMG et des directions centrales associées étroitement au projet, dans l'optique de pérenniser les méthodes et les résultats du projet. Le jumelage étroit entre les équipes du MENFP et les expert(e)s du projet garantira un renforcement continu de ses cadres et techniciens. Pour les actions du projet, il sera de préférence fait recours aux modes de faire et aux procédures locales afin de faciliter l'appropriation et la réplication. Ainsi les formations impliqueront étroitement L'Unité Centrale de Formation des Cadres du MENFP.

2. La valorisation de l'expertise existante au sein du MENFP : le MENFP a une expérience déjà conséquente dans tous les domaines visés par le projet. L'IES a fait l'objet d'une structuration informelle. Le Ministère dispose de personnel formé et d'outils conçus lors de programmes précédents. Il s'agira donc de valoriser cette expertise en exploitant les outils déjà élaborés pour les ajuster à l'exigence d'opérationnalisation vers le niveau régional et central en ce qui concerne l'IES dans la gouvernance du système éducatif et la BSG. L'implication des membres de l'EMG aux côtés des experts est particulièrement attendue dans le processus de multiplication des compétences du niveau national au niveau régional. De la même façon, l'expérience du ministère en matière de communication sera la base de l'élaboration de la stratégie, laquelle sera cadrée par le PDMT qui est en cours de préparation.

3. Une approche d'accompagnement et suivi (« coaching ») : Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables. S'appuyant sur les leçons apprises lors des initiatives précédentes en IES, la définition du projet a inclus un ensemble d'actions de coaching, qui consiste en une dynamisation préalable des actrices et acteurs régionaux dans un premier atelier, des apports techniques lors des formations, suivis d'un accompagnement des travaux des AREF lors de l'élaboration et de la réalisation de leur plan d'action IES, et enfin un atelier final qui permettra de faire le point des réalisations et des suites à donner au projet. La programmation des activités a tenu compte de ce besoin d'accompagnement, en concentrant les apports préalables sur la première période, ce qui permettra ensuite aux experts d'accompagner les AREF dans leurs travaux durant la seconde période du projet.

4. La mise en application pratique : L'essence du projet est d'ordre opérationnel, reflétant la volonté du Ministère de mettre en œuvre effectivement l'IES dans son processus de planification, de budgétisation puis dans la réalisation de projets et sa visibilité à travers des supports de

communication genrés. Ainsi les différents produits livrés tout au long du programme, (comme des modules et outils de formation, un guide, des propositions de mécanisme et outils de suivi, des messages publicitaires et affiches) seront mis en application immédiatement lors des sessions de formation et d'autres événements organisés par le MENFP. Ils seront utilisés et diffusés tout au long des actions d'accompagnement et de suivi.

5. Le dialogue et la concertation : les méthodes de travail sont axées sur le dialogue et la concertation entre les services centraux et décentralisés du MEN, et ses partenaires principaux dans l'IES. Une étroite concertation technique est rendue possible par la mise en place d'équipes de travail par domaine, qui sont l'interface du MENFP avec des experts lors du développement de leurs produits spécifiques. Les experts recrutés au sein du projet engagent un dialogue régulier autour de chaque élément et développent des propositions en concertation avec les acteurs concernés.

Ces principes sont appliqués dans toutes les missions et constituent la base des méthodes de travail pour tous les experts déployés.

3. Activités menées, résultats obtenus et problèmes rencontrés

Dans cette section nous allons détailler les activités menées et les résultats obtenus, mission par mission, en rappelant également les activités entreprises pendant la phase de démarrage et en mentionnant les éventuels problèmes rencontrés.

Pour rappel, le projet s'articule selon 3 axes et 6 missions, résumées dans le tableau ci-dessous :

Structure et éléments du projet (organisés par domaine) (la numérotation des missions selon les termes de référence est indiquée entre parenthèses)	
Axe 1 : Processus d'institutionnalisation de l'IES	
Mission 1 :	Le renforcement des capacités pour l'IES dans la gouvernance du système éducatif de planification et par des actions de formation (2 activités)
Mission 2 :	L'accompagnement des institutions centrales et régionales pour l'institutionnalisation du genre (4 activités)
Axe 2 : Elaboration de stratégie et d'outils de Communication genrés	
Mission 3 :	L'élaboration d'une stratégie de communication sensible au genre pour la période 2013-2016 et des lignes directrices des actions de communication (5 activités)
Mission 4 :	La conception et production d'outils de communication sur l'égalité des sexes dans l'éducation nationale : un portail web sur l'égalité des sexes, des messages publicitaires audio-visuels et des affiches (4 activités)
Axe 3 : Budgétisation sensible au genre	
Mission 5 :	L'opérationnalisation de la BSG au sein du Ministère, par la réalisation de formations, la révision du Guide et l'accompagnement des AREF (5 activités)
Mission 6 :	la mise en place d'un dispositif de suivi de l'intégration du genre dans les morasses budgétaires (1 activité)

1.3.1 Phase de démarrage

La phase de démarrage était lancée le 13 janvier 2013, date du début du projet et s'est divisée en deux parties :

- Du 15 au 31 janvier : consultations autour des termes de référence d'origine et de la méthodologie proposée par la SOFRECO, aboutissant à la soumission du rapport de démarrage dans les délais prévus ;
- Du 31 janvier jusqu'au 20 février 2013 : réactions et commentaires Ministère, amendement du rapport et re-soumission (11 janvier 2013), et validation par la DUE (23 janvier 2013).
- L'objectif du rapport de démarrage était de définir les modalités de mise en œuvre du projet, et donc de :
 - Situer le projet dans le contexte actuel de l'évolution de l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans le secteur éducatif et au niveau national ;
 - Etudier avec les directions concernées les objectifs et livrables de chaque mission du projet, avec comme issue l'actualisation des termes de référence.

1.3.2 Mise en œuvre de l'axe 1 : Processus d'Institutionnalisation de l'égalité des sexes

La contribution du projet au processus d'institutionnalisation de l'égalité des sexes se décline en deux missions principales :

1. Le renforcement des capacités pour l'IES par des actions de formation
2. L'accompagnement des institutions centrales et régionales pour l'IES.

Ces deux missions sont menées en étroite concertation et collaboration avec les équipes management genre, au niveau central et dans les 16 académies régionales. Une équipe de travail a été constituée qui suit techniquement la préparation et la réalisation des activités et s'assure du transfert de compétences. Cette équipe de travail est formée par des membres de l'ENMG, de la Direction des ressources humaines, de l'Unité Centrale de Formation des cadres. Cette équipe s'est réunie à 9 reprises au cours de la période, examinant la méthodologie, les programmes, les contenus et supports de formation.

1.3.2.1 Mission 1 : renforcement des capacités pour l'IES

Le renforcement de capacités est visé à travers plusieurs activités qui s'inscrivent en continuité :

- Un atelier de team building dont la finalité était de relancer la dynamique de l'IES et faciliter l'échange d'expérience et la formation de réseau « métier » et régionaux.
- Les sessions de formation, organisées dans 4 pôles régionaux pour toutes les équipes genre des AREF et qui viseront à apporter des éléments méthodologiques sur l'IES et renforcer les équipes régionales

Ce processus se poursuivra dans le cadre de la mission 2 avec la mise en application des méthodes et outils proposés durant la mission 1, notamment lors d'un atelier de démarrage et planification « genre » au niveau régional.

Activités réalisées :

- L'atelier de team-building, d'une durée de deux jours a été organisé du 28 février au 1er mars 2013 à Marrakech.

L'atelier de team building était la première activité de terrain réalisée dans le cadre du projet. Relançant les activités relatives à l'IES au niveau régional, cet atelier avait pour but essentiel de dynamiser les différents acteurs et de les rassembler autour d'objectifs communs, visant tous à mieux intégrer l'égalité des sexes dans la gouvernance du secteur éducatif. Il constituait une première étape dans la redynamisation des ERMG au niveau des AREF, et dans l'installation d'équipes solides qui participeront à toutes les activités développées dans le cadre du projet, et qui ultérieurement poursuivront leurs travaux d'intégration de l'égalité des sexes dans le système éducatif. Cet atelier était un atelier de team building, orienté plus vers des processus de renforcement de la cohésion d'équipes, que vers le transfert de savoirs et savoir-faire ou la production d'outils et de documents. La synergie au sein des groupes et le faire-ensemble ont primé sur les productions relatives au thème

Les objectifs spécifiques à cet atelier étaient de :

- Faire connaître le projet à tous ses interlocuteurs principaux au sein du MENFP : ses objectifs, missions, activités et résultats attendus ;
- Faciliter le partage d'expérience sur l'IES au sein du Ministère, notamment par un échange entre les régions ;
- Favoriser l'installation de réseaux techniques par « métier » ;
- Favoriser/renforcer la constitution d'une équipe régionale autour de l'IES,
- Informer les cadres sur le contenu des formations des axes 1 et 3 du projet.

Cet atelier a rassemblé les acteurs du niveau régional, provenant des 16 académies régionales du Maroc et les cadres des directions centrales qui sont particulièrement chargés de suivre l'IES dans le cadre de ce projet. Prévu pour 76 personnes, la participation effective a été de 65 personnes.

▪ Les sessions de formation

La réalisation de ces formations au profit des AREF a pour finalité d'ancrer l'IES dans la gouvernance du secteur éducatif au niveau régional, en procurant des outils et des méthodes aux cadres qui sont chargés de cette intégration. Ces formations sont un préalable au travail ultérieur d'élaboration des plans d'action genre, dont l'accompagnement est l'objet de l'activité 2.1.

Les thématiques ont été identifiées dans les termes de référence du projet, s'inspirant des formations délivrées dans le cadre du projet financé par le FAES. Quatre modules ont ainsi été déterminés :

- Les outils de l'analyse différenciée selon les sexes
- L'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la gouvernance du système éducatif
- La gestion d'un projet sensible au genre
- La communication sensible au genre.

Tenant compte du démarrage un peu tardif des activités du projet, des impératifs de calendrier du Ministère et du cycle de planification, la programmation des formations a été remaniée afin de pouvoir exécuter les deux premiers modules durant une première session, puis la formation à la BSG mission 3) suivi du troisième module. L'atelier de démarrage a ensuite été programmé (mission 2) pour lancer la formulation du plan d'action genre. Le module 4, relatif à la communication, a été reporté après la rentrée scolaire en octobre et novembre.

La réalisation de sessions de formation a consisté en les étapes suivantes :

a) Clarification des objectifs de chaque module de formation avec l'équipe de travail de l'axe 1, ce qui a permis le développement du programme détaillé et des supports de formation. Trois modules ont été conçus au cours de cette période.

Le premier module a été orienté sur la présentation des outils principaux utilisés pour conduire une analyse différenciée selon les sexes (ADS) en valorisant les données provenant des académies régionales. Ont été abordés notamment les concepts de base de l'égalité des sexes, le calendrier journalier, les trois rôles et le profil de genre, l'accès et le contrôle aux ressources et bénéfiques, les niveaux de participation, les besoins pratiques et stratégiques, le tableau des causes et des effets et l'arbre à problèmes et enfin la liste des 10 questions.

Le second module a été consacré au processus d'institutionnalisation de l'égalité des sexes, se basant d'abord sur une analyse par sphères de l'organisation. Il s'agissait d'identifier pour chaque sphère quels sont les points d'entrée pour l'IES, et quelle est la situation de départ et la situation espérée relative à l'égalité des sexes. Ces 5 sphères sont relatives à la Culture de l'organisation, aux ressources humaines, aux ressources financières et matérielles, à la communication de l'organisation (tant interne qu'externe) et aux projets/programmes et services délivrés par l'organisation.

Le troisième module s'est articulé autour de deux thèmes principaux : la conception d'un projet sensible au genre en utilisant la méthode du cadre logique pour en bâtir l'ossature, et la gestion d'un projet sensible au genre, insistant sur les aspects spéciaux à considérer et valoriser pour une bonne gestion de projet.

Le quatrième module a rappelé les caractéristiques essentielles de la communication, approfondi la différence entre simple information et communication. Après avoir abordé les grandes lignes de la communication institutionnelle et de la communication pour le développement, la formation a porté ensuite sur les objectifs et caractéristiques d'une communication sensible au genre.

b) la note méthodologique détaillée sur les formations

Cette note présente la stratégie proposée pour l'ensemble des activités de formation de l'axe 1, la méthodologie retenue qui est celle d'une formation-action orientée vers la mise en pratique des concepts et des outils et leur application au secteur de l'éducation. La note présente également dans leurs grandes lignes les trois premiers modules de formation, ainsi que les aspects organisationnels des formations. Le dernier module sera finalisé après la réalisation de l'état des lieux sur la communication sensible au genre du MENFP, afin de s'ajuster de façon optimale aux besoins du Ministère en matière de formation à la communication sensible au genre. La note méthodologique a été examinée avec le groupe de travail de l'axe 1 et proposée pour validation au Comité de suivi.

c) La préparation des supports de formation

Ces supports consistent en des fiches didactiques qui guident les travaux des séances de formation, et un module qui regroupe les notions fondamentales, ainsi que quelques présentations. La méthodologie retenue qui est celle d'une formation-action a privilégié les travaux de groupe et les productions des participants. Il s'agissait de les accompagner dans leurs réflexions afin de faire ressortir pour chaque thème, quelles sont les aspects pertinents à utiliser et développer pour progresser vers l'égalité des sexes dans le secteur de l'éducation. Tous les supports ont été examinés, discutés et amendés avec le groupe de travail de l'axe 1 ; ainsi que plus largement avec l'UCFC.

Ont été produits :

- Le support de formation et le module relatif aux outils de l'analyse différenciée selon les sexes
- Le support de formation sur l'institutionnalisation de l'égalité des sexes
- Le support de formation et le module sur la conception et la gestion d'un projet sensible au genre.

Les matériaux des deux premiers modules ont été traduits en arabe avant le démarrage des sessions. Cependant, la version arabe n'a pas été utilisée durant les formations. Les participants ont utilisé les documents en français et les explications et orientations ont été données en arabe par la formatrice. Compte-tenu des modifications apportées au cours des sessions ainsi que de la qualité insuffisante des traductions, il a été décidé de surseoir aux autres traductions. Elles seront réalisées à la fin des formations sur une version définitive qui pourra être capitalisée par l'Unité de Formation des Cadres.

d) L'organisation logistique des formations

Le consortium était chargé de la partie logistique de l'organisation : choix des hôtels et mise à disposition des matériaux de formation et des formateurs. A cet effet, ont été préparés et soumises pour approbations les trois requêtes pour l'approbation préalable des dépenses à engager au titre du budget des « dépenses accessoires ». Le Ministère était chargé de la convocation des participants. Par souci de cohérence et de continuité, ces formations ont concerné l'ensemble des acteurs principaux du projet au sein du MENFP :

- Les 4 membres de chacune des 16 AREF, soit 64 personnes ;
- Les membres des équipes de travail, soit 12 personnes.

Deux membres de l'ENMG ont assisté à chacune des séances de formation. Les effectifs prévus étaient donc de 18 à 22 personnes pour chaque groupe.

Les AREF ont été regroupées au sein des 4 pôles régionaux de Fès, Settat, Guelmim et Tétouan, selon la répartition suivante :

Pôles régionaux	Académies régionales
Tetouan	Région Grand Casablanca
	Région Tanger – Tetouan
	Région Rabat - Salé - Zemmour – Zaer
	Région Gharb - Chrarda - Beni Hssen
Fès	Région Meknès – Tafilalet
	Région Fès – Boulmane

	Région l'Oriental
	Région Taza - Taounate - Al Hoceima
Guelmim puis Agadir	Région Oued Ed-Dahab-Lagouira
	Région Laayoune-Boujdour-Sakia Al Hamra
	Région Guelmim - Es-smara
	Région Sous-Massa-Draa
Settat puis El Jadida	Région Doukala-Abda
	Région Chaouia – Ourdigha
	Région Marrakech - Tensift - Al Haouz
	Région Tadla-Azilal

Les formations ont été réalisées dans des hôtels dans les 4 pôles de Fès, Settat, Tétouan et Guelmim pour la première session. L'accès et les conditions logistiques n'étant pas satisfaisants les pôles de Guelmim et Settat ont été remplacés respectivement par Agadir et El Jadida pour la seconde session.

e) l'exécution des formations :

Deux modules ont été regroupés lors de la première session, 2 jours et demi à 3 jours étant consacré au module 1 et 2 jours au module 2.

Le module 3 a été abordé lors d'une seconde session, d'une durée de deux jours. Cette session a été immédiatement suivie par les ateliers de démarrage (cf mission 2).

Le module 4 a été dispensé au cours d'une session de formation de deux jours.

Le tableau suivant reprend de façon synthétique les formations réalisées :

Pôle régional	Nbe de participants	Dates	Lieu de la formation
Première session de formation sur les outils de l'ADS et l'IES dans la gouvernance du système éducatif			
Tétouan	19	01 au 05/04	Hôtel La Paloma
Guelmim	19	08 au 12/04	Hôtel Adil Moussafir
Settat	21	15 au 19/04	Hôtel Bel Air
Fès	21	22 au 27/04	Hôtel Wassim
Deuxième session de formation sur la conception et la gestion d'un projet sensible au genre			
Tétouan	19	04 au 05/06	Hôtel La Paloma
Agadir	19	17 au 18/06	Hôtel Ryad Mogador
El Jadida	21	10 au 11/06	Hôtel Art Suite
Fès	21	24 au 25/06	Hôtel Zallagh
Troisième session de formation sur la communication sensible au genre			
Fès	20	28 au 29/10	Hôtel Zallagh
Tétouan	20	31/10 au 01/11	Hôtel La Paloma

El Jadida	20	07 au 08/11	Hôtel Art Suite
Agadir	20	11 au 12/11	Hôtel Ryad Mogador

Les formations ont été dispensées par l'experte n°4 en formation en genre, Mme Khadija Errebbah, assistée par l'experte n°1 pour la première session, par une experte court terme en formation et planification, Mme Hayat Lahbaili pour la seconde session et par une experte en formation et genre, Mme Touria El Oumri, pour la troisième session.

f) les rapports d'exécution

Des rapports d'exécution ont été préparés pour l'atelier de team-building et pour toutes les sessions de formation.

Résultats obtenus :

- L'atelier de team building.

La participation a été de 85 % des effectifs prévus. Une AREF n'était pas représentée et les équipes régionales n'étaient pas toujours complètes. La participation a été de 100% pour les directions centrales. L'atelier de team-building a rempli les objectifs fixés et a fait l'objet d'une évaluation positive. Cet atelier a fortement contribué à motiver les équipes régionales et à relancer la dynamique de l'IES facilitant la réalisation des formations suivantes.

- Les sessions de formation

La participation effective a fortement varié selon les pôles et les sessions :

Session	Pôle	Participation effective
Session 1 : ADS et IES	Fès	100%
	Tétouan	100%
	Guelmim	85 %
	Settat	65%
Session 2 : Conception et gestion de projet sensible au genre	Tétouan	87%
	El Jadida	94 %
	Agadir	66%
	Fès	88%
Session 3 : Communication sensible au genre	Fès	85 % (94 % AREF)
	Tétouan	75 % (81 % AREF)
	El Jadida	95% (100% AREF)
	Agadir	70% (62% AREF)

Les évaluations de toutes les séances de formation ont été positives tant vis-à-vis du contenu et du renforcement de capacités que des objectifs plus généraux de consolidation et motivation des équipes.

Session	Appréciation globale : 1 faible, 2 : moyen, 3 : bien ; 4 très bien
Session 1 –outils de l'analyse différenciée selon les sexes	3.4

Session 2- processus IES	3.27
Session 3 – Conception de projet sensible au genre	3.25
Session 4 – Communication sensible au genre	3.25

Le renforcement des capacités a été remarqué lors des ateliers de démarrage, lorsque les équipes régionales ont formulé des plans d'action genre. Une plateforme a été organisée via internet afin de faciliter les échanges entre les équipes régionales et les cadres des directions centrales autour de l'IES.

Les équipes régionales ont formulé chacune un projet sensible au genre, qui sera développé au cours des mois à venir.

- Livrables réalisés :
 - La note méthodologique sur les formations
 - Le support pour l'atelier de team building
 - Les supports pour les modules 1, 2, 3 et 4 et les modules 1, 2, 3 et 4. La traduction en arabe des supports et des modules
 - 4 formations réalisées pour 74 personnes environ (selon les modules)
 - Les rapports d'exécution de l'atelier de team building et de toutes les sessions de formation
 - Le rapport d'exécution de l'atelier de synthèse

Difficultés rencontrées

La mise en place de certaines équipes régionales a été difficile. Les participants de l'atelier de team-building n'ont pas tous été reconduits dans les équipes régionales. Les équipes n'ont pas été toutes complètes lors de la première session de formation, notamment pour les pôles de Settat/El Jadida et Guelmim/Agadir. La composition des équipes est acquise pour la seconde session de formation. Cependant, en l'absence de nomination officielle dans la plupart des régions, la permanence des ERMG n'est pas assurée au-delà de la durée du projet. L'équipe régionale est constituée de deux personnes (le point focal et le chargé de la planification), l'équipe de l'Aref Oued Dahab- Lagouira, bien que formée de 4 personnes a rarement été complète (souvent seul le point focal était présent). Ceci est dû principalement à des problèmes d'éloignement et de coût du transport.

Dû au démarrage un peu tardif du projet, et aux divers impératifs de calendrier, la programmation a été revue et décalée vers les mois d'avril et mai pour la première session et juin pour la seconde. Le mois de juin étant traditionnellement consacré aux examens et à des activités de planification, il n'a pas été possible d'obtenir une participation à 100% des équipes régionales. Enfin, les membres des équipes régionales genre étant indisponibles durant les mois de juillet, août et septembre, la dernière formation a dû être repoussée aux mois d'octobre et de novembre.

La période disponible pour les formations étant très resserrée (entre avril et juin, puis octobre et novembre) a fortement sollicité les équipes régionales qui ont par ailleurs d'autres tâches à accomplir au sein de leur AREF.

L'augmentation du nombre de participants, souhaitée par le Ministère, a conduit à raccourcir les temps de formation afin de rester dans un budget acceptable. Un rythme très intensif a dû être adopté au détriment de la qualité. Il n'a pas toujours

été possible d'approfondir les outils et notions présentés autant qu'il aurait été souhaité. Ainsi, par exemple 2.5 à 3 jours ont été consacrés aux outils de l'analyse différenciée selon les sexes (ADS) alors qu'il en faudrait normalement 5. Parcourir les aspects relatifs à la conception puis à la gestion d'un projet sensible au genre en deux jours a été un défi et ne peut être qu'un survol des principales notions et techniques

1.3.2.2 **Mission 2 : Accompagnement des institutions centrales et des ERMG pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes**

Cette mission est essentielle pour assurer une réelle mise en application de l'IES dans le système éducatif, qui s'articulera autour de l'élaboration d'un plan d'action pour chaque AREF et son accompagnement conjoint par les experts du projet et l'ENMG.

Cette mission se décline en 4 activités principales :

1. Un atelier de démarrage au niveau régional, pour élaborer les plans d'action genre
2. Un accompagnement technique qui s'articule autour de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action
3. L'organisation d'un atelier de synthèse, programmé à la fin du projet
4. L'appui-conseil à l'ENMG par un jumelage constant des experts du projet et de l'ENMG

Activités réalisées

- L'atelier de démarrage au niveau régional

L'objectif de cet atelier est de traduire la volonté d'institutionnaliser l'égalité des sexes dans le secteur éducatif en actions concrètes à réaliser au niveau des académies régionales. Ces ateliers se tiennent alors que le Plan stratégique 2013-2016 du Ministère a été formulé, et une première déclinaison effectuée au niveau régional durant le mois de mai 2013. Cependant, les plans élaborés au niveau régional ne sont pas finalisés et vont être amendés et revus. Comme prévu, initialement, les équipes régionales genre vont élaborer au cours de cet atelier un plan d'action genre. Celui-ci vise à expliciter et détailler quelles sont les priorités à mettre en avant en matière d'égalité des sexes, constituant ainsi un outil d'aide à la décision pour les planificateurs au niveau régional dans leur mise en œuvre du PASMT 2013-2016. Le plan d'action comprend une panoplie d'actions à réaliser. Durant cet atelier de deux jours, une méthodologie a été proposée pour élaborer le plan d'action en partant des éléments principaux du diagnostic de l'IES effectué au niveau régional, pour mettre en évidence des priorités, des axes d'intervention et des actions) réaliser. Le diagnostic s'appuie sur l'analyse de l'IES selon les grandes sphères, et la formulation du plan suit la méthode du cadre logique, valorisant ainsi les outils présentés lors des sessions de formation précédentes.

Ces ateliers ont concerné les équipes régionales genre et l'équipe nationale de management genre. Ils ont été animés par l'experte n°1 en institutionnalisation de l'égalité des sexes et l'experte court-terme en formation en planification selon le genre et BSG.

Ces ateliers ont été effectués à la suite de la formation portant sur le module 3 afin d'optimiser les déplacements et les frais logistiques.

Un support a été produit sous forme de fiche méthodologique expliquant les étapes à suivre pour la réalisation du plan d'action.

Le calendrier de réalisation a été le suivant :

Ateliers régionaux de planification pour l'IES			
Pôles	Nbe de participants prévus	Dates des ateliers	Lieu des ateliers
Tétouan	18	06 au 07/06	Hôtel La Paloma
Agadir	18	19 au 20/06	Hôtel Ryad Mogador
El Jadida	18	12 au 13/06	Hôtel Art Suite
Fès	18	26 au 27/06	Hôtel Zallagh

Les 4 rapports d'exécution ont été préparés et transmis pour diffusion à l'ENMG.

- L'accompagnement technique

Les ateliers ayant été réalisés à la fin du semestre, l'accompagnement est programmé pour septembre et octobre. Cet accompagnement a été préparé en demandant aux équipes régionales d'établir une feuille de route pour la finalisation des plans d'action et du projet sensible au genre. Ces feuilles de route vont servir de base à l'accompagnement technique.

Cet accompagnement devait être effectué par l'ENMG, avec des visites de terrain et sessions de travail avec chaque équipe régionale, en sus d'un accompagnement à distance via internet et téléphone. Pour préparer cet accompagnement, une séance de formation d'une journée en coaching et accompagnement a été organisée pour l'ENMG en septembre, conduite par l'experte principale en IES. La tournée de terrain n'a pu être réalisée en septembre et octobre, pour des raisons de changements internes au Ministère.

Une plate-forme d'échange par internet a été mise en place par l'ENMG afin de favoriser les échanges et relayer les informations et les conseils. Des contacts réguliers se font par courriel et téléphone.

- L'appui-conseil à l'ENMG

L'appui-conseil à l'ENMG, dans cette première phase du projet a surtout porté sur le renforcement de capacités pour l'IES :

- Sur l'analyse genre et l'élaboration de diagnostic, ainsi que du choix d'indicateurs pertinents
- Sur le processus d'institutionnalisation
- Sur l'utilisation des outils de planification dans une perspective « genre »

L'ENMG a été associée à toutes les étapes des activités du consortium, pour la définition des objectifs et de la méthodologie, la préparation des supports techniques et la conduite des activités. De nombreux échanges ont eu lieu sur les problèmes liés à l'IES. Une courte session de formation a eu lieu (sur le coaching cf ci-dessus).

Afin de faciliter le travail de l'ENMG mais aussi des ERMG, un travail de capitalisation a été entrepris, synthétisant les échanges lors des formations et des

ateliers ainsi que les bonnes pratiques identifiées par ailleurs. Ce travail de capitalisation a pris la forme d'un manuel de l'institutionnalisation de l'égalité des sexes, dont la version finale a été soumise au Ministère début novembre 2013.

- L'atelier de synthèse

L'atelier de synthèse a été organisé à Rabat les 27 et 28 novembre. Ayant pour finalité de faire un bilan sur les apports du projet ainsi que les avancées du processus d'IES au cours de l'année 2013, il s'agissait ensuite de réfléchir aux suites à donner dans la perspective de la mise en œuvre du Plan gouvernemental pour l'Égalité ICRAM. L'atelier visait également à augmenter la visibilité de l'IES au sein du Ministère, en partageant ce bilan avec des représentants de toutes les directions centrales. Au cours de ces deux journées, les échanges ont été fructueux et constructifs et se sont consacrés essentiellement à l'analyse du processus de l'IES. Les bonnes pratiques ont été identifiées, et les difficultés soulignées. Une série de recommandations a été émise.

Résultats obtenus

- Les ateliers régionaux de démarrage

Le temps limité n'a pas permis de finaliser un plan d'action, lequel requiert une phase de consultation avec les autres acteurs de l'académie régionale, ainsi que la collecte d'éléments concrets étayant le diagnostic et le chiffrage des actions. Il a cependant été possible pour chacune des équipes régionales de définir 3 à 4 axes d'intervention fondées sur un état des lieux spécifique à chaque AREF et de décliner les objectifs relatifs à chaque axes d'intervention, les résultats attendus et les actions à entreprendre.

La participation à l'atelier a été satisfaisante malgré les contraintes de calendrier. Durant le mois de juin, les cadres sont très sollicités par des activités de planification et l'organisation des examens. Il n'a donc pas toujours été possible de réunir la totalité des membres des ERMG.

Tétouan	87%
El Jadida	94 %
Agadir	66%
Fès	88%

- L'accompagnement technique

Une réflexion a été menée sur l'accompagnement technique. Il sera effectué à partir des feuilles de routes élaborées par les ERMG. Il sera effectué sur le terrain par l'ENMG, formée et conseillée par l'équipe d'experts. La plate-forme internet sera utilisée également pour apporter des conseils à distance aux équipes régionales.

- L'atelier de synthèse

L'atelier de synthèse a permis de consolider la cohésion des équipes régionales et surtout des échanges entre régions. De nombreuses propositions ont été faites pour accélérer le processus de l'IES. La participation a été importante en ce qui concerne les AREF (84%) et les membres des équipes de travail (100%). Par contre, la participation des autres acteurs du Ministère a été très faible (12%). En

conséquence l'objectif relatif à l'accroissement de la visibilité de l'IES dans le Ministère n'a pas été atteint.

- Livrables réalisés :
 - Le support de l'atelier de démarrage ;
 - Les rapports d'exécution des 4 ateliers régionaux de démarrage ;
 - Le manuel d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes ;
 - Le rapport d'exécution de l'atelier de synthèse.

Difficultés rencontrées

La durée de deux jours n'était pas suffisante lors de l'atelier pour déterminer précisément les plans d'action genre. Pour la plupart des équipes régionales, un important travail reste à faire, notamment au niveau des actions à entreprendre et des indicateurs. L'accompagnement est donc très important pour s'assurer de la finalisation de ces plans d'action. Malheureusement celui-ci n'a pu être effectué comme souhaité, pour des raisons internes au Ministère. Cependant, il convient de souligner que la durée restreinte du projet rend difficile la conduite d'un accompagnement conséquent dans les temps impartis.

1.3.3 Mise en œuvre de l'axe 2 : Elaboration des stratégies et outils de communication genrés

La contribution du projet, dans cet axe 2 se décline en deux grandes missions :

1. L'une plus stratégique concerne l'élaboration d'une stratégie de communication sensible au genre pour la période 2013-2016 ; assortie des lignes directrices des actions de communication
2. L'autre concerne la conception et la production d'outils de communication sur l'égalité des sexes dans l'éducation nationale

La mise en œuvre de l'axe 2 a été retardée par le remplacement de l'experte principale à partir de mars 2013. La procédure de sélection a été relancée et la nouvelle experte est entrée en fonction à la fin du mois de mai.

Les termes de référence ont déterminé a priori les outils de communication qui devaient être élaborés dans le cadre de ce projet. Cependant, des objections ont été soulevées par le Ministère, relatives à l'impossibilité de désigner a priori des outils de communication avant de réaliser l'état des lieux de la communication et de définir des priorités dans le cadre de la stratégie de communication.

1.3.3.1 Mission 3 : l'élaboration d'une stratégie de communication sensible au genre et des lignes directrices.

L'élaboration de la stratégie se décline en plusieurs activités :

- L'organisation d'une équipe chargée d'appuyer la mise en place des mécanismes de communication
- La réalisation d'un diagnostic sur de la sensibilité au genre de la communication interne et externe du Ministère
- L'élaboration de la stratégie et des lignes directrices

Activités réalisées

- L'appui à l'organisation de l'équipe

Une formalisation de l'équipe, de ces termes de référence et d'un calendrier prévisionnel de travail a été établie en février avec la première experte. L'équipe s'est réunie régulièrement et a contribué à l'avancée des activités. Cette équipe de travail de l'axe 2 est constituée par des membres de la Division de la Communication, et de l'ENMG, renforcée lorsque nécessaire par la Direction du Système d'Information (DSI), ainsi que par les expertes du consortium.

- La réalisation du diagnostic.

Compte-tenu du retard pris suite au changement d'expert, il a été proposé de conduire un état des lieux, plutôt qu'un diagnostic. Il était nécessaire d'opérer un cadrage préalable en rapport avec le type de stratégie souhaitée par le Ministère. En effet, un cadre de planification existe, formulé dans le Plan stratégique 2013-2016 ainsi que dans le PASMT/IES.

Un atelier de travail a été organisé avec l'équipe de travail élargie afin de répondre à deux questions :

1. Qui veut-on toucher ? Une communication interne ou externe ?, quelles sont les cibles et la finalité de la communication
2. Comment y parvenir ?

Cette réunion a permis de clarifier les attentes du Ministère qui sont une communication à visée interne au sein du Ministère mais aussi externe en direction de ses usagers et de ses partenaires. La communication est de type informatif mais aussi transformatif, avec pour visée de promouvoir l'égalité des sexes et le changement de mentalités et de comportements.

Un guide méthodologique a ensuite été élaboré qui circonscrit les objectifs de l'état des lieux et la méthode de réalisation. Ce guide a été validé par l'équipe de travail.

L'état des lieux comporte trois étapes :

1. La réalisation d'entretiens avec des focus groupes
2. La revue documentaire
3. La synthèse

Les entretiens ont été effectués auprès de 5 focus groupes entre le 20/06 et 02/07. Le groupe de groupe à Rabat était formé par les chargés et responsables de communication au niveau central et les groupes régionaux à El Jadida, Fès, Tétouan et Agadir, ont regroupé les chargés de communication des AREF et des délégations ainsi que des membres de l'ENMG. Il s'agissait d'évaluer le degré de connaissance et la perception de la communication sensible au genre au niveau national (le Maroc), central et régional, les formations effectuées en genre et en communication sensible au genre, les actions réalisés en communication sensible au genre.

La revue documentaire a porté sur les stratégies et politiques en matière de communication et d'égalité des sexes, mais aussi sur l'analyse des outils de communication élaborés par le Ministère.

Le document de synthèse, après amendement, a été soumis dans sa dernière version fin juillet

- La formulation de la stratégie de communication, des lignes directrices et des plans de communication.

La stratégie de communication a été élaborée par l'assistance technique sur la base des orientations discutées lors des sessions de travail avec l'équipe de l'axe 2. Le document de stratégie a été soumis dans sa première version au début du mois de septembre, puis a été remanié pour tenir compte des observations du Ministère. La version finale du document a été livrée fin octobre au Ministère.

Il a été adjoint à la stratégie de communication, les plans de communication qui sont conçus pour chacune des cibles définies dans la stratégie. Ces plans de communication en sont l'opérationnalisation et déterminent les actions à entreprendre.

La stratégie se déploiera autour de 3 grandes priorités d'intervention :

- Assurer la promotion de l'égalité entre les sexes et de son institutionnalisation dans la gouvernance du secteur éducatif
- Veiller à intégrer des valeurs égalitaires dans toute action de communication.
- Renforcer les capacités des structures de communication, et garantir une bonne gouvernance pour les actions de communication en égalité des sexes (ES).

Pour ce faire, le Ministère utilisera deux approches :

- Une approche corrective visant à éliminer les disparités entre les sexes et éradiquer les stéréotypes sexistes
- Une approche préventive, visant à promouvoir l'égalité entre les sexes

A partir de ces priorités, la stratégie a été élaborée selon la démarche habituellement utilisée pour la communication, qui consiste à déterminer les objectifs de communication, puis identifier les cibles et les lignes directrices de la communication, qui ont été opérationnalisées sous la forme de plans de communication par cible.

Les objectifs de communication suivants ont été définis:

- Rendre visible et informer le personnel du Ministère des avancées dans le processus d'IES
- Sensibiliser l'ensemble du système de gouvernance du Ministère à l'égalité entre les sexes
- Promouvoir l'égalité entre filles et garçons en matière d'accès à l'éducation à travers la communication.
- Encourager la présence des femmes aux postes de responsabilité
- Veiller à intégrer des valeurs égalitaires et éradiquer les stéréotypes dans toute action de communication

A travers ces objectifs de communication, le Ministère veut atteindre les résultats suivants :

- une plus grande visibilité de l'égalité entre les sexes ;
- une plus grande adhésion et implication du personnel du Ministère au processus d'IES;
- une plus grande adhésion et implication des familles aux valeurs égalitaires dans l'éducation de leurs enfants ;
- la suppression des stéréotypes sexistes dans le secteur de l'enseignement.

- La définition des objectifs a permis d'identifier les cibles de la communication sensible au genre (CSG) tant :
 - à l'interne : les responsables et décideurs, toutes les catégories de personnel au niveau central et déconcentrés
 - qu'à l'externe : les élèves à travers les établissements, les familles à travers les APTE, les media, le grand public et les partenaires du Ministère.

Pour chacune de ces cibles, ont été développées les lignes directrices qui vont guider la conception et la réalisation des actions de CSG en leur direction.

La stratégie d'intervention peut être synthétisée autour de 4 composantes:

En interne :

- Faire mieux connaître pour mieux agir
- Convaincre

En externe :

- Informer
- Sensibiliser

Onze plans de communication ont été développés. Etablis pour chacune des cibles principales, ils mentionnent les lignes directrices de communication, puis les actions, les activités à entreprendre les outils à utiliser, avec le détail de réalisation (contenu, langue), de conception et graphisme, le mode de diffusion, l'échéancier et le budget prévisionnel.

- L'organisation d'un atelier de validation de la stratégie et des plans de communication.

Il était initialement prévu l'organisation de deux ateliers, l'un pour valider la stratégie et le second pour présenter officiellement la stratégie aux partenaires du Ministère. A la demande du Ministère, il a été proposé de réaliser un seul atelier dont la finalité est de valider la stratégie de communication genrée du Ministère et ses plans de communication et d'en faciliter l'appropriation par les acteurs principaux de sa mise en œuvre qui sont les chargés de communication et les points focaux Genre au niveau central et dans les AREF.

Cet atelier a été organisé les 19 et 20 novembre à Rabat pour 47 participants dont 32 provenant des académies régionales. A l'issue de cet atelier les plans de communication ont été revus, dans le sens de prioriser les actions, d'en préciser les paramètres de réalisation, et de mieux spécifier les acteurs concernés.

Résultats obtenus

- Une équipe fonctionnelle et impliquée
- Un état des lieux réalisé avec le rapport en cours de finalisation
- La stratégie de communication genrée élaborée et validée
- Les lignes directrices de la communication genrée élaborées et validées
- Des plans de communication développés et validés
- Un atelier de validation organisé.

Difficultés rencontrées

Le remplacement de l'expert a occasionné un retard dans l'exécution des activités.

1.3.3.2 Mission 4 : conception et production d'outils de communication sur l'égalité des sexes

L'opportunité de lancer la conception et production d'outils de communication avant la validation de la stratégie a été discutée. Le site web faisant l'objet d'un consensus, les travaux préparatoires ont été lancés.

Activités réalisés

- Préparation du site web.

Sur la base des rencontres avec l'équipe de travail renforcée par la direction du Système d'Information (DSI), une première proposition de site web a été élaborée par l'experte et proposée sous forme de note qui clarifie les différentes options envisageables et la finalité du site. Ces options sont notamment l'intégration du genre dans le portail et tous les sites du Ministère, ou l'établissement d'un site spécifique, toujours accessible par le portail général du MENFP. Cette seconde option a été retenue.

Une maquette a été ensuite proposée par l'experte sous forme de note qui précise la finalité du site, les espaces à inclure, les interfaces avec les usagers et le type de contenu à insérer. Cette maquette guidera l'intervention des experts court-terme chargés du développement.

Le site web devra adopter les paramètres techniques mis en place pour tous les sites du Ministère.

3 expertises court-terme ont été recrutées pour assister le ministère dans la conception du site. Il s'agit de :

- un expert senior pour l'alimentation du site et l'élaboration d'une charte éditoriale à prendre en compte sur tous les sites du Ministère
- Un expert junior pour le développement du site
- Un expert junior pour l'élaboration de la maquette.

Après une séance de coordination avec le Ministère qui a partagé les chartes graphique et éditoriale, une maquette a été préparée sur la base du rubriquage validé lors des sessions de travail de l'équipe de l'axe 2.

Un cahier des charges détaillé a été préparé par l'expert en développement de site, qui précise, entre autres, le contenu des rubriques, les paramètres de fonctionnement, les fonctionnalités à utiliser, les formulaires à développer.

L'alimentation du site a été préparée sur la base de la maquette approuvée aussi lors des sessions de travail, avec la collecte et la mise ne forme des données et ressources demandées. Enfin, une charte éditoriale a été préparée qui fixe les orientations à suivre pour respecter l'approche « égalité entre les sexes » dans l'ensemble du portail du MENFP.

Le développement proprement dit du site a dû être réalisé en dehors du serveur du Ministère auquel l'expert n'a pas pu avoir complètement accès. L'expert a donc développé le site sur un serveur externe, et a dû ensuite convertir certains formulaires sous Sharepoint suite à des malentendus entre la DSI et l'équipe d'experts.

Le développement complet, l'arborescence et l'administration du formulaire en fichier WSP+ backup de la base de données a finalement été remis à la DSI qui se

chargera alors de réaliser le développement final du site en s'appuyant sur la maquette fournie par SOFRECO

Le portail web sur l'IES répond à deux besoins bien définis :

1. Être une plate-forme technique d'échanges, de partage et de ressources pour les acteurs du Ministère intervenant dans ce domaine, en particulier les ERMG et l'ENMG, puis les équipes provinciales et tous les points focaux genre placés dans les différentes directions. C'est donc un outil de travail.
2. Être un outil de communication et d'information en direction du personnel du Ministère, des partenaires et du grand public. Il s'agit de faire connaître : la situation actuelle de l'IES dans le secteur éducatif, les actions du Ministère dans ce domaine, les progrès réalisés.

Résultats obtenus

- Des produits intermédiaires (Une maquette de site pour guider l'intervention des experts court-terme, un cahier des charges détaillé)
- Un site fonctionnel sur l'égalité des sexes, assorti d'un guide pour son utilisation (en cours de finition)
- Une charte éditoriale sur la prise en compte de l'égalité des sexes dans le portail web du MENFP.
- Réalisation d'une affiche

L'accord du Ministère pour réaliser une affiche a été tardivement obtenu (fin octobre). Afin d'en accélérer la conception, un atelier créatif a été organisé le 7 novembre, durant lequel les paramètres de l'affiche, et son slogan ont été élaborés par les experts du Ministère appuyés par l'experte du consortium. Le slogan a été revu et amélioré lors de l'atelier de validation de la stratégie de communication. La cible a été choisie : il s'agit d'une cible interne, celle du personnel du Ministère dans toutes les structures de l'institution. Cette affiche doit promouvoir l'appropriation et l'implication du personnel pour l'égalité des sexes dans le système éducatif.

Ce synopsis de l'affiche a été confié à une agence spécialisée en graphisme et design, qui a émis trois propositions d'affiches. Après validation du Ministère, l'affiche a été imprimée en 20.000 exemplaires, et livrée au MENFP qui se chargera de les distribuer aux sièges des AREF.

Résultats obtenus

- Une affiche conçue et validée
- Un logo conçu et validé
- Une affiche imprimée en 20.000 exemplaires
- Les affiches livrées au MENFP
- Réalisation de spot audio

Le choix de réaliser le spot audio a été entériné tardivement, également fin octobre. Lors de la session de travail du 30 octobre, la cible a été déterminée : il s'agit du « grand Public » et la ligne directrice du message est de faire prendre conscience des avantages et bénéfices de l'éducation des filles. Durant l'atelier du 7 novembre, les experts du Ministère et du consortium ont élaboré un message, dont la maquette a été soumise pour amélioration et validation au Ministère, qui

s'est également chargé de la traduction en amazigh. Celui-ci est ensuite confié à un studio d'enregistrement, pour sa production.

Résultats obtenus

- Un spot audio de 45' conçu, produit, enregistré et validé

1.3.4 Mise en œuvre de l'axe 3 : Budgétisation sensible au genre

Cette mission est sous la responsabilité de l'experte principale senior en budgétisation sensible au genre.

La mise en œuvre de l'axe 3 s'est faite à travers une constante collaboration avec l'équipe de travail du MENFP, formée pour suivre techniquement et accompagner l'expert n°2 spécialisée en BSG. Cette équipe est constituée par trois cadres de la Direction du Budget et un cadre de la Direction de la Stratégie, de la Statistique et de la Planification (DSSP) et membre de l'ENMG. Les activités de l'axe 3 sont étroitement liées à l'avancement de celles listées sous l'axe 1, notamment des formations sur l'institutionnalisation de l'IES qui sont un préalable à la formation BSG et des ateliers de démarrage qui sont un préalable aux actions relatives au suivi de l'intégration du genre dans les morasses budgétaires.

6 activités sont prévues dans le cadre de cette mission :

- La réalisation d'une note méthodologique analysant le degré de mise en place de la BSG au Maroc et au sein du Ministère
- une note méthodologique détaillée sur le programme de formation et d'encadrement pour la BSG, assorties des supports de formation
- La réalisation de deux sessions de formations en BSG
- L'élaboration d'un rapport d'exécution des deux formations
- La préparation d'un guide pratique BSG pour le MENFP
- La réalisation d'un rapport identifiant les besoins en formation en BSG pour la réalisation du Plan stratégique 2013-2016 du Ministère

Activités réalisées

- La note sur l'état des lieux de la mise en œuvre de la BSG

Une série de rencontres a été organisée avec les différents acteurs internes (du MENFP) et externes concernés par la BSG au Maroc, au cours des mois d'avril et de mai. La note sur l'état des lieux analyse en détail l'état actuel de la mise en œuvre de la BSG dans le secteur éducatif, et approfondit notamment les aspects relatifs aux préalables à la BSG qui sont la volonté politique, les capacités des cadres concernés, l'ancrage de la dimension genre dans les politiques et stratégies sectorielles, l'intégration de la BSG dans les lettres de cadrage et d'orientation, dans les manuels et guide de planification, l'existence des points focaux ainsi que des éléments nécessaires à l'installation d'un dispositif de suivi-évaluation robuste sur la dimension genre comprenant des études qualitatives sur les causes de inégalités entre les sexes, de statistiques ventilées par sexe, l'existence d'un système de suivi-évaluation sensible au genre et d'études sur le calcul des coûts de mise en œuvre des stratégies. Cette note suggère les améliorations à apporter sur ces différents points, lesquelles seront reprises dans la partie plus méthodologique du guide pratique.

- La note méthodologique pour la formation en BSG et les supports de formation

Cette note analyse les besoins en formation à partir des questionnaires distribués lors de l'atelier de team building et les demandes exprimées lors des réunions de travail de l'axe 3. Elle propose ensuite les objectifs de la formation : qui sont de présenter les concepts de la BSG, des bonnes pratiques, des outils appliqués au secteur éducatif. La méthodologie est basée sur le principe d'une formation-action, et un programme détaillé. Les supports comportent une partie théorique au début de chaque séquence, sous forme de Powerpoint, afin de présenter les concepts et méthodes. Des travaux de groupes sont ensuite organisés pour lesquels sont produites des fiches d'information et des fiches d'exercice. Les travaux s'appuient sur les documents et canevas utilisés pour la planification et la budgétisation du secteur éducatif au Maroc. Il est également fait référence à des exemples étrangers.

- La réalisation des sessions de formation

La formation a été organisée en deux sessions à Rabat, regroupant deux pôles régionaux à chaque session (Tétouan et Fès, Settat et Agadir). Le consortium était chargé de l'organisation logistique ainsi que des aspects techniques. Une requête pour l'approbation des dépenses a été préparée et soumise à la Délégation de l'Union Européenne (DUE). La formation s'est tenue à l'hôtel « La Capitale » à Rabat :

- Du 20 au 23 Mai pour le premier groupe
- Du 27 au 30 Mai pour le second groupe.

Les participants ont été invités par le Ministère. Il s'agissait de 3 membres des équipes régionales genre (chargé-e de planification, chargé-e du budget et le point focal genre) ainsi que des membres des équipes de travail accompagnant le projet au niveau central, soit un total de 60 personnes.

La formation a été dispensée par l'experte principale en BSG appuyée par une experte court-terme en BSG et planification.

- Le rapport d'ingénierie de la formation

Le rapport d'ingénierie a été établi et soumis courant juillet. Il contient une description du déroulement des deux sessions de formation, ainsi que les contributions des travaux de groupe et les résultats de l'évaluation à chaud de cette formation.

- Le guide manuel en BSG

Un premier guide BSG a été élaboré dans le cadre du projet PROCADÉM. Il apporte un contenu de haute qualité au point théorique et informatif. Les discussions conduites au sein de l'équipe de travail de l'axe 3, avec les cadres de la direction du Budget et les membres de l'ENMG ont exprimé le besoin d'un guide BSG qui serait orienté vers la mise en pratique de la BSG, sous forme d'un manuel guidant le travail des cadres et techniciens du Ministère chargés de la planification et de la budgétisation. Le plan et une proposition de contenu ont été partagés avec l'équipe de travail. Un expert senior court-terme a été mobilisé en mai afin d'apporter une contribution technique sur les procédures marocaines. Le guide propose une démarche de prise en compte du genre ensuivant les étapes de la planification et de la budgétisation sensible au genre. Il apporte des méthodes et outils sur les aspects suivants : comment faire une planification stratégique axée sur les résultats et sensible au genre ? Comment réaliser un diagnostic selon le

genre ? Comment prendre en compte le genre lors de la préparation du CDMT et des lettres de cadrage et d'orientation ? Comment prendre ne compte le genre dans la planification opérationnelle selon la gestion axée sur les résultats, réalisée dans les AREF ? Comment élaborer un Budget-programme sensible au genre ? Comment exécuter un budget ? Comment faire le suivi et l'évaluation de l'exécution du budget et des plans selon le genre ? Comment rendre compte de l'intégration du genre ?

- Le rapport d'identification des besoins en formation

Ce rapport fait l'analyse des besoins de formation et de renforcement de capacité à couvrir pour permettre l'opérationnalisation de la BSG à tous les niveaux durant la période d'exécution du Plan de développement à moyen terme 2013-2016 dans le secteur de l'éducation. Il a été réalisé sur la base de l'analyse conduite lors de l'état des lieux de la BSG et des formations, car la collecte de données n'a pu être effectuée entre septembre et octobre, ceci à cause d'impératifs internes au Ministère.

Résultats obtenus

- Le renforcement des connaissances sur la BSG.

Les sessions de formation ainsi que le travail au sein de l'équipe de travail ont permis une progression du niveau de connaissance sur la BSG, sa finalité, son utilité et ses méthodes. Ceci est illustré par un questionnaire avant et après les formations (c rapport ingénierie) qui note une nette amélioration dans le degré de familiarité avec les concepts de la BSG, les procédures et documents budgétaires, les indicateurs, le suivi-évaluation des résultats de la mise en œuvre du budget, l'approche droits humains et l'analyse genre. Le défi restant à relever est la mise en pratique des concepts et outils BSG, qui est complexe car elle ne relève pas d'une méthode simple et linéaire mais consiste en une démarche qui doit être appliquée à chaque étape de la planification et de la budgétisation

Les livrables

- La note méthodologique sur la formation ;
- Une note méthodologique sur l'accompagnement de la mise en œuvre de la BSG ;
- Les supports de formation ;
- Les sessions de formation réalisées pour environ 60 personnes;
- Le rapport d'ingénierie sur les formations.

Difficultés rencontrées

La mise à disposition tardive des documents et canevas de planification et de budgétisation a ralenti le travail de conception du guide. La plupart des éléments requis ont été communiqués à l'experte début juillet. S'agissant d'un manuel pratique, il est essentiel de s'appuyer sur les procédures et outils en vigueur au sein du Ministère. Ceci est également le cas pour la mise à disposition tardive de l'expert senior court-terme en procédures budgétaires.

Enfin, un changement majeur est intervenu dans la préparation du budget avec l'adoption d'un nouveau cadre pour la loi de finances 2014, basé sur l'élaboration de budget-programme. Cette modification profonde est éminemment favorable à l'opérationnalisation de la BSG, qui en fait ne peut être effective sans ce cadre. Ce

changement a dû être pris en compte et a obligé à remanier l'ensemble des documents.

1.3.4.1 **Mission 6 la mise en place d'un dispositif de suivi de l'intégration du genre dans les morasses budgétaires**

La Budgétisation sensible au genre est une démarche complexe qui s'applique à toutes les étapes du processus de planification et de budgétisation et ne se résume pas à la création ou reformulation des morasses budgétaires. Il est essentiel de s'assurer de la prise en compte du genre à l'amont, dès la planification afin de pouvoir ensuite intervenir, si nécessaire, sur les morasses budgétaires.

Activités réalisées

- Appui-conseil à la mise en place du dispositif de suivi

A cet effet, un appui-conseil a été apporté principalement à la DSSP au cours des mois de juin et juillet sous forme :

- Rédaction à la demande de la DAGPB d'une note méthodologique sur l'accompagnement de la prise en compte de la BSG lors de la préparation du budget ;
- Réalisation de 5 sessions de travail et de coaching avec les cadres de la BSG, à la demande de la DSSP ;
- Présentation à la DSSP d'un système de classification comme dispositif de suivi ;
- Revue du manuel synthétique de procédures de la direction du budget et des canevas de planification avec la DSSP ;
- Revue du référentiel en management de projet au sein du système éducatif marocain ;
- Proposition pour la mise en place d'un dispositif de suivi de l'intégration du genre dans les morasses budgétaires, réalisée sous la forme d'une note méthodologique ;
- Revue du projet de contribution du MENFP au rapport genre 2014.

1.3.5 Les difficultés rencontrées et l'analyse des risques

Les difficultés rencontrées

Une partie des difficultés rencontrées ont été évoquées pour chacun des axes.

En prenant en considération l'exécution de l'ensemble du projet, la contrainte principale a été liée au calendrier. Le temps d'exécution a finalement été de 14 mois calendaire grâce à une extension de la période d'exécution. Cependant, les impératifs de calendrier ont fortement réduit la plage opérationnelle pour les activités de terrain et/ou à accomplir en étroite collaboration avec le Ministère.

Le démarrage effectif des activités est intervenu mi-février après l'acceptation du rapport préliminaire, et la première activité de terrain fin février.

La programmation a tenu compte d'une longue période de très faible disponibilité du personnel du Ministère, de juillet à fin septembre, soit 3 mois. Durant ces trois mois, les travaux ont pu progresser pour l'axe 2 car ils concernaient surtout une direction centrale, ainsi que pour des travaux de capitalisation. Les formations et

ateliers se sont enchainés continuellement entre avril et fin juin puis à nouveau de mi-octobre à fin novembre. Ce rythme très intensif a sollicité fortement les équipes régionales. D'autre part, les activités de coaching et accompagnement ont été pénalisées par ce calendrier : elles ne pouvaient être programmées qu'après une première succession de formations et les ateliers régionaux et donc à partir de juillet, alors que le personnel n'était plus disponible.

En septembre et octobre, des changements internes au Ministère ont également ralenti l'exécution des activités.

Ces problèmes de calendrier et de contraintes dans le plan de charge du Ministère ont pu être gérés de façon à exécuter l'ensemble des activités. Cependant, pour éviter de telles contraintes, il faudrait envisager un étalement dans le temps de ce type d'actions de renforcement de capacités, en prévoyant une période d'exécution plus longue qui prenne en considération des exigences techniques (dans l'appropriation et la maturation des formations, pour le processus d'accompagnement et la conciliation avec le rythme de travail et le plan de charge du MENFP.

Le Ministère a traversé une phase de transition interne, de mai à mi-octobre. Ce contexte était peu favorable à des actions de plaidoyer interne pour une meilleure reconnaissance de l'IES, et pour l'officialisation du dispositif « Genre ».

L'analyse des risques

Cette analyse est sur la base des éléments identifiés au départ dans la méthodologie et repris dans le rapport préliminaire.

Risques	Influence éventuelle	Effet réel	Gestion et conséquences
La possibilité d'un changement politique concernant l'ordre des priorités du gouvernement	Influence importante mais probabilité moyenne	Moyenne	Le changement politique n'a pas concerné les orientations fondamentales mais a compliqué l'opérationnel, pour la période entre mai et octobre. Dans un contexte interne de transition, l'agenda de l'officialisation et de la structuration des équipes genre n'a pu être mis en avant. Par contre, l'adoption du Plan Gouvernemental pour l'Egalité (ICRAM) a donné plus de visibilité aux suites à donner au projet et est intervenu à temps : pour que plans d'action régionaux et travail de réflexion contribuent à alimenter le projet genre du ministère dans le PDMT et que les plans régionaux soient mis en cohérence avec ICRAM.
L'effort budgétaire du gouvernement pour la mise en œuvre de la réforme de l'éducation pourrait être compromis	Influence assez importante, probabilité nulle	Non	
Les capacités d'absorption par les différents	Influence très importante et		La participation des membres des équipes régionales et centrales a été importante et constante. Quelques

niveaux pourraient s'avérer insuffisantes, compte-tenu de nombreuses activités à leur charge	probabilité assez forte		absences ponctuelles ont eu lieu, motivées par ces impératifs professionnels, ceci à part pour les deux AREF de l'extrême sud. Malgré une programmation des activités faite en concertation étroite avec les parties prenantes, il n'a pas toujours été possible d'éviter un recouvrement des activités, ceci à cause d'un calendrier d'exécution resserré. Cependant, la participation a toujours été supérieure à 80 % des effectifs pour les activités de terrain. La disponibilité a été plus difficile au niveau central pour les équipes de travail de l'axe 1 et 3.
La participation des bénéficiaires aux activités du projet est remise en cause pour des raisons logistiques (budget et mise à disposition des budgets pour le déplacement)	Très importante	Très faible	Une participation très importante des membres des équipes régionales et centrales aux activités de terrain. Les motifs expliquant certaines absences sont dues surtout à des impératifs professionnels et d'autres tâches urgentes programmées au niveau central et dans les AREF. Cependant, pour l'AREF Oued Dahab Lagouira, cette contrainte de logistique et budget a joué un rôle dans la faible présence car l'AREF est très éloignée tant du pôle régional que de Rabat

