

ROYAUME DU MAROC

CONSEIL ET AGENCE RÉGIONALE D'EXÉCUTION DES PROJETS DE LA RÉGION TANGER-TÉTOUAN-AL HOCEIMA

Projet « TASHAROC »

**Mission d'élaboration du système de suivi-évaluation-apprentissage du
programme de développement régional
de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima**

**Plan de formation
pour le personnel de l'AREP et du Conseil régional
en charge de la mise en œuvre du suivi-évaluation-apprentissage.**

Version pour commentaires

Table des matières

1	<i>Présentation</i>	4
1.1	<i>Approche poursuivie</i>	4
2	<i>Personnel ciblé par la formation</i>	4
3	<i>Résultats attendus et activités à mettre en œuvre</i>	5
3.1	<i>Détail des activités à mettre en œuvre</i>	5
3.1.1	<i>Concevoir et élaborer le document d'appui</i>	5
3.1.2	<i>Animer les ateliers de formation-action</i>	6
3.1.3	<i>Élaborer une note d'orientation comprenant les résultats issus du dépouillement des fiches d'évaluation et suggestions par rapport aux suites à donner à la formation-action</i>	7
4	<i>Thèmes de formation, contenus, objectif pédagogique et programme de formation</i>	7
5	<i>Livrables attendus</i>	12

Glossaire des acronymes

AREP	Agence d'exécution des projets
CDMR	Cadre de mesure des résultats
CR	Conseil régional
CSEA	Cellule de suivi-évaluation-apprentissage
DESE	Direction des études stratégiques et de l'évaluation
GAR	Gestion axée sur les résultats
ITT	Indicators tracking table (matrice de suivi des indicateurs)
PDR	Plan de développement régional
MELIP	Plan de mise en œuvre du suivi-évaluation-apprentissage
RSEA	Responsable du suivi-évaluation-apprentissage-
TTA	Tanger-Tétouan-Al Hoceima

1 Présentation

Le présent plan de formation, préparé dans le cadre de la mission d'élaboration du système de suivi-évaluation et apprentissage du PDR de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, s'inscrit dans le cadre du projet « TASHAROC » qui vise l'appui des capacités institutionnelles du CR et de l'AREP dans la mise en œuvre du processus de régionalisation avancée en général et, dans la mise en œuvre et le suivi du PDR de ladite région, en particulier.

Tel que élaboré, ce document ne prétend pas être un véritable plan de formation. Il fait plutôt office de méthode d'approche pour l'organisation d'actions de renforcement et de coaching en faveur du personnel de l'AREP et du CR, dans le domaine particulier du suivi-évaluation-apprentissage.

En effet, afin de faire efficace et de permettre audit personnel de mieux s'approprier les différents outils de suivi développés dans le cadre de la même mission et, d'un commun accord avec les responsables de l'AREP et l'équipe du projet « TASHAROC », il a été jugé pertinent d'accompagner les dernières mises au point des outils de suivi, par de la formation-action et coaching.

1.1 Approche poursuivie

Comme stipulé au niveau de la note méthodologique afférente à la mission sus-mentionnée, l'élaboration du présent plan de formation, notamment, les modules et thématiques de formation, leurs contenus et objectifs pédagogiques, la durée, lieux et périodes proposées pour les formations et, le type d'évaluations prévues (à chaud et à froid), fut fondée en grande partie sur :

- l'identification des déficits de compétences et;
- le recueil des attentes réelles du personnel de l'AREP et du conseil, prévu de bénéficier des actions de renforcement des capacités et, auprès des responsables de l'AREP¹.

L'identification des déficits de compétence fut un sous-produit des différents ateliers de travail organisés en guise d'élaboration des outils de suivi du PDR.

Les attentes réelles du personnel, furent recueillies en marge de la dernière séance de travail tenue le 27 décembre 2018.

2 Personnel ciblé par la formation

Selon le « MELIP », le suivi-évaluation-apprentissage serait mis en œuvre et géré par une « Cellule de Suivi-Évaluation-Apprentissage » (CSEA), rattachée à la DESE et composée de cadres de l'AREP désignés, selon des critères objectifs et, avec à sa tête un/une coordonnateur/ice.

Les actions de renforcement des capacités devront donc profiter en premier lieu soit, aux responsables du suivi-évaluation-apprentissage (RSEA) des 04 domaines d'intervention du PDR, si bien sûr la

¹ Le recueil, proprement dit, des attentes du personnel du CR n'a pas été effectué, dans la mesure où, considérant leur connaissance des capacités dudit personnel, les responsables de l'AREP et l'équipe du projet « Tasharoc » jugent que ces attentes seraient similaires à celles du personnel de l'AREP.

CSEA est déjà constituée où soit aux cadres de l'AREP susceptibles d'être désigné comme membre de la CSEA et en second lieu à d'autres cadres relevant de l'AREP et du CR.

La taille du groupe ne devrait pas dépasser toutefois 16 personnes.

3 Résultats attendus et activités à mettre en œuvre

De manière synoptique, les résultats attendus exclusivement de l'action de renforcement des capacités et coaching du personnel de l'AREP et du CR dans le domaine du suivi-évaluation-apprentissage et, les activités à mettre en œuvre, sont présentés et formulés selon leur niveau dans la chaîne de résultats dans ce qui suit :

Finalité	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'amélioration de l'efficacité et, de la gouvernance du PDR.
Objectif spécifique	<ul style="list-style-type: none"> • Les bénéficiaires de la formation se sont appropriés les différents outils de suivi du PDR, sont devenus aptes à suivre les progrès accomplis envers l'atteinte des résultats escomptés et, à élaborer le reporting axé sur les résultats.
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel de l'AREP et du CR ont pris connaissance et maîtrisent les concepts et les outils de base du suivi-évaluation-apprentissage, axé sur les résultats notamment, le cadre de mesure des résultats, la matrice des indicateurs, les plans de travail le reporting axé sur les résultats, l'analyse de performance et processus de décision ; • Elles/Ils possèdent toutes les compétences nécessaires pour opérationnaliser le suivi-évaluation-apprentissage des différents projets du PDR
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et élaborer les modules de formation nécessaires en détaillant les objectifs de chaque formation, l'agenda, les détails pédagogiques, méthodologiques et logistiques de chaque session...; • Animer les ateliers de formation-action; • Élaborer une note d'orientation comprenant les résultats issus du dépouillement des fiches d'évaluation et suggestions par rapport aux suites à donner à la formation-action.

3.1 Détail des activités à mettre en œuvre

3.1.1 Concevoir et élaborer le document d'appui

Suite à l'identification des besoins des bénéficiaires et afin de permettre à ces derniers/es de suivre avec attention, de se concentrer sur le contenu des présentations et, d'interagir par rapport aux différentes explications et détails qui seront donnés, les actions de renforcement

des capacités et de coaching feront l'objet de la production d'un document d'appui, qui inclut :

- o le programme détaillé de déroulement ;
- o L'intégralité des présentations (Power point) ;
- o La liste des principaux documents consultés (afin de permettre aux différents/es participants/es d'approfondir leurs connaissances en matière de suivi-évaluation-apprentissage).

Outre le document d'appui, un CD ROM regroupant : (i) les études de cas présentés, (ii) les énoncés ainsi que les solutions apportées aux exercices réalisés, (iii) un fond documentaire riche et diversifié..., sera remise à chaque participant/e à la fin de chaque séminaire.

Par ailleurs et ouvrant dans un esprit de partage et de réseautage, tous/tes les Bénéficiaires de la formation auront accès à un dossier « Drop box » où l'intégralité des documents de la formation seront publiés.

3.1.2 Animer les ateliers de formation-action

Œuvrant dans le cadre d'une approche concertative et adaptative et, afin de tenir compte -le cas échéant- des attentes des participants/es (surtout ceux/celles relevant du CR), un tour de table informel où chaque participant/e exprimera ses attentes de la formation, présentera ses compétences et ses formations précédentes, sera effectué en premier lieu.

L'exploitation de ces attentes va permettre : (i) d'adapter l'ordonnancement et/ou, le contenu du séminaire de formation et (ii) d'organiser les sous-groupes de travail, de façon à maximiser l'apport de l'apprentissage par les pairs.

La méthode pédagogique proposée prend en considération les spécificités des bénéficiaires de l'action, qui sont de hauts cadres et, qui disposent d'une expérience en matière d'implémentation, de projets au niveau de leurs entités de rattachement.

En effet et, compte tenu de la composition des groupes de formation (cadres de l'AREP, du CR ...) de leurs expériences professionnelles, l'approche pédagogique retenue est de type « Formation/action » puisque les techniques enseignées, les outils présentés et les enseignements acquis seront mis en application pour la mise au point du plan de suivi-évaluation-apprentissage du PDR en général et, de son CdR, de sa matrice ITT et de ses plans de travail en particulier.

Elle consistera principalement à :

- faire des présentations en plénière (slide PowerPoint) ;
- susciter la discussion et la réflexion critique et analytique autour du contenu des slides présentés² ;
- présenter et discuter les cas réels du PDR ;
- recourir à des exercices pratiques et organiser des travaux de groupes pour mettre en application sur le PDR, les enseignements acquis.

² En effet les différentes présentations seront suivies de débats enrichissants.

Par ailleurs et, afin de réunir toutes les conditions pour l'atteinte des résultats attendus de l'organisation de la formation-action, il est vivement recommandé à ce que les responsables de l'AREP et l'équipe du projet « TASHAROC » puissent faire en sorte que chaque participant/e :

- bénéficie, pendant toute la durée de la formation-action d'un congé spécial ;
- ne puisse être chargé/e, durant, d'aucune mission ou tâche susceptible de l'empêcher de consacrer son temps et toute son attention à la formation ;
- ne puisse être rappelé/e avant la fin de la formation-action.

En effet et, à l'instar d'autres actions de renforcement de capacités similaires, menées ailleurs, il est objectivement important d'organiser ce genre d'activités, hors site et de réunir - avec une prise en charge totale- sous un même toit, durant toute la durée de la formation, les participants/es et le consultant. Le cas échéant, les déjeuners et les diners constitueront des moments de partage et un prolongement des discussions entamées lors des séances de travail en salle.

Si cette option a comme corollaire immédiat, la mobilisation d'un budget supplémentaire -pas nécessairement conséquent- et, une charge de travail supplémentaire pour l'équipe organisatrice, néanmoins, il faut aussi admettre que tout investissement dans les actions de renforcement de capacités est sans contestation, une entreprise rentable.

3.1.3 Élaborer une note d'orientation comprenant les résultats issus du dépouillement des fiches d'évaluation et suggestions par rapport aux suites à donner à la formation-action

À terme de la formation-action, un questionnaire d'évaluation à chaud³ élaboré en parfaite concertation avec les responsables de l'AREP et du projet « TASHAROC », comprenant des questions fermées et ouvertes sur le contenu, l'organisation, l'expert-formateur, la dynamique de groupe et, les aspects logistiques, sera renseigné par chaque participant/e.

Par la suite, une note d'orientation succincte comprenant (i) les résultats de l'exploitation des éléments de l'évaluation à chaud⁴ (ii) une comparaison entre attentes formulées et résultats atteints, (iii) un descriptif des observations de l'expert-formateur effectuées lors des formations ainsi que ses recommandations et suggestions par rapport aux suites à donner à la formation-action, sera élaborée.

4 Thèmes de formation, contenus, objectif pédagogique et programme de formation

Les matrices des pages suivantes présentent les thèmes de formation proposée, leurs contenus et le programme provisoire de déroulement de la formation-action.

³ Afin d'éviter tout conflit d'intérêts, le consultant soumettra à l'approbation de l'équipe de supervision de la prestation, les fiches d'évaluation avant leur utilisation pour l'évaluation du déroulement des formations.

⁴ Il est suggéré de même de procéder à une évaluation à froid (quelques mois après la fin de la formation) pour vérifier dans quelle mesure, les bénéficiaires ont-ils/elles opérationnalisés le suivi-évaluation-apprentissage des différents projets du PDR

Thématique	Contenu	Objectifs Pédagogiques
<p>Vue d'ensemble de l'approche « GAR », de ses principes et, des outils qui lui sont associés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Historique et principales initiatives de la GAR ; ▪ Principes de la GAR? ▪ Concept de GAR ? ▪ Cycle de la GAR ; ▪ Importance de la GAR pour le personnel de l'AREP et du CR ; ▪ La GAR : quels défis pour le personnel de l'AREP et du CR ; ▪ La GAR : Voir autrement la performance ; ▪ La GAR dans le contexte du PDR : Exigences et profil type ; ▪ Principaux outils associés à la GAR. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le personnel de l'AREP et du CR a maîtrisé les fondements de la GAR et a pris connaissance des différents défis et des différents outils associés à la GAR ; 2) Elles/Ils ont assimilé le contexte d'application de la GAR.
<p>Outils de la GAR : Suivi-évaluation-apprentissage, axé sur les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notion de cadre de résultats et présentation du modèle « PDR » ▪ Notion de matrice « ITT » et présentation du modèle « PDR » ▪ Notion de plan de travail et présentation du modèle « PDR » ▪ Concepts clés du Suivi-évaluation axé sur les résultats ; ▪ Importance et pouvoir d'influence associé du "Suivi-évaluation ; ▪ Différence & complémentarité entre "Suivi" & "Évaluation" ; ▪ Principaux type d'évaluations ; ▪ Présentation de cas concrets d'Évaluation d'impacts; ▪ Notion de projet et ses principales phases ▪ Notion de résultats et leurs catégories ▪ Notion d'hypothèses et de conditions préalables ; ▪ Théorie du changement ; ▪ Étude de cas (Théorie du changement du PDR) ; ▪ Notions d'indicateurs, comment les construire ; ▪ Sélection des indicateurs ▪ Comment déterminer les valeurs de référence et les valeurs cibles ? ▪ Exercices pratiques. Calcul et interprétation. ▪ Notion de matrice de suivi des indicateurs (ITT) ; ▪ Conception de matrice de suivi des indicateurs (ITT). Présentation du modèle du PDR; ▪ Conception de la matrice de suivi des indicateurs (ITT). Travaux de groupes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le personnel de l'AREP et du CR a assimilé les concepts apparentés au suivi-évaluation axé sur les résultats et, a appliqué les méthodes de calcul et d'analyse des performances.

Thématique	Contenu	Objectifs Pédagogiques
<p>Outils de la GAR : Plan de travail.</p> <p>Mise à jour des outils de suivi et modalités organisationnelles du suivi-évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notion de plan de travail; ▪ Le processus/Principales étapes ; ▪ Optimisation, validation et planification initiale ; ▪ Mise à jour de la matrice ITT & du Plan de travail. Analyse des performances et action de feedback ; ▪ Mise à jour de la matrice de Suivi des indicateurs. Analyse des performances et action de feedback ; ▪ Mise à jour du Plan de travail. Analyse des performances et action de feedback ; ▪ Modèles de reporting, axé sur les résultats et sur les résultats ; ▪ Modèles de reporting, axé sur les résultats et sur la mise en œuvre ; ▪ Modalités organisationnelles du suivi-évaluation (Cas de l'AREP). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le personnel de l'AREP et du CR a assimilé les bonnes pratiques en matière d'élaboration de plans de travail, pragmatiques et, parfaitement liés aux résultats des projets du PDR; 2) Elles/Ils ont pris connaissance de l'outil de planification utilisé dans le cadre du PDR, l'ont manipulé et sont en mesure de l'utiliser à des fins de suivi et de reporting.
<p>Initiation à la gestion des risques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche de gestion des risques ; ▪ Analyse, évaluation et atténuation des risques Exemple de fiche d'analyse de risques ; ▪ Planification des mesures d'atténuation. 	<ol style="list-style-type: none"> 2) Le personnel de l'AREP et du CR a pris connaissance des outils d'identification, d'analyse, et, de détermination de mesures de mitigation des risques inhérents l'atteinte des résultats et à la mise en œuvre des activités ; 3) Elles/Ils ont assimilé les bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

Programme provisoire

Renforcement des capacités du personnel de l'AREP et du CR dans le domaine du suivi-évaluation-apprentissage	Durée	Début⁵	Fin
	5 jours	25/02/19	01/03/19
Journée 01	01 jour	25/02/19	25/02/19
Historique et principales initiatives de la GAR	01 jour	25/02/19	25/02/19
Principes de la GAR et leur mise en application ?			
Concept de GAR ?			
Cycle de la GAR ;			
Importance de la GAR pour le personnel de l'AREP et du CR			
La GAR : Défis pour le personnel de l'AREP et du CR			
La GAR : Voir autrement la performance			
La GAR dans le contexte du PDR. Les exigences minimales et profil type.			
Principaux outils associés à la GAR.			
Concepts clés du Suivi-évaluation axé sur les résultats.			
Importance et pouvoir d'influence associé du "Suivi-évaluation ;			
Différence & complémentarité entre "Suivi" & "Évaluation"			
Principaux type d'évaluations			
Présentation de cas concrets d'Évaluation d'impacts.			
Journée 02	01 jour	26/02/19	26/02/2019
Présentation de cas concrets d'Évaluation d'impacts ;	01 jour	26/02/19	26/02/2019
Rappel des notions de projet et de programme			
Notion de résultats et leurs catégories			
Notion d'hypothèses et de conditions préalables ;			
Notions d'indicateurs, leur choix, déterminer les valeurs de référence et les valeurs cibles			
Exercices pratiques. Calcul et interprétation.			
Indicateurs: Sources de données, valeurs de référence et valeurs cibles			

⁵ Idéalement, les actions de formation-action devront être organisées une seule fois en 052 jours. Néanmoins, considérant la charge de travail du personnel de l'AREP et du CR, il est proposé de la scinder en 02 sessions, respectivement de 03 et de 02 jours. Les dates "début" et "fin" sont donnée à titre indicatif. Elles seront fixées d'un commun accord.

5 Livrables attendus

- Les modules de formation y compris, le programme de formation, les présentations « Power Point », les exercices pratiques et les études de cas;
- Le plan de suivi-évaluation-apprentissage mis au point et, incluant entre autres, la théorie du changement du PDR, son CdR, sa matrice ITT;
- La note d'orientation succincte comprenant les résultats issus du dépouillement des fiches d'évaluation et suggestions par rapport aux suites à donner à la formation-action.