



CONFLICT
MANAGEMENT
CONSULTING

24 Février 2020

L'évaluation à mis parcours du projet « Appui à la promotion de la tolérance, du civisme, de la citoyenneté en milieu scolaire et à la prévention des comportements à risques »

Rapport d'évaluation

Maria Hrimech

Conflict Management Consulting (CMC)
Brussels, Belgium & Istanbul, Turkey
info@cmc-consult.eu

Sommaire

1. RESUME EXECUTIF	4
2. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET	6
3. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	7
2.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	7
2.2 MÉTHODOLOGIE	8
4. LIMITES DE LA MISSION D'EVALUATION	13
5. RESULTATS DE L'EVALUATION.....	14
4.1 PERTINENCE.....	14
4.2 L'EFFICACITÉ	14
4.3 LA DURABILITÉ.....	21
6. LES RECOMMANDATIONS.....	22
7. ANNEXES	28
7.1 ANNEXE 1 : GUIDE DES ENTRETIENS /QUESTIONNAIRES POUR LES GESTIONNAIRES DU PROJET	28
7.2 ANNEXE 2 : GUIDE DES ENTRETIENS/ QUESTIONNAIRES POUR LES COORDINATEURS DU PROJET.....	29
7.3 ANNEXE 3 : GUIDE DES ENTRETIENS/ QUESTIONNAIRES POUR LES ÉTUDIANTS	30
7.4 ANNEXE 4 : ONLINE QUESTIONNAIRE POUR LES COORDINATEURS/COORDINATRICE.....	30

Acronymes

APT2C	Appui à la promotion de la tolérance, du civisme, de la citoyenneté en milieu scolaire et à la prévention des comportements à risques
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
MENFPESRS	Ministère de l'éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur, et de la Recherche Scientifique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RMO	Rabita Mohammedia des Oulémas
UNDAF	Plan Cadre des Nation Unies D'Aide au Développement

Remerciement

La consultante souhaite remercier vivement tous ceux et celles qui lui ont assisté de près ou de loin afin de conduire cette présente évaluation commanditée par PNUD Maroc. Mes remerciements en particulier aux équipes chargées du projet au niveau du PNUD Maroc, et du Ministère de l'éducation Nationale, ainsi que les points focaux du projet au niveau de chaque académie, qui ont bien voulu mettre à ma disposition les moyens requis et m'assister dans le processus de collecte de données. Mes remerciements s'adressent également à tous les établissements qui ont fait partie de cette étude, ainsi qu'aux partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet, qui ont bien voulu répondre inlassablement aux questions évaluatives à travers les outils de collecte de données élaborés à cet effet.

1. Résumé exécutif

Lancé en Juin 2018, pour une durée de 4 ans, le projet « Appui à la Promotion de la Tolérance, du Civisme, de la Citoyenneté en milieu scolaire et à la prévention des comportements à risques » (dit projet APT2C) s'inscrit dans le cadre des démarches entreprises par le Maroc pour l'ancrage du civisme et des valeurs chez les apprenants, et du document stratégique du PNUD « Preventing Violent Extremism through Inclusive Development and the Promotion of Tolerance and Respect for Diversity ».

Le projet signé entre le Ministère de l'éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur, et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS), la Rabita Mohammadia des Oulamas et le PNUD vise à développer une réponse structurée pour la promotion de la tolérance, du civisme et de la citoyenneté au milieu scolaire et la prévention des comportements à risques au Maroc. Ce programme, vise plus largement à accompagner et à soutenir le système éducatif marocain, et plus particulièrement à travers la mise à disposition de réponses éducatives pertinentes pour lutter contre les incivilités d'une part et le discours radical d'autre part.

En Décembre 2019, Maria Hrimech, experte en suivi et évaluation, et directrice du bureau régional de Conflict Management Consulting (CMC) a été chargée de réaliser une évaluation du projet et de ses réalisations. Cette mission avait pour objectif d'évaluer les activités du projet APT2C ainsi que leur impact en relation avec les objectifs qui avaient été établis au préalable, et d'identifier ainsi les leçons apprises afin de formuler des recommandations concrètes pour informer les futures interventions et activités. Une tâche importante consistait également à concevoir une théorie du changement réaliste, réalisable, et claire pour le projet. Ce qui constitue une approche importante pour le travail du PNUD en général, et pour le projet à l'étude en particulier.

La dite évaluation a pris en compte les critères de l'OCDE-CAD (à savoir, la pertinence, l'efficacité et la durabilité) en suivant une approche qualitative. Les sources principales d'information comprenaient : une revue documentaire ; un questionnaire qui a été partagé avec 200 coordinatrices/coordonateurs ; des entretiens semi-structurés avec les différentes parties prenantes du projet, à savoir, les équipes du projet au niveau ministère de l'éducation, du PNUD, et de la Rabita. Ainsi, des visites terrain ont été organisées aux dix établissements scolaires. Au cours de ces visites, des entretiens individuels ont été menés avec les coordinateurs et coordinatrices du projet, mais aussi, des réunions avec les directeurs et les professeurs qui font partie des clubs de chaque établissement.

Les coordinateurs/trice du projet de chaque établissement visité, on fait des présentations des activités qui ont été mises en place dès le début du projet, et des groupes de discussion ont été menés avec les élèves qui participaient dans les activités des clubs ainsi que ceux/celles qui n'y participaient pas.

Conclusions générales de la mission

Pertinence

L'évaluation a révélé que le projet est pertinent. Il est en cohérence avec les priorités du *Plan Cadre des Nations Unies D'Aide au Développement (UNDAF) 2017-2021*, et soutient la priorité nationale du gouvernement marocain en termes de réforme du système éducatif. Ainsi les résultats de l'évaluation ont montré que le projet est pertinent pour les établissements scolaires, et en cohérence avec leurs priorités et plans d'action

L'efficacité

D'une manière générale, le projet a pu démontrer un succès, dans la mesure où la majorité des objectifs ont relativement été atteints. Tous les coordinateurs/coordinatrices, et membres du corps administratif des établissements visités, ont confirmé que ce programme a un impact direct sur leurs établissements ainsi que sur les élèves, une coordinatrice a dit « *ce projet apporte une vision nationale, et a permis l'institutionnalisation des activités de la vie scolaire* » et un autre coordinateur a rapporté « *le projet a une grande valeur ajoutée, dans la mesure où il nous a permis de développer notre capacité et découvrir de nouveaux outils pour mobiliser et travailler avec les élèves* ».

Le premier élément qui permet d'apprécier l'efficacité d'un projet est la réalisation de ses résultats et de ses objectifs. Toutefois, il convient de signaler que les résultats/ objectifs qui ont été fixés du début du projet, sont au niveau des « output » produits ou activités, mais le document de projet ne présente pas d'objectifs au niveau des « Outcomes » / résultats souhaités.

La durabilité

L'évaluation a montré qu'il y a un certain nombre de facteurs favorables qui peuvent contribuer à la durabilité des résultats du projet. A savoir, la stratégie du projet qui est basée sur l'intégration des différents acteurs marocains engagés dans la prévention et l'identification des comportements à risques chez les jeunes élèves. Ainsi que le rôle fondamental joué par le Ministère de l'Éducation Nationale, qui garantit un engagement national envers le projet.

2. Introduction et contexte du projet

Au Maroc, comme dans d'autres pays de la région, le discours radical, vecteur de l'extrémisme violent cible principalement les jeunes vulnérables à la radicalisation. Malgré les nombreuses initiatives de par le monde dans lesquelles des jeunes, femmes et hommes, jouent un rôle important dans la transformation de leurs communautés et dans la lutte contre la violence, l'extrémisme violent influence la jeunesse de manière disproportionnée dans la mesure où les jeunes peuvent être facilement attirés par la pensée radicale et plus réceptifs à l'endoctrinement.

Comme le souligne à bon escient le *Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique* (CSEFRS) dans sa vision stratégique de la réforme 2015-2030 du système éducatif marocain¹, l'établissement scolaire joue un rôle fondamental dans la promotion d'une société plus tolérante à travers l'imprégnation des jeunes aux valeurs de civisme et de citoyenneté. Elle offre aux jeunes l'espace nécessaire pour leur permettre de s'exprimer et d'échanger, mais aussi de comprendre et de mettre en pratique ces valeurs de tolérance.

Face à ces défis, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Ministère de l'éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur, et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS) et la Rabita Mohammedia des Oulémas (RMO), ont développé et mis en œuvre un projet qui vise à apporter une réponse structurée face à la problématique des comportements à risques au Maroc en assurant la promotion de la tolérance, du civisme et de la citoyenneté en milieu scolaire et en renforçant la prévention des comportements à risques.

Ce programme, vise plus largement à accompagner et à soutenir le système éducatif marocain, et plus particulièrement à travers la mise à disposition de réponses éducatives pertinentes pour lutter contre les incivilités d'une part et le discours radical d'autre part. En lien avec les efforts nationaux et mondiaux consentis en matière de promotion de tolérance auprès de la jeunesse, le cœur de l'approche du projet « APT2C » repose sur un accompagnement et un renforcement de la structure humaine, et des moyens des services socio-éducatifs, au profit des jeunes de l'enseignement secondaire.

Étant donné l'approche novatrice et unique que le projet à adopter, il était difficile de trouver des projets similaires au niveau de la région, afin de mener une étude et analyse comparative. De ce fait, la présente étude s'est focalisée sur l'évaluation du degré d'adéquation et de réalisation des objectifs du projet, tout en prenant en compte le contexte Marocain.

1. Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, « Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion » – Vision stratégique de la réforme 2015-2030. Document disponible à l'adresse suivante : <https://www.csefrs.ma/publications/vision-strategique-de-la-reforme/?lang=fr>

Table 1: Fiche de projet

Titre court	APT2C
Durée du projet	2017-2022
Budget total du projet	1 305 000 USD (Année 1) 31 155 450 MAD (Année 2 à Année 4)
Bailleurs de fonds	Ministère de l'Éducation Nationale, PNUD (Programme Afrique)
Partenaire de mise en œuvre	Ministère de l'Éducation Nationale de la formation professionnelle de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MENFPESRS), Rabita Mohammedia des Oulémas (partenaire technique)
Groupes cibles	Cadres administratifs et pédagogiques 200 Coordinateurs de la vie scolaire (enseignants) en 2018 3000 Coordinateurs de la vie scolaire par la fin du projet Élèves des collèges et lycées (200 établissements scolaires)
Zones géographiques ciblées	12 académies régionales de l'éducation et de la formation
Bénéficiaires directs	200 Coordinateurs de la vie scolaire (enseignants) Inspecteurs d'orientation Élèves des collèges et lycées membre des clubs de vie scolaire
Bénéficiaires indirects	Les parents d'élèves et les familles Cadres administratifs et pédagogiques Le reste des élèves Les partenaires du projet

3. Objectifs et méthodologie de l'évaluation

2.1 Objectifs de l'évaluation

L'objectif de cette consultation est d'évaluer les activités du projet "APT2C" ainsi que son efficacité en relation avec les objectifs qui avaient été établis au préalable. Dans cette évaluation **à mis parcours**, on s'est focalisé essentiellement sur l'efficacité de projet, vue que l'impact² du projet sera mesurer dans le moyen et long terme.

Dans ce cadre, la mission a pour objectif :

- D'évaluer les activités du projet qui ont été réalisées en lien avec la théorie du changement établie ;
- De réaliser une étude d'impact du projet APT2C ;

² D'après les discussions avec les différentes parties prenantes, on a compris que l'impact souhaité de ce projet est le changement du comportement des jeunes, ce qui pourra être mesurer dans le long terme. Pour mesurer cet impact il va falloir mettre en place un system qui permet de suivre et collecter les données qui vont permettre une évaluation d'impact dans le moyen et long terme.

- De fournir des recommandations visant à l'amélioration du projet « APT2C » et de sa mise à l'échelle.

La durée de cette mission d'évaluation a été estimée à 20 jours dont 12 jours de mission terrain au Maroc, dédiée à la visite les établissements scolaires et à des entretiens avec les différents acteurs et parties prenantes engagés dans la mise en œuvre du projet.

2.2 Méthodologie

a) Critères d'évaluation

L'évaluation porte sur la première phase du projet. Elle se base sur les critères principaux de l'OCDE pour l'évaluation ainsi que sur les questions évaluatives telles que précisées dans le tableau suivant :

Éléments à analyser	Questions évaluatives
Pertinence	Comment le projet s'intègre-t-il dans les objectifs stratégiques du PNUD et du ministère de l'éducation nationale ?
Efficacité	Dans quelle mesure le programme va-t-il réalisé sa théorie du changement ? Est-ce que des facteurs externes ont compromis ou contribué positivement à la réalisation de la théorie du changement ? Quels progrès vers les résultats attendus le projet va-t-il atteint ?
Durabilité	Quels mécanismes de durabilité le programme va-t-il mis en place pour poursuivre les activités après la fin du soutien du PNUD et du MEN ?

b) Processus de collecte des données

La collecte des données a été effectuée sur la base d'une revue documentaire et d'entretiens semi-structurés avec les membres de l'équipe responsable de la gestion de projets, ainsi que les coordonnateurs/trices du projet au niveau des établissements, et des académies. Par ailleurs, des groupes de discussions ont été mené avec les élèves qui ont participé aux activités du projet, et les élèves qui n'ont pas participé à ces activités dans leurs établissements. Enfin, un questionnaire/online Survey, a été partagé avec 200 coordinateurs/coordinatrices au sein d'un groupe « WhatsApp ».

En raison du temps alloué à la mission, seulement dix établissements ont été visité et notamment à Rabat, Salé, Casablanca, Fès et Tanger.

- Revue documentaire

Afin de connaître le projet et son contexte d'évaluation, son déroulement, ses résultats et ses objectifs attendus, la consultante a procédé à une étude documentaire rigoureuse. Celle-ci a porté essentiellement sur les documents de base de projet (proposition de projet, cadre logique, les TdR des coordonnateurs, les rapports mi- annuel d'activités et le contenu des formations... etc.).

- **Questionnaire/ Online Survey**

Étant donné la limite temporelle de l'évaluation, conduire des entretiens qualitatifs avec 200 coordonnateurs/coordonnatrices n'était pas humainement et techniquement faisable. Afin de répondre aux engagements de la mission, la consultante a développé un questionnaire/online Survey, qui a été partagé avec l'ensemble des coordinateurs/trices de tous les établissements qui font partis de la première phase du projet. Le questionnaire est présenté en (annexe 1). Seulement 25 coordinateurs/coordonnatrices ont répondu à ce questionnaire.

- **Entretiens semi-structurés et groupes de discussions**

Afin de répondre à tous les éléments de l'évaluation demandés, les guides d'entretiens ont été développés selon les différentes catégories des partenaires d'exécution ; Gestionnaires de projet (PNUD/MEN/RABITA), les coordinateurs/coordonnatrices du projet dans les établissements scolaires, ainsi que les étudiants bénéficiaires directs du projet, et ceux qui n'ont pas eu la possibilité de participer aux activités établies dans le cadre du projet et organisées par les coordinateurs/trices.

En tenant compte des limites des ressources et du temps disponible pour cette évaluation, la visite de terrain a ciblé dix établissements scolaires, qui ont été sélectionnés aléatoirement sur Rabat, Salé, Tanger, Casablanca, et Fès.

Des entretiens semi-structurés ont eu lieu avec les coordinateurs/ coordonatrices du projet au niveau des établissements, les directeurs des écoles et les enseignants impliqués dans l'animation des clubs de la vie scolaire. Les entretiens avec les acteurs précités visaient à connaître les actions du projet dont ils ont bénéficié, les actions qu'ils ont mis en place en collaboration avec leurs élèves, leur appréciation de l'impact du projet sur leur établissement en général et les élèves en particulier, leur appréciation des forces et faiblesses du projet, etc. Ainsi, des groupes de discussion ont eu lieu avec les élèves, afin de connaître leurs motivations, leur degré d'implication dans les activités des clubs, les défis qu'ils rencontrent ainsi que les causes de la non-participation d'autres élèves dans les activités parascolaires.

En plus des entretiens semi-structurés/ individuels avec les coordinateurs/coordinatrice et des groupes de discussion avec les coordinateurs et les élèves, la consultante a observé directement les réalisations et les activités que les coordinateurs/coordonnatrices ont mis en œuvre avec les élèves, ce qui a permis d'avoir une idée plus concrète sur la qualité des « outputs » du projet au niveau de chaque établissement.

La sélection des établissements scolaires a pris en considération l'emplacement et l'environnement de l'établissement. La consultante a pu visiter des établissements dans des quartiers défavorisés, ainsi que d'autres dans des quartiers plus favorisés, où les parents et les familles des élèves bénéficient, de manière générale, d'un niveau économique supérieur.

Le tableau ci-dessous présente la liste des personnes interviewées ainsi que les établissements visités :

Organisme	Personnes rencontrées	Entretiens individuel (EI)/ Group de discussion
PNUD	Réunion au PNUD avec Safa SAMID et Clément DUBAYLE	Entretiens Individuels avec : <ul style="list-style-type: none"> - Clément DUBAYLE - Safa SAMID - Martine THERER - Yassir BENABDALLAOUI
Ambassade de Norvège	Réunion à l'Ambassade du Norvège	Entretiens Individuels avec : <ul style="list-style-type: none"> - Ghita TADLAOUI - Nilsen Tijana BALAC
Rabita Mohammadia des Oulémas	M. Belekbir et l'équipe qui travaillent sur le projet	Entretien Individuel avec : <ul style="list-style-type: none"> - M. Belekbir - Réunion avec l'équipe qui travaille sur le projet au niveau de la Rabita
Ministère de l'Éducation Nationale de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur, et de la Recherche Scientifique	Réunion avec le directeur du projet M. Aziz NAHYA et l'équipe responsable du projet	Réunion avec : <ul style="list-style-type: none"> - M.Aziz Nahya - M. Ankouri Abdelaziz - Mme. Bourhattas Khadija - M. El Ayadi Abderrahim
Établissements à Sale	Collège Maghreb Al Arabi – Salé	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec le coordinateur du projet - Groupe de discussion avec 5 élèves qui participent dans les activités des clubs - Groupe de discussion avec 3 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs. - Observation des activités organisées par les clubs
	Lycée Ibn Alkhatib – Salé	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec le coordinateur du projet - Groupe de discussion avec 5 élèves qui participent dans les activités des clubs - Groupe de discussion avec 4 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs. - Observation des activités organisées par les clubs
Établissements à Rabat	Collège Lalla Aicha – Rabat	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec le coordinateur du projet/ Directeur de l'établissement.

		<ul style="list-style-type: none"> - Groupe de discussion avec 5 élèves qui participent dans les activités des clubs - Groupe de discussion avec 2 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs. - Observation des activités organisées par les clubs
	Lycée Abi Bakr Al Seddiki - Rabat	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec le coordinateur du projet/ Directeur de l'établissement. - Groupe de discussion avec 5 élèves qui participent dans les activités des clubs - Groupe de discussion avec 2 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs. - Observation des activités organisées par les clubs
Établissements à Casablanca	Lycée Jaber Ibn Hayyan – Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec la coordinatrice régionale du projet - Entretien individuel avec le coordinateur du projet au niveau de l'établissement - Groupe de discussion avec 5 élèves qui participent dans les activités des clubs - Groupe de discussion avec 4 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs.
	Lycée Ibn Khaldoun – Hay Hasani	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec la coordinatrice régionale du projet - Entretien individuel avec le coordinateur du projet au niveau de l'établissement - Groupe de discussion avec 15 élèves qui participent dans les activités des clubs - Groupe de discussion avec 4 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs. - Observation des activités organisées par les clubs et rencontre avec le directeur de l'établissement
Établissements à Fès	Lycée El Hassan Ben Chakroun – Fès	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec le coordinateur régional du projet - Entretien individuel avec le coordinateur du projet au niveau de l'établissement - Groupe de discussion avec 5 élèves qui participent dans les activités des clubs

		<ul style="list-style-type: none"> - Groupe de discussion avec 4 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs. - Observation des activités organisées par les clubs et rencontre avec le directeur de l'établissement et les professeurs qui font parties des différents clubs.
	Collège Abdallah Chefchaouni – Fès	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec le coordinateur régional du projet - Entretien individuel avec le coordinateur du projet au niveau de l'établissement - Groupe de discussion avec 20 élèves qui participent dans les activités des clubs - Groupe de discussion avec 10 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs. - Observation des activités organisées par les clubs et rencontre avec le directeur de l'établissement et les professeurs qui font parties des différents clubs.
Établissements à Tanger	Lycée Abi Abbas Sabti – Tanger	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel avec la coordinatrice du projet a l'établissement. - Groupe de discussion avec 5 élèves qui participent dans les activités des clubs - Groupe de discussion avec 5 élèves qui ne participent pas dans les activités des clubs.

c) L'analyse des données collectées

Le retour du terrain a été suivi par la phase d'analyse combinant les données collectées durant la visite de terrain et les questionnaires/ online Survey partagés avec les 200 coordinateurs/trices à travers le group WhatsApp.

La phase d'analyse s'est focalisée sur les points à examiner tels que stipulés dans les termes de référence. Elle constitue le résultat d'une « triangulation » des données tirées des différentes sources et méthodes de collecte d'informations utilisées, ainsi que d'une application des critères d'évaluation tels que mentionnés dans la méthodologie.

4. Limites de la mission d'évaluation

De manière générale, la mission n'a pas rencontré de grandes difficultés qui auraient pu entraver son déroulement. Néanmoins, la bonne réalisation de la mission a été confrontée à :

- L'absence de la théorie du changement du projet a rendu difficile la conduite de cette évaluation étant donné que l'impact voulu par ce programme n'était pas clair.
- L'absence d'un système de suivi des activités du projet aux différents niveaux, ainsi que l'absence d'une stratégie de collecte des données pour les indicateurs mentionnés dans le plan de travail, ont présenté un défi lors de la conduite de cette évaluation, car il était difficile (parfois impossible) de mesurer le progrès qui a été fait dans le cadre du projet.
- L'absence de données actualisées dans le plan de travail qui a été développé au début du projet.
- Au cours de la mission terrain, il n'était pas possible de visiter des établissements scolaires dans des zones rurales. Le temps dédié à l'évaluation y compris la visite du terrain, était limité, et a permis de visiter seulement 10 établissements dans des zones urbaines. Pour palier à cette limite, des établissements dans des zones défavorisées ont été sélectionnés.
- Le nombre de réponses reçues de la part des coordinateurs à travers le questionnaire/online Survey était limité (seulement 25 personnes ont répondu sur les 200 personnes ayant été contactées).

5. Résultats de l'évaluation

4.1 Pertinence

L'évaluation a révélé que le projet est pertinent. Il est en cohérence avec les priorités du *Plan Cadre des Nation Unies D'Aide au Développement (UNDAF) 2017-2021* et contribue à la réalisation de l'**Effet 1** « Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux » ainsi qu'à l'**Effet 4** « l'accès universel à une éducation et une formation de qualité, équitable et inclusive, est assuré ».

De plus, le projet soutient la priorité nationale du gouvernement marocain en termes de réforme du système éducatif. Il est en accord avec la stratégie 2015-2030, qui souligne que « *l'école se situe actuellement au cœur du projet de société du Maroc en raison des missions qu'elle se doit d'assumer dans la formation des futur(e)s citoyen(ne)s* ». Le projet est d'autant plus en accord avec cette stratégie nationale étant donné que cette dernière a pour objectif de réduire les inégalités afin que tous les jeunes du Maroc puissent bénéficier des mêmes opportunités, ainsi que d'un travail de sensibilisation et d'éducation aux valeurs dans leur dimension nationale et universelle.

Le projet est ainsi très pertinent pour les établissements scolaires, et en cohérence avec leurs priorités et plans d'action. Les enseignants et les directeurs d'établissement rencontrés au cours la visite de terrain, ont confirmé que ce projet a permis d'institutionnaliser l'approche de la vie scolaire et des activités parascolaires. Ils ont par ailleurs confirmé l'importance du projet dans le parcours scolaire des élèves et le développement de leurs « soft skills », de leurs compétences créatives et innovantes ainsi, que de leur résilience face à des actes de violence ou de radicalisation. Un coordinateur a dit : « *Avec ce projet, tous les enseignants dans notre établissement essaient d'inclure les valeurs de tolérance et de non-violence dans leur cours, car on a senti que ces valeurs constituent une priorité pour tous y compris les élèves* ». Un autre enseignant a ajouté « *...avec la hausse de taux de violence qu'a connu le milieu scolaire dans les dernières années, ce projet est venu au bon moment, et traite d'une thématique très importante, que tout le monde considère comme une priorité* ».

4.2 L'efficacité

D'une manière générale, le projet a pu démontrer un succès, dans la mesure où la majorité des objectifs ont relativement été atteints. Tous les coordinateurs/coordinatrices, et membres du corps administratif des établissements visités, ont confirmé que ce programme a un impact direct sur leurs établissements ainsi que sur les élèves, une coordinatrice a dit « *ce projet apporte une vision nationale, et a permis l'institutionnalisation des activités de la vie scolaire* » et une autre coordinateur a rapporté « *le projet a une grande valeur ajoutée, dans la mesure où il nous a permis de développer notre capacité et découvrir de nouveaux outils pour mobiliser et travailler avec les élèves* ».

Le premier élément qui permet d'apprécier l'efficacité d'un projet est la réalisation de ses résultats et de ses objectifs. Toutefois, il convient de signaler que les résultats/ objectifs qui ont été fixés du début du projet, sont au niveau des « output » produits ou activités, mais le document de projet ne présente pas d'objectifs au niveau des « Outcomes »/ résultats souhaités.

Produit 1 : Mettre en place une plateforme (comité des sages) de recherche-action sur les valeurs, le civisme et la participation sociale des jeunes à travers la vie scolaire (au sein d'une structure de gestion/pilotage, agile et flexible)

Le projet a mis en place un comité des sages, responsable du suivi du programme au niveau stratégique et présente des recommandations en se basant sur des recherches-action menées sur la thématique du projet à savoir, les valeurs, le civisme et la participation sociale des jeunes.

Au cours de la première phase du projet, le comité a veillé sur le développement des supports didactiques qui ont été créés par les experts de la Rabita Mohammedia des Oulémas, et qui ont été utilisés dans le cadre de la formation des 200 coordinateurs. Ainsi, ces supports ont été partagés avec les coordinateurs et les autres acteurs impliqués au niveau des établissements.

Cependant, le comité des sages, avait aussi comme mission d'engager des recherches-actions sur les thématiques du projet. L'évaluation a révélé qu'aucun document de ce genre n'a été produit pendant la première phase du projet. Par ailleurs, il semblerait que même les réunions de ce comité n'ont pas fait l'objet de comptes rendus, ce qui n'a pas permis de faire un suivi des orientations stratégiques discutées au cours des réunions de comité, ainsi que d'informer les autres parties prenantes qui sont concernées mais qui ne font pas partie de ce comité.

Produit 2 : Mise en place d'un réseau de coordinateurs de vie scolaire dans les collèges et lycées du Maroc

Sélection des coordinateurs/coordinatrices

200 coordinateurs/coordinatrices ont été sélectionnés pour participer à la première phase du projet. La sélection de ces coordinateurs/trices a été faite sur la base des TdRs, qui décrivent le profil ainsi que le rôle des coordinateurs du projet au niveau des établissements scolaires.

L'évaluation a montré que le fait d'avoir un point focal dans chaque établissement, qui soit responsable de l'engagement avec les élèves, de les mobiliser et de les encadrer en collaboration avec le directeur de l'établissement et les autres enseignants et acteurs de la vie scolaire, est très efficace. Le coordinateur/ coordinatrice, a un rôle d'un leader qui veille à la mise en œuvre des activités de la vie scolaire, d'une manière participative, en assurant la réalisation du plan d'action du projet, l'animation des clubs de la vie scolaire, ainsi que le suivi et le compte rendu des activités mises en place.

Cependant, l'évaluation a montré que la sélection des coordinateurs est primordiale pour le succès du projet, et l'atteinte de ses objectifs. Au cours de la visite terrain, et à travers les

entretiens conduits avec les coordinateurs/ coordinatrices, trois types de profils ont été distingués, à savoir :

- **Profil 1** : Jeunes motivés avec une expérience préalable dans la vie associative, jusqu'à 4 ans d'ancienneté dans l'établissement, et de bonnes connaissances en matière de nouvelles technologies et d'outils informatiques.
- **Profil 2** : Moins jeunes, avec plus d'année d'ancienneté dans l'établissement scolaire, sans expérience préalable dans la vie associative en dehors de l'établissement, et moins de connaissances en termes de nouvelles technologies et d'informatique
- **Profil 3** : Un enseignant proche de la retraite, sans aucune expérience associative en dehors de l'établissement et aucune connaissance des outils informatiques et des nouvelles technologies.

L'évaluation a montré que le profil 1 des coordinateurs était plus efficace, dans la mesure où ils ont la capacité d'assimiler rapidement les connaissances et les informations reçues au cours des formations, afin de développer des plans d'actions de projet et mettre en œuvre des activités qui ciblent tous les étudiants y compris les jeunes faisant preuve de comportements à risque.

Dans l'absence d'un système de suivi au niveau des établissements, il est difficile de juger de l'efficacité des activités mises en place dans chaque établissement, et de leur impact sur les élèves. Cependant, la qualité des présentations des projets/activités que chaque coordinateurs/coordinatrices ont fait ainsi que les entretiens semi-structurés menés, ont montré que les coordinateurs/trices (profil 1) ont bien réussi leur mission au sein de leurs établissements³. Leur expérience avec des jeunes en dehors du cadre scolaire et leur maîtrise des outils informatiques et des nouvelles technologies, leur ont permis de développer des plans d'action clairs, avec des objectifs au court, moyen et long terme, ainsi qu'un plan de durabilité. De manière générale, les activités organisées étaient innovantes et ont pu mobiliser un nombre important d'élèves.

En ce qui concerne le profil 2, il était clair que leur assimilation des savoirs transmis au cours de la formation était moins rapide. Ils ont continué à travailler avec des méthodes plus classiques qui, en général, n'attirent pas les jeunes, surtout au niveau des lycées. En conséquence, la participation des élèves dans les clubs était limitée. Ainsi, la qualité des plans d'action n'était pas au niveau souhaité, et dans plusieurs établissements, il y avait un mélange entre le plan annuel de l'établissement et le plan d'action relatif à ce projet.

Cependant, il convient de souligner que le profil du coordinateur/ coordinatrice n'est pas le seul facteur qui contribue au succès ou à l'échec du projet. Le succès du projet dépend aussi de l'engagement de tous les acteurs et parties prenantes, à savoir l'académie, la direction provinciale et le chef de chaque établissement ainsi que l'ensemble du corps enseignant. Tous ces acteurs jouent rôle important dans la création d'un système et environnement qui contribuera à la réussite de ce projet, dans le sens où l'académie (qui a le rôle est de sélectionner les coordinateurs/trices), peut instaurer un système transparent de sélection et veille à ce que les bons profils sont sélectionnés pour faire partie de ce projet. La direction régionale, avec son rôle

³ Le nombre d'élèves engager dans ces activités est élevé, la qualité de la présentation et de plan d'action était bonne, ainsi que le profil des élèves est diversifié, entre des élèves qui excellent dans la classe et d'autres qui ne montrent pas un intérêt dans la classe et leur résultats scolaire ne sont pas bons.

de sélectionner et réviser les plans d'action, aura la responsabilité d'engager avec les coordinateurs/trices et fournir le soutien nécessaire.

Au sein de l'établissement scolaire, le rôle du directeur est crucial, dans la mesure où il a la possibilité de fournir le soutien nécessaire au coordinateur/trice et facilite la coordination entre les coordinateurs/trices et l'autre enseignant à l'établissement.

Le renforcement des capacités des coordinateurs/trices (Formation)

La formation qui était organisée pour les 200 coordinateurs/trices a fait preuve d'un niveau d'efficacité très satisfaisant dans le développement des capacités et des connaissances des enseignants/coordonateurs du projet. Les 25 réponses reçues du questionnaire ont toutes confirmé que la formation était très efficace, et que cela leur a permis de découvrir de nouvelles méthodes de travail avec les élèves, ainsi que de développer leurs compétences liées aux outils informatiques et aux nouvelles technologies. Une des coordinateurs a précisé lors d'un entretien « *la formation était très enrichissante, et avait une grande valeur ajoutée pour moi, et je crois pour tous les autres collègues, par contre la durée de la formation n'était pas suffisante* ». Une autre coordonnatrice a souligné que « *la formation était impeccable, on nous a fait découvrir un nouveau monde, de nouveaux outils de travail, mais la durée de la formation était très courte, et par conséquent, c'était difficile d'assimiler tout le contenu* ».

Cependant, l'efficacité des formations réalisées peut aussi être jugée par l'évaluation des compétences développées chez les personnes formées et leurs maîtrises des outils de travail introduits au cours de cette formation. Cependant, les formations n'avaient aucun système d'évaluation⁴, qui permette d'établir un jugement objectif sur l'efficacité et l'impact de cette formation sur les personnes cibles. En revanche, l'observation des plans d'action ainsi que des activités mises en œuvre dans les établissements, a révélé que la formation n'était pas suffisante pour améliorer les compétences des coordinateurs/trices. Par ailleurs, la qualité de la majorité des plans d'action n'était pas satisfaisante, et les activités proposées ne sortaient guère de l'ordinaire et de ce que les établissements avaient l'habitude de faire, d'où la nécessité de développer un programme d'accompagnement des coordinateurs/trice et établissements.

Produit 3 : Sous l'organisation des coordinateurs de vie scolaire, les jeunes s'engagent dans l'animation de clubs à travers la mise en œuvre des plans d'action dans les établissements

Approches de mise en œuvre du projet dans chaque établissement :

Les établissements scolaires ont suivi des approches différentes dans la mise en œuvre du projet selon leurs ressources et compétences disponibles. Dans les dix établissements qui ont été visités, il y avait des établissements qui ont créé de nouveaux clubs sous la thématique du projet « APT2C », où toutes les activités de ces clubs ont été incluses dans le cadre de ce projet.

⁴ Aucun rapport et/ou indicateur d'évaluation des formations n'a été partagé avec l'évaluatrice.

D'autres établissements ont gardé les mêmes anciens clubs, tout en changeant les thématiques et les objectifs des activités, mais aussi les techniques de travail avec les élèves. Et finalement, une autre catégorie d'établissement qui a créé un seul club, qui travaille sur le projet ATP2C, en complète isolation des autres clubs et des activités qui peuvent être organisées dans l'établissement.

Le fait de donner une marge de manœuvre à chaque établissement est considéré comme une bonne pratique, ce qui garantit plus d'autonomie de chaque établissement. Mais cela ne doit pas être au détriment des résultats attendus du programme. Cependant, comme on l'a mentionné, un programme d'accompagnement des établissements est obligatoire au moins dans le début du projet afin de les orienter et de les assister afin que le projet s'appuie sur des bases solides, et puisse atteindre les objectifs et les résultats attendus.

Dans quelle mesure les plans d'action développés et les activités mises en place ont réussi à mobiliser les élèves et à influencer leurs comportements ?

De nouveau, l'absence d'un système de suivi au niveau des établissements scolaires n'a pas permis de prendre la mesure de manière exacte de l'état de la progression du projet en termes de nombre d'élèves qui participent dans les activités et de la diminution du taux de violence. Cela reste difficile de saisir dans quelle mesure le projet est capable d'attirer les différents élèves, y compris les jeunes à comportements violents, et de pouvoir ainsi mesurer objectivement le succès d'une activité et de son impact sur le comportement des élèves.

Sur la base des entretiens effectués et des visites de terrain, nous estimons que le nombre d'élèves qui participent dans l'animation des clubs et dans les activités parascolaires organisées par les clubs reste très limité. Guère plus de 20 à 40 élèves dans un établissement qui compte plus de 1000 élèves participent à ces activités⁵. Ce qui ne peut pas être considéré comme un indicateur de succès de projet dans sa première phase, surtout en termes d'intégration des élèves dans les activités qui visent à développer leur résilience et à leur proposer des alternatives des actes violents ou radicaux.

L'éducation par les pairs a été jugée comme une approche très efficace par les coordinateurs et les chefs des établissements visités. Cependant, il reste à voir les résultats de cette approche et de son impact sur les élèves dans ces établissements ; dans quelle mesure cette approche sera-t-elle efficace et capable d'influencer positivement le comportement des élèves ? Cette question reste ouverte même si dans le cadre de la présente mission il convient de souligner qu'il n'y a aucune preuve tangible de l'efficacité de cette approche. Étant donné que les formations d'éducation par les pairs pour les élèves viennent seulement de commencer, et qu'elles ne sont pas encore généralisées dans tous les établissements qui font partie du projet, il conviendrait d'envisager des indicateurs et un suivi de cette activité pour évaluer son efficacité et impact sur le comportement des élèves.

Intervention des professionnels pour appuyer l'animation des clubs

⁵ Aucun établissement n'était capable de nous donner le nombre exact des élèves qui participent dans les clubs de la vie scolaire.

Vue que les trois jours de formation organisent pour les coordinateurs/coordinatrices n'étaient pas suffisants, pour maîtriser les techniques introduites dans la formation. Quelques coordinateurs/ coordinatrices ont mentionné lors des entretiens qu'ils ont fait appel à un ou deux experts externes pour les aider à animer les clubs et partager leur expertise, mais cette approche n'était pas partagée parmi tous les établissements, qui se sont contentés du savoir disponible au sein de leurs établissements, ce qui n'a pas apporté nécessairement l'expertise dont ils avaient besoin en termes de montage des vidéos, des techniques du théâtre interactif, les techniques à suivre dans le cadre des activités micro-trottoir ...etc.

Produits 4 : Les clubs de citoyenneté disposent de contenus appropriés.

Le contenu pédagogique développé par la Rabita a fait preuve d'une grande efficacité. C'est d'ailleurs ce qui a été reconnu par tous les acteurs (coordinateurs/trices, enseignants, chefs d'établissements) rencontrés durant la mission. Le contenu a été jugé innovant et très enrichissant. D'après les personnes interrogées, ce contenu apporte des outils de travail qui répondent aux attentes des élèves dans une ère du digital où l'image a une influence majeure sur les jeunes.

Produits 5 : Système de veille et d'évaluation opérationnel permettant un ajustement régulier du dispositif et des outils mis en place

L'efficacité du système de suivi et d'évaluation mis en œuvre n'est pas très satisfaisante. Dans la mesure où ce système ne répond pas aux exigences et standards du système d'évaluation des Nations Unies. Ainsi le système d'évaluation qui existe ne permet pas de collecter les données nécessaires pour mesurer le progrès du projet et de mener ainsi une évaluation structurée et sérieuse des activités réalisées. Les rapports annuels et mi- annuels, ne sont pas suffisants pour répondre aux questions clés de l'évaluation et prouver l'impact de ce programme. En l'état actuel, ce système ne permet pas de générer un réel retour d'expérience (« lessons learned ») afin d'ajuster les activités là où cela pourrait être nécessaire.

Produits attendus	Indicateurs	État de réalisation
Produit 1 : Mettre en place une plateforme (comité des sages) de recherche-action sur les valeurs, le civisme et la participation sociale des jeunes à travers la vie scolaire (au sein d'une structure de	1.1 Nombre de sujets/ défis abordés par la plateforme	Le comité de pilotage a été mis en place. Il a veillé au développement des supports didactiques.
	1.2 Nombre de recommandations stratégiques émises par la plateforme et retenues dans l'élaboration des contenus scolaires	
	1.3 Nombre de supports didactiques mis à disposition des clubs	

gestion/pilotage, agile et flexible)		
Produit 2 : Mise en place d'un réseau de coordinateurs de vie scolaire dans les collèges et lycées du Maroc	2.1 Termes de TdR Niveau référence des de coordinateurs références disponibles	200 coordinateurs/coordinatrices ont été sélectionné(e)s, et formé(e)s en 2019
	2.2 Nombres de coordinateurs formés à l'encadrement des Jeunes et à la prévention des comportements à risques	
	2.3 Nombres de coordinateurs mis en place	
Produit 3 : Sous l'organisation des coordinateurs de vie scolaire, les jeunes s'engagent dans l'animation de clubs à travers la mise en œuvre des plans d'action dans les établissements	3.1 Disponibilité d'une charte définissant les règles et le fonctionnement des clubs	Aucun établissement visité ne possède une charte claire qui définisse les règles et le fonctionnement du ou des clubs. Au niveau des établissements, les formations organisées pour les élèves portent principalement sur « l'éducation par pair » et ce n'est pas encore généralisé sur l'ensemble de tous les établissements/élèves. Sur les dix établissements visités, deux ont fait venir des professionnels pour les épauler dans l'animation des clubs et ce notamment dans la production de vidéos.
	3.2 Nombre de membres des clubs formés à la gestion et à l'utilisation des nouvelles technologies	
	3.3 Nombres de professionnels intervenant avec les jeunes pour les appuyer dans l'animation des clubs	
Produits 4 : Les clubs de citoyenneté disposent de contenus appropriés.	4.1 Nombre d'intervenants ayant pris part aux séances de rencontre	Le contenu des clubs et supports didactiques ont été mis en place.
	4.2 Nombre de personnalités ayant participé aux rencontres au sein des écoles	

	4.3 Nombre de clubs d'éducation mis à niveau et disposant des équipements nécessaires	En revanche, le nombre des personnalités ayant participé aux rencontres au sein des écoles est très limité.
Produits 5 : Système de veille et d'évaluation opérationnel permettant un ajustement régulier du dispositif et des outils mis en place	5.1 Disponibilité d'une équipe de gestion du projet	Une revue annuelle et une revue mi-annuelle ont été organisées.
	5.2 Nombre de Comités de pilotage, revues annuelles et mi-annuelles organisés	
	5.3 Disponibilité d'une stratégie de sortie, d'une évaluation finale du projet et d'un audit	Le système d'évaluation adopté par le projet n'est pas capable de mesurer le progrès fait par les activités du projet. Il y a une absence de données actualisées sur le progrès que le projet a pu réaliser au sein des établissements.

Respect du calendrier d'exécution :

La lecture des rapports montre que plusieurs activités ont été réalisées avec du retard (des activités qui ont été planifiées pour 2018, ont été mises en place seulement en 2019). Tout ceci a entraîné des décalages importants entre les différents calendriers annuels établis et les délais de réalisation réels des activités. On n'en conclut que le projet n'a pas été efficace dans le respect du calendrier d'exécution.

4.3 La durabilité

De l'avis de l'évaluation, il y a un certain nombre de facteurs favorables qui peuvent contribuer à la durabilité des résultats du projet. A savoir, la stratégie du projet qui est basée sur l'intégration des différents acteurs marocains engagés dans la prévention et l'identification des comportements à risques chez les jeunes élèves. Ainsi que le rôle fondamental joué par le Ministère de l'Éducation Nationale, qui garantit un engagement national envers le projet.

Au niveau des établissements, les formations organisées pour les coordinateurs/coordinatrices, ainsi que le contenu didactique qui a été développé assurera une durabilité de projet. Cependant, il est primordial de mettre en place un système d'accompagnement des coordinateurs/coordinatrices et des établissements afin que les

formations soient véritablement et durablement valorisées. Il paraît évident que la pratique va contribuer à renforcer davantage les connaissances acquises.

De plus, la mise en place d'un tel système d'accompagnement ne pourra qu'être bénéfique pour les établissements et les inviter à sortir du cadre classique, à s'ouvrir sur leur environnement et à trouver des partenariats ainsi que des fonds qui permettront d'assurer une durabilité des activités du projet au-delà de sa conclusion.

6. Les recommandations

Au terme de la mission d'évaluation, et en s'appuyant sur les performances du projet constatées sur le terrain, des contraintes et des leçons apprises, nous présentons les recommandations suivantes :

6.1 Recommandations liées aux activités du projet

a) Processus de sélection des coordinateurs/ coordinatrices

Il est recommandé de renforcer le système de transparence ; la sélection des coordinateurs/coordinatrices doit se faire d'une manière transparente dans toutes les régions et établissements, en se basant sur les CVs et les compétences de chaque candidat. Les critères de sélection des coordinateurs qui se trouve dans les TdRs devraient être légèrement modifiés, en y ajoutant une « expérience dans le secteur associatif avec les jeunes » comme un critère obligatoire.

b) Formations des coordinateurs/ coordinatrices au niveau régional et local

Le temps consacré à la formation des coordinateurs/trices n'est pas suffisant. Il est recommandé d'organiser des formations de 5 jours minimum, suivies par des séances d'accompagnement⁶ sur le terrain, pour s'assurer de la qualité des plans d'action et des activités que les coordinateurs vont mettre en œuvre dans leurs établissements. L'accompagnement pourrait durer au moins pour une période de trois mois.

Pour être plus efficient, il est ainsi recommandé d'organiser les formations au niveau local. Au lieu d'inviter les coordinateurs à Rabat pour assister aux formations, il serait plus efficace d'aller vers eux, et d'organiser ces formations au niveau des régions ou bien des villes.

Étant donné que pour les phases du projet suivantes, les formations vont être animées par des coordinateurs qui ont été formés au niveau régional, Il conviendrait de s'assurer que (1) ces formateurs ont les compétences nécessaires (techniques et pédagogiques) pour offrir une

⁶ Cet accompagnement doit être fait par des professionnel dans le domaine de développement, l'éducation...etc. et peut-être assuré par les organisations de la société civile aussi.

formation pour des adultes et que (2) ce temps de formation ne soit pas contraignant au niveau de leurs fonctions de coordinateurs/trices et d'enseignant(e)s.

c) Développement des plans d'action au niveau des établissements

Il faudrait développer des critères afin de pouvoir définir et juger de la qualité des plans d'action. Étant donné que l'évaluation des plans d'action est faite par les directions régionales, les personnes responsables au niveau de ces directions devraient avoir des grilles d'évaluation communes afin de juger en toute quiétude des qualités d'un plan d'action.

Nous préconisons qu'avant d'allouer la deuxième tranche du budget pour la mise en œuvre des activités du plan d'action au niveau des établissements, il conviendrait d'évaluer les activités qui ont été mises en œuvre sur la première tranche et de prendre en compte leur capacité à mobiliser les élèves ainsi que leur impact sur l'établissement en général et le comportement des élèves en particulier.

d) Plus de temps libre pour les coordinateurs/coordinatrices

Tous les coordinateurs et toutes les coordinatrices que nous avons rencontrés lors de la mission de terrain, tout comme ceux et celles qui ont répondu au questionnaire, partagent la même préoccupation et inquiétude quant au volume horaire.

Le temps de travail pour les enseignants qui occupent la fonction de coordinateurs/trice devrait être reconsidéré en conséquence, afin qu'ils puissent assurer cette fonction dans les meilleures dispositions. Afin d'éviter tout problème avec les autres enseignants, nous recommandons le développement d'outils de suivi et d'évaluation des efforts des coordinateurs/trices en toute transparence afin de justifier les temps consacrés aux activités de la vie scolaire.

e) Implication des parents d'élèves dans le projet

Nous recommandons de développer une stratégie d'implication des parents dans les activités para-/extra-scolaires organisées dans les établissements scolaires, notamment dans les quartiers marginalisés à fortes tensions. Cela va permettre aux parents de bien comprendre que le rôle de l'école n'est pas que l'enseignement dans la classe, mais aussi l'intégration des élèves à jeunes âges dans des activités et projets qui vont leur aider à développer leurs compétences, life skills et présenter une alternative la rue. Ce qui va contribuer à renforcer l'impact souhaité par le projet au niveau des établissements, à savoir le changement des comportements des jeunes.

f) Engagement de la société civile pour assurer une durabilité du projet

Afin d'assurer une durabilité du projet, ainsi que la bonne qualité des activités qui se mettent en place dans chaque établissement. Il est recommandé d'impliquer les organisations de la société civile qui ont une réelle et longue expérience de travail avec les jeunes dans le secteur de l'éducation, de l'art, de la technologie, de l'entrepreneuriat ...etc. Cette implication contribuera

sans conteste à assurer une durabilité des activités du projet et permettrait par ailleurs à l'établissement scolaire de s'ouvrir sur son environnement externe, et de présenter aux élèves des alternatifs et des opportunités d'apprentissage avec des experts.

Des termes de références peuvent être développés, et un appel à projet peut être publié afin de sélectionner des organisations compétentes qui peuvent assurer une fonction de suivi et de soutien aux établissements dans l'animation des clubs des étudiants, et faire le suivi avec les coordinateurs/trices.

g) Ajouter d'autres activités que celles décrites dans le plan de travail

L'expérience du camp qui a été organisé à Marrakech était très réussie, d'après les commentaires des élèves et coordinateurs/trices qui y ont assisté. Par conséquent, il est recommandé de planifier l'organisation de plus de camps⁷, au niveau régional, pour les établissements de la même région afin que les jeunes puissent se rencontrer. Cela constituerait un espace réel de rencontre, d'apprentissage, et de partage de savoirs et de savoir-faire entre les élèves mais aussi entre les enseignants/ coordinateurs et coordinatrices. Au cours de cette activité plusieurs formations doivent être organisées pour compléter les formations déjà organisées pour les coordinateurs. Ainsi, cela constituerait une opportunité pour chaque établissement de présenter son projet de vie scolaire et d'apprendre des expériences des autres établissements.

f) Organiser des formations en gestion budgétaires au niveau des établissements scolaires

Un des problèmes qui a contribué au retard de la réception des fonds (dans quelques établissements), est le fait que les établissements reçoivent les fonds à travers l'association « école de réussite », cette dernière a une limite budgétaire, et ne peut pas recevoir au-delà d'un montant précis (50000 DH)⁸. Le problème qui a été soulevé au niveau de plusieurs établissements, selon les interlocuteurs rencontrés, est que les écoles n'ont pas pu décaisser tout le budget de l'année dernière liée à « l'école de réussite », du coup, la direction provinciale n'a pas pu leur envoyer les fonds liés au projet APT2C. Le problème majeur dans cette situation peut être attribué à la mauvaise gestion⁹ des budgets au niveau des établissements scolaires (des fois par manque de compétence et de savoir). Afin de palier à ce problème majeur, il est recommandé d'organiser des formations en gestion budgétaire pour la personne qui se charge de la gestion du budget au niveau de chaque établissement. Cela va leur permettre d'acquérir des techniques de planification, de programmation et de gestion des ressources budgétaires. Par conséquent, ils seront capables de faire des plans de moyen et long terme, afin de décaisser le budget reçu à temps.

Ainsi, il est recommandé d'adapter le guide de gestion financière de l'association « école de la réussite » afin qu'il réponde à la spécificité du projet APT2C.

⁷ Il faut noter que le camp mentionné dans ce rapport fait référence à celui qui a été organisé dans le cadre de ce projet APT2C à Marrakech, et non pas les camps que les académies organisent chaque année

⁸ Selon les directeurs des établissements

⁹ Il faut noter que plusieurs établissements ont pu recevoir le budget alloué à APT2C à temps, est que ce problème n'est pas généralisé pour tous les établissements.

6.2 Recommandations liées au système de suivi et évaluation du projet

a) Développement d'une théorie de changement du projet

Au cours de cette mission d'évaluation, il a été observé que le projet n'a pas de théorie de changement. Cette dernière représente une vision explicitement documentée (et donc évaluable) de la façon dont on perçoit le changement doit se produire, et elle doit être développée dans la période de planification du projet.

La théorie du changement contribuera ainsi au processus de suivi et d'évaluation de chaque projet, elle aide à formuler de meilleures questions d'évaluation clés, à établir des indicateurs clés pour le suivi, à relever les lacunes dans les données disponibles, à accorder la priorité à la collecte de données supplémentaires, ainsi qu'à fournir une structure pour l'analyse de données et la production de rapports.

En se basant sur notre compréhension du projet et ses objectifs, nous proposons la théorie du changement telle qu'énoncée ci-dessous, et nous recommandons d'organiser un atelier de réflexion et de travail, avec le comité de pilotage et les différents partenaires pour en discuter et finalement élaborer une version finale de la théorie de changement, qui sera utilisée comme une feuille de route et outil d'évaluation des résultats du projet.

SI un réseau de coordinateurs/trices bien formés est mis en place dans les établissements scolaires ;

Et

SI les élèves dans les lycées et collèges sont impliqués dans l'animation des clubs de citoyenneté/parascolaires ;

Et

SI les clubs de citoyenneté disposent du contenu approprié mis à disposition par les enseignants pour prévenir les comportements à risques chez les élèves.

Alors, un réseau d'enseignants dans chaque établissement, capable d'identifier les comportements à risques et d'impliquer les étudiants dans des activités innovantes sera créé

Alors, un groupe d'élèves sensibilisés, impliqué dans les activités parascolaires et capable d'influencer positivement leurs pairs sera créé

Et par conséquent, on contribue au développement de la résilience des élèves contre toute forme de violence (radicalisation/ comportements à risque) et à la construction d'un élève citoyen, apte à appréhender le monde qui l'entoure.

b) Amélioration du système de suivi et d'évaluation existant

Il est recommandé de développer un système d'évaluation capable d'assurer un suivi des activités de projet à tous les niveaux.

- Développer un cadre logique du projet avec des résultats claires et **des indicateurs SMART** sur les 3 niveau (**Outputs/Outcomes/Impact**). Ce cadre logique doit être en cohérence avec le cadre de suivi et d'évaluation de PNUD (bureau régionale d'Afrique). Les outputs/outcomes/impact, doivent être reformuler d'une manière explicite est claire.
- Développer un system d'évaluation qui permet d'évaluer et collecter des données liées à chaque étape et activité de projet, à savoir, les formations des coordinateurs, les formations des formateurs, les plans d'actions élaborer par les coordinateurs/trices, les activités mises en œuvre dans les établissements scolaires, les camps organisés dans le cadre du projet ...etc.
- Appuyer les équipes de projets (au niveau des académies, des directions régionales et des établissements) dans la mise en place de dispositifs simples et efficaces de suivi-évaluation, notamment par l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation et la mise en place d'une base de données afin de contribuer à un meilleur pilotage et à une meilleure capitalisation des actions et résultats des projets futurs.

6.3 Gestion de ressources humaines et financière

- a) Tenant compte de l'ampleur du projet, il est recommandé de recruter une personne à temps plein, qui sera responsable de la gestion et de la coordination des activités de projet entre le PNUD, le ministère de l'Éducation nationale, les académies et les établissements scolaires. Cette personne doit être en charge de la planification des activités de projet, du suivi régulier du projet au niveau national, de la mise en place du système d'évaluation et de sa veille à tous les niveaux, et d'assurer la bonne qualité des données collectées.
- b) Afin d'éviter le problème de retard de réception des fonds rencontré par les établissements, il est recommandé d'organiser des réunions ou atelier de travail avec les directions régionales, afin de trouver une solution plus pertinente pour transférer les budgets à temps. D'après les entretiens menés, il s'est avéré que l'idée de donner le budget aux coordinateurs/trice (qui a été proposé par quelques coordinateurs régionaux) ne sera pas effective, car la majorité des coordinateurs/trices au niveau des établissements considèrent que cela est une responsabilité de l'économe de l'établissement, et qu'ils n'ont ni les compétences nécessaires ni le temps pour assurer cette fonction de gestion de budget.
- c) Pour que le programme peut être généraliser sur les 3000 établissements, tout en garantissant un minimum de qualité du contenu (y compris les formations), il est recommandé que la généralisation soit faite par étapes, avec le développement d'un système de (monitoring, évaluation and Learning (MEL)), d'apprentissage et de

capitalisation qui va permettre d'apprendre des expériences passées dans les régions/établissements où le programme a été déjà mis en œuvre et éviter les mêmes erreurs. Ainsi, il est recommandé d'impliquer les académies davantage dans le processus de prise de décision et de la gestion de ce projet pour qu'ils puissent prendre le relai et assurer la durabilité du projet au niveau de chaque académie.

7. Annexes

7.1 Annexe 1 : Guide des entretiens /Questionnaires pour les gestionnaires du projet

- 1) Présentez-vous ?
- 2) C'est quoi votre rôle dans le projet « vie scolaire » ? quand est-ce que vous avez commencé le travail sur ce projet ?
- 3) Pourriez-vous me parler un peu de votre responsabilité dans ce projet ?
- 4) Quel était le rôle de la société civile dans ce projet ?
- 5) Comment vous définissez l'impact désiré de ce projet ?
- 6) A votre avis, quels sont les réalisations de ce projet dans cette première phase ?
- 7) Pensez-vous que le projet a pu atteindre ses objectifs ?
- 8) Comment le plan du projet a été développé ? en concertation avec les autres partenaires ? qui a pris le lead dans le développement du plan du projet, la théorie du changement et le système de suivi et évaluation ?
- 9) Étiez impliqué dans le design et la formulation du projet ?
- 10) Qu'est-ce que vous pensez du système d'évaluation du projet ? dans quelle mesure ce système vous a permis de collecter les leçons apprises et rectifier/ changer/ adapter les activités du projet ?
- 11) Avez-vous mené des recherches exploratoires (Baseline) avant de commencer/développer ce projet ? si oui, lesquels ? si non, pourquoi ?
- 12) Comment vous voyez que ce projet a affecté/influencé les comportements des étudiants ?
- 13) Quels sont les mécanismes du reporting que vous avez développé (entre vous et le ministère, et les coordinateurs ?)
- 14) Que pensez-vous du budget de projet ? et de sa gestion ?
- 15) Est-ce que le budget a été consommé comme planifié ?
- 16) Combien de personnes travaillent sur ce projet au sein de votre organisation ?
- 17) Pourriez-vous décrire le système de suivi que vous adoptez pour ce projet ?
- 18) En quoi ce projet est pertinent et en ligne avec la stratégie et objectifs stratégiques de votre organisation (PMUD et MEN) ?
- 19) Y-a-t-il d'autres organisations, agences gouvernementales qui s'investissent dans ce projet ? comment vous coordonnez-vous avec eux ?
- 20) Y-a-t-il un plan de durabilité pour ce projet ?
- 21) Quels sont les partenariats que ce projet a développés avec des institutions au niveau local ?
- 22) A la fin du financement de ce projet, quels sont les activités qui vont continuer à être mises en œuvre ?
- 23) Avez-vous des recommandations pour la prochaine phase du projet ?

7.2 Annexe 2 : Guide des entretiens/ Questionnaires pour les coordinateurs du projet

- 1) Présentez-vous ?
- 2) C'est quoi votre rôle dans le projet « vie scolaire » ? quand est-ce que vous avez commencé le travail sur ce projet ?
- 3) Pourriez-vous me parler un peu de votre responsabilité dans ce projet ?
- 4) Avez-vous participé dans quelques activités dans le cadre de ce projet ? (Des événements, des formations ?)
- 5) Qu'est-ce que vous pensez de ces activités ? c'était quoi l'impact de ces activités sur ce que vous faites (en général, et dans le cadre de ce projet) ?
- 6) A votre avis, c'est quoi l'impact de ce projet sur les étudiants ? Comment ce projet a pu impacter leurs vies ?
- 7) Avez-vous développé un plan d'action ? En quoi consiste ce plan d'action ?
- 8) Pourriez-vous me décrire les étapes de développement et de mise en œuvre de ce plan ?
- 9) Combien d'étudiants ont participé dans les activités de votre plan d'action/projet ?
- 10) Comment avez-vous sélectionné les étudiants qui ont participé à ces activités ?
- 11) Avez-vous développé un système de suivi ou d'évaluation pour savoir ou mesurer si ces activités ont pu impacter ou bien changer le comportement des étudiants ? si oui, comment ?
- 12) Quels sont les mécanismes du reporting que vous avez utilisés ?
- 13) Que pensez-vous du budget de projet ? et de sa gestion ?
- 14) Avez-vous un rapport de budget ? est-ce que c'est possible de le partager avec moi ?
- 15) Est-ce que le budget a été consommé comme planifié ?
- 16) Y-a-t-il un plan de durabilité pour ce projet ?
- 17) Avez-vous développé des partenariats avec des institutions ou bien des organisations de la société civile au niveau local ?
- 18) A la fin du financement de ce projet, croyez-vous que ces activités vont continuer à être mises en œuvre ?
- 19) Avez-vous des recommandations ?

7.3 Annexe 3 : Guide des entretiens/ Questionnaires pour les étudiants

- 1) Dans quelle classe es-tu ?
- 2) Tu fais partie de quel club ?
- 3) Quand est-ce que tu as commencé à participer aux activités du club ?
- 4) Quelles sont les activités dans lesquelles tu participes ? pourquoi le choix de ces activités ?
- 5) Parle-moi des activités auxquelles tu as participé ? ce que tu as aimé, et les choses que tu n'as pas appréciées ?
- 6) Comment fais-tu pour équilibrer ton temps entre les études et les activités du club ?
- 7) À part ta participation dans ce club, qu'est-ce que tu aimes faire dans ton temps libre ?

7.4 Annexe 4 : Online questionnaire pour les coordinateurs/coordinatrice

Nom de votre établissement :

Ville :

Votre rôle à l'école (Lycée/collège) :

Matière enseignée :

1. Pourquoi vous avez choisi d'être un coordinateur/coordinatrice ? (Plusieurs cases peuvent être cochées)
 - a. Engagement ultérieur au sein d'un club qui existait déjà à l'école
 - b. Volonté d'appuyer les valeurs de la tolérance.
 - c. Engagement ultérieur au sein d'une association et du volontariat.
 - d. Volonté de promouvoir l'art dans les écoles (théâtre, dessin, cinéma, musique...)
 - e. Avoir une expérience qui peut m'aider dans mon développement professionnel.
 - f. Autre. Prière de décrire votre motivation
2. Pourriez-vous décrire votre rôle en tant que coordinateur/coordinatrice dans le projet « Vie scolaire » ? Plusieurs cases peuvent être cochées)
 - a. Appui aux activités d'un club de la vie scolaire sur une thématique précise
 - b. Coordination des activités de l'ensemble des clubs de la vie scolaire
 - c. Sensibiliser les élèves à de nouvelles valeurs et leur apprendre de nouvelles compétences
 - d. Autres :
3. Dans le cadre du projet « vie scolaire » Quels sont les activités dans lesquels vous avez participé ?
4.
 - Formation
 - Événement
 - Camps des vacances
 - Autre. Prière de préciser

5. Quel était le degré de votre satisfaction de cette activité ?
 - Au-delà des attentes
 - Au niveau de mes attentes
 - En dessous de mes attentes

6. Quel était l'impact de ces activités sur votre rôle en tant que coordinateur ?
7. Est-ce que votre plan d'action a pu être mis totalement en œuvre ?
 - 100 %
 - 75-100%
 - 50-75%
 - 25-50%
 - 25-0%

8. Quel est la nature de votre plan d'action :
 - Sensibilisation
 - Activités artistiques (théâtre, dessins)
 - Activités de capsules vidéo
 - Action dans l'école ou dans l'environnement de l'école
 - Autre. Prière de préciser

9. Pensez-vous que les activités du projet entraînent un changement dans le comportement des élèves :
 - Oui - Non

10. Quels sont les défis que vous avez rencontré lors du développement et la mise en œuvre de votre plan d'action ?
11. Quelles sont vos propositions pour l'amélioration de l'action du projet ?

7.5 Annexe 5 : Termes of Reference