



**Le Comité de Soutien à la Scolarisation des Filles dans
le milieu rural**

**Evaluation diagnostique participative et planification
stratégique
2016-2020**

Etude réalisée par Laila NAJI

SOMMAIRE

Préambule	4
résumé exécutif	5
Contexte	7
PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA STRATEGIE 2010-2015	14
Méthodologie	15
Analyse et évaluation diagnostique	17
1. Organisation du CSSF	17
2. Résultats de l'évaluation	18
3. Evaluation par axe	23
Conclusion	35
Recommandations	36
3.1 Recommandations générales	36
3.2 Recommandations par axe	36
DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE 2016-2020	38
1. Les caractéristiques de la stratégie du CSSF	39
2. L'énoncé de la stratégie	39
3. Les axes de la stratégie	42
4. Mode de fonctionnement (gouvernance)	47
5. Planification (tableau)	50

Liste des acronymes

AESQ	l'Accès Egal à une Education de Qualité
ANDEF	Association NAHDA pour le développement
AFDES	Association Féminine pour le Développement et la Solidarité
AOS	Association Oued Srou
ARAB	Association Renaissance des Ait Bouguemez
CESE	Conseil Economique Social et Environnemental du Maroc
BNRM	Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc
CNDH	Conseil National des droits de l'Homme
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique
CSSF	Comité de Soutien à la Scolarisation de la Fille dans le milieu rural
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MEPI	Middle East Partnership Initiative
OCP/FOCP	Fondation de l'Office Chérifien des Phosphates
OSMM	Organisation Scoutisme Marocaine Mohammedia
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle- France
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SIEL	Salon International de l'Edition et du Livre
RADEV	Réseau des Associations de Développement
RADOSE	Réseau des Associations Des Oasis du Sud Est

PREAMBULE

Le CSSF créé en 1998 est une association à but non lucratif reconnue d'utilité publique depuis 2007. Sa mission est de mener des actions de plaidoyer pour lutter contre l'abandon scolaire des filles dans le rural et favoriser leur accès à tous les cycles de l'enseignement.

Le CSSF a élaboré sa stratégie 2010-2015, basée sur trois axes¹. Aujourd'hui, au terme de ce plan stratégique quinquennal, le CSSF se lance dans une deuxième vision stratégique, aussi il entame une évaluation des programmes mis en œuvre afin d'en déceler les défaillances et d'en faire valoir les réussites.

L'objet de la présente étude est d'établir une évaluation diagnostique participative des réalisations du CSSF (entre 2010 et 2015) et de proposer une planification stratégique 2016-2020. Cette dernière se basera sur l'évaluation et s'inscrira dans le contexte national qui est marqué par l'importance et la priorité accordées à la problématique de l'éducation à plusieurs niveaux.

La mission de l'évaluation a débuté le 29 mars 2016 et s'est terminée le 17 mai 2016, pendant cette période le CSSF a tenu son Assemblée Générale le 9 mai 2016, avec élection d'un nouveau bureau et d'une nouvelle présidente.

Le présent document expose dans sa première partie le rapport de l'évaluation de la stratégie du CSSF couvrant la période 2010-2015 et dans une deuxième partie la nouvelle stratégie couvrant la période 2016-2020.

¹ Développés dans le rapport

RESUME EXECUTIF

L'appréciation de la stratégie se base principalement sur une évaluation qualitative, réalisée par des visites terrain et des entretiens en focus groupe et individuels.

L'impact de la stratégie est absolument positif, les résultats des entretiens et focus groupes² sont parlants :

- les filles pensionnaires des foyers d'accueil détiennent **98%** de réussite scolaire au sein de leur établissement scolaire,
- **88%** des filles déclarent avoir entendu parler du foyer par une pensionnaire du foyer,
- **100%** des parents déclarent que la scolarité de leurs filles est la priorité tant que le foyer les accueille,
- **100%** des mères déclarent être prêtes à appuyer leurs filles à aller plus loin, maintenant qu'elles sont scolarisées,
- **100%** des filles ont un projet de vie,
- **100%** des responsables locaux (communes, établissements scolaires, délégation du MEN) sont prêts à s'allier avec le CSSF,
- **100%** des bailleurs de fonds sont très satisfaits des actions du CSSF et déclarent vouloir continuer à soutenir l'association.

Les foyers d'accueil au niveau local ont bouleversé la vision de la scolarisation de la fille dans le milieu rural, et ouvert les portes aux bénéficiaires, aux parents et aux associations sur d'autres perspectives notamment la responsabilité citoyenne et l'engagement.

Les tendances générales d'évolution inversent les idées reçues qui associaient le faible taux d'achèvement scolaire des filles rurales au refus de leurs parents d'une scolarisation prolongée. L'afflux grandissant de demandes d'accès aux internats et autres structures d'accueil par les familles, en est la preuve.

De manière globale, les réalisations de la stratégie ont atteint un niveau très satisfaisant. Les programmes, notamment « une bourse pour réussir », ont apporté d'importantes contributions à plus d'équité et accès à la scolarisation de la fille dans le milieu rural, à travers les foyers d'accueil. Ceci a aidé le CSSF à mener des actions de levée de fonds via de solides partenariats, bien que sa visibilité ne soit pas encore atteinte au niveau national notamment auprès des décideurs étatiques.

Il est à noter que le nombre de bénéficiaires de 2010 jusqu'à fin 2015 a augmenté de 767 filles qui a atteint 2900 le nombre de foyers a augmenté quant à lui de 7 foyers, devenant 51 foyers répartis sur 27 localités avec la collaboration de 25 associations locales.

L'objectif de la cohérence est atteint, les activités sont cohérentes et répondent aux objectifs et statut du CSSF. néanmoins la qualité de gestion et de conception est moyennement atteinte. Bien que très ambitieuse et diversifiée, la gestion n'est assurée que par trois ou quatre personnes. Ceci est certainement dû à la non maximalisation des compétences en interne, alors que les activités du CSSF sont ambitieuses et diversifiées.

La pertinence de la stratégie reste d'actualité, les mêmes problèmes et obstacles entravant la scolarisation de la fille dans le milieu rural existent toujours, la contribution du CSSF est de mise. L'efficacité de la stratégie est entièrement atteinte concernant les activités relatives à la scolarisation de la fille, par contre celles relatives au suivi des politiques publiques n'ont pas atteint les résultats escomptés, concernant le plaidoyer, une première partie a été atteinte mais le processus du plaidoyer n'a pas été achevé.

Les moyens notamment financiers sont maximisés, toutefois, il y a absence d'une planification budgétaire à moyen et long terme.

Le programme « Une bourse pour réussir » a créé une dynamique et une synergie locales grâce à sa proximité et à l'implication des parents, des acteurs locaux et bien sûr des bénéficiaires elles-

² Annexes

mêmes. Le foyer d'accueil devient ainsi, un espace de citoyenneté et une composante de la vie communautaire. Concernant les deux axes Politiques Publiques et Plaidoyer il y a encore des efforts à consentir.

Tout porte à conclure que les programmes de la stratégie sont durables, notamment avec l'appui financier et moral des bailleurs de fonds. La nouvelle approche territoriale et la notoriété croissante du CSSF sont des opportunités à saisir.

Le ton a été ainsi donné à la future stratégie 2016-2020, exposée dans une deuxième partie de ce document elle est basée sur deux points essentiels :

- capitaliser les acquis en mettant en exergue les connaissances acquises par le CSSF dans le soutien à une scolarisation de qualité des filles dans le milieu rural en érigeant un pôle de connaissances au service des intervenants dans le secteur de l'éducation, ainsi que le lancement des actions telles que la certification et la labellisation du CSSF
- renforcer les axes relatifs à:
 - l'action sociale dont le programme « une bourse pour réussir » en l'étendant vers d'autres localités et faire bénéficier un maximum des filles des activités du programme, ainsi que l'élargissement de l'offre de services tels que le transport, accompagnement des écoliers du primaire,...
 - renforcer le plaidoyer, au niveau national et régional ainsi que de tracer des objectifs au plaidoyer,
 - ériger le partenariat en un axe à part entière.

Afin de mettre en œuvre la stratégie 2016-2020, cette dernière est accompagnée par un mode de gouvernance et un plan d'action stratégique à court, moyen et long terme.

CONTEXTE

Une année de scolarité supplémentaire de la fille fait progresser de 0,37% le PIB, sur trois ans le PIB est augmenté de 1%, (UNESCO),

Si tous les enfants savent lire, la pauvreté diminuera de 12%, (UNICEF)

Une année supplémentaire de scolarisation chez la femme, augmente son revenu de 15%, (UNESCO)

Sachant que 100% des revenus de la femme restent dans le foyer alors que l'homme n'en réserve que les 2/3,³

Un enfant dont la mère sait lire augmente de 50% ses chances de survie durant ses cinq premières années, ce qui implique la baisse du taux de mortalité chez l'enfant.(UNESCO)

Au niveau national

Bien que l'éducation soit un droit universel, les filles et les femmes, particulièrement celles du milieu rural sont loin d'avoir, dans ce domaine, le statut des garçons et des hommes. Au Maroc, les statistiques nationales ont toujours démontré que nous nous inscrivons dans ce schéma de disparité sexuelle et géographique.

Malgré les avancées enregistrées, les résultats du recensement général de la population et de l'habitat de 2014 confirment ces inégalités :

- Le taux d'analphabétisme de la population âgée de 10 ans et plus a connu une baisse passant de 43% en 2004 à 32% en 2014,
- Ce taux est de 22,1% pour les hommes et de 41,9% pour les femmes,
- Il est de 22,2% pour l'urbain et de 47,7% en milieu rural,
- En milieu rural, il atteint 60,4 % chez les femmes et 35,2 % chez les hommes.

A la rentrée scolaire 2014-2015, le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle donne les chiffres suivants pour l'enseignement collégial public :

- Au total, 539 660 dont 242 865 filles,
- En milieu urbain, 381 549 dont 183 280 filles,
- En milieu rural, 158 111 dont seulement 59 585 filles.

Ces chiffres démontrent bien la persistance de la déperdition scolaire des filles rurales lors du passage au collège. Elle est liée à plusieurs facteurs, essentiellement :

- l'éloignement des collèges,
- l'absence de moyens de transport et d'infrastructures d'accueil,
- le nombre limité des bourses accordées par le Ministère de l'Education Nationale,
- la situation sociale précaire des familles qui constitue souvent une cause de mariage des mineures.

L'éloignement des établissements scolaires est un frein important à la scolarisation des filles en particulier. En effet, selon la Direction de la Statistique : quand la distance domicile /établissement scolaire est supérieure à 4 Km, le taux de déperdition est de 11 % pour les garçons et de 26,3 % pour les filles. Ceci illustre bien une disparité sexuelle flagrante car les familles considèrent à juste titre que l'école met la sécurité de leurs filles en danger.

Après plusieurs tentatives de réformes depuis 1999 pour redresser l'enseignement, le Maroc, d'après le dernier rapport 2014 du Forum économique mondial, est classé 104e sur 144 pays.

L'enseignement scolaire public est géré par le ministère marocain de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle qui est organisé en académies et délégations au niveau territorial.

La scolarisation est obligatoire pour les enfants de six ans et plus, le taux brut de scolarisation primaire a vu une croissance régulière pour arriver à 100%. Dans le même temps, le taux d'abandon scolaire est en nette régression passant de 26,7% en 2000 à 11,8% en 2011. Chez les filles ce taux est plus élevé (21% pour les garçons et 22% pour les filles).

³ L'économie solidaire au féminin Par Sophie Charlier

Outre le problème de l'inégalité entre les filles et les garçons qui est un des points noirs pour la société civile, il existe diverses disparités entre les localités à l'intérieur d'une même région, qui creusent encore les différences de traitement entre les genres.. Parmi les plus importantes :

- les équipements (en matériel et service),
- l'éloignement,
- les structures inadaptées,
- plusieurs niveaux dans une même classe,
- la langue qui reste un frein important dans la communication entre les enseignants (parlant l'arabe) et les élèves -notamment dans les localités montagneuses (parlant amazigh, rifain)-.

La privatisation massive de l'éducation crée une autre dimension inégalitaire notamment entre l'urbain et le rural et entre les familles riches et les familles pauvres.

Face à cette situation inconcevable d'un service primordial social de l'Etat, le taux d'analphabétisme est alarmant, touchant aujourd'hui même les enfants scolarisés. L'abandon scolaire accentue encore plus le problème chez les enfants et les jeunes.

Une sonnette d'alarme fut tirée par le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS). Dans son dernier rapport, il invite fortement toutes les forces vives, tous les acteurs, les responsables, la société civile, les syndicats, le secteur privé et les partis politiques...à travailler ensemble dans le cadre de la stratégie 2015-2030. D'après son président « ... Si nous nous contentons de faire semblant de faire, ou nous satisfaisons des mesures incohérentes et irréflechies, nous allons droit dans le mur».

Contexte juridique

Le Maroc dispose d'un arsenal juridique qui protège les droits des enfants, l'équité et la promotion des droits fondamentaux.

Concernant le droit à l'éducation, plusieurs dispositions sont inscrites dans la constitution de 2011 parmi lesquelles on notera :

- dans son préambule « le Maroc s'engage à souscrire aux principes, droits et obligations énoncés dans leurs chartes et conventions respectives, il réaffirme son attachement aux droits de l'Homme tels qu'ils sont universellement reconnus », notamment la ratification de la convention internationale relative aux droits des enfants,
- l'article 5 qui prévoit une loi organique qui permettra, entre autres, de fixer les modalités de l'intégration de la langue amazighe dans l'enseignement,
- l'article 19 relatif à l'égalité en droit entre les hommes et les femmes et à la parité,
- l'article 31 qui souligne clairement la responsabilité de l'Etat, des Etablissements publics et des collectivités territoriales, qui doivent assurer et veiller au droit d'accès des citoyennes et des citoyens à une éducation moderne, accessible et de qualité,
- l'article 32 qui assure la protection de l'enfant et garantit son droit d'accès à l'enseignement fondamental,
- l'article 34 consacré aux droits des personnes à besoins spécifiques...

A ces dispositions, s'ajoutent celles relatives à la création des instances de promotion du développement humain et durable et de la démocratie participative, parmi lesquelles figurent le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique et le Conseil consultatif de la famille et de l'enfance.

Le rapport du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique et la vision stratégique 2015-2030 soulignent : « L'école se situe actuellement au cœur du projet de société de notre pays, en raison des missions qu'elle se doit d'assumer dans la formation des futur(e)s citoyen(ne)s, dans la réalisation des objectifs du développement humain durable et dans la garantie du droit à l'éducation pour tous. C'est dans cette perspective qu'elle se trouve au foyer des priorités et préoccupations nationales ».

Si les filles rurales sont concernées par tous les axes de cette stratégie, elles sont particulièrement visées par l'axe 1 « Pour une école de l'équité et de l'égalité des chances » qui prévoit un certain nombre de mesures dont la discrimination positive.

Plusieurs institutions constitutionnelles, dont essentiellement le CNDH et le CESE accordent une attention particulière à la problématique des inégalités spatiales et de genre en matière d'éducation. En témoignent les rapports, avis et activités de ces institutions.

Sur le plan financier, l'échec de l'éducation coûte cher à l'état aussi 3,3 milliards de dirham ont été consommés pour le plan d'urgence dans le cadre de la charte nationale, avec très peu de résultats⁴. D'après le gouverneur de Bank Al-Maghrib 1 million d'enfants redoublent de classe ou quittent les bancs chaque année. Les redoublements coûtent entre 8 et 9 milliards de DH chaque année à l'Etat. Le CSSF grâce à ses résultats est en mesure de démontrer sa capacité via ses contributions locales à minimaliser ces chiffres et être un vrai partenaire des politiques publiques.

Le CSSF

Cette situation de la scolarisation des filles rurales, qui était dramatique durant la dernière décennie du 20^{ème} siècle, a poussé un groupe de militantes et de militants à créer le Comité de Soutien à la Scolarisation des Filles Rurales (CSSF) en 1998.

Le CSSF est une association à but non lucratif, reconnue d'utilité publique depuis 2007, qui contribue à la promotion de la pleine scolarisation des filles du milieu rural.

Dès ses débuts, il s'est préoccupé de la question du décrochage scolaire des filles dans le rural en âge de fréquenter l'enseignement secondaire collégial et a visé à la fois l'élimination des disparités spatiales (rural/urbain) et de genre (filles/garçons).

Ce choix trouve sa justification dans les données statistiques officielles qui montrent que la tranche de la population la plus touchée par le phénomène de déperdition scolaire reste incontestablement les filles rurales. Le CSSF a donc opté pour la discrimination positive au profit des filles pour un rééquilibrage entre les sexes.

Sur la base des valeurs de la participation, de l'égalité des chances, de la citoyenneté et la transparence, le CSSF a été créé avec une vision claire : « Toutes les filles du rural ont un accès égal à une éducation de qualité, sont des citoyennes pleinement conscientes de leurs droits participant activement au développement de leur communauté ».

C'est ainsi qu'il s'est fixé les objectifs suivants :

- contribuer à lutter contre l'abandon et la déperdition scolaire des filles dans le rural, à travers le plaidoyer et des actions qui facilitent l'accès et la rétention dans tous les cycles de l'enseignement,
- soutenir et initier des actions visant l'amélioration quantitative et qualitative de l'offre éducative,
- s'appuyer sur les associations locales partenaires pour la mise en place des programmes et projets de terrain ainsi que des actions de plaidoyer.

Le CSSF compte à son actif plusieurs actions, La première a été de mobiliser des fonds pour donner des bourses à des familles qui acceptent d'accueillir les filles rurales pour leur permettre de continuer leur scolarisation après le cycle primaire. Cette expérience a échoué et c'est ainsi que le programme « Une bourse pour réussir » a été lancé.

Ce dernier, repose sur la création, en partenariat avec des associations locales, à proximité des collèges de l'enseignement public, de foyers qui accueillent des filles issues de zones fortement enclavées ou exemptes de collèges.

Le financement du foyer est assuré par l'octroi d'une bourse d'un montant de 450 DH par mois et par fille, qui permet de régler toutes les charges (loyer, salaires, courses alimentaires, électricité ...). L'effectif total de chaque foyer est plafonné à 20 filles afin que l'encadrement soit de qualité.

⁴ Alors que plusieurs associations avec peu de moyens arrivent à des résultats intéressants localement

Cet encadrement est assuré par deux personnes : une encadrante, le plus souvent d'un niveau universitaire, chargée de la supervision des activités du foyer et des études des filles et une gouvernante chargée des tâches ménagères.

Concernant le montant des bourses, le CSSF réserve une partie pour assurer des formations et un ensemble d'activités pour l'habilitation des bénéficiaires et le renforcement des capacités des associations partenaires.

En principe, les bourses sont accordées pour une période de trois ans, suite à laquelle l'association partenaire doit s'autonomiser.

Le CSSF, ses partenaires nationaux et locaux ainsi que ses bailleurs de fonds organisent une série d'activités parascolaires et récréatives au profit des bénéficiaires : colonies de vacances ; sorties ; journées récréatives ; projections débats...

Les autres secteurs d'intervention du CSSF sont : le renforcement des capacités ; le plaidoyer ; les activités de communication et les actions de levée de fonds⁵.

La stratégie 2010-2015 du CSSF

Alors que le programme d'urgence de l'éducation nationale venait d'être adopté en 2009, le CSSF, convaincu de l'apport de la société civile dans la mise en œuvre des politiques gouvernementales, a lancé une réflexion sur sa vision stratégique 2010-2015, cette vision se déclinait en trois axes :

- Axe 1 : mettre en œuvre de nouveaux dispositifs et donc innover et expérimenter de nouveaux outils,
- Axe 2 : mettre en œuvre des outils de suivi et d'évaluation du système éducatif, ce qui construit un cadre délaissé par les institutions : l'évaluation des politiques publiques,
- Axe 3 : développer un plaidoyer en faveur de l'accès égal à une éducation de qualité au niveau national.

Le premier axe est une continuité de « Une bourse pour réussir » avec l'expérimentation de nouveaux dispositifs aidant à l'épanouissement des filles pensionnaires des foyers d'accueil.

Il était prévu dans cet axe la réalisation d'une étude de présélection des communes cibles, et l'élaboration d'un diagnostic participatif sur l'état de la scolarisation dans la localité avec l'ensemble des acteurs. Par la suite, les activités suivantes ont été réalisées auprès des communes :

- l'organisation d'ateliers de sensibilisation des élus et des services communaux autour de l'AESQ;
- le renforcement des capacités de la commission pour l'égalité des chances en matière de plaidoyer en faveur de l'AESQ ;
- l'organisation de formations sur l'approche participative, le genre, les enjeux de la scolarisation de la fille rurale, le plan d'urgence ;
- l'accompagnement stratégique des communes (levée de fonds, l'AESQ dans le Plan de développement communal) ;
- l'accompagnement technique des services administratifs des communes dans le suivi de la scolarisation (y compris les équipements et moyens matériels)
- l'appui à la gendérisation des indicateurs du système d'information communal.

Dans les communes cibles, il était prévu de renforcer les capacités des enseignants et du personnel pédagogique par:

- l'expérimentation de mécanismes incitatifs et de valorisation sociale en faveur des enseignants et des directeurs d'établissement,
- l'amélioration des conditions de travail et le renforcement des moyens de travail dans la salle de classe et dans l'école,

⁵ Exemple : Entre 2000 et 2009, le CSSF a été partenaire de l'opération « Caftans » de la revue « Femmes du Maroc ». Chaque année, ce partenariat permettait une communication et aussi une levée de fonds. Le CSSF participait à la conférence de presse de l'événement et le numéro de la revue comprenait un dossier sur la scolarisation des filles rurales avec des reportages sur les foyers, des entretiens avec les membres et aussi les bénéficiaires.

- l'organisation de formations sur la gestion des établissements,
- l'organisation de formations sur l'importance des activités parascolaires.

Le CSSF a planifié de renforcer les capacités des ONG de parents d'élèves ainsi que celles des ONG de développement à travers les activités suivantes :

- l'organisation de formations sur le genre, les enjeux de la scolarisation de la fille rurale, le plan d'urgence,
- l'organisation de formations sur le plaidoyer en faveur de l'AESQ,
- l'organisation de formations sur la gestion administrative et financière des projets,
- l'appui aux ONG dans l'amélioration des infrastructures scolaires (équipements des salles de classe, bibliothèque, multimédia, terrain de sport, latrines...).

Le deuxième axe : suivi et évaluation de la politique publique de l'éducation mise en œuvre par le ministère de l'Education Nationale au niveau de localités non ciblées par l'axe 1 du projet.

Cet axe comprenait l'appui des services communaux et des ONG dans la collecte et l'analyse des données au niveau local, et leur utilisation dans le débat public à travers les activités suivantes :

- l'organisation de formations sur la collecte et l'analyse de données sensibles au genre au profit des ONG et des services communaux,
- la réalisation d'une étude d'évaluation genre de la politique publique mise en œuvre par le ministère de l'Education Nationale dans les localités choisies,
- l'appui à l'organisation par les ONG et/ou les communes de manifestations publiques autour des résultats du suivi et de l'évaluation de la politique publique de l'éducation.

Le troisième axe : plaidoyer au niveau régional et national. Le CSSF souhaitait utiliser les résultats obtenus dans les deux premiers axes de travail pour nourrir le plaidoyer en faveur de l'AESQ au niveau régional et national en :

- organisant des ateliers et des manifestations publiques,
- appuyant la constitution du réseau d'ONG en faveur de l'AESQ.

Aperçu des activités du CSSF entre 2010 et 2015 (voir liste en annexe)

Le CSSF a organisé annuellement une série d'activités de renforcement des capacités au profit des membres et salariés des associations locales partenaires et des bénéficiaires du programme « Une bourse pour réussir ».

Ces activités, sous forme d'ateliers de formation, tables rondes, visites de terrain, journées portes ouvertes, ont visé un double objectif à savoir :

- renforcer les connaissances et les acquis des partenaires locaux dans une perspective de capitalisation pour les associations ayant accompagné le projet depuis son initiation et de mise à niveau des associations ayant rejoint récemment le réseau du CSSF,
- permettre aux associations partenaires d'opter pour une démarche outillée, à même d'optimiser leurs prestations en terme de gestion, tant au niveau de leurs structures que dans les foyers d'accueil et leur permettre ainsi de réussir leur autonomisation.

Concernant le plaidoyer, la communication et la levée des fonds, plusieurs actions ont été menées. Ces actions ont concerné un domaine, deux ou même les trois à la fois.⁶

Une grande action de communication et de plaidoyer, intitulée « Agir pour ELLES » a été lancée en 2011. Plusieurs figures du monde du cinéma et du théâtre ont contribué à la réalisation de

⁶ En 2007, la stratégie de plaidoyer avec comme slogan « Droit de la jeune fille rurale au baccalauréat » était une action de plaidoyer et aussi de communication. Cette stratégie, qui a ciblé les décideurs au niveau national et local et s'est faite avec la participation des bénéficiaires, avait pour objectifs :

- Construire l'argumentaire chiffré de référence et l'argumentaire de témoignages du vécu vrai et du réalisé par le CSSF ;
- Créer l'association des collégiennes rurales et structurer son mandat et ses tâches ;
- Planifier des activités de type relations publiques (visites de plaidoyer) et listing des cibles, contacts et rouages à investir

spots télévisés dans les trois langues (arabe, amazigh et français) qui ont été diffusés sur les chaînes nationales.

Cette campagne a contribué au débat autour de la question de la scolarisation des filles rurales. Son objectif était de sensibiliser l'opinion publique et de l'informer de l'ampleur du problème.

Le message portait sur les enjeux de la scolarisation des filles qui, en plus d'être un droit fondamental, constitue un moyen indispensable pour le développement humain. En effet, elle contribue de manière notable à la santé, à la sécurité, au développement économique et à la participation citoyenne démocratique.

En 2013, le CSSF a réalisé, en partenariat avec ONU Femmes, une étude sur la scolarisation des filles rurales dans 9 provinces (Azilal, Errachidia, El Jadida, Kénitra, Khénifra, Kelaât Seraghna, Ouarzazate, Sefrou et Zagora). Ce travail, avait pour objectif principal de réaliser un état des lieux du contexte éducatif et d'examiner les obstacles qui persistent contre la scolarisation et la rétention des filles dans le milieu rural. L'ambition du CSSF était que les résultats et les recommandations de cette étude soient partagés avec l'ensemble des acteurs (Administration centrale et services extérieurs du Ministère de l'Éducation Nationale, collectivités territoriales, organisations de la société civile, parents d'élèves, autres organismes gouvernementaux concernés ...) et dans la mesure du possible qu'ils soient pris en compte dans l'élaboration des plans d'actions et des politiques publiques territoriales en matière d'éducation.

Suite à cette étude, une série d'ateliers régionaux ont été organisés dans les provinces cibles pour mobiliser les acteurs régionaux en vue d'améliorer l'accès à l'éducation en milieu rural.

Ces ateliers avaient pour objectifs de:

- restituer les résultats de l'étude sur la scolarisation des filles en milieu rural ;
- mettre en place un mécanisme de concertation, de coordination, et d'information ;
- élaborer des stratégies d'intervention et de mobilisation sociale adaptées au contexte local pour la prise en compte des résultats de l'étude dans les plans d'action et les politiques publiques en matière d'éducation ;
- renforcer la mobilisation sociale en faveur de l'éducation des filles rurales auprès des acteurs du domaine de l'éducation, des décideurs et de la société civile ;
- faire converger les actions des différents intervenants pour une réflexion centrée sur le problème de la déperdition scolaire.

Avec comme slogan « La scolarisation des filles est leur droit, nous mobiliser pour elle, est notre devoir », Le CSSF a organisé une soirée de gala en partenariat avec les Clubs Rotary Rabat Chellah et Rotaract Rabat Chellah. Cette action de levée de fonds a permis le maintien du foyer de Mograne dans la province de Kénitra.

Une autre occasion de collecte de fonds a été l'organisation des ateliers de cuisine en partenariat avec trois grands chefs étoilés de France en 2014.

L'organisation en partenariat avec le CNDH en 2014 du colloque « Les enjeux des nouveaux droits à l'éducation au Maroc » a constitué un moment fort de plaidoyer. Le colloque a été l'occasion de débats, d'ateliers et de conférences animés par des expert(e)s nationaux et internationaux, des acteurs du public et du privé, des élus ainsi que la société civile. A son issue, il a été préconisé la constitution d'un groupe de travail pour le suivi des conclusions et recommandations auxquelles il a abouti.

En 2015, des journées d'information et de réflexion sur l'approche communautaire au service de la scolarisation des filles rurales ont été organisées dans les provinces de Kénitra et Khenifra avec comme objectifs :

- sensibiliser les décideurs et les acteurs locaux quant à leur rôle et responsabilité dans la mise en place de mécanismes sociaux pour la rétention des enfants, et particulièrement des filles, dans tous les cycles de l'enseignement,
- partager des expériences de la société civile et échanger sur les meilleures pratiques,
- soutenir et initier des actions pour l'amélioration des conditions de scolarisation dans le milieu rural.

Pour fêter les 15 ans du programme « Une bourse pour réussir », le CSSF a organisé en 2015 l'action « Créons ... Scolarisons ! ». Il s'agissait d'une initiative artistique et humaniste qui a

invité 13 personnalités publiques marocaines du monde du cinéma, du sport et des médias à réaliser une toile avec l'aide d'un artiste confirmé. Ces toiles ont tout d'abord fait l'objet d'un accrochage de quinze jours à la Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc et ont ensuite été vendues aux enchères. Les fonds récoltés grâce à cette action vont permettre la création d'un nouveau foyer dans la commune rurale de Mlilat Siyed, Province de Ben Slimane.

D'autres actions médiatiques ont permis une levée de fonds et aussi une communication autour du CSSF. Parmi ces actions on cite :

- la participation à deux éditions de l'émission « Bidoun Haraj Takafoul » diffusée sur la chaîne nationale Médi1 TV (2014 et 2015) ;
- en 2015, un numéro de l'émission « Jazirate Al Kanz » de la chaîne 2M a fait du CSSF l'association partenaire. Ce partenariat s'est concrétisé par un reportage durant l'émission complété par un don.

Enfin, deux actions sont lancées en 2016 :

- le projet « Modélisation du système de gestion des structures d'hébergement et des techniques d'accompagnement des élèves hébergés dans le milieu rural » en partenariat avec l'OCP,
- la réalisation d'une capsule vidéo de sensibilisation et de promotion de l'approche du programme «Une bourse pour réussir» en partenariat avec l'Ambassade de France.

PREMIERE PARTIE

EVALUATION DE LA STRATEGIE 2010-2015

METHODOLOGIE

La présente évaluation indépendante est menée afin d'apprécier les réalisations obtenues relatives à la stratégie 2010-2015. Il s'agit en particulier de déterminer la pertinence des objectifs et de l'approche du projet, de mesurer le degré d'efficacité et d'efficience de sa stratégie, d'évaluer la durabilité. La méthodologie a été participative et inclut une revue documentaire et des entretiens au niveau central à Rabat et sur les sites du projet à Imintanoute, Taghassaline et Mograne avec les différents acteurs-clé, notamment les groupes cibles bénéficiaires, les diverses structures, d'appui, d'encadrement et de coordination, les responsables locaux et Délégation de l'éducation nationale.

L'approche méthodologique préconisée pour cette mission est basée sur 6 étapes :

Phase 1 Cadrage de la mission

Phase 2 Collecte de données et analyse

Phase 3 rédaction du rapport de l'évaluation

Phase 4 rapport final d'évaluation

Phase 5 élaboration de la stratégie 2015-2020

Phase 6 modèle de fonctionnement interne

1.1 Cadrage de la mission

Un comité de référence composé de La Présidente du CSSF, La Secrétaire Générale et un Membre du bureau a été constitué pour suivre et piloter la mission d'évaluation.

Lors de la réunion du cadrage de la mission, il a été décidé les points suivants :

- la compréhension des résultats attendus de la mission, notamment la future stratégie du CSSF avec un mode de fonctionnement du CSSF pour accompagner cette nouvelle stratégie. Le comité de référence a souhaité que la mission puisse l'orienter vers des axes stratégiques qui lui permettront de positionner le CSSF tout en capitalisant sur les réussites et en s'ouvrant à d'autres voies stratégiques pour les 5 années à venir,
- la liste des documents (voir liste en annexe),
- les sites à visiter avec le calendrier des visites (voir en annexe),
- les personnes ressources à interviewer (voir en annexe).

1.2 Collecte des données

La collecte des informations a été réalisée aux niveaux externe et interne. En externe elle a concerné tous les éléments entrant dans la programmation et la mise en œuvre de la stratégie du CSSF, en interne, elle a visé les organes du CSSF dont le bureau.

Analyse logique de la stratégie

Aux fins de l'évaluation, il est indispensable de partir du cadre logique de la stratégie, ce document n'a pas été élaboré au lancement de la stratégie, à cet effet une réunion avec le comité de référence a permis d'en élaborer un à partir des rapports d'activités réalisées ainsi que sur la base de propositions faites par le CSSF pour répondre à des appels à projet, notamment celui lancé par l'UE⁷.

Les indicateurs ont été élaborés avec le comité de référence, l'enquête terrain a permis de compléter ces données, précisément les qualitatives.

Les documents des rapports, complétés par l'enquête terrain constituent les sources, de vérification.

Analyse des rapports

Les documents collectés auprès du CSSF, sont:

- Le statut de l'association,
- Les rapports d'activités: Les rapports annuels et trimestriels,
- Les rapports concernant une activité précise,
- Les rapports financiers,
- Les demandes auprès des bailleurs de fonds,
- Les demandes d'appui de la part des associations,
- Les conventions signées ou en cours,
- Les canevas de rapports consentis avec les associations partenaires,
- Les outils de communication : brochures, cahiers,
- Les rapports de colloque et d'études.

Enquête terrain

Trois sites, où ont été mises en œuvre les activités du CSSF, ont été sélectionnés, deux foyers sont encore sous la gestion du CSSF et un foyer a été autonomisé après avoir bénéficié de l'appui du CSSF dans le cadre de l'action « Une bourse pour réussir » ;

Une étude de chaque site a porté sur :

- Une visite du foyer,
- Un entretien avec l'encadrante et/ou la directrice,
- Un entretien avec le président/présidente de l'association en charge de la gestion du foyer,
- Un focus groupe avec les parents des filles du foyer,
- Un focus groupe avec les filles du foyer,
- Un entretien avec les responsables de la commune,
- Un entretien avec le directeur de l'établissement scolaire où sont scolarisées les filles du foyer,
- Un entretien avec le directeur provincial de l'Education Nationale.

Complément d'information

Un complément d'information a été obtenu auprès :

- d'un certain nombre de bailleurs de fonds,
- des membres du Bureau du CSSF via un questionnaire,
- des salariées du CSSF,
- des membres du bureau grâce à l'organisation d'un atelier « SWOT ».

⁷ Qui n'a pas été alloué au CSSF, et fera une analyse de la proposition dans ce document

ANALYSE ET EVALUATION DIAGNOSTIQUE

Comme présenté dans la note méthodologique, l'évaluation diagnostique a porté sur l'examen des résultats selon des critères d'évaluation à savoir :

- La cohérence
- La qualité de gestion et de conception
- La pertinence
- L'efficacité
- L'efficience
- L'impact
- La durabilité

La stratégie ayant été élaborée selon trois axes, chacun sera analysé selon les critères établis plus haut.

Avant de présenter les résultats de l'évaluation, il est essentiel de présenter l'organisation⁸ du CSSF.

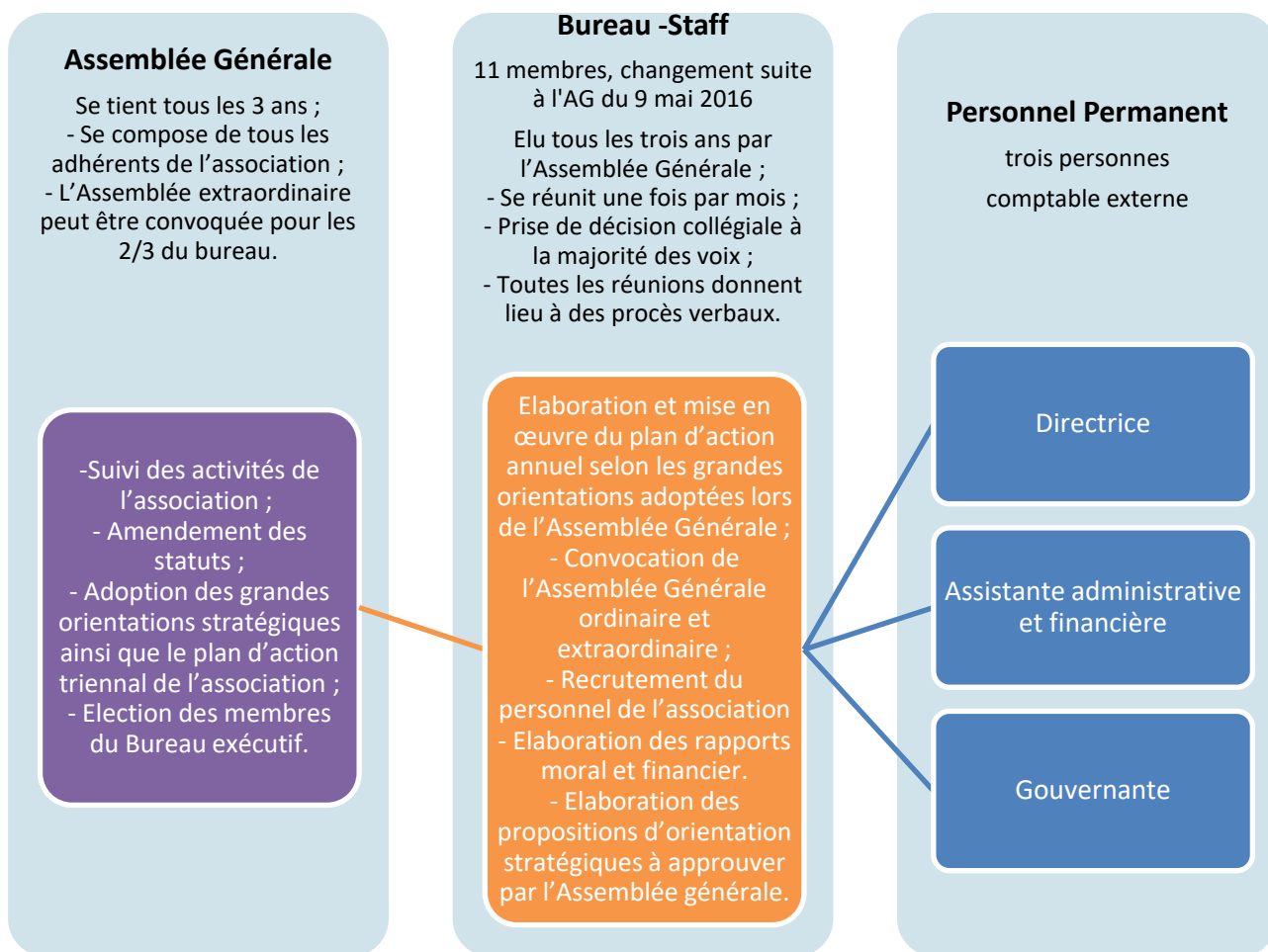
1. Organisation du CSSF

La gestion du CSSF est assurée par son bureau élu, l'administration par une Directrice et une Comptable.

Le financement provient de ses partenaires, qui sont des institutions publiques et privées ainsi que des organisations non gouvernementales, nationales et internationales.

Le CSSF communique à travers plusieurs outils : lettre d'information ; bulletin de parrainage ; revue de presse ; site web ; page et groupe Facebook ; compte Twitter ; compte Youtube. Enfin, le CSSF fait l'objet d'audits annuels par un expert assermenté et aussi par la cour des comptes.

⁸ <http://comitessf.org/le-cssf/structure-organisationnelle/>



2. Résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation ci-après sont présentés selon les axes. Chaque axe est analysé selon les critères d'évaluation tels que formulés dans la note méthodologique à savoir:

Les résultats par rapport à la Cohérence, ces résultats doivent nous donner une évaluation par rapport au contexte et des enjeux vis-à-vis des moyens, ainsi que la cohérence entre ces derniers, les activités pour atteindre les objectifs,

Les résultats par rapport à la qualité de gestion, ces résultats nous amèneront à évaluer les moyens mis de gestion et de bonne gouvernance notamment dans la gestion des activités et l'implication des partenaires, des bénéficiaires et des équipes de gestion localement,

Les résultats par rapport à la Pertinence, ces résultats permettront de mettre en exergue l'adéquation des actions du programme par rapport aux besoins,

Les résultats par rapport à l'Efficacité, ces résultats visent à mesurer jusqu'à quels points les objectifs qui ont été fixés au départ ont été atteints. Ceci permettra de ressortir les contraintes et difficultés dans la réalisation de certaines activités et les réussites qu'il faudrait capitaliser,

Les résultats par rapport à l'Efficiéce, ces résultats mesurent dans une certaine mesure la gestion du projet dans notamment l'optimisation des ressources pour l'atteinte des résultats,

Les résultats par rapport aux effets et à l'impact, ces résultats donneront une première évaluation des retombées de la stratégie sur les bénéficiaires. L'évaluation de l'impact se réalise sur le moyen et le long terme, il s'agit par exemple de recueillir des informations sur le parcours d'un échantillon de filles, et voir dans quelles mesures les actions du projet ont influencé leur vie,

Les résultats par rapport à la durabilité, ces résultats vont nous donner entre autres les éléments pour construire une nouvelle stratégie. Notamment la capacité de reproduire les retombées positives et d'assurer la continuité du projet en s'appuyant sur les partenaires localement.

Lors de l'évaluation il est apparu que les résultats relatifs à la cohérence et à la gestion, sont à apprécier de manière horizontale; aussi ci-après une analyse de ces deux résultats, à noter que le résultat relatif au critère de la cohérence est repris par axe car il présente certaines différences subtiles quant à son appréciation.

2.1. Résultats relatifs au critère de la Cohérence

Le CSSF a élaboré sa stratégie dans un contexte où la scolarisation de la fille posait une grave problématique.

Les objectifs du CSSF d'après son statut sont :

- Plaider en faveur de la scolarisation des filles au niveau national et local, auprès des pouvoirs publics, secteur privé et différentes organisations et institutions ;
- Consolider les initiatives des associations locales dans le domaine de la scolarisation et rétention des filles à l'école.

Aussi, le CSSF dans le cadre de ses objectifs est complètement cohérent avec les axes élaborés dans le renforcement des capacités des associations locales, l'accès des filles du milieu rural dans la scolarisation, le plaidoyer et le suivi des politiques publics concernant la scolarisation et répond ainsi parfaitement à ses ambitions.

2.2. Résultats relatifs à la qualité de gestion

« La gouvernance en quelques mots n'est autre que la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées » Alain Fernandez ⁹

La qualité de la gestion est entreprise dès le démarrage d'un projet ou d'un programme durant tout son cycle de vie ; l'objectif étant la qualité du livrable, tout en observant une amélioration continue de la gestion.

Evaluer la qualité de la gestion suppose l'évaluation :

- de la capacité organisationnelle et les structures de soutien organisationnel,
- des normes de gestion de projet (les manuels de procédures, les rapports, les évaluations, les fiches, les indicateurs...,
- des délais et la gestion du calendrier,
- de la gestion des coûts et la planification budgétaire,
- de la gestion des risques,
- de la gestion des ressources humaines,
- de la gestion des mesures accompagnant le projet (formation, communication,...).

Etant donné, l'absence d'une documentation relative à la gestion de projet selon les règles citées plus haut, ce volet a été abordé autrement, en se focalisant sur les points suivants :

Gestion des activités, capacité & soutien organisationnel, gestion des ressources humaines

Bien que cela ne permette pas d'apprécier positivement les résultats de la gestion sur le moyen et le long terme, la gestion **ad hoc** des activités est réalisée de manière satisfaisante, les résultats atteints sont probants d'après les partenaires ayant œuvré auprès du CSSF pour la réalisation des activités quant à leur gestion.

⁹ <http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/definition-gouvernance.htm>

Cependant, la mise en œuvre de ces activités n'est pas documentée, aucun rapport n'en décrit la programmation. Les personnes en charge, le déroulement ainsi que leur durée sont également des informations manquantes. L'absence d'un document de programmation ne permet pas d'évaluer la manière dont la gestion de l'activité a été prévue et réalisée.

De manière générale, c'est la présidente qui fait le suivi des activités avec quelques membres, d'après le questionnaire et les déclarations des membres du bureau. Des compétences existent qui sont mal exploitées¹⁰, de plus la participation des membres est irrégulière.

Sur la base de 10¹¹ comptes rendus de réunion il y a eu une moyenne de cinq participants par réunion sur 11 membres du bureau, quatre personnes sont pratiquement présentes à toutes les réunions.

Ceci, malgré les bons résultats, démontre la non utilisation optimale des moyens humains au service des actions mises en œuvre. Nous pouvons y voir une défaillance dans la bonne gouvernance, qui prévoit l'implication et la participation des membres. Cependant il est à souligner que l'engagement volontaire n'est suffisamment pris en considération dans la gestion des activités du CSSF.

On comprend que pendant les événements, les tâches sont réparties et plusieurs personnes sont impliquées, de manière ad hoc. Toutefois, il est question de programmation et d'un plan d'actions auquel tout un chacun doit s'engager sur des tâches précises et des réunions de coordination et de suivi.

Les documents sont tous disponibles au niveau du siège du CSSF, ils sont archivés dans des classeurs. Néanmoins, il n'existe pas de procédure des archives qui permettrait à chacun d'accéder à l'information sans passer par le personnel de l'association. D'ailleurs les membres du bureau ont souligné que l'association souffre d'instabilité des directrices¹², ce qui d'après eux, impacte la mémoire de l'association.

L'assistante administrative et financière¹³ tient à jour les tâches dont elle doit s'occuper quotidiennement.

Une séance de passation de services devrait être impérativement réalisée avec les nouveaux responsables administratifs pour assurer une continuité dans la gestion.

Une évaluation entre le CSSF et le personnel est tenue annuellement. La fiche des tâches est élaborée dans le contrat selon les termes de références lors de l'appel à candidature.

Le manuel de procédures

Un manuel de procédures du CSSF décrit toutes les activités relatives à la gestion administrative et du personnel, financière, gestion d'une bourse pour réussir, conventions avec les partenaires et suivi, les demandes d'informations, gestion des financements par les bailleurs de fonds, gestion de la documentation ...

Cependant et de manière générale ce manuel doit être revu pour sa mise à jour et de manière plus spécifique certaines parties ne correspondent pas à la gestion du CSSF tels que :

- la gestion comptable qui est attribuée à un bureau de comptabilité externe, aussi faudrait il revoir cette procédure pour déterminer les relations entre le CSSF et le comptable externe, notamment le cahier des charges ou la convention signée afin d'établir exactement les tâches et les résultats attendus du comptable, ainsi que les tâches restants à l'actif du CSSF,
- le manuel ne détaille pas exactement qui fait quoi,

¹⁰ D'après les membres du bureau qui considèrent qu'il y a plusieurs compétences au sein du bureau et des adhérents du CSSF

¹¹ Il y a eu 10 comptes rendus de 2013 à 2015

¹² Lors du recrutement le CSSF sélectionne parmi les meilleures, mais elles sont embauchées par la suite par des organisations « partenaires » qui leur offrent un meilleur salaire.

¹³ La directrice est nouvellement recrutée

- des postes cités dans le manuel ne sont pas pourvus au niveau du CSSF, tels que le service achat, service comptabilité ou coordinateur qui reste vague par rapport aux tâches prévues,
- des canevas de documents ne sont pas annexés bien que cités,
- la gestion documentaire ne fait mention qu'à l'archivage comptable.

Connaissance de l'association par les membres de son bureau

Un questionnaire a été transmis aux membres du bureau, sur 11 personnes seulement 4 ont répondu. Certaines réponses ne sont pas claires ou incomplètes tels que :

- Le nombre d'adhérents,
- Le temps qu'une présidente demeure à la présidence (s'agit-il de la durée du mandat ou de la durée effective ?),
- Les valeurs du CSSF,
- Les manuels de procédures,
- Les attributions des instances...

Les rapports

Les rapports d'activités sont réguliers notamment depuis 2012. Chaque mois, un rapport d'activité présente le détail des actions et des événements dans un canevas standard.

Cependant, le niveau de détails donné dans les rapports annuels est différent d'un document à l'autre. Certains chapitres devraient figurer dans des annexes.

Les deux rapports d'activités 2009-2012 et 2014-2015 sont suffisamment détaillés, cependant la disposition des chapitres n'est pas claire on ne retrouve pas la référence à la stratégie, il aurait fallu présenter les rapports par axe afin de suivre les activités de chacun d'eux.

Il manque aussi une synthèse au début du rapport pour résumer les activités et faire apparaître les actions phares, comme par exemple des données sur les cas de réussite des filles, le montant de la levée des fonds, ou une action telle que la campagne de sensibilisation.

Dans les rapports on ne sent pas tous les efforts consentis pour réaliser les actions, ceci est dû à l'absence d'un document « projet des actions » ; une campagne de sensibilisation de la taille de celle lancée en 2012 devait être soutenue par un document projet.

Le rapport d'activité, présente toutes les actions menées, toutefois, il devrait donner un aperçu de ce qui a bien réussi et les contraintes rencontrées, afin de corriger et réorienter les actions ou les tâches. Surtout qu'il n'y a pas eu de monitoring durant, ni d'évaluation à mi-parcours pendant la période de déploiement de la stratégie.

De la même manière les rapports financiers sont depuis 2012 réguliers, respectant un canevas standard, toutefois ils restent très sommaires, ils devraient être plus développés avec une analyse de la situation financière, les coûts prévus et réalisés, analyser les écarts, prévoir la levée de fonds...

Suivi & évaluation

Comme présenté plus haut, la stratégie ne disposait pas d'un cadre logique, qui aurait permis de tracer un plan d'action global et surtout des indicateurs de suivi et des indicateurs d'évaluation.

Lors de la phase de la collecte des données de la mission, il y a eu élaboration du cadre logique, toutefois ça ne permet pas de mesurer les évolutions depuis un instant t0, c'est la raison pour laquelle, l'évaluation a porté sur les aspects qualitatifs.

Un plan suivi&évaluation aurait du être élaboré afin de programmer une évaluation à mi-parcours et des indicateurs de suivi, néanmoins il est important de signaler que rares sont les associations qui lancent des évaluations de leurs programmes, et bien rares celles qui élaborent une vision stratégique. Les bailleurs de fonds et d'autres institutions interviewés trouvent courageux de la part du CSSF de mener une évaluation ainsi qu'une réflexion sur une autre vision stratégique.

Les rapports d'activités mensuels présentent un tableau des actions à venir, toutefois on ne retrouve jamais de tableau de suivi de ces actions. Il aurait fallu reprendre les actions prévues les mois précédents et analyser dans quelle mesure elles ont été réalisées ou pas et mettre un commentaire sur les actions en cours, les actions non réalisées ainsi que celles réalisées.

Le CSSF a réalisé des actions d'évaluation afin de mesurer l'impact de quelques activités telles que le degré de satisfaction des bénéficiaires des colonies de vacances via un questionnaire¹⁴, ainsi que l'impact des campagnes de sensibilisation, mais il n'y a pas de rapports d'évaluation. Ces rapports auraient dû mesurer l'impact des actions comme par exemple le suivi des auditions au niveau des spots télévisés ou radio.

Il est impossible de mesurer l'impact si on n'a pas réfléchi auparavant aux cibles par exemple lors des passages des spots, (se référer au média plan).

Au niveau local

Un canevas des rapports des activités a été élaboré à l'attention des associations, ces dernières transmettent plus ou moins régulièrement les rapports de leurs activités. Celles qui gèrent avec l'appui financier du CSSF, sont régulières dans la rédaction et la transmission des rapports.

Bien que le rapport soit établi, il manque le suivi par commune et par douar, pour voir l'effet ou l'impact¹⁵ de la scolarisation d'une fille sur le nombre de filles recrutées par le foyer : souvent les filles viennent s'inscrire, parce qu'elles ont eu connaissance du foyer d'accueil par le biais d'une fille déjà bénéficiaire, qui devient le symbole de la réussite.

Les associations sont demandeuses de bourses, mais ne font pas l'effort d'argumenter, il faudrait ajouter un chapitre pour démontrer leurs besoins, c'est en lien avec le premier point.

Les associations doivent aussi ajouter un chapitre sur les actions qu'elles mènent pour l'amélioration de l'hébergement des filles ainsi que les efforts pour de nouveaux partenariats.

La visibilité du CSSF sur le web

Le CSSF est très bien référencé dans le moteur de recherche « Google ». En tapant CSSF Maroc, on tombe directement sur le site web du CSSF, les sept premières pages sont pratiquement des informations ou des articles de presse sur le CSSF, suivies de plusieurs autres pages où le CSSF est présent.

De la même manière en faisant une recherche en arabe, le site web sort en premier la page du site, ainsi que plusieurs autres pages où les activités du CSSF sont publiées.

Le site web du CSSF est bien documenté, seulement il n'y a pas la version arabe du site, ni dans d'autres langues, surtout, comme relaté plus haut, il y a plusieurs pages qui publient les activités du CSSF en arabe.

Il manque aussi quelques petites informations telles que les liens vers des sites des partenaires, les coupures de journaux ...

941 adhérents au groupe sur Facebook créé par le CSSF, la mise à jour est irrégulière, les informations publiées sont liées à des événements. Alors que le CSSF aurait pu en profiter pour mettre en activité l'axe plaidoyer par exemple, rendre plus dynamique la réaction des membres etc..

La levée de fonds

La levée de fonds est réalisée de manière très pertinente, cependant il n'y a pas un document qui rassemble la liste des levées de fonds. On en trouve dans les rapports d'activités, mais cela ne permet pas de disposer d'une vue d'ensemble des fonds levés, des bailleurs de fonds. Un tel document aurait permis de faire des analyses afin de mieux gérer et cibler les partenaires et les bailleurs de fonds.

¹⁴ Il n'y a pas d'information sur l'évaluation de ces questionnaires

¹⁵ Ajouter donc comme information sur le registre des inscrites, ou même des demandes

De quel douar ? et si il y a une proche qui a déjà bénéficié du foyer ? et la situation actuelle de la fille (il peut s'agir de plusieurs filles)

La mobilisation des bailleurs de fonds est un processus qui doit être considéré comme une action à part, aussi pour chaque activité, il y a lieu de faire un repérage des bailleurs potentiels, le CSSF aurait pu établir un portefeuille de ces bailleurs en évaluant leurs intérêts afin de se positionner. Ceci permettra de mieux élaborer son plan d'action et de préparer à l'avance le budget et son financement.

Un membre du bureau pourrait en prendre la charge avec l'appui de la directrice du CSSF¹⁶. Il est impératif d'établir à l'avance sur la base de la planification des activités, un budget et un plan de financement avec les activités y afférentes.

Globalement la gestion de la stratégie manque de rigueur dans l'application, le CSSF avec la programmation d'une étude sur le mode de fonctionnement dans sa nouvelle vision stratégique a déjà mis les garants pour une meilleure gestion.

Résultat à moitié atteint

Recommandation¹⁷

Le CSSF devrait s'organiser pour la gestion de ses activités, le mode de fonctionnement qui sera élaboré dans la troisième partie de la mission abordera cette partie plus en détail.

Le CSSF devrait améliorer la gestion de ses programmes en :

- Elaborant une planification de ses activités avec une étude des ressources humaines et financières ainsi que des mesures d'accompagnement en formation, communication, visibilité à travers le site web, les réseaux sociaux, ajoutant des langues,
- Elaborant un plan suivi & évaluation, afin de réorienter des actions et optimiser le coût et les temps de gestion,
- Elaborant un plan de la gestion des risques, afin de mettre les mesures pour y remédier et planifier à l'avance les mesures alternatives,
- Révisant le manuel de procédures de la gestion administrative dont l'archivage, la gestion financière, ... avec les canevas de rapports (depuis 2012 il y a eu une harmonisation des rapports),
- Impliquant des membres du bureau dans la programmation et la gestion des activités,
- Etablissant des contrats avec le personnel engageant ce dernier à ne pas travailler dans le même secteur pendant une période déterminée (clause de non concurrence),
- Améliorant les rapports des associations partenaires, en les enrichissant de données centrées sur la fille dans le milieu rural.
- Réalisant un rapport sur la levée des fonds, et un suivi du portefeuille bailleurs, des rapports sur les activités auxquelles ils ont participé, le nombre d'années de leur appui, le budget alloué, la répartition du budget, les actions et les localités qui les intéressent, les résultats atteints, etc...
- Renforçant l'engagement volontaire des membres et une approche compétence des volontaires.

3. Evaluation par axe

3.1. Axe 1: expérimenter de nouveaux dispositifs au niveau de plusieurs localités et en tirer les leçons pour forger des propositions au niveau national.

3.1.1 Résultats relatifs au critère de la Cohérence

L'activité principale de cet axe, se matérialise par le programme « une bourse pour réussir », consistant à mettre à la disposition de la fille dans le rural un foyer ou foyer d'accueil, géré par une association locale.

¹⁶ Plus détaillé dans la troisième partie de la mission dans les modes de fonctionnement

¹⁷ Seront plus détaillées dans le mode de fonctionnement du CSSF

L'association locale perçoit de la part du CSSF une bourse de 400 DH¹⁸ qui permet de prendre en charge, le loyer, la nourriture, l'encadrement ainsi que des activités pour le renforcement scolaire des filles, et toute autre activité entrant dans le cadre du bien être des filles hébergées. Le CSSF a pour principe de ne pas dépasser cinq associations et la prise en charge de 100 bourses par an.

Ceci lui permet, de garantir la cohérence des enjeux par rapport aux moyens dont il dispose au niveau de la ressource humaine ainsi que du financement qu'il arrive à trouver auprès des bailleurs de fonds et d'autres activités événementielles pour la levée de fonds.

Bien que cette action ne soit pas une innovation, sa mise en œuvre remontant à 2002, d'autres activités innovantes de levée de fonds ou de sensibilisation en ont découlé :

Bien que les activités soient réalisées sans programmation préalable avec des objectifs chiffrés à atteindre¹⁹,- ce qui ne permet pas de quantifier les résultats- les membres du bureau ainsi que les bailleurs de fonds, les responsables au niveau des sites visités tout autant que les filles scolarisées et les parents interviewés sont satisfaits quant à la réalisation/ l'accomplissement des objectifs des activités de cet axe.

Résultat atteint

Recommandations

Le CSSF doit absolument élaborer des plans d'actions pour mesurer les résultats de ses activités.

3.1.2 Résultats par rapport à la Pertinence,

Le programme phare de cet axe est « une bourse pour réussir », d'autres activités ont été réalisées autour de ce programme. Il est indéniable que toutes ces activités sont très pertinentes et ont démontré leur apport bénéfique aux filles du rural scolarisées accueillies dans les foyers d'hébergement gérés par les associations avec l'appui direct et/ou indirect du CSSF.

- « Vacances pour elles » a bénéficié à 300 filles des foyers, ce qui est un nombre assez important vu les réticences des parents à laisser leurs filles aller en colonies de vacances ;
- « Agir pour elles », a permis de provoquer une mobilisation générale de la société marocaine pour la question de l'éducation de la fille. Avec le concours de plusieurs artistes, cette campagne a permis de faire connaître les foyers via des messages ciblés et de reportages photo dans des foyers. Les activités dans le cadre de cette campagne a permis : de lancer des messages via les médias(Medi 1, 2M, et Al Oula), les réseaux sociaux (Page Facebook du CSSF, MySpace, Twitter) ainsi que de participer à plusieurs manifestations et la vente de cahiers dans différents stands. Lors de l'analyse de cette activité, il est apparu que le CSSF n'a pas pris en considération dans le plan média - qui a été élaboré directement par ONUfemmes avec les chaînes nationales- l'audience qui pouvait éventuellement être touchée par les passages médiatiques, ce qui aurait pu donner des éléments d'appréciation quant à la campagne. Par ailleurs, la vente des cahiers n'a pas été un succès le levée de fonds, seulement 250 cahiers ont été vendus, mais cela a permis de faire connaître le CSSF par les visiteurs des centres commerciaux où les stands ont été organisés.
- « Créons...Scolarisons !», a été une franche réussite, plusieurs artistes ont contribué avec leurs tableaux qui ont été vendus aux enchères ce qui a permis de lever des fonds. Cette activité réalisée en deux étapes : la première a permis aux filles de participer aux ateliers de peinture et la deuxième la levée de fonds²⁰ qui a ciblé une catégorie de personnes appréciant l'art.

¹⁸ Aujourd'hui la bourse est de 450dh

¹⁹ Voir gestion des activités dans le paragraphe résultats par rapport à la qualité de gestion

²⁰ Pour faire bénéficier une autre localité d'un foyer pour filles à Mlilat Siyed, Province de Ben Slimane

Résultat atteint

Recommandations

Les dispositifs dont les campagnes de sensibilisation et les ateliers artistiques doivent être maintenus, cependant il y a lieu de bien viser la cible, comme par exemple pour l'action « Créons...Scolarisons !», et de diversifier les lieux comme les organiser dans d'autres villes et profiter des événements tel que le festival du film de Marrakech, etc... demander aux organisateurs de passer un spot lors des festivals tel que Mawazine....

3.1.3 Résultats par rapport à l'efficacité

Les résultats prévus pour cet axe ont été atteints, toutes les activités réalisées ont dépassé les objectifs prévus.

Pour cet axe même s'il y a absence d'un plan d'action et d'un cadre logique, les objectifs sont clairs par à l'ensemble des gestionnaires, vu la capitalisation sur les expériences réalisées et le savoir-faire acquis.

Résultat atteint

Recommandations

Capitaliser sur les réussites, notamment la fille dans le milieu rural, son parcours de vie ...

3.1.4 Résultats par rapport à l'efficience

Les ressources ont été optimisées au maximum pour l'atteinte des résultats, sachant que d'une part il n'y a pas eu de plan d'action des activités, et que d'autre part, les compétences en interne n'ont pas été sollicitées (confirmé par les membres du bureau). Ceci est dû à l'expérience acquise dans la gestion du programme « une bourse pour réussir » et à l'excellent travail réalisée par la présidente, qui a su mobiliser plusieurs personnes qui ont soutenu les activités du CSSF et des bailleurs de fonds pour accompagner des actions très pertinentes.

Résultat atteint

Recommandations

Le CSSF devrait mettre un plan d'action et un partage des tâches et prévoir les moyens pour la mise en œuvre de ses activités.

3.1.5 Résultats par rapport aux effets et à l'impact

Les retombées de cet axe stratégique sur les bénéficiaires sont très concluantes. Ceci est visible et palpable à plusieurs niveaux et plusieurs degrés :

Les bénéficiaires directes

Les filles pensionnaires des foyers d'accueil, quand elles arrivent au foyer, possèdent de très faibles compétences de base. Leur première année scolaire d'après le témoignage du personnel encadrant, des responsables des établissements scolaires et des filles elles mêmes est une année charnière. Arrivant d'un douar éloigné, loin de sa famille et de ses proches, avec un niveau inférieur par rapport aux autres élèves issus de la localité où se trouve l'établissement scolaire, la fille est prise en charge par le foyer dont le seul but est de lui offrir les moyens pour réussir sa scolarisation.

Les cours de soutien, les ateliers d'apprentissage de la citoyenneté, et les ateliers de la créativité accomplissent une métamorphose chez la fille, constatée dès la fin de la première

année. Cette évolution continue crescendo, jusqu'à rendre les filles accueillies dans le foyer parmi les meilleurs élèves de la commune voire de la province, et ceci à tous les niveaux : scolaire, responsabilité, ouverture, engagement...

D'après les directeurs des établissements, les filles prises en charge par les foyers, font la différence et il y a un net entre elles et les autres élèves, même ceux qui viennent des internats et des Dar Talib ou dar Taliba.

Toujours d'après leur témoignage, la gestion même des foyers et l'encadrement dans les foyers d'accueil sont de loin meilleurs que dans les internats ou les Dar Talib et Taliba. Ces derniers ne sont pas très appréciés car outre la gestion, ils ont une connotation caritative mal assimilée par leurs pensionnaires.

Les filles interviewées lors des focus groupe, disent qu'elles se sentent plus importantes, leurs parents leur démontrent leur respect et de la confiance dans leur jugement, leur demandant souvent de lire une lettre, une facture ou un prospectus.

Elles se disent prêtes à réaliser leur projet de vie, et envisagent de poursuivre leurs études pour devenir professeure, médecin, ingénieure, agent de l'autorité...

Après avoir vu l'émission « bidoune haraj », une fillette de 12 ans a contacté le CSSF pour demander à être prise en charge par un foyer d'accueil. N'ayant pas de téléphone, elle a essayé à plusieurs reprises d'appeler sans arriver à exprimer sa demande ni à indiquer son lieu de résidence, elle a dû insister auprès de ses parents pour que ces derniers contactent le CSSF. Malheureusement, il n'y avait pas de foyer à proximité de sa localité. Néanmoins cette histoire confirme l'impact positif des campagnes de sensibilisation.

Les pensionnaires interrogées ont aussi apporté des témoignages des filles de leur douar qui souhaitent suivre leur exemple ; malheureusement la capacité des foyers ne le permet pas. Par ailleurs, plusieurs filles encouragent leur sœur ou cousine à poursuivre sa scolarisation, même s'il n'y a pas de place dans le foyer, elles passent la journée dans le foyer en attendant qu'une place se libère l'année scolaire suivante.



Le renforcement des filles scolarisées prises en charge par le foyer d'accueil de Taghssaline revêt plusieurs activités. Un des impacts de cet encadrement est la prise de conscience de leurs besoins. Aussi, en 2015, elles se sont organisées pour manifester contre les conditions de vie du foyer à un moment où l'association partenaire chargée de la gestion du foyer d'accueil a eu des problèmes de présidence. Suite à la mauvaise gestion la situation au foyer s'est dégradée, ce qui a influencé négativement la situation des filles.

Ces dernières, lors des entretiens ont expliqué que leur manifestation était motivée par :

- Premièrement leur droit à un meilleur accueil et un encadrement dont elles avaient l'habitude
- Deuxièmement, la crainte que leurs parents ne décident de les reprendre à la maison si les conditions dans le foyer d'accueil ne

Les filles souhaitent que le nombre de foyers augmentent. Malgré les efforts et l'éloignement par rapport à leur maison, elles sont presque unanimes à dire que les foyers ont contribué à leur sécurité, a permis de leur ouvrir de larges horizons dans un environnement sain et propice à la réalisation de rêves qu'elles n'osaient même pas concevoir.

Les parents des filles

J'ai quitté la ville où je travaillais pour me rapprocher de ma fille, j'ai dû aller en ville pour des raisons économiques, J'ai laissé ma fille dans le douar car je ne pouvais pas la prendre avec moi et surtout pour qu'elle puisse aller à l'école. Quand elle a eu son certificat scolaire et qu'il a fallu aller au collège, nous avons beaucoup souffert elle et moi de ne pas trouver la solution, surtout que le collège est très loin de là où ma fille résidait chez des proches. C'est une fille du douar qui m'a parlé du foyer. Aujourd'hui ma fille a de très bonnes notes et je suis très fière d'elle. Tout ce que je veux c'est qu'elle continue.

Les parents essentiellement les pères affirment que si le foyer n'existait pas, leurs filles seraient restées à la maison, bien qu'ils soient formels que la priorité est donnée à leurs études, et que le mariage, tant qu'elles sont assidues à l'école est une option non envisageable.

Les mères ont un autre point de vue, elles sont prêtes, maintenant que leurs filles suivent à l'école, de faire le nécessaire pour qu'elles continuent.

Les associations locales partenaires

L'appui du CSSF a un impact certain sur les associations. Bien qu'elles soient connues localement pour leurs activités, la gestion du foyer leur a donné une aura, et un poids vis-à-vis des responsables au niveau territorial, elles ont acquis de la notoriété et la confiance des filles, des parents et des habitants. De plus en plus on leur confie d'autres fonctions. Les présidents des communes, ainsi que les responsables des établissements sont prêts à s'investir pour assurer la continuité des foyers.

La manifestation des filles de Tighassaline est un exemple vivant, qui a obligé les autorités locales à intervenir avec le président de la commune auprès de l'association pour que la gestion du foyer soit à la hauteur demandée par les pensionnaires.

D'autres associations prennent en charge des filles boursières de l'état, et sont appuyées par l'Entraide Nationale, la Promotion Nationale ainsi que par l'INDH.

Cependant les associations craignent la fin de la convention d'appui du CSSF, vu le manque de moyens financiers localement.

Les partenaires

Les partenaires notamment les bailleurs de fonds ont une grande estime pour le travail réalisé par le CSSF, ils affirment avoir trouvé chez le CSSF l'association spécialisée et professionnelle dans la scolarisation de la fille du rural.

Lors des campagnes de sensibilisation, ou activités de levées de fonds, plusieurs personnalités, des artistes connu(e)s, se prêtent volontairement à accomplir des actions, et s'impliquent fortement pour la réussite des activités telles que les ateliers, montage vidéo. Certains sont devenus marraines et parrains de la cause.

Par ailleurs, le CSSF a pu réaliser des activités en partenariat avec le CNDH, ONUfemmes, RIM,..

Les médias

L'impact de cette action est aussi vu d'après l'engagement des médias, le CSSF est passé plusieurs fois sur les antennes et plusieurs articles de journaux ont loué le travail réalisé.

3.1.6 Résultats par rapport à la durabilité

Les activités de cet axe en plus d'un impact positif, ont créé un effet boule de neige.

Les actions en appellent d'autres, et d'un territoire à l'autre on réplique ou on duplique des actions réussies.

Les bénéficiaires, leurs parents et leurs proches sont un des facteurs importants dans la sensibilisation de personnes de leur douar ou de leur famille, et donc favorisent le changement de comportement vis-à-vis de la fille scolarisée. Aussi le nombre des filles et de leurs parents souhaitant intégrer les foyers d'accueil est-il en croissance.

Les responsables territoriaux (délégation de l'éducation, établissements scolaires, communes) souhaitent voir augmenter le nombre de foyers avec le même mode de gestion pour les résultats très encourageants des filles pensionnaires des foyers.

Cependant, l'expérience reste limitée : tous voudraient que le CSSF continue à appuyer les associations partenaires, alors que pour assurer la durabilité, il est nécessaire que les associations deviennent autonomes. Elles ont besoin pour ce faire de l'appui des responsables territoriaux, notamment la délégation de l'éducation qui doit soutenir les associations et les aider à développer des partenariats privés et des alliances avec l'INDH, l'Entraide Nationale, la commune...

Résultat atteint

Recommandations

Les résultats sont très probants pour cet axe, le CSSF serait à même de capitaliser cette réussite et son expérience par la rédaction d'un guide et une charte qui permettra à d'autres associations de répliquer au niveau national en partenariat avec les responsables territoriaux cette expérience.

3.2. Axe 2 : mettre en œuvre des outils de suivi et d'évaluation du système éducatif : l'évaluation des politiques publiques.

3.2.1 Résultats relatifs au critère de la Cohérence

Cet axe est en cohérence avec les objectifs du CSSF, la question reste cependant sur les éléments que le CSSF voudrait évaluer, et mettre les ressources nécessaires pour y parvenir.

Le CSSF a mis en place des outils pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques, les indicateurs élaborés pour le suivi de ce programme se réfèrent à la monographie, au nombre d'établissements scolaires, au nombre de réussites.

D'autre part, le CSSF a réalisé une application informatique permettant de recueillir les informations à la source, ce qui implique l'engagement des personnes ressources à mettre à jour et à alimenter la base de données localement. D'après la présidente du CSSF seules deux personnes ont rempli une seule fois le formulaire.

L'enquête terrain a relevé que les associations locales souffrent de plusieurs contraintes, tels que la non disponibilité d'une connexion internet, l'éloignement des établissements et des institutions qui peuvent fournir l'information.

Ces derniers, notamment les établissements, souffrent des mêmes problématiques à savoir la défaillance de la connexion internet, ainsi que le manque d'informations, etc

Dans d'autres cas les associations questionnées n'ont pas été mises au courant de ce système de collecte d'informations.

Les informations que le CSSF voulait recueillir ne sont pas nécessairement des données pertinentes²¹ pour le suivi des politiques publiques, comme elles peuvent être collectées autrement.

²¹ Voir les résultats par rapport à la pertinence

Résultat non atteint

Recommandations

Bien que le suivi des politiques publiques soit en cohérence avec l'objectif du CSSF, les outils ne sont pas cohérents avec les résultats attendus.

Il aurait été plus judicieux de travailler directement avec les institutions concernées telles que la direction provinciale de l'éducation qui dispose des données relatives à la demande du CSSF.

3.2.2 Résultats par rapport à la Pertinence

Même si l'axe en lui-même est pertinent -dans le cadre de la stratégie-, les objectifs et les résultats n'ayant pas été clairement déterminés, les activités mises en place ne répondent pas suffisamment à la littérature du suivi&évaluation des politiques publiques(PP).

Un système d'information²² a été réalisé pour collecter les informations via les associations partenaires. Comme présenté plus haut, seules deux associations ont rempli le formulaire.

Des indicateurs ont été élaborés afin de suivre la dynamique de l'offre éducative sous forme de données spécifiques au redoublement et à l'abandon ainsi que l'équipement des établissements et autres informations sur les activités associatives et des informations relatives aux données directement liées à l'offre du CSSF et son positionnement à savoir le nombre de boursier(E)s et le nombre de foyers d'accueil. Ces indicateurs ne reflètent pas nécessairement les indicateurs des politiques du gouvernement dans le domaine.

Par ailleurs, la plupart des informations existent au niveau des délégations de l'éducation, d'autant plus que les associations n'ont pas suffisamment d'outils et de moyens pour collecter les données.

Il aurait été plus pertinent de faire:

- une lecture critique des politiques, des réformes et des discours et de leur cohérence,(par exemple la cohérence entre le travail de la petite fille, le mariage des mineures et l'éducation selon les politiques des ministères responsables des domaines)
- le suivi et l'évaluation selon les indicateurs établis par les politiques publiques et les croiser -en se basant sur les mêmes indicateurs- avec ceux de quelques communes dans lesquelles le CSSF œuvre pour la fille dans le rural et d'autres communes où le CSSF ne gère pas de foyers.

Cela ne remet pas en cause l'axe en lui-même, d'autres activités auraient pu être programmées et réalisées allant dans le sens de l'évaluation des PP.

Il serait intéressant et plus pertinent d'intégrer les activités de cet axe dans l'axe plaidoyer dans la future vision du CSSF.

Résultat non atteint

Recommandations

Les résultats et les objectifs de cet axe n'ont pas été profondément analysés, qu'est ce qu'on veut évaluer, pourquoi et comment?

La nouvelle politique publique (PP) tracée dans la nouvelle stratégie du MEN est une occasion pour le CSSF, afin de repenser son programme de suivi&évaluation des PP dans la future vision stratégique.

Aussi faudrait-il clarifier les objectifs, établir des indicateurs, et sélectionner quelques communes pour croiser les données et confirmer ou infirmer leur progrès. Concernant les critères, il faudrait adopter ceux de suivi &évaluation notamment l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité.

3.2.3 Résultats par rapport à l'efficacité

Il est difficile de mettre en adéquation les résultats par rapport aux objectifs vu le manque d'analyse profonde de ces derniers et des résultats attendus.²³

Le CSSF a engagé deux activités dans cet axe : le système d'information pour la création d'une base de données, et les ateliers d'information et de formation des associations partenaires locales sur l'utilisation des formulaires et la collecte de données.

Lors des entretiens avec les associations, 66% ont confirmé ne pas avoir eu connaissance de cette base de données ni du formulaire sur le site web. Alors que le CSSF a organisé un atelier pour 27 associations afin de les informer et les former sur l'usage du système d'information.

Outre cet aspect :

- Les associations ne sont pas en mesure de recueillir les informations pour différentes raisons (éloignement, moyens techniques, source d'informations non fiable),
- Les établissements scolaires et les communes ne disposent pas des informations requises,
- La non-obligation de fournir les informations de la part des délégations de l'éducation au niveau local.

Un suivi de cette activité aurait pu être réalisé par le CSSF avec un engagement ferme des associations, comme par exemple conditionner les appuis financiers par le renseignement du formulaire. Ce qui aurait permis d'étudier les causes de l'échec de la mise à jour de la base de données du SI.

La non adéquation entre les moyens mis en œuvre et les besoins ainsi que le manque de compétence des personnes qui étaient chargées de la mise à jour du système d'information n'ont pas contribué à la mise en œuvre de cette action.

Le CSSF, n'a pas examiné et exploité d'autres voies de recours, et s'est uniquement concentré sur le système d'informations et des personnes ressources locales, aujourd'hui le CSSF peut directement réaliser cette activité avec les délégations, qui ont affirmé être prêtes à fournir les informations nécessaires.

La programmation de cette activité, n'a pas été bien gérée, il aurait fallu :

- analyser plus profondément les besoins, (quels résultats et pour quels objectifs),
- Analyser les outils et les ressources, (un système d'information (SI) est juste un outil). La non saisie des données ne justifie pas l'arrêt du projet,
- Mettre une cellule au niveau du bureau pour la gestion de cet axe dont la tâche est une lecture critique, un suivi des réformes et des stratégies, élaboration d'indicateurs facilement mesurables ...etc.

Résultat non atteint

Recommandations

Le CSSF devrait améliorer la gestion en :

- élaborant des objectifs et des résultats attendus du suivi et de l'évaluation des politiques publiques
- analysant les rapports du gouvernement, les discours et le suivi de la mise en œuvre des réformes.
- impliquant les institutions étatiques tels que l'ONDH, l'INDH, HCP... .
- élaborant un plan d'action local avec des engagements fermes avec les associations,
- élaborant une convention avec les délégations provinciales, pour entre autres recueillir les informations et les indicateurs
- mettant en œuvre le suivi de cette activité avec une ressource provinciale,
- élaborant des croisements pour s'assurer de la fiabilité des données et des mesures réalisées localement.

²³ Voir les résultats par rapport à la pertinence

3.2.4 Résultats par rapport à l'Efficienc

Les moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'activité « système d'informations » n'ont pas été optimisés. La réalisation du système, les formations et les ateliers d'information n'ont pas donné le résultat escompté.

Cette expérience a démontré que les ressources humaines choisies n'étaient pas en mesure de répondre aux besoins exprimés.

D'autres activités auraient dû être programmées avec moins de ressources, par exemple, recueillir les données des délégations.

Résultat non atteint

Recommandations

Le CSSF devrait saisir les nouvelles dispositions des délégations, qui dans le cadre de la régionalisation et de la nouvelle stratégie du MEN, ont vu des changements des responsables qui sont nommés directeurs, qui ont de nouveaux rôles telle que la promotion de la stratégie de l'éducation et la mise en œuvre d'une dynamique locale.

Le CSSF aurait pu étudier les ressources et les moyens, voir dans quelle mesure ils sont en adéquation avec la demande avant de leur attribuer des tâches qu'elles ne sont pas capables d'assumer.

3.2.5 Résultats par rapport aux effets et à l'impact

La non atteinte de résultats probants pour cet axe, malgré les efforts consentis et les activités générées, laisse un goût de regret et une reconnaissance de la part du CSSF de l'échec de ce volet de la stratégie. La présidente reconnaît qu'il y avait d'autres aspects que l'axe n'a pas développés, tel que les rapports du MEN. L'impact des résultats de cet axe, ne peut être considéré comme négatif pour le CSSF, car il est en mesure aujourd'hui de revoir autrement le suivi des politiques publiques et de se positionner dans le puzzle des stratégies de la scolarisation.

Résultat non atteint

Recommandations

Le CSSF devrait se positionner en tant qu'acteur complétant la mise en œuvre des politiques publiques, aussi devrait il construire une base de données via des alliances avec les institutions étatiques locales et centralisées, les organisations de la société civile et autres partenaires.

3.2.6 Résultats par rapport à la durabilité

Cet axe n'a pas été développé jusqu'au bout, il n'y a pas moyen de juger de sa durabilité.

Par contre, il serait intéressant avec une nouvelle vision des objectifs et des résultats de le reprogrammer dans l'axe plaidoyer, afin de compléter les sources et développer l'argumentaire du plaidoyer du CSSF.

Résultat non atteint

Recommandations

Revoir la programmation et la mise en œuvre de certaines activités de cet axe.

3.3. Axe 3 : développer un plaidoyer en faveur de l'accès égal à une éducation de qualité au niveau national.

3.3.1. Résultats relatifs au critère de la Cohérence

Le plaidoyer pour le CSSF est un des objectifs de l'association tel que stipulé dans son statut. Le plaidoyer doit répondre à comment intégrer des actions réussies par le CSSF dans la politique publique de l'éducation.

Des actions ont été réalisées par le CSSF notamment en partenariat avec l'ONU Femmes et le CNDH.

Bien que l'action soit cohérente avec ses objectifs, le CSSF n'a pas été jusqu'au bout de ce programme, alors qu'il est attendu de présenter des mémorandums aux institutions étatiques responsables du secteur.

Cependant, le CSSF a contribué à infléchir certains points de la politique publique éducationnelle via le colloque organisé avec le CNDH. Ce dernier déclare être satisfait du colloque et du partenariat avec le CSSF. Le CNDH a constaté que le rapport final du CSEFRS a tenu compte de ses recommandations tel que le droit à l'éducation notamment dans le milieu rural.

Résultat non atteint

Recommandations

Le CSSF devrait élaborer des mémorandums, qu'il doit adresser au Ministère et aux différentes institutions étatiques. Il devrait aussi, rédiger des rapports notamment les best stories ...

Les résultats des colloques, des études, du suivi & évaluation des politiques publiques devraient être reflétés dans ses mémorandums et des rapports. Ces documents seront adressés aux responsables et publiés dans le site web du CSSF, page Facebook...

3.3.2. Résultats par rapport à la Pertinence

Cet axe est pertinent dans le sens où le CSSF a toute l'altitude pour le mettre en œuvre et atteindre des résultats de plaidoyer et d'infléchir les politiques publiques.

Des actions de communication, des tables rondes, des études et colloque ont nettement favorisé la prise de conscience des partenaires et des citoyens quant à la scolarisation de la fille du milieu rural.

Les résultats de ces actions ont été bénéfiques pour les partenaires du CSSF qui ont pu profiter des recommandations des rencontres pour plaider la cause de la scolarisation pour un développement durable.

Cependant, pour le CSSF, les résultats n'ont pas été atteints, faute de mémorandums et de rapports adressés aux décideurs et publié au grand public notamment intéressé par la situation de la fille dans le rural.

Résultat non atteint

Recommandations

La pertinence du plaidoyer reste de mise, il faudrait le développer notamment en mettant des objectifs clairs et des cibles qui ont le pouvoir d'introduire les recommandations du CSSF.

Le CSSF pour le plaidoyer doit constituer une force avec les autres organisations gouvernementales et non gouvernementales.

3.3.3. Résultats par rapport à l'efficacité

Cet axe prévoit trois composantes :

- Des études et colloques autour de la scolarisation de la fille du rural et un accès égal à une éducation de qualité,

- La création de comités au niveau local, provincial et régional afin de mener des études et coordonner les actions localement,
- Le développement d'un plaidoyer au niveau national.

La première composante a atteint ses objectifs. Une étude, dès le lancement de la stratégie, a été réalisée avec ONUFemmes et qui a fourni des résultats sur la situation et les conditions d'accès de la fille dans le rural à une scolarisation égalitaire et équitable. Un autre événement de taille a été organisé avec le CNDH sur la même thématique, à rappeler que les recommandations du colloque ont été introduites dans un rapport élaboré par le CNDH qu'il a remis au CSEFRS et au gouvernement (d'après le CNDH, plusieurs points ont été pris en considération dans le rapport du CSEFRS).

Cependant la deuxième composante n'a pas atteint ses objectifs, le CSSF a élaboré un règlement pour la mise en œuvre des comités, et organisé des ateliers au niveau local. Ce protocole, élaboré dans une perspective de convention avec le ministère de l'Éducation et stipulant que la délégation provinciale est le coordonateur local, souffre du manque d'implication du ministère. IL n'a à ce jour pas été entériné. Le CSSF aurait dû négocier fermement avec les délégations et les impliquer de manière à les associer dans la rédaction du règlement et en profiter pour qu'elles soient le porte parole auprès de l'administration centrale pour la signature de la convention.

La troisième composante n'a pas atteint ses objectifs, pour les raisons évoquées sur la non implication effective des délégations et aussi à cause de l'absence d'un document de plaidoyer. Par ailleurs, l'activité : La création de comités au niveau local, provincial et régional afin de mener des études et coordonner les actions localement, est une activité lourde pour le CSSF et comporte beaucoup de risques, il vaudrait mieux ne pas la reprendre dans la deuxième vision stratégique.

Résultat à moitié atteint

Recommandations

Les objectifs devaient être clarifiés dès le départ. Le plaidoyer n'a pas été suffisamment déterminé, aussi les résultats sont inachevés.

Le CSSF devrait élaborer un plan d'action et une programmation ficelée spécialement un ciblage des institutions et détermination des périodes propices où leur plaidoyer peut atteindre les résultats escomptés, ciblant des institutions telles que le gouvernement, le parlement ou le CSEFRS. Etc..

3.3.4. Résultats par rapport à l'Efficienc

Les moyens mis en œuvre ont été optimisés, la gestion des ressources par le biais de levée de fonds et la motivation des partenaires a été bien menée. Toutefois on se demande quels étaient les résultats attendus par ces activités. L'efficacité mesure l'optimisation des ressources par rapport aux résultats. Si on considère que les résultats sont atteints par la réalisation des études, colloques et tables rondes, l'efficacité est justifiée, par contre si ces activités ne sont que le moyen pour élaborer un plaidoyer, il y a encore un effort à consentir.

Résultat à moitié atteint

Recommandations

Cet axe devrait être mieux programmé et profiter d'autres ressources qui n'ont pas été mises en œuvre pour atteindre les résultats escomptés.

Ces ressources sont d'autant humaines, puiser dans les compétences du bureau du CSSF pour la création d'une cellule chargée du plaidoyer, au même titre que celle chargée du suivi des politiques publiques, l'une et l'autre doivent travailler ensemble pour des résultats probants.

3.3.5. Résultats par rapport aux effets et à l'impact

Dans une certaine mesure, le CSSF a pu à travers cet axe impacter l'opinion publique et plus spécifiquement les partenaires et les bailleurs de fonds. Toujours est-il nécessaire, de mieux cerner le ciblage par le plaidoyer, le gouvernement notamment le ministère de l'Éducation Nationale n'a pas réagi positivement aux actions du CSSF, des demandes auprès de ce dernier et auprès du ministère de la Famille et de la Solidarité sont restées lettres mortes. Par ailleurs le Ministère de la jeunesse et des sports a réagi favorablement au programme « vacances pour elles » avec le partenariat du Scoutisme Mohammedia du Maroc.

Peut-on considérer que c'est un impact du plaidoyer, ou est-ce seulement une activité qui relève de l'association de scoutisme sans impact sur la programmation du ministère ?

L'effet de cet axe a impacté le partenariat, vu l'assurance des partenaires interviewés, de poursuivre leur appui au CSSF.

Résultat non atteint

Recommandations

Un meilleur ciblage avec une programmation, un plan d'action et l'élaboration d'instruments de plaidoyer auraient mieux favorisé l'impact de cet axe. A reconsidérer pour de meilleurs effets. Profiter de la situation favorable avec les partenaires pour leur proposer d'autres actions à mener ensemble. Dans la future vision de la stratégie du CSSF, il y a lieu de s'orienter vers le partenariat de manière plus précise et plus claire.

3.3.6. Résultats par rapport à la durabilité

Le plaidoyer est nécessaire pour la prise de conscience par le gouvernement et les administrations décentralisées, de l'apport du CSSF, en tant qu'appui et complément des politiques publiques.

Ceci ne peut être réalisé que par un argumentaire centré sur la réussite des filles du rural, pensionnaires des foyers d'accueil et des témoignages des responsables locaux.

Le plaidoyer doit continuer et prendre des formes plus agressives et plus ciblées.

Dans une certaine mesure, les résultats obtenus plaident en faveur de l'accès égal à une éducation de qualité, mais au niveau national notamment gouvernemental et institutionnel, les objectifs n'ont pas été réalisés.

Résultat non atteint

Recommandations

Cet axe devrait être revu pour une meilleure durabilité.

Dans la vision future du CSSF, il y a lieu de mieux programmer le plaidoyer avec des résultats à produire et une stratégie à moyen et long terme.

CONCLUSION

La stratégie telle qu'elle est conçue, est riche d'ingrédients qui contribuent à assurer sa pérennité, et tout particulièrement le premier axe dans la partie qui consiste à impliquer les communes et les responsables locaux et à responsabiliser les différentes parties prenantes.

La stratégie est portée par des personnes motivées et dynamiques, c'est l'une de ses plus grandes forces. Même s'il n'y a pas eu de plan d'action ni de cadre logique, cette motivation est le moteur qui a permis la réussite des actions du CSSF.

En résumé les principales forces de la stratégie sont comme suit :

- Leur conformité et alignement aux politiques et stratégies du Gouvernement dans les domaines de l'éducation et la scolarisation de la fille dans le milieu rural,
- Les effets très positifs des réalisations sur l'amélioration des indicateurs de scolarisation de la fille dans le milieu rural dans les localités où le CSSF a initié des foyers d'accueil,
- L'implication et la responsabilisation des bénéficiaires, des parents, des associations partenaires et des responsables des communes et à différents degrés des responsables de l'éducation,
- Le renforcement de capacités des divers intervenants locaux et régionaux,
- L'enthousiasme et les espoirs des bénéficiaires,
- Le renforcement des expériences du CSSF dans le domaine de l'éducation et de la scolarisation,
- La performance et la croissance des partenaires,
- La levée de fonds.

Les principaux points déficients de la stratégie 2010-2015 sont:

- Des moyens limités pour des projets très ambitieux,
- Insuffisance de planification des actions avec un plan des risques et un plan de suivi et d'évaluation,
- Mise en œuvre d'activités lourdes, telle que la mise en place des comités locaux,
- Manque d'une vision claire de certaines activités, tel que le plaidoyer,
- Manque de réseautage avec d'autres associations,
- Manque d'une gestion ciblée du partenariat,
- Insuffisance de la visibilité auprès des décideurs.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations présentées par axe sont basées sur les résultats de l'évaluation et les différents entretiens avec les institutions, les associations et des personnes clefs.

Traduites sous forme d'axe et d'activités, elles seront introduites dans la nouvelle vision stratégique 2015-2020.

3.1 Recommandations générales

Sur un plan général le CSSF en considération de plusieurs éléments évoqués et de sa nouvelle stratégie devrait mener une réflexion sur les points suivants :

Visibilité

Si on considère la sphère de la thématique, le CSSF est visible mais il ne l'est pas auprès du grand public, la communication est faite à petite échelle, il faut vendre le « succès des petites filles » pour influencer les personnes indécises.

Le choix des programmes

Sachant que le CSSF n'a pas beaucoup de moyens, il faut qu'il fasse ses choix et qu'il soit conscient des obstacles et des aléas, aussi il faudrait élaborer des plans d'actions, avec objectifs, un plan de la gestion des risques et un plan suivi&évaluation.

Réseautage

Le CSSF doit diversifier ses partenaires et s'appuyer sur le réseautage, il faudrait créer des alliances avec des associations qui traitent d'autres sujets complémentaires 'travail de la petite bonne, pour construire un vrai plaidoyer.

Communication

Utiliser tous les moyens et les canaux de communication, de manière récurrente et quotidienne notamment via la radio, faire passer trois ou quatre messages, plusieurs radios réalisent des émissions en direct il faut en profiter pour faire connaître le CSSF et plaider pour la scolarisation de la fille dans le milieu rural.

La gestion

Il faudrait que le CSSF organise la gestion de ses projets, se dote d'outils de gestion tel qu'un système d'information...et une meilleure optimisation des ressources humaines en puisant dans les compétences existantes au niveau du bureau et de certains membres.

Le suivi&évaluation est un outil incontournable pour une meilleure visibilité en interne et en externe notamment pour développer d'autres partenariats.

Le partenariat

Le partenariat n'a pas profité de la stratégie, la levée de fonds et la croissance du nombre de partenaires est due principalement au savoir faire de la Présidente. Il faudrait mettre en place une stratégie pour pérenniser et développer plus de partenariats notamment avec la coopération et les associations locales et internationales.

3.2 Recommandations par axe

Axe 1 : **expérimenter de nouveaux dispositifs** au niveau de plusieurs localités et en tirer les leçons pour forger des propositions au niveau national.

Le potentiel de croissance c'est le travail sur le terrain, d'où la nécessité de développer encore plus le programme « une bourse pour réussir » et travailler avec d'autres outils.

Collaborer avec d'autres associations et créer un réseau pour améliorer encore plus la situation des filles dans le milieu rural.

Profiter de l'expérience d'autres organismes pour innover et trouver des solutions plus adaptées pour la levée de fonds et le partenariat.

Tracer une stratégie de communication ciblée et mesurable.

Centrer les actions sur la réussite de la fille scolarisée.

Axe 2 : mettre en œuvre des outils de suivi et d'évaluation du système éducatif

La question qui se pose : l'évaluation et le suivi des politiques publiques ; pourquoi faire ?

Dans sa finalité elle doit rendre compte de la manière dont une politique a été menée et quels en sont les résultats.

Cet axe n'était pas suffisamment mûri, si on doit le garder dans la future vision du CSSF, il faudrait mener la réflexion sur les bases de l'évaluation, tels que les critères d'efficacité, d'efficience, de pertinence, d'impact et de durabilité qui doivent être pris en considération lors de l'exercice à mener.

Aussi afin d'arriver aux objectifs de cet axe, il y a lieu de :

- produire des connaissances sur les actions publiques
- informer les citoyens
- Inviter les pouvoirs à mieux orienter leur politique.

Pour mener à bien cette activité, le CSSF doit se poser la question s'il a les ressources nécessaires pour arriver à des résultats probants.

Cet axe pourrait, être intégré dans l'axe du plaidoyer, optimiser les ressources et être efficace dans le sens où les objectifs soient moins ambitieux.

Axe 3 : développer un plaidoyer en faveur de l'accès égal à une éducation de qualité au niveau national

Le CSSF a gagné en maturité et en notoriété et doit en profiter pour élaborer de bons argumentaires. Le plaidoyer sert à faire connaître le point de vue du CSSF, notamment aux législateurs, et aux responsables qui élaborent les stratégies publiques, aussi il doit améliorer le processus du plaidoyer, et tracer une stratégie adaptée, pour cela il conviendrait de :

- chercher des ouvertures politiques,
- disposer des bonnes informations pour partager la connaissance,
- être proactif et non réactif,
- s'allier avec d'autres associations,
- profiter de toutes les occasions (colloques, séminaires, nouvelle politique..) pour se positionner,

Le plaidoyer doit obéir aux règles de gestion d'une planification stratégique avec des objectifs clairs, des moyens humains et financiers prévus en avance, des outils adaptés aux cibles.

DEUXIEME PARTIE

STRATEGIE 2016-2010

1. Les caractéristiques de la stratégie du CSSF

La vision stratégique part d'une motivation stimulante pour une évolution future et elle ne peut être construite qu'à partir de la situation présente.

1.1. Concept

La stratégie permet la représentation future du CSSF, tout en contribuant à la construction du présent.

Elle est basée sur deux dimensions, l'une interne en ce qui a trait aux facteurs endogènes : l'organisation interne, les activités, les aspects juridiques constituant l'organisme et l'autre externe ayant trait à tout ce qui est exogène incluant toutes les complexités environnementales.

La stratégie 2016-2020 donne la direction au développement du CSSF pour les cinq années à venir et constitue le cadre d'intervention futur du CSSF, qui favorisera :

- La mise en œuvre d'une ambition commune,
- La convergence des objectifs,
- La cohérence des activités,
- L'ancrage de l'image du CSSF.

L'un des principes de la stratégie part de la maxime que le futur n'est pas figé, il se construit au fil du temps.

1.2. Objet de la stratégie

La stratégie devrait évoquer les valeurs et rester dans le cadre des objectifs du CSSF, et en même temps tracer le cadre de chaque action menée par le CSSF.

C'est la feuille de route qui orientera toutes les activités futures du CSSF, aussi doivent-elles s'inscrire entièrement et complètement dans l'un des axes.

2. L'énoncé de la stratégie

*Concentrer tous les efforts pour appuyer l'accès à une éducation de qualité de la fille du rural.
S'ériger en comité consultatif dans le secteur de la société civile pour toutes les questions relatives à la scolarisation de la fille du rural.
Etre le point de référence concernant les dispositifs innovants quant à l'appui à la scolarisation de la fille du rural.
Etre le partenaire préférentiel des bailleurs de fonds et des associations œuvrant dans le domaine de la scolarisation de la fille en milieu rural.*

Cet énoncé est né des principes fondamentaux du CSSF à savoir : la vision du CSSF, ses valeurs, sa mission et ses objectifs ainsi que sur les résultats de l'analyse SWOT réalisée avec les membres du bureau et ceux du rapport d'évaluation diagnostique de la stratégie 2010-2015.

a) Vision du CSSF

« Toutes les filles du rural ont un accès égal à une éducation de qualité, sont des citoyennes pleinement conscientes de leurs droits, participant activement au développement de leur communauté ».

b) Les valeurs du CSSF

Egalité des chances

La disposition des mêmes chances et des mêmes opportunités pour les filles en milieu rural pour un accès à une éducation de qualité.

Citoyenneté

La reconnaissance en tant que membre de la société avec les possibilités de participer à la vie politique et communautaire, en ayant conscience de ses droits et de ses devoirs.

Participation

L'engagement au dialogue, implication dans la prise de décision, participation de tous les acteurs pour la promotion de la scolarisation de la fille du rural et lui permettre une éducation de qualité.

Transparence

La sincérité et l'accessibilité à l'information ainsi que le souci de rendre compte de tous les actes au niveau du CSSF ainsi que pour tous ses partenaires associatifs locaux.

c) La mission du CSSF

- Plaider, sensibiliser et mobiliser les différents intervenants et acteurs concernés par le droit constitutionnel de la fille du rural à l'éducation,
- Promouvoir les mécanismes de soutien social pour l'accès et la rétention des filles du rural à tous les niveaux du système éducatif,
- Contribuer à l'épanouissement, la capacitation et la participation citoyenne de la fille du rural.

d) Les objectifs du CSSF

- **L'objectif global** du CSSF vise sa contribution à la pleine scolarisation des filles en milieu rural et à leur accès à une éducation de qualité.
- **Ses objectifs spécifiques visent**
 - ◆ Au niveau des Foyers :
 - élargir l'expérience des foyers à d'autres nouvelles localités,
 - enrichir le programme « une bourse pour réussir » par de nouvelles activités parascolaires et les généraliser au niveau de tous les foyers,
 - initier des propositions d'autres formes de soutien social²⁴,
 - soutenir le préscolaire,
 - se positionner en tant que centre de connaissance (knowledge center) dans la gestion des centres d'accueil et l'encadrement des élèves dans le rural.

²⁴ Par exemple : Créer des espaces d'accueil et d'accompagnement scolaire des filles non bénéficiaires une bourse scolaire et le transport, les cantines

◆ Au niveau du plaidoyer

- plaider pour rendre effective la scolarisation obligatoire du cycle fondamental,
- plaider auprès de toutes les institutions des droits humains pour que l'éducation en général et spécifiquement celle de la fille soit dans les priorités de leur agenda,
- plaider auprès de tous pour que l'éducation soit la priorité de toutes activités de développement.

e) Résultats de l'analyse SWOT

Un atelier organisé pour dresser les forces et les faiblesses en interne et les opportunités et les menaces en externe a permis d'élaborer la matrice d'analyse SWOT ci-après :

<p>Les forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise du contexte associatif • Le professionnalisme • Les approches du CSSF (droit, participative, territoriale) • Le plaidoyer auprès des partenaires • Les valeurs • La conviction de porter une cause juste • La capacité de mobilisation des fonds • La capacité de mobilisation des personnes • Une ressource reconnue dans le domaine (crédibilité,..) • Une structure assise • Des compétences diversifiées au sein du Bureau • La capacité de communication externe • La capacité de communication interne • La pérennité/histoire/utilité publique • L'innovation • Le concept « une bourse pour réussir » • La notoriété (ancrage dans la société civile) 	<p>Les faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le plaidoyer auprès des institutions étatiques • Le manque de mobilisation des acteurs locaux (communes, entraide nationale, MEN) • L'instabilité de l'équipe salariée • Le déficit de mémoire • La dépendance des financements externes • L'implication variable des différents membres • Le manque de veille politique Publique • Le manque de ressources pour certaines activités • La sous exploitation des compétences internes
<p>Les opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • La priorité donnée à l'éducation dans le contexte politique actuel au niveau national • Le partenariat diversifié et en croissance • Importance de la société civile • La régionalisation (trois lois) • Le Rapport de CSEFRS • La nouvelle constitution • La stratégie 2015-2030 du MEN • Les discours du Roi • Réseaux sociaux • L'information 	<p>Les menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le mariage des mineures • Le travail des mineures • L'absence de coordination de la société civile pour améliorer la situation • La faible implication des acteurs locaux • La manque de coordination localement • Le courant conservateur de la société • La faible reconnaissance du travail de la société civile • La rupture dans les politiques locales • Une vision courttermiste prise en otage par le politique • L'absence de l'intérêt supérieur de l'enfant

Partant des ambitions de valoriser les actions du CSSF tout en minimisant ses faiblesses et profitant des opportunités en réduisant les menaces, le CSSF a la conviction de soutenir une cause juste et de maîtriser le contexte associatif.

Avec professionnalisme, supporté par diverses compétences au sein de son bureau, le CSSF a pu mobiliser des bailleurs de fonds et ainsi gagner en crédibilité et en capital de confiance chez les partenaires et les bénéficiaires.

Cependant, les actions du CSSF connaissent certaines faiblesses qui relèvent principalement de l'irrégularité des ressources humaines et financières malgré l'existence de compétences en interne, l'innovation dans la levée des fonds et un partenariat solide.

L'environnement externe offre plusieurs opportunités, notamment l'intérêt pour l'éducation et la promotion du principe de l'équité ceci apparait dans les discours, les rapports des institutions et les stratégies nationales, d'autre part la société civile occupe de plus en plus une place d'importance dans la gestion de la chose publique et des actions sociales.

Le CSSF est conscient des menaces qui peuvent constituer un blocage pour mener à bien ses missions tel que l'appui à la scolarisation de la fille. Parmi les menaces, il apparait que l'intérêt supérieur de l'enfant est pris en otage par des agendas politiques, aggravé par un manque d'une vision convergente locale, ainsi qu'une défaillance dans la coordination entre les organisations non gouvernementales.

La stratégie 2016-2020, est l'occasion pour le CSSF, de réorienter ses activités afin de profiter de ses acquis et de les valoriser, et de transformer les faiblesses et les menaces en atouts afin de profiter pleinement des opportunités offertes.

f) Rapport d'évaluation diagnostique 2010-2015

L'évaluation a démontré que le CSSF a plusieurs points de force que la nouvelle stratégie va renforcer et capitaliser et certaines lacunes qui apparaissent dans :

- la gestion globale des activités : planification, gestion des ressources humaines et financières,
- l'atteinte partielle des objectifs des axes plaidoyer et suivi & évaluations des politiques publiques,
- la gestion du partenariat.

La nouvelle stratégie va donc affermir les acquis et en profiter pour les valoriser et les mettre en avant, et de se rattraper sur certains points où le CSSF a été moins agressif.

3. Les axes de la stratégie

La stratégie 2016-2020 du CSSF s'appuie sur trois axes stratégiques.

De toute évidence le programme « une bourse pour réussir » est le programme le plus dynamique, aussi il restera l'orientation phare de la nouvelle stratégie. Cet axe renforcera le CSSF et l'affirmera en tant que leader dans le domaine de la scolarisation de la fille en milieu rural.

L'axe « plaidoyer », sera aussi un des axes retenus de la stratégie 2010-2015 toutefois, il sera orienté vers le développement d'un vrai rapport de plaidoyer : le White paper qui affirmera le positionnement du CSSF par la traduction de ses expériences dans un livre blanc.

Le troisième axe de la nouvelle stratégie « partenariat », traduit les propos recueillis, notamment ceux des bailleurs de fonds, cet axe mettra un zoom sur les activités de partenariat et les haussera au niveau d'axes stratégiques.

Des actions de formation, de communication et de visibilité accompagneront ces axes et seront traitées de manière horizontale.

Dans un objectif de cohérence, tous les axes sont liés entre eux et chaque résultat d'un axe profitera aux autres. La mise en œuvre des activités de chaque axe prendra l'élément de cohérence en considération afin d'optimiser au maximum les résultats.

La gestion de la stratégie doit être traduite par une planification à court, moyen et long terme, qui prendra en considération la gestion des ressources humaines, des ressources financières, des risques et du suivi & évaluation.

3.1. Développement des axes de la stratégie

L'axe 1 : une bourse pour réussir

Attirer davantage de filles du milieu rural sur les bancs de l'école, ainsi se trace l'objectif de cet axe.

Dans les communes rurales, la majorité des écoles se situent à des kilomètres des lieux d'habitation. Les problèmes de sécurité, d'hygiène et d'absence de transport favorisent la décision des parents de ne pas scolariser ou de mettre fin à la scolarisation de leurs filles.

« Une bourse pour réussir » constitue le programme phare du CSSF, il est prévu de le renforcer en s'appuyant sur les activités acquises et expérimentées tout en offrant d'autres produits innovants. L'idée est de construire un parcours pour la scolarisation de la fille rurale avec des produits déjà mis en œuvre tels que « Vacances pour elles » ou « Droit de la jeune fille rurale au Baccalauréat », de les généraliser et d'offrir d'autres services aux filles non prises en charge dans les foyers. Il s'agit aussi de s'ouvrir sur l'encadrement des élèves du primaire.

Cet axe doit se concentrer uniquement sur la fille dans le milieu rural, réaliser un parcours de scolarisation prendra en considération les ambitions de la fille et l'aidera à construire un projet de vie, ceci suppose, un encadrement plus poussé et des outils innovants en la matière et aussi un partenariat étroit (en lien avec l'axe partenariat) avec les autorités et les responsables locaux.

Le parcours de la scolarisation suppose que localement le CSSF doit s'allier avec d'autres associations qui complètent la chaîne de valeurs de l'éducation de la fille en milieu rural.

Une autre composante de cet axe, est la certification du CSSF afin de confirmer le leader dans le domaine de la scolarisation de la fille du rural, ainsi que la création d'un label du CSSF, ce label est justifié par les réussites et les success stories du CSSF, et portera sa marque de qualité.

Le programme « une bourse pour réussir » a eu des impacts très positifs sur la fille prise en charge, sa famille et son environnement. Le CSSF par sa certification et son label confirmera sa maîtrise des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux et /ou de gouvernance (dont la transparence et la participation de ses partenaires et des bénéficiaires).

La certification et le label qualité du CSSF exigent un accompagnement rigoureux par des bureaux de certifications tel que Vigéo²⁵.

Les différentes activités pouvant être planifiées dans cet axe :

- élaboration du processus pour la certification,
- dépôt du label CSSF,
- sensibilisation et organisation de tables rondes avec la société civile active dans les domaines de la scolarisation, des droits humains ... pour étudier le processus et l'intégrer comme gage de qualité décerné aux associations rigoureuses ayant les capacités de gouvernance et l'exigence des résultats.

L'axe 2 : le plaidoyer

Le CSSF a à son actif presque 3000 filles scolarisées et 51 foyers dans 31 communes et donc doit servir d'ombrelle pour l'organisation de colloques et attirer l'attention sur les défaillances du système éducatif notamment relatif à la fille dans le milieu rural.

La charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013 s'est montrée très ambitieuse, cependant l'enseignement collégial en milieu rural n'est que de 41%.

Aujourd'hui la Vision stratégique de la réforme 2015-2030: pour une Ecole de l'équité, de la qualité et de la promotion du CSEFRS²⁶ est une nouvelle aubaine pour le CSSF, notamment les leviers 1²⁷ et 3²⁸. Plusieurs points ont été abordés dans ces deux leviers qui peuvent constituer des

²⁵ Vigéo

²⁶ http://www.csefrs.ma/pdf/Vision_VF_Fr.pdf

²⁷ Levier 1 : Mettre en œuvre le principe de l'égalité d'accès à l'éducation et à la formation

indicateurs à suivre et à évaluer, l'échantillon des études d'évaluation sera éventuellement les localités où œuvre le CSSF.

Le plaidoyer a pour but de faire fléchir les politiques publiques, afin de leur faire prendre conscience de certaines situations notamment la non convergence au niveau local et la non application des orientations institutionnelles par certains acteurs locaux. Le plaidoyer sera aussi l'occasion de faire valoir les expériences réussies du CSSF et la promotion de ses outils qui ont donné de bons résultats.

Aussi, le plaidoyer devrait prendre la forme de mémorandums et de guides issus des expériences réussies.

Le CSSF a, dans ses acquis plusieurs exemples d'histoires réussies qu'il sera en mesure de rassembler dans un white paper (le livre blanc).

Le livre blanc constituera le document phare pour plaider la cause pour une scolarisation réussie de la fille du rural. Il comportera un guide relatif aux règles et indications pour un parcours de scolarisation de la fille en milieu rural que le gouvernement comme la société civile pourraient prendre comme exemple de réussite de l'accès à la scolarisation.

Parmi les activités de cet axe :

- La rédaction du livre blanc,
- Une vidéo haute vitesse de cas de réussite, ce qui nécessite le suivi d'une vie d'une fille prise en charge par le centre d'accueil depuis son arrivée jusqu'à l'obtention de ses diplômes,
- L'organisation d'une conférence pour le lancement du livre blanc et présentation des vies de filles des centres d'accueil,
- La présentation du livre blanc aux responsables et acteurs dans le domaine de l'éducation,
- L'organisation de colloques pour la présentation des activités du CSSF centrées sur le label qualité du CSSF,
- La réalisation d'études sur les avancées de la stratégie du gouvernement,
- etc...

L'axe 3 : le partenariat

Le CSSF est un partenaire apprécié, cet axe permettra de consolider les partenariats déjà établis et d'agrandir le cercle par de nouveaux partenaires. Ainsi que de créer des alliances avec des associations qui œuvrent pour le droit des filles.

Aussi cet axe est composé de deux volets :

Volet des bailleurs de fonds, institutions et secteur privé

Le CSSF à travers cet axe renforcera les liens qu'il a déjà avec ses partenaires en se positionnant en tant que « partenaire majeur » dans la scolarisation de la fille du rural.

L'implication du secteur privé et les fondations dans les actions sociales est en train de transformer le paysage du développement, aussi le CSSF gagnerait à renforcer ses partenariats et en créer d'autres.

Parmi les activités de ce volet:

- Organisation d'une conférence annuelle des bailleurs de fonds afin de partager les informations et de s'inscrire dans leur stratégie,
- Nomination annuelle d'unE ambassadeur/ ambassadrice parmi les bailleurs de fonds qui sera à même de promouvoir les activités et les messages du CSSF,
- Renforcement du partenariat avec le CNDH, le CSEFRS, le HCP, l'ONDH, la HACA, l'INDH...
- Renforcement du partenariat avec le secteur privé et les fondations.

²⁸ Levier 3 : Discrimination positive en faveur des milieux ruraux, périurbains et des zones déficitaires

Volet société civile :

La construction de partenariats entre associations est un enjeu central de gouvernance, notamment territoriale qui a son importance aux niveaux : national, régional et local.

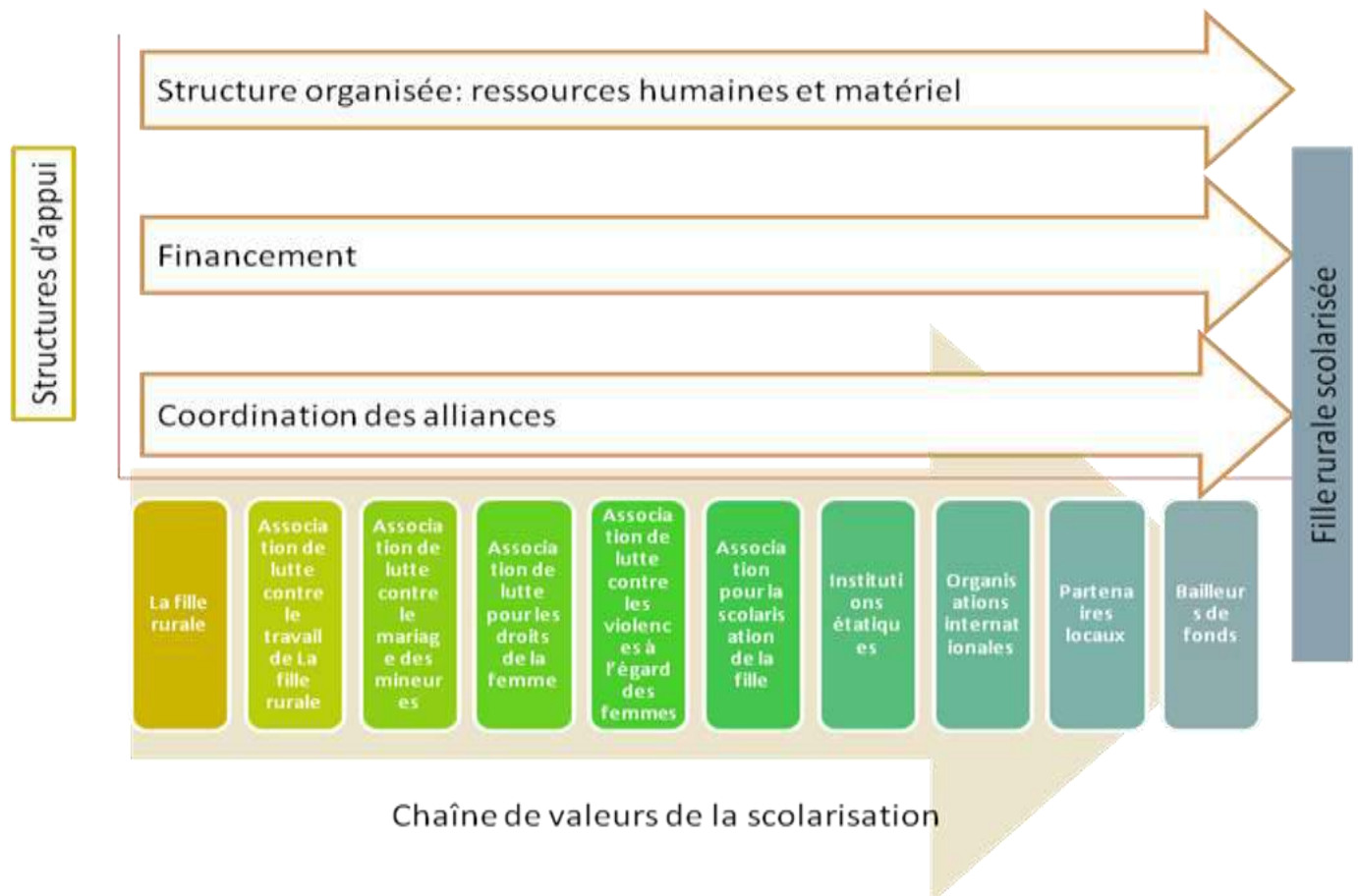
Les partenariats peuvent prendre différentes formes selon la finalité et les objectifs de l'alliance : collectifs, formes de mutualisation, fédérations, groupements, réseaux thématiques,

Le partenariat avec la société civile vise deux objectifs :

- Une opportunité en termes d'actions politiques en élargissant la capacité de plaidoyer et d'influence sur les politiques publiques,
- Une complémentarité dans les actions pour offrir un package de services pour la fille qui constituera un appui à son projet de vie.

Au delà du projet politique, l'établissement des alliances avec les associations a pour finalité de construire une chaîne de valeur de la scolarisation de la fille.

Plusieurs associations²⁹ œuvrent dans l'éducation, la promotion des droits de la femme et de la fille, la lutte contre l'analphabétisme, les droits humains etc ...



Parmi les activités de ce volet :

- Elaboration de la cartographie des associations,
- Elaboration de conventions d'alliance,
- Mise en œuvre des conventions,
- Actions communes de communication

²⁹ l'Heure joyeuse, Medersat.com de la Fondation BMCE Bank, luttons contre l'abandon scolaire, fondation Mohammed V, Anaruz, ...

- Activation du réseau des associations locales partenaires.

4. Mode de fonctionnement (gouvernance)

La stratégie 2016-2020 sera questionnée sur sa performance, la qualité de ses interventions et la professionnalisation de son fonctionnement au regard d'un modèle rationnel et pragmatique de gestion.

Le CSSF conscient de l'importance d'une réflexion sur les questions de gouvernance, fait preuve d'un réel travail institutionnel le conduisant à reformuler sa stratégie dans une visée sociétale et un dispositif de gouvernance. Ce qui implique l'ensemble des moyens qui vont permettre de stimuler la créativité.

Sur le plan organisationnel

Le point le plus important dans le mode de fonctionnement qui favorisera la progression des activités du CSSF dans une démarche réflexive et participative est l'instauration du **Conseil d'Administration**.

Le défi étant aujourd'hui de développer une compétence collective qui puisse alimenter les propositions et nourrir la critique sociale c'est pour cela que le conseil d'administration³⁰ ne devrait pas être réduit à une instance de validation mais vu comme une force et une valeur ajoutée au travail du bureau et au personnel permanent.

Le deuxième point important est la mise en place **des Commissions Thématiques (ou des pôles)** spécialisées qui seront rattachées au Conseil d'Administration et chargées de mettre en œuvre les axes de la stratégie.

Le Conseil d'administration émane du bureau exécutif, la présidente³¹ du CSSF tient le rôle de présidente du Conseil d'Administration et met en place les commissions thématiques, comme elle peut faire appel à des **compétences externes** selon les besoins ou sur demande des commissions.

Cette organisation permettra d'alléger la tâche du bureau, et aussi ouvrir la porte à des bénévoles membres du CSSF de participer activement à des activités court terme.

Sur le plan renforcement des capacités

Mettre en œuvre les axes de la stratégie du CSSF, nécessite un renforcement des compétences ou si elles existent en profiter pour former une équipe de soutien, ce qui

³⁰ Les travaux du *National Center for Nonprofit Boards* (NCNB) repris par Zilkha (1997) précisent que le conseil d'administration d'une organisation sans but lucratif a dix responsabilités essentielles :

1. Définir la mission de l'organisation ;
2. Choisir le directeur général, l'épauler et évaluer périodiquement son action ;
3. Approuver et suivre les programmes et services fournis ;
4. Trouver les financements ;
5. S'assurer d'une gestion réglementaire et efficace des ressources et de l'utilisation des fonds ;
6. Entreprendre une réflexion stratégique sur l'avenir de l'organisation ;
7. Choisir avec soin les nouveaux membres du conseil d'administration et les orienter ;
8. Préciser les relations entre le conseil et les professionnels de l'organisation ;
9. Promouvoir l'image de l'organisation ;
10. S'organiser pour bien fonctionner.

³¹ http://media.specialolympics.org/soi/files/resources/French/Governance/BoardChairHndbk_French.pdf

permettra de mettre en œuvre un alignement du fonctionnement du CSSF et préparer la capacité des gestionnaires des programmes à les traduire en actes. Outre les responsabilités et les tâches de la présidente et les membres du bureau, les compétences suivantes sont à renforcer ou à créer:

- **gestion de la stratégie**

Mettre en œuvre cette stratégie demande une expertise dans le management pour pouvoir suivre et contrôler :

- la gestion administrative,
- la gestion financière,

Et devoir gérer

- la coordination entre les commissions de travail et l'implication et la participation de tous,
- la communication et la visibilité du CSSF,
- le suivi et le renforcement des compétences (formations),
- le suivi&évaluation des axes de la stratégie,
- La gestion des risques,
- toute activité horizontale.

- **Expertise en plaidoyer**

La participation aux instances nationales et internationales requiert un réel travail d'expertise sociopolitique, afin d'élaborer des propositions pertinentes dont l'aspect technique soutient l'intention politique.

- **Création d'alliances, coordination, collaboration**

Connaître son environnement associatif est très important pour créer des alliances. Cette tâche demande la participation aux instances, réunions, groupe de travail, qui est nécessaire à l'organisation des alliances. Les processus sont longs, consommateurs de temps et doivent être suivis. Il faut en effet instaurer la confiance entre les associations pour arriver à des accords entre les parties.

- **Expertise en partenariat**

L'association est devenue une entreprise « non lucrative », outre les services communautaires pour lesquelles elle milite, elle doit vendre son produit aux financeurs, qui doivent être considérés en tant que partenaire. Comment vendre son produit et en même temps impliquer le financeur pour que lui aussi soit l'ambassadeur de la cause du CSSF ? Connaître les partenaires, étudier leurs stratégies, et connaître leurs procédures requiert du professionnalisme et une activité à part entière. Les résultats attendus sont la levée de fonds, le plaidoyer et la visibilité.

- **Gestion des finances**

Les financements sont le cœur des activités de la stratégie, pouvoir établir une prévision budgétaire et optimiser les ressources tant matérielles qu'humaines est la clef de réussite de la performance des activités. Le financier est le pilier des axes de la stratégie, il est le validateur des activités proposées par les commissions afin de donner son avis sur la situation financière et éventuellement revoir la prévision budgétaire, et susciter éventuellement l'intérêt pour la recherche des financements.

- **Gestion informatique**

Introduire les outils informatiques pour la gestion du système d'information, la gestion administrative et financière, la gestion du portail web (pour mettre en ligne un site pour les membres du bureau, le Conseil Administratif, les responsables des commissions. ;etc).

Les outils de gestion :

- **La procédurisation**

L'élaboration des procédures est vue comme un moyen de clarifier l'action collective, sortir de l'oral pour entrer dans une culture de l'écrit, établir des processus pour organiser le travail préparatoire d'un CA, définir un agenda pour des conférences, des séminaires, organiser travail de commissions en amont des plénières en AG.

Le manuel sert aussi à faciliter la passation entre responsables et l'intégration de nouvelles recrues.

Le manuel de procédures existant est en cours de mise à jour afin de mettre en place:

- la gestion administrative (dont la gestion du bénévolat),
- La gestion financière³² dont la gestion de la caisse et levée de fonds, les étapes de validation du budget,
- La gestion de l'archivage,
- La gestion des réunions, AG, CA...
- La gestion de la formation,
- La gestion de la visibilité,
- La gestion du portail web ou tout autre outil informatique
- La gestion de l'action sociale (relation avec les associations partenaires, rapports, suivi des activités, ...).

La mise à jour du manuel de procédures concerne tout autant les processus que sa rédaction qui devrait être facile et simple à suivre. Le manuel doit indiquer :

- les tâches qui doivent être accomplies;
- la raison pour laquelle ces tâches doivent être accomplies;
- la façon d'accomplir les tâches;
- les personnes chargées d'accomplir ces tâches ;
- les documents en entrée et en sortie ;
- les références (statut, règlement intérieur, Orientation de l'AG, ...).

C'est aussi l'occasion de standardiser les documents, de revoir le circuit des documents, de préciser qui fait quoi, d'établir des fiches de postes.

- **Le suivi et le reporting**

- la planification (cadre logique, plan d'action, ...) ;
- les tableaux décisionnels ;
- les rapports (canevas standards, ..).

- **Les outils de communication**

- communication à distance,

³² La revoir si elle existe

le CSSF doit évoluer vers des outils techniques avancées, tels que des outils collaboratifs qui permettront de partager les informations et d'offrir à chacun de faire ses propositions via des outils de collaboration. On peut citer des exemples : un agenda commun que chacun peut mettre à jour ou des documents partagés via GoogleApps sur lesquels chacun peut apporter sa contribution. Bien que le mailing soit un outil très important, les mails ne sont pas toujours vus/lus d'où le besoin de différencier les canaux de l'information.

- **Les outils de coordination et de participation**

Adopter des outils à distance comme par exemple la visioconférence dans le cas de l'impossibilité de réunir physiquement les membres.

Elaborer l'ordre du jour par l'ensemble des participants chacun pourra ajouter un point qu'il souhaite discuter, ou proposer un thème qui lui paraît pertinent.

5. Planification (tableau)

AXE	THEMATIQUES	ACTIVITES	RESPONSABILITES	DELAIS
Gouvernance et les mesures d'accompagnement pour la mise en œuvre de la stratégie				
	Conseil d'Administration	<ul style="list-style-type: none"> Réunion portant sur l'instauration du CA, Etablissement des rôles et des tâches au sein de la CA, Révision du règlement intérieur(éventuellement), Nomination des membres. 	Présidente du CSSF	Court terme
	Les commissions (les pôles)	<ul style="list-style-type: none"> Nomination des commissions selon les axes de la stratégie Les profils des responsables des commissions sachant que la gestion de la stratégie ainsi que la certification et la labellisation reviennent à la présidente du CA: <ul style="list-style-type: none"> Gestion du plaidoyer, Gestion des alliances, Gestion du partenariat, Gestion de l'action sociale, Gestion des finances. 	Présidente du CA	Court terme
	Les manuels de procédures	Elaboration des manuels de procédures	Présidente du CA avec la directrice du CSSF	Court terme
		<ul style="list-style-type: none"> Administrative et financière ; Archivage ; La gestion des réunions, AG, CA... ; La gestion de l'action sociale (relation avec les associations partenaires, rapports, suivi des activités, ...) Formation ; La gestion de la visibilité, La gestion du portail web et pages sur les réseaux sociaux. 		Moyen terme
	Les outils de gestion	Acquérir les outils de gestion		Court terme
	Renforcement des capacités	Formations horizontales : <ul style="list-style-type: none"> fonctionnement associatif et gouvernance; acquisition des compétences nécessaires au rôle de chacun (bureau, CA, commissions,) au sein de l'association; acquisition de compétences transversales (méthodes d'expression, informatique, formation citoyenne, etc...) Formation sur les outils collaboratifs (agenda de réunions, visioconférence,) 	Présidente du CA avec la directrice du CSSF	Court et moyen termes

		<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur la gestion de projet ; • Formation sur les outils décisionnels (tableaux de bords, choix des indicateurs de suivi et évaluation ; • formation sur les techniques de communications ; • ... 		
		Développement de l'expertise par thématique <ul style="list-style-type: none"> • les techniques du plaidoyer, • les techniques sur les alliances, • Formation sur les outils de coordination, de collaboration, le partenariat stratégique et le travail participatif, • D'autres formations peuvent être programmées. 	Présidente du CA avec la directrice du CSSF	Court terme
	Levée de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des prévisions budgétaires des commissions, • Validation du budget global, • Planification prévisionnelle du budget, • Actions de levée de fonds, • Révision des activités et du budget, • Rapport budgétaire. 	Commission financière avec l'appui des commissions par axe et en coordination directe avec la Présidente du CA (responsable de levée de fonds)	
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une stratégie de communication pour l'ensemble de la stratégie. 	Présidente du CA appuyée par un expert	Court et moyen termes
	Suivi&évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un plan suivi&évaluation • Choix des indicateurs • mise en œuvre du suivi avec des indicateurs • Réalisation des évaluations selon le plan établi 	Présidente du CA appuyée par un expert concernant les évaluations externes.	Selon le plan suivi&évaluation, par contre le choix des indicateurs doit se réaliser rapidement pour une baseline
L'axe : Une bourse pour réussir				
Volet : Encadrement et gestion des foyers				
	Etude des demandes des associations	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'une charte pour bénéficier de l'appui du CSSF • Analyse des associations, 	Commission action sociale	Court, moyen et long terme

		<ul style="list-style-type: none"> Analyse du territoire, Analyse des éventuelles bénéficiaires, Analyse des autorités, partenaires locaux, Analyse budgétaire, Mise à jour de la carte des foyers (qui peut être informatisée et mise sur le portail du CSSF). 		
	Suivi des associations partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités, Rapports de partenariat, Renforcement de capacités, 	Commission sociale	Moyen et long termes
	Elargissement des activités du CSSF	<ul style="list-style-type: none"> Création d'espaces d'accueil pour des non pensionnaires, Etudier les possibilités pour encadrer les filles du primaire, ou des filles vivant avec un handicap Etudier d'autres services (transport par exemple) 	Commission sociale	Moyen et long terme
	Généraliser aux autres foyers des actions d'encadrement des filles	<ul style="list-style-type: none"> Vacances pour elles, Réussir le Bac, Echanges dans le cadre de partenariat, Visites. 	Commission sociale avec l'appui de la commission « chaine de valeur de la scolarisation »	Moyen et long termes
	Suivi des pensionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'un projet de vie, Formations (informatique, hygiène&santé, communication, citoyenneté, théâtre, ...). 	Commission sociale	Moyen et long termes
	Reporting, Suivi&évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation et analyse de l'action du CSSF, Rapport d'activités. 	Commission sociale	Moyen et long termes
	Gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration du budget prévisionnel, Suivi de la gestion budgétaire. 	Commission sociale avec l'appui de la commission finance	Court et moyen termes
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> Mener des activités de communication centrées sur la fille scolarisée, réussites, Organiser des tables rondes autour des foyers gérés par le CSSF, Organiser des journées portes ouvertes, ... 	Commission sociale	Moyen et long termes

Volet : Certification et label qualité CSSF				
	processus pour la certification et la labellisation	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des secteurs du CSSF à certifier Suivre le processus de certification (satisfaire les conditions, cahier des charges) Déposer le label du CSSF 	Commission de la certification et labellisation	Moyen terme
	Communication et sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation et organisation de tables rondes avec la société civile active dans les domaines de la scolarisation, des droits humains ... et les organisations de la certification, pour étudier le processus et l'intégrer comme gage de qualité décerné aux associations rigoureuses ayant les capacités de gouvernance. 		Moyen terme
		Mener une campagne de communication sur la certification et la labellisation du CSSF.		Moyen et long terme
	Création d'un centre de connaissances			
L'axe : Plaidoyer				
	Elaboration d'une stratégie de plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> Choisir les thématiques du plaidoyer, ainsi que les régions pour les plaidoyers régionaux ; Cibler les entités (gouvernement, parlement, partis politiques, organisations nationales et internationales, instances constitutionnelles, ..), Organiser des tables rondes, colloques thématiques. 	Commission plaidoyer	Court terme
	Suivi des politiques publiques	Etudes et analyse des réformes et actions gouvernementales notamment leurs traductions dans les localités où œuvre le CSSF		Moyen et long termes
	Action plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration de mémos, Présentation des mémos aux entités ciblées. 		Moyen et long termes
	livre blanc	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction du livre blanc, Présentation du livre blanc aux responsables et acteurs dans le domaine de l'éducation. 	Commission plaidoyer avec éventuellement l'appui d'un expert	Moyen et long termes
	Communication	Pour le mémo plaidoyer <ul style="list-style-type: none"> Rédaction de communiqués de presse, Organisation de points de presse. 	Commission plaidoyer	Moyen et long termes

		<p>Pour le livre blanc</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une vidéo de cas de réussite, • Organisation d'une conférence pour le lancement du livre blanc et présentation des vies de filles des foyers. 		Moyen et long termes
L'axe : Partenariat				
Partenariat avec les bailleurs de fonds et autres				
	Connaissance des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un portefeuille des partenaires • Analyser leur stratégie et orientations 	Commission partenariat	Court terme
		Organisation d'une conférence annuelle des bailleurs de fonds afin de partager les informations et de s'inscrire dans leur stratégie.		annuellement
	Désignation d'un ambassadeur	Annuellement, nommer un ambassadeur parmi les bailleurs de fonds qui sera à même de promouvoir les activités et les messages du CSSF,		annuellement
	Renforcement de partenariat avec des entités actives dans l'éducation, les statistiques et les droits humains,	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le partenariat avec le CNDH, le CSEFRS, le HCP, l'ONDH, la HACA... • Renforcer le partenariat avec le secteur privé et les fondations. 		Moyen et long termes
	Levée de fonds	Etudier et se positionner dans les appels à projets des partenaires bailleurs de fonds.		Court, moyen et long termes
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en valeur la visibilité des bailleurs de fonds, • Organiser des points de presse de l'appui financier des bailleurs de fonds. 		
Chaîne de valeurs de la scolarisation de la fille : alliance avec les associations				
	analyse des associations	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la cartographie des associations, • Analyse des associations potentielles. 	Commission alliance	Court terme
	Renforcement du réseau des associations partenaires	• Activation du réseau des associations locales partenaires dans la gestion des foyers		Court terme
	Etablissement de contacts	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'une approche par intérêts communs avec les associations qui pourraient éventuellement être intéressées, • Organisation de tables rondes et réunions. 		Moyen terme

		<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les formes d'alliances avec les associations, • Elaborer des conventions d'alliance, • Mettre en œuvre les actions communes. 		Moyen et long terme
	communication	Rédaction commune de communiqués de presse, Rendre visible les alliances.		Moyen et long terme

