

**Fonds des Nations Unies Pour l'Enfance (UNICEF)
Bureau de Rabat**

AMASDEQ

**Rapport relatif à l'Evaluation du renforcement des capacités et des
formations dans le cadre du programme de Coopération
Gouvernement/UNICEF 2002-2006
(Version finale)**

Préparé par

**Abdelaziz El Ghordaf, et Moumen Dahani
Spécialistes en évaluation et en éducation**

Rabat, Avril 2008

Table des Matières

Résumé de l'évaluation	4
1.1 Contexte général de l'évaluation des programmes de formation.....	8
1.2 Objectifs de l'évaluation	9
1.3 Aspects méthodologiques de l'évaluation.....	9
1.3.1 Champ de l'évaluation de renforcement des capacités et des formations.....	10
1.3.2 Approches et instrument de collecte des données.....	10
1.3.3 Les dimensions visées dans le cadre de l'évaluation	12
1.3.4 Contraintes et limites de l'évaluation.....	12
2. Présentation des résultats de l'évaluation.....	13
2.1 Positionnement des formations par rapport aux stratégies de l'UNICEF	13
et des partenaires	13
2.2 Pertinence des formations dispensées	14
2.3 Planification des formations dispensées.....	15
2.3.1 Identification des besoins en formation	15
2.3.2 Définition des objectifs et des résultats attendus des formations.....	16
2.3.3 Identification des bénéficiaires et des formateurs	16
2.3.4 Prise en compte de la dimension Genre dans la planification.....	17
2.3.5 Elaboration de plans de formation	18
2.3.6 Planification des conditions matérielles et physiques des formations	18
2.3.7 Planification du suivi et de l'évaluation des formations	19
2.4 Mise en œuvre des formations	20
2.5 Opérations de suivi et d'évaluation des formations dispensées	21
2.6 Evaluation des résultats attendus des formations.....	21
2.6.1 Efficacité et réalisation des résultats attendus des formations dispensées.....	21
2.6.2 Evaluation des effets des formations dispensées.....	23
2.6.3 Evaluation de l'impact des formations.....	24
3. Leçons apprises et recommandations pour l'amélioration des formations	24
3.1 Insuffisances globales des formations dispensées.....	24
3.2 Acquis et réussites globales des formations dispensées.....	26
3.3 Recommandations pour l'amélioration des formations	28
ANNEXES	32
ANNEXE 1 : Termes de références	32
ANNEXE 2 : Structure du Programme de Coopération Gouvernement/UNICEF	35
ANNEXE 3 : Objectifs des programmes, projets et sous projets.....	36
ANNEXE 4 : Domaines et thématiques des formations dispensées	38
ANNEXE 5 : Liste des personnes et des organismes rencontrés.....	39
ANNEXE 6 : liste des principaux documents consultés	41
ANNEXE 7: Guide d'entretien	42

Avant-propos

L'évaluation du renforcement des capacités et des formations dispensées dans le cadre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF 2002-2006 a été réalisée par une équipe de deux consultants externes nationaux, relevant de l'Association Marocaine d'Appui et de Soutien de l'Ecole de Qualité (AMASDEQ) soit :

- M. Moumen Dahani, spécialiste en éducation et en évaluation
- M. Abdelaziz El Ghordaf, spécialiste en éducation et en évaluation

La collecte de données nécessaires à l'évaluation, notamment au niveau local a été assurée par une équipe d'enquêteurs dont la liste est consignée en annexe.

L'évaluation a été commanditée par le bureau de l'UNICEF de Rabat. Elle a été gérée par M. Lenin Guzman, Coordinateur de Programme et Représentant par intérim et M. Hicham Aït Mansour, chargé du Programme de Suivi, à ce bureau et personne de contact.

Le bureau de l'UNICEF à Rabat tient à présenter ses remerciements à l'équipe d'évaluation et à tous ceux qui ont facilité cet exercice, notamment les partenaires nationaux, tant au niveau des départements ministériels, à différents échelons de l'appareil administratif, que des ONG et des associations locales impliqués dans le Programme de Coopération, qui ont reçu les évaluateurs, ont répondu à leurs questions et ont mis à leur disposition l'information nécessaire.

L'équipe de l'évaluation veut exprimer ses remerciements et son appréciation, d'une part à l'équipe du Bureau de l'UNICEF à Rabat, qui a montré une grande disponibilité pour discuter des questions de l'évaluation et qui n'a ménagé aucun effort pour fournir, toute l'information demandée et d'autre part, à tous les intervenants dans le Programme, partenaires de l'UNICEF, qui ont été impliqués d'une façon ou d'une autre dans cette évaluation.

L'équipe de l'évaluation tient à exprimer également, sa reconnaissance à M. Hicham Aït Mansour, chargé du Programme de Suivi et coordonnateur de cet exercice, pour son accompagnement continu, tout au long du processus d'évaluation et de ses commentaires judicieux, qui ont permis une amélioration significative du contenu et de la forme du rapport d'évaluation. Une reconnaissance particulière est adressée aussi à Mme Sandrine FLAVIER, du Bureau de l'Evaluation de l'UNICEF, pour ses précieux commentaires, relativement à la version préliminaire du rapport d'évaluation.

Résumé de l'évaluation

L'évaluation du renforcement des capacités et des formations dispensées dans le cadre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF 2002-2006 a pour objectifs (i) d'évaluer la stratégie de renforcement des capacités du programme de pays, et dans ce cadre, la composante formation – pertinence, qualité et impact (connaissances, compétences et la performance au travail des participants) des formations soutenues par l'UNICEF Maroc entre 2003 et 2006 et (ii) de tirer les leçons apprises et les recommandations pour l'amélioration des composantes de renforcement des capacités futures (2007-2011) en particulier, la planification, la mise en œuvre et l'impact des activités de formation et l'institution des systèmes de suivi pour mesurer les résultats.

Cette évaluation comprend l'analyse des réussites et des défaillances globales de la stratégie de renforcement des capacités, et des activités de formation de 2003-2006, la mesure de l'impact des efforts consentis, sur le programme de coopération de pays et sur les projets des départements ministériels, des ONG et des associations locales impliqués, d'une manière plus globale. Plus particulièrement, l'évaluation examine la planification, la mise en œuvre et l'impact des activités de formation.

En termes méthodologiques, cette évaluation couvre la période 2003-2006. Elle a concerné les formations réalisées dans le cadre de tous les programmes de coopération, des projets et des sous projets qui leur sont rattachés au Programme de coopération Gouvernement UNICEF 2002-2006, à savoir les programmes Appui aux Priorités Nationales (APN), partagé entre un projet Éducation et un projet Santé, Soutien aux Enfants en Milieu Rural (SEMR), Protection de l'enfance (PE) et Promotion et suivi de la CDE (PS-CDE).

Pour la réalisation de ce travail, plusieurs tâches ont été réalisées par l'équipe d'évaluation, elles ont concerné, les aspects suivants:

- Analyse d'un certain nombre de documents relatifs aux stratégies des différents acteurs, au Programme de Coopération Gouvernement UNICEF, aux programmes et projets de ce Programme de Coopération et aux formations dispensées;
- Entrevues avec les partenaires nationaux aux niveaux central, provincial et local (responsables de projets, gestionnaires, formateurs, bénéficiaires de la formation et utilisateurs), des départements ministériels, des communes, des ONG et des associations impliquées dans le programme; et avec les chargés de programmes de l'UNICEF;
- Organisation de focus group et de visites de terrain;
- Analyse de l'information collectée et rédaction de rapports de l'évaluation.

Deux approches de collecte de données complémentaires ont été adoptées dans l'évaluation, à savoir l'étude et l'analyse de contenu des documents disponibles et l'organisation d'entretiens et de réunions de groupes avec les différents acteurs. Un guide d'entretien renfermant les questions essentielles de l'évaluation a été utilisé pour la collecte de l'information, auprès des différents intervenants. L'évaluation a porté sur un échantillon de formations suffisamment représentatif des formations dispensées dans le cadre du Programme de Coopération.

L'étude des différents aspects (conception, planification, mise en œuvre, impact et suivi évaluation) des formations dispensées dans le cadre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF, à travers l'analyse documentaire réalisée et les entrevues avec les différents intervenants et acteurs : décideurs et responsables, gestionnaires de la formation au niveau de l'UNICEF et au niveau des partenaires, formateurs, bénéficiaires de la formation,

utilisateurs, a permis l'identification des forces (réussites) et des insuffisances qui caractérisent le contexte et les modalités de planification, de mise en œuvre et d'utilisation de ces formations.

Pour ce qui est des insuffisances observées dans les formations, elles se situent en amont, au moment de la mise en oeuvre et en aval du processus de formation.

Quant aux insuffisances qui concernent les activités qui se situent en amont du processus de formation, il y a lieu de souligner un certain manque de coordination entre les chargés de programmes pour des activités de formation sur le terrain, la quasi absence de processus systématique d'identification de besoins en formation, un certain manque de prise en compte de la dimension Genre dans la planification et la mise en œuvre des sessions de formation, l'insuffisance de la contribution des partenaires de l'UNICEF dans les formations, la faible prise en compte de la dimension suivi évaluation des résultats de la formation lors de la phase de planification, le manque de participation de toutes les parties concernées à la planification et à la mise en œuvre des formations, le manque de clarté des objectifs et des résultats à atteindre de certaines formations, le manque de prise en compte des modalités d'intégration de la formation dans les systèmes en place et sa généralisation.

Par rapport aux insuffisances relatives aux activités qui se situent au niveau de la mise en oeuvre du processus de formation, elles sont liées à l'insuffisance de la durée de la formation, au choix de la période et du lieu de la formation, au respect du temps imparti aux séances de formation, à l'insuffisance ou à la non disponibilité des supports et du matériel de formation, à la qualité et à l'adaptation des techniques d'animation aux spécificités de la formation, au choix des bénéficiaires de la formation, à leur implication et à leur persévérance dans les formations, à la performance des formateurs, à la langue utilisée dans la formation et à la qualité de la traduction.

Quant aux insuffisances qui concernent les activités qui se situent en aval du processus de formation, elles sont liées aux actions de suivi et évaluation des formations qui paraissent insuffisantes et n'atteignant que rarement le niveau des effets et de l'impact, à la non utilisation des résultats de l'évaluation des formations, quand elles existent, pour l'amélioration de l'existant et au manque d'utilisation des formations à une échelle plus large, en termes d'extension, de généralisation et de durabilité.

En termes d'acquis et de réussites, les formations dispensées ont connu d'importantes réussites, qui concernent plusieurs aspects et qui se situent à différents niveaux. Au niveau stratégique, les formations constituent un véritable appui pour la mise en oeuvre des politiques et des stratégies de l'UNICEF et des partenaires. Elles ont permis de soutenir des réformes et d'introduire des innovations et des pratiques nouvelles, dans plusieurs domaines, pour les secteurs impliqués et organisations concernées. Elles ont constitué également, un véritable appui à la mise en œuvre de projets pilotes et à leur large réussite, notamment au niveau local, dans différents domaines d'intervention. Au niveau du renforcement de l'introduction de concepts universels auprès de différents intervenants, les programmes de formation ont permis de véhiculer et d'offrir des occasions de compréhension, de maîtrise du sens et d'ancrage sur le terrain de concepts, notamment ceux relatifs aux Droits de l'Enfant.

Au niveau du renforcement des capacités, les formations offrent une panoplie de thèmes de formation et ont permis l'intégration de modules favorisant la professionnalisation des différents partenaires. Ces formations ont donné l'occasion aux bénéficiaires, à différents

niveaux d'intervention : national, régional et local, d'acquérir et de maîtriser de nombreuses compétences. Elles ont été également à l'origine de la formation et de la constitution d'équipes locales, relevant des régions du Programme, spécialisées dans différents domaines de formation, capables d'assurer la démultiplication des formations. Il est à signaler que le renforcement de capacités induit par les formations a profité davantage au niveau régional et local et par conséquent, il a contribué fortement au renforcement de la mise en œuvre de la décentralisation et de la déconcentration, dans les différents secteurs concernés.

Pour ce qui est du niveau de maîtrise du processus de formation, les départements ministériels, les ONG et les associations locales capitalisent des expériences multiples et enrichissantes dans les domaines de planification, de mise en œuvre et de démultiplication des actions de formation, à travers leur forte implication et leur responsabilisation dans les différentes phases du processus de formation. Un effort de rationalisation des programmes de formation est fourni par les différents acteurs, en termes de planification et de mise en œuvre des formations. Les stratégies adoptées, ainsi que les personnes formées dans le cadre de certaines formations du Programme ont pu être utilisées, pour assurer la duplication de formations.

En termes de recommandations, les propositions formulées pour l'amélioration du processus de formation concernent différents aspects. Pour ce qui est du renforcement des capacités, les partenaires et notamment les départements ministériels sont appelés à reconsidérer la question du renforcement des capacités, en tant que stratégie de mise en œuvre des projets et des programmes et à accorder plus d'attention à cette dimension, plus particulièrement, pour le développement au niveau décentralisé (régional, provincial et local).

Pour une meilleure conception du dispositif de formation, l'ambiguïté régnant entre les concepts de formation, d'information, de sensibilisation et de communication devrait être levée. Pour assurer une meilleure mobilisation et implication des acteurs concernés, dans le projet de formation, un plan de communication autour de ce projet devrait être mis en place, avant la phase de planification. Une écoute permanente sur les besoins en matière de formation devrait être développée au sein des institutions partenaires (départements ministériels, ONG, associations locales...).

Pour assurer une meilleure planification du dispositif de formation, un certain niveau de coordination entre les chargés de programmes devrait être établi, quant à l'organisation de formations sur la même thématique, sur les mêmes lieux. Un processus systématique d'identification des besoins en formation devrait être instauré. L'approche axée sur les résultats et l'approche Genre devraient être adoptées dans la planification des formations, vues les opportunités méthodologiques qu'elles offrent pour la réalisation des objectifs visés. Il est suggéré d'élaborer des plans de suivi évaluation pour les formations, tout en clarifiant dans les documents du programme, les différentes modalités de mise en œuvre ainsi que les responsabilités de chacun. Les critères de choix des bénéficiaires des formations et des formateurs devraient être révisés, pour assurer un haut degré de performance de ces formations. La question des conditions et des modalités d'intégration de la formation à une échelle plus large dans le système en place, son extension et sa généralisation, devrait être également prise en considération au cours de la phase de planification. L'implication des parties concernées directement ou indirectement par les formations, devrait constituer un élément essentiel de la phase de planification, afin d'assurer l'ancrage institutionnel de ces formations et des projets dont elles relèvent.

Pour l'amélioration de la mise en œuvre des formations en tant que telle, une attention particulière devrait être accordée aux conditions de mise en œuvre (Durée, date, lieu) et à la qualité et à la disponibilité des supports et des moyens de formation (matériel didactique, modules, autres supports). Une qualité suffisante devrait être assurée pour les techniques d'animation utilisées et pour la traduction, dans le cas de formation dispensée en langue nécessitant une traduction pour les bénéficiaires. Des précautions d'ordre technique, organisationnel et de choix des bénéficiaires des formations, devraient être prises, pour assurer leur pleine implication et persévérance dans les sessions de formation.

Quant à l'amélioration des résultats et de l'impact des formations, elle devrait passer par une meilleure maîtrise du processus de formation, par une recherche systématique et permanente de l'efficacité des prestations de formation, par le renforcement de la coordination au niveau de la conception, de la planification et de la mise en œuvre des formations, par le développement d'un accompagnement sur le terrain, par une instauration de motivations pour les formations et une reconnaissance pour les personnes formées.

L'amélioration des résultats et de l'impact des formations pourrait être favorisée également par la mise en place de mécanismes de coordination et de rétroaction entre les niveaux stratégique, organisationnel et technique, par l'instauration d'un système de mise en mémoire des formations dispensées et par la mise en place des mécanismes nécessaires pour assurer l'extension et la généralisation des formations. L'augmentation de l'efficacité des formations devrait passer, également, par l'extension de pratiques de formation réussies dans certains programmes de formations à d'autres programmes et par une capitalisation des expériences menées, en vue de répondre aux nouveaux besoins identifiés localement. Une réflexion pourrait être menée également relativement à la mise en place d'une formation à distance avec les communes, rentrant dans le cadre de la pérennisation de la formation, à travers des guides et des modules de formation.

Pour l'institution et le renforcement du système existant, de suivi évaluation des programmes de formation, plusieurs catégories de recommandations sont proposées. Celles à caractère institutionnel concernent la définition opérationnelle des concepts de suivi et d'évaluation, entre les partenaires concernés, la définition des types d'opérations de suivi évaluation à mettre en œuvre, ainsi que leur périodicité, tout en les inscrivant dans un cadre plus large et plus global, à travers l'adoption de l'approche axée sur les résultats.

Pour ce qui est de la mise en place de dispositif de suivi évaluation, l'importance voulue devrait être accordée à un certain nombre d'aspects dont la définition des approches et des méthodologies adéquates, l'élaboration des outils et des instruments, la formation des différents intervenants et la mise en place d'un système d'informations relatif aux différentes dimensions du suivi évaluation des formations.

Pour les aspects opérationnels de suivi évaluation sur le terrain, les activités de suivi évaluation devraient être intégrées dans les programmes d'action des projets, tout en prévoyant les moyens humains, logistiques et financiers, pour leur mise en œuvre. Un feedback est à assurer, aux différentes parties concernées, concernant les résultats de ces activités de suivi évaluation. Des décisions et des mesures nécessaires de remédiation et d'amélioration du processus de formation devraient être prises, en conséquence.

1. Introduction

1.1 Contexte général de l'évaluation des programmes de formation

Le but du programme de Coopération Gouvernement du Maroc - UNICEF 2002-2006 consiste à appuyer les autorités nationales dans la consolidation et l'accélération de la réalisation effective des droits de l'enfant à la survie, au développement, à la protection et à la participation, en mettant un accent particulier sur la réduction des disparités conformément à l'Approche Droits. Il s'agira notamment, pour 2002-2006, de soutenir les acquis du passé et de maintenir le haut niveau d'intérêt pour l'enfance inscrit à l'agenda politique marocain.

Le programme poursuit les deux objectifs suivants:

- Contribuer à une intégration croissante des principes de la CDE dans les politiques et stratégies nationales ainsi que dans les réglementations visant une protection effective de tous les enfants;
- Soutenir les efforts déployés par le Gouvernement et ses partenaires pour garantir l'accès de tous les enfants à une éducation et à des soins de santé de base de qualité.

La stratégie principale de mise en oeuvre du Programme de Coopération consiste à réaliser des expériences pilotes favorisant la réalisation des droits des enfants en vue de les reproduire à l'échelle nationale. Ces expériences sont menées en suivant une approche participative, décentralisée et intégrée, c'est à dire prévoyant la participation des ministères concernés au niveau central et régional, ainsi que celle des autorités locales et des populations. Une fois terminée, la documentation des expériences sert à alimenter la réflexion des institutions centrales en vue de la formulation de politiques et de stratégies.

Le Programme de Coopération Gouvernement UNICEF 2002-2006 est composé de quatre programmes: Appui aux Priorités Nationales (APN), en matière d'éducation et de santé; Soutien aux Enfants en Milieu Rural (SEMR) – mise à l'essai d'un modèle de développement local en faveur des enfants et d'approches relatives à la survie et au développement; Protection de l'enfant (PE) – élaboration de politiques, stratégies et expériences pilotes en matière de protection de l'enfant (enfants institutionnalisés, enfants qui travaillent et enfants de la rue); La promotion et le suivi de la CDE (PC-CDE), des actions de plaidoyer et de mobilisation sociale autour des enfants et l'appui de la mise en oeuvre d'un système d'information intégré sur les enfants.

Le Programme de Pays 2002-2006 identifie et soutien le renforcement des capacités en tant que stratégie du programme. Dans ce cadre, les activités de formation représentent des interventions essentielles qui doivent aboutir à de meilleurs services et une meilleure réalisation des droits des enfants et des femmes au Maroc. Vu l'importance de ce soutien, il est primordial que les activités de formation soient aussi efficaces et efficientes que possible.

Tous les programmes du programme de pays 2002-2006 appuient les activités de formation. Etant donné que l'UNICEF Maroc travaille essentiellement avec des homologues au sein du gouvernement, les participants ont, en grande majorité, été des cadres gouvernementaux au niveau national et décentralisé. Toutefois, plusieurs représentants de la société civile ont également bénéficié des formations de l'UNICEF, surtout dans les programmes d'éducation à la protection de l'enfant et de communication.

Cette évaluation est nécessaire pour tirer les enseignements appris du programme de coopération 2002-2006, en termes de formation dispensée, pour les utiliser dans le cadre du Programme 2007-2011. Cette évaluation permettra également de mesurer l'impact des efforts consentis (le budget alloué aux formations représente, annuellement, en moyenne, 30% du budget de l'UNICEF), sur le programme de coopération de pays et sur les projets des départements ministériels, des ONG et des associations locales impliqués, d'une manière plus globale. En outre, vu que la formation a été adoptée en tant que stratégie de renforcement des capacités dans presque tous les programmes de pays soutenus par l'UNICEF, les résultats de cette évaluation contribueront à l'apprentissage organisationnel.

1.2 Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation vise l'atteinte des deux objectifs suivants:

- Evaluer la stratégie de renforcement des capacités du programme de pays, et dans ce cadre, la composante formation – pertinence, qualité et impact (connaissances, compétences et la performance au travail des participants) des formations soutenues par l'UNICEF Maroc entre 2003 et 2006.
- Tirer les leçons apprises et les recommandations pour l'amélioration des composantes de renforcement des capacités futures (2007-2011) en particulier la planification, la mise en œuvre et l'impact des activités de formation et l'institution des systèmes de suivi pour mesurer les résultats.

Cette évaluation comprendra l'évaluation et l'analyse des réussites et des défaillances globales de la stratégie de renforcement des capacités et des activités de formation de 2003-2006. Plus particulièrement, l'évaluation examine la planification, la mise en œuvre et l'impact des activités de formation.

1.3 Aspects méthodologiques de l'évaluation

Dans le cadre de cette évaluation, les tâches importantes, à réaliser par l'équipe d'évaluation ont été définies. Elles concernent les aspects suivants :

- Analyse d'un certain nombre de documents relatifs aux stratégies des différents acteurs, au Programme de Coopération Gouvernement UNICEF, aux programmes et projets de ce Programme de coopération et aux formations dispensées;
- Discussions avec les responsables de projets dans les différents départements ministériels et responsables d'associations impliquées dans le programme et avec les chargés de programme de l'UNICEF;
- Visites de terrain;
- Entrevues avec les partenaires nationaux aux niveaux central, provincial et local;
- Organisation de focus group, avec les différents partenaires;
- Analyse des informations collectées auprès des différents intervenants;
- Rédaction des rapports relatifs à l'opération d'évaluation.

Sont présentés ci-après, certains aspects méthodologiques relatifs à cette évaluation, à savoir le champ de l'évaluation de renforcement des capacités et des formations, les approches et l'instrument de collecte de données utilisés, les dimensions de l'évaluation prises en

considération dans le cadre de ce travail et les contraintes et les limites relatives à l'exercice d'évaluation.

1.3.1 Champ de l'évaluation de renforcement des capacités et des formations

L'évaluation du renforcement des capacités et des formations du Programme de Coopération Gouvernement/UNICEF 2002-2006, couvre la période 2003-2006. Il est à noter que le choix de cette période est dicté par les termes de références de l'évaluation.

Cette évaluation a concerné les formations réalisées dans le cadre de tous les programmes de coopération, des projets et des sous projets qui leur sont rattachés, à savoir les programmes Appui aux Priorités Nationales (APN), partagé entre un projet Éducation et un projet Santé, Soutien aux Enfants en Milieu Rural (SEMR), Protection de l'Enfance (PE) et Promotion et Suivi de la CDE (PS-CDE).

Ces programmes, projets et sous projets couvrent un certain nombre de domaines et de thématiques de formation à caractère transversal, c'est-à-dire communes presque à tous les programmes de coopération et d'autres, spécifiques à chacun d'entre eux. La liste de ces domaines et thématiques est consignée dans un tableau en annexe.

Il est à noter que l'évaluation n'a pas un caractère exhaustif, en ce qui concerne l'appréciation de toutes les formations dispensées dans tous les programmes de coopération. Ainsi, un échantillon de formations suffisamment représentatif des formations dispensées a été examiné. Les critères de choix des formations qui devraient constituer l'échantillon des formations à apprécier ont été présentés, aux personnes chargées de la collecte de données et discutés dans le cadre de l'atelier de lancement de l'opération d'évaluation au niveau central et au niveaux des régions du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF.

1.3.2 Approches et instrument de collecte des données

La collecte des informations relatives à l'évaluation de renforcement des capacités et aux formations dispensées dans les programmes, projets et sous projets a utilisé deux approches différentes et complémentaires de collecte de données, à savoir l'analyse des documents des programmes et des formations dispensées ; et la tenue d'entretiens et de réunions de groupes avec les différents intervenants et parties concernées par le Programme de Coopération.

La première approche utilisée réfère à l'analyse documentaire qui avait pour objectifs de disposer et d'examiner des informations pertinentes relatives au concept de renforcement des capacités tel que décrit dans les documents officiels des différents intervenants d'une part ; et de collecter le maximum d'informations et d'indicateurs liés aux différentes dimensions de l'évaluation dans les documents des diverses formations dispensées dans le cadre de la coopération de l'UNICEF avec ses partenaires : départements ministériels, ONG et associations locales, d'autre part.

Cette analyse a porté sur les documents de stratégies, de plans ou programmes de développement et des documents de mise en œuvre des formations de l'UNICEF et de ses partenaires (documents de programmes et de projets, rapports de réalisation des formations, modules de formation et rapports de suivi et d'évaluation des formations), mis à la disposition de l'équipe d'évaluation. Pour l'UNICEF, une analyse spécifique a porté sur le Plan Cadre d'opérations du Programme de Coopération Maroc/UNICEF 2002/2006, et sur le rapport

d'évaluation du programme réalisées en 2004. Une liste non exhaustive des documents importants consultés est jointe en annexe.

La seconde approche privilégiée dans le cadre de l'évaluation concerne l'organisation d'entrevues individuelles et de groupes avec les divers intervenants et acteurs relevant de l'UNICEF, du Gouvernement et des associations. Pour l'UNICEF, ces entrevues ont été menées avec les chargés de programmes et avec leurs collaborateurs. Du côté Gouvernement, ont été rencontrés des responsables, des chefs de projets, des gestionnaires des projets et des sous projets qui représentent les différents départements ministériels impliqués, et exerçant à différents niveaux : central, régional et local. A ce niveau, il s'agit plus précisément de directeurs, de chefs de division, de chefs de services et de chefs de projets au niveau central relevant des Ministères de l'Intérieur, de la Santé, de l'Education Nationale, de la Justice, de l'Agriculture. Au niveau régional, provincial et local, il s'agit de responsables régionaux, de délégués provinciaux, de responsables de projets, des points focaux des projets et des responsables ou acteurs au niveau communal.

Pour ce qui est des associations nationales ou locales impliquées dans le Programme, des entrevues avec leurs présidents ou leurs membres ont été organisées, également. Pour les institutions privées, une rencontre a été organisée avec les responsables de l'Institut de Formation de l'Industrie Meunière (IFIM), à Casablanca.

Les entrevues organisées avec les différents intervenants ont concerné des responsables d'entités, des responsables de projets, des gestionnaires de projets, des formateurs et des bénéficiaires des formations dispensées.

Outre les entrevues individuelles menées, des focus group de 6 à 10 personnes ont été organisés. Ils ont permis de réunir, d'une part des intervenants représentant différents programmes de l'UNICEF, et d'autre part des intervenants relevant du même programme de coopération (ex : Education). Ces focus group avaient l'avantage de permettre de débattre de questions à caractère transversal ou de questions spécifiques à un programme donné. Ils ont offert également, aux membres des groupes, l'opportunité de prendre connaissance des avis et des opinions des autres, relativement aux problématiques étudiées et de nuancer leurs points de vue en conséquence. Ils ont constitué aussi, une occasion d'arriver à des consensus. Les précautions organisationnelles et techniques nécessaires au bon déroulement de ces focus group ont été prises.

Il est à noter qu'un atelier de lancement de la collecte de données a été organisé à Casablanca, au profit des enquêteurs ayant participé à la collecte de données, auprès des différents intervenants et partenaires des niveaux régional, provincial et local. Cet atelier auquel a participé le chargé du Programme Suivi au bureau de l'UNICEF à Rabat et coordonnateur de l'évaluation, avait pour objectif de présenter aux participants le cadre théorique et méthodologique de l'évaluation. Il a servi également à la présentation et à la discussion du contenu de l'instrument de collecte de données, à savoir le guide d'entretien (ce guide est consigné en annexe). Les modalités de tenue des entrevues et les précautions à prendre au moment et après leur déroulement ont été également précisées et débattues, avec les participants, il s'agit, entre autres, de la garantie d'assurer aux répondants l'anonymat et la confidentialité de leurs réponses. La question de l'adaptation du contenu de ce guide d'entretien au statut de l'intervenant dans la formation (responsable, planificateur, formateur, bénéficiaire...) a été abordée. Des critères d'échantillonnage des formations à considérer, dans le cadre de l'évaluation ont été présentés et discutés par les participants.

1.3.3 Les dimensions visées dans le cadre de l'évaluation

L'appréciation de la stratégie de renforcement des capacités constitue l'une des dimensions principales visées dans le cadre de cette évaluation. Elle est appréhendée à travers la conception de la notion de développement de capacités et à sa présentation dans le Programme de pays et la façon dont elle est mise en œuvre. Elle se base aussi sur l'appréciation de la compréhension que se font les divers décideurs et planificateurs des différentes approches de développement de capacités, et dans quelle mesure, il existe une approche commune dans la compréhension de ce concept, par eux. Une tentative a été menée, concernant l'appréciation de la compréhension que se font ces intervenants du lien entre la formation et le développement des capacités, dans différents secteurs et à différents niveaux ; et dans quelle mesure le renforcement des capacités est pris en compte, quand on fait une analyse des besoins. Une attention particulière est accordée également à l'identification de bons exemples d'initiatives de développement de capacités, aux facteurs de succès et aux leçons apprises qui pourraient être utilisés à l'avenir, d'une part ; et aux recommandations et aux idées concrètes qui peuvent être proposées pour améliorer les approches et les stratégies de développement des capacités dans les futurs programmes, d'autre part.

Outre les aspects précités relatifs à l'appréciation du concept de renforcement des capacités, l'évaluation, à travers des critères spécifiques, de la dimension planification et de la dimension mise en œuvre des formations, a été réalisée. La pertinence des formations dispensées dans le cadre du programme de coopération Gouvernement/UNICEF 2002-2006, en tant que dimension essentielle de l'évaluation a été prise également en considération, dans l'évaluation. Elle a été appréhendée à travers, d'une part le niveau d'intégration des objectifs des différentes formations dispensées dans les programmes de coopération, (formulés dans les projets ou dans les formations) dans les objectifs des différents projets, et dans la stratégie de l'UNICEF et la stratégie de pays et celles des départements ministériels et des ONG et associations concernés. Elle a été appréciée, d'autre part par le degré de réponse des objectifs des différentes formations dispensées dans les programmes de coopération (formulés dans les projets ou dans les formations) aux besoins des bénéficiaires. Pour ce qui est de l'appréciation des résultats visés, une attention particulière a été accordée, également à l'évaluation des résultats immédiats des formations, à leurs effets et à leur impact.

1.3.4 Contraintes et limites de l'évaluation

L'évaluation de renforcement des capacités et des formations dispensées dans le cadre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF a été soumise à certaines contraintes. D'abord la non disponibilité de certaines personnes impliquées dans le Programme, ce qui a contraint l'équipe de l'évaluation à organiser plusieurs passages en plus, pour collecter l'information nécessaire. Le temps imparti à l'évaluation a été sous estimé au départ, ce qui a créé une surcharge supplémentaire, pour l'équipe de l'évaluation. Les documents relatifs aux formations objet de l'évaluation, n'offrent pas suffisamment d'éléments permettant de constituer aisément un cadre d'évaluation de ces formations (du moins les documents mis à la disposition de l'équipe de l'évaluation). D'autres contraintes ont été rencontrées telles que l'interdépendance entre les programmes de coopération, en termes de sessions de formations dispensées, ainsi que la dispersion géographique des régions, des provinces et des localités du Programme.

En termes de limitations, Le rapport d'évaluation ne présente par une appréciation des formations selon les programmes (Education, Santé, protection...). L'évaluation n'a pas pris la région ou le milieu géographique comme variable d'appréciation des formations. L'évaluation n'a pas considéré l'année de mise en œuvre des formations comme variable, pour pouvoir apprécier l'évolution des améliorations introduites, dans le processus de formation, de 2003 à 2006, d'une année à l'autre. L'appréciation de la dimension «efficience» n'a pas pu être réalisée.

Malgré les contraintes et les limites précitées, l'équipe de l'évaluation considère que la couverture des programmes, des projets, des formations dispensées et des régions du Programme par l'évaluation a été suffisante, pour mener une appréciation valable des formations dispensées et pour satisfaire aux objectifs de l'évaluation et aux termes de référence.

2. Présentation des résultats de l'évaluation

Les résultats de l'analyse de la stratégie de renforcement des capacités et des formations dispensées dans le cadre du Programme de coopération concernent le Positionnement des formations par rapport à la stratégie de l'UNICEF et aux stratégies des partenaires, la pertinence des formations, la planification des formations dispensées, leur mise en œuvre, les opérations de Suivi évaluation des formations dispensées et l'évaluation des résultats attendus des formations.

2.1 Positionnement des formations par rapport aux stratégies de l'UNICEF et des partenaires

L'examen des stratégies et des priorités de développement et d'intervention des différents départements ministériels et des autres partenaires et celles de l'UNICEF d'une part ; et les stratégies de renforcement des capacités, ainsi que les objectifs des formations dispensées dans les programmes du Programme de coopération Gouvernement UNICEF 2002-2006 d'autre part, a permis de conclure que les objectifs de ces formations s'intègrent largement dans les objectifs des différents projets et par conséquent s'inscrivent parfaitement dans la stratégie et les priorités de l'UNICEF et dans les stratégies des départements ministériels et des autres partenaires concernés.

L'information collectée auprès des différents responsables et intervenants au niveau des départements ministériels concernés, et des autres partenaires montrent que ces derniers considèrent la formation comme un levier important, indispensable et stratégique, au cœur de la problématique de développement et d'amélioration des systèmes en place et des services offerts. (Education, Santé, développement local, protection, action associative...). La priorité ainsi accordée à la formation et sa reconnaissance en tant que moyen incontournable dans la dynamique d'appropriation des savoirs et des savoirs faire est justifiée par le souci grandissant de doter les structures en place des compétences nécessaires adéquates pour assurer davantage de pertinence, d'efficacité, de performance et de durabilité dans l'exercice des activités et la conduites des projets de développement.

La place stratégique que revêtent les formations dispensées dans le cadre du Programme de coopération Gouvernement UNICEF, chez la quasi-totalité des intervenants, au niveau des départements ministériels (responsables centraux, régionaux et provinciaux), et les autres partenaires impliqués (présidents et responsables de communes rurales, d'ONG,

d'associations locales, associations de Dar AIOumouma ou de parents et de tuteurs d'élèves, ...) traduit la volonté d'inscrire leur démarche dans une dynamique de changement et d'adaptation permanente et continue aux innovations, aux nouvelles approches et outils et instruments récents, dans leurs champs d'intervention respectifs.

Pour l'UNICEF, Deux objectifs ont guidé l'ensemble des activités du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF 2002-2006 : i) contribuer à une intégration croissante des principes de la CDE dans les politiques/stratégies nationales ainsi que dans les réglementations visant une protection effective de tous les enfants ; ii) soutenir les efforts déployés par le Gouvernement et ses partenaires pour garantir l'accès de tous les enfants à une éducation et à des soins de santé de base de qualité.

Le renforcement des capacités nationales constitue, pour l'UNICEF, l'une des stratégies de mise en œuvre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF 2002-2006, Ainsi les formations dispensées dans ce cadre en constituent une composante essentielle. Ces formations ont pour objectifs d'appuyer les stratégies et réformes nationales dans les différents domaines d'intervention visés d'une part et l'encadrement et l'amélioration de la planification, de la gestion et de suivi évaluation des programmes et des projets du programme de coopération avec le Gouvernement, d'autre part.

2.2 Pertinence des formations dispensées

En ce qui concerne la pertinence des formations dispensées, outre le niveau stratégique et institutionnel évoqué précédemment, selon les bénéficiaires directs de ces formations, leurs objectifs, formulés dans les formations elles –mêmes ou dans les projets dont ils relèvent, ces formations répondent dans une large mesure à leurs besoins.

La majorité des bénéficiaires de ces différentes formations s'accordent à considérer que ces formations répondent à leurs besoins dans la mesure où elles leur permettent d'acquérir des savoirs et des savoirs faire spécifiques à leurs activités et à leurs champs d'intervention respectifs. Elles leur permettent également d'avoir à leur disposition de nouveaux outils et instruments de travail et d'avoir l'opportunité de maîtriser de nouvelles approches dont l'introduction dans les systèmes actuels contribuera efficacement à l'atteinte des objectifs des projets de développement et des objectifs stratégiques de leurs organisations, (OGN nationale ou locale, Association de parents d'élèves, Dar AIOumouma...) ou leurs départements respectifs ministériels respectifs (Santé, Education, Commune rurale, Justice, Plan...).

Selon la quasi-totalité des bénéficiaires de ces formations rencontrés, celles-ci répondent à un besoin non moins important pour eux, à savoir l'épanouissement personnel de ces bénéficiaires et le développement de capacités à utiliser les compétences acquises dans d'autres contextes, plus diversifiés.

Un certain nombre de bénéficiaires considèrent que ces formations constituent un moyen de valorisation des ressources humaines et une sorte d'incitation au travail et à la rénovation. D'autres bénéficiaires considèrent que ces formations constituent, en partie, une réponse à un droit dont devrait jouir chaque fonctionnaire ou chaque personnel, relevant d'une institution donnée.

Cet aspect de la formation en tant que droit dont devrait bénéficier les différents personnels, au niveau de l'administration publique, des communes et des organisations nationales et

locales, n'apparaît pas suffisamment dans les stratégies de développement des capacités de ces institutions, car le souci majeur qui motive ces formations c'est la réussite des réformes et des projets et le développement global.

2.3 Planification des formations dispensées

Les éléments de la planification des formations dispensées traités ci-après concernent les aspects suivants :

- Identification des besoins en formations ;
- Définition des objectifs et des résultats attendus des formations ;
- Identification des bénéficiaires aux formations et des formateurs ;
- Prise en compte de la question de l'équité du genre dans la planification ;
- Elaboration de plan de formation ;
- Planification des conditions matérielles et physiques de réalisation des formations ;
- Planification du suivi et de l'évaluation des formations.

2.3.1 Identification des besoins en formation

La planification des formations dispensées dans le programme de coopération se fait généralement conjointement par les responsables du Gouvernement et les responsables des programmes et des projets au niveau de l'UNICEF.

L'identification des besoins en formation constitue une étape importante dans la planification des formations. Les pratiques en matière d'identification des besoins en formation revêtent un caractère très hétérogène d'un programme à un autre, d'un projet à un autre et d'une activité de formation à une autre. Cette diversité dépend aussi du niveau d'intervention et de mise en œuvre de la formation (national, régional, provincial et local) et du type de bénéficiaires de la formation (département ministériel, association nationale ou locale, commune rurale...).

Le processus d'identification des besoins, sans suivre des étapes structurées d'un réel processus d'analyse des besoins, les pratiques les plus courantes font que le programme de formation qu'il soit de type transversal ou vertical, est planifié dans le cadre d'un programme ou d'un projet de coopération comme appui à la mise en place de l'un ou de l'autre des aspects d'une réforme ou pour l'accompagnement de l'introduction d'innovation. C'est ce qu'on pourrait appeler « l'identification des besoins au niveau institutionnel ».

Dans le cas d'associations, notamment, un autre cas de figure relatif à l'identification de besoins consiste à identifier le besoin de formation en fonction des problèmes rencontrés sur le terrain ou dans la gestion courante des actions et, où la formation intervient comme une réponse à une situation spécifique et constitue un moyen de parer à un dysfonctionnement ou à une insuffisance quelconque, qui risque de constituer un élément de blocage, pour la mise en œuvre de l'action ou du projet en question et par là entraver l'atteinte des objectifs visés.

Selon les expériences de formations vécues dans le cadre du programme de coopération Gouvernement UNICEF, les pratiques s'inscrivant dans une démarche anticipative visant à identifier les éventuels écart entre un référentiel des compétences et la somme des savoir-faire disponibles au niveau des acteurs, sont assez rares. Quand ces pratiques existent, elles sont réalisées, en fonction de l'identification d'insuffisances en termes de compétences spécifiques, en prévision d'actions ou de projets mobilisant de nouvelles compétences pour les acteurs

relevant du Gouvernement ou d'associations partenaires, ou suite aux actions de suivi et d'évaluation de la réalisation de projet.

Pour la fréquence des activités d'identification des besoins en formation, quand ces activités existent, elles sont réalisées et organisées au moment de la planification du cycle de coopération, ou annuellement aussi à l'occasion de l'élaboration des plans d'action annuels de coopération, très rarement par trimestre, pour des besoins urgents.

En termes d'implication, le processus d'identification des besoins est le plus souvent mené sans l'implication des acteurs concernés, il demeure du ressort des décideurs et des responsables des programmes et des projets au niveau des ministères et/ou des responsables et des chargés des programmes au niveau de l'UNICEF.

Deux conclusions pourraient être tirées à ce niveau, en ce qui concerne l'identification des besoins de formation, de la part des départements ministériels et des organisations impliqués ainsi que de la part des services de l'UNICEF :

- Le non recours systématique à une approche d'analyse de besoins en compétences au regard des acteurs eux-mêmes, des projets à mettre en œuvre et des objectifs stratégiques de toutes les parties concernées ;
- L'acte de formation ou la décision de participer à une formation semble procéder beaucoup plus d'un constat de défaillance ou d'un besoin identifié à l'occasion d'un projet, que d'une réelle dynamique de renforcement des capacités.

2.3.2 Définition des objectifs et des résultats attendus des formations

Les objectifs des formations sont définis avant la mise en œuvre des formations, parfois au moment de la planification, mais dans la majorité des cas, les objectifs des formations constituent une partie intégrante du dispositif de chaque formation spécifique et sont donc préétablis.

En ce qui concerne la clarté des objectifs des formations, il a été observé, pour certaines formations, un certain manque de clarté et un manque de spécification des objectifs et une difficulté de mesurer leur atteinte. Dans d'autres cas, les objectifs assignés aux formations dispensées étaient trop ambitieux, par rapport parfois à la durée de la formation, à la qualité des formateurs ou des encadrants, ou à la disponibilité et à la qualité des moyens didactiques utilisés. Dans beaucoup de cas de formation, les objectifs de ces formations, ainsi que leurs résultats attendus ne sont connus et annoncés aux différents acteurs notamment les bénéficiaires que juste avant le déroulement des formations.

Pour les résultats attendus des formations, dans la majorité des cas, ils sont clairement annoncés, cependant dans d'autres cas, ils ne sont pas annoncés ou quand ils le sont, ils manquent de clarté et de précision, surtout quand on sait que le modèle logique n'a pas été utilisé au moment de la planification des formations. Le recours au modèle logique aurait pu faciliter la tâche, pour l'élaboration des résultats attendus des formations.

2.3.3 Identification des bénéficiaires et des formateurs

L'approche d'identification des bénéficiaires aux formations dans les différents programmes de formation repose sur des critères qui diffèrent d'une formation à une autre, d'un

programme à un autre et varie aussi selon le partenaire bénéficiaire de la formation. Le choix des participants est généralement laissé au partenaire gouvernemental ou associatif après discussion avec le chargé de programme à l'UNICEF. Cette discussion concerne les profils des personnes à faire bénéficier des formations et sur leur position administrative, pédagogique ou leur spécialité, dans leur administration, institution ou leur association.

Certaines caractéristiques parfois personnelles, liées à leur formation antérieure, à l'expérience dans des domaines liés à la formation (prérequis), sont utilisées pour le choix des participants. Il est à noter que le besoin identifié ou exprimé, en termes de besoin de formation sont évoqués, dans certains cas, pour identifier les participants aux formations. Notons que pour certaines formations rentrant dans le cadre du renforcement des capacités d'un type de personnel donné, le problème de choix des bénéficiaires ne se pose pas dans la mesure où la formation est destinée à une catégorie de personnel bien spécifiée, ex points focaux Education, animatrices des Dar AlOumouma....

Cependant, il faut noter certaines défaillances liées au choix de certains bénéficiaires des formations, notamment par les départements ministériels et les associations et qui se basent seulement sur des critères tels que le volontariat, la disponibilité et la motivation, ce qui incite à s'interroger sur les aspects de communication à l'intérieur des départements et des associations et sur les aspects de programmation et de planification des formations. Il faut noter également que si la motivation et le volontariat peuvent être considérés comme des critères clés qui garantissent l'atteinte des objectifs visés par une formation, il est par contre problématique de faire reposer la participation à une formation sur ces deux seuls critères.

Les critères décisifs sur lesquels doit normalement reposer la décision de participation à une formation, à savoir les prérequis du participant et l'identification des besoins en formation ne semblent que partiellement pris en compte dans certains cas.

Pour l'identification ou le choix du formateur, plusieurs situations se présentent. Pour les formations dispensées à l'étranger, généralement les formateurs font partie de l'institution qui assure la formation ou sont identifiés et choisis par elle pour assurer telle ou telle formation. Pour les formations réalisées au Maroc, les formations sont encadrées dans la majorité des cas par des formateurs marocains. Cependant, pour certaines formations, notamment destinées aux formateurs, qui sont appelés à assurer la duplication des formations, et aussi pour des formations portant sur des thématiques nouvelles, l'encadrement est assuré par un formateur étranger.

Les observations adressées à l'encontre de ces formateurs, en termes de faiblesse de la qualité de l'encadrement sont rares. Dans la majorité des cas de formations, les formateurs sont qualifiés d'être de grande qualité, maîtrisant parfaitement leur domaine d'intervention. Néanmoins, pour certaines formations, les observations adressées à leur égard concernent le manque de maîtrise du domaine ou de la thématique abordée, le manque d'expérience pédagogique, l'approche didactique utilisée. Pour certains formateurs étrangers, les observations concernent plutôt la question de la traduction ou la non maîtrise du contexte institutionnel, social ou local du milieu où la formation est dispensée.

2.3.4 Prise en compte de la dimension Genre dans la planification

En ce qui concerne la question du genre dans les formations dispensées, il semble que cette dimension n'est pas systématiquement prise en compte dans la planification des formations.

Il paraît également que les responsables de la planification des formations, notamment dans les départements ministériels ne font pas l'effort suffisant, pour assurer la représentativité des femmes dans les formations, puisque cette dimension ne constitue que rarement un critère de choix des participants aux formations.

Par contre, dans certaines formations des précautions sont prises pour faire représenter également les hommes et les femmes à une formation, mais cette précaution bute d'abord contre la réalité de l'administration marocaine -surtout quand la formation est destinée à des responsables du niveau central, régional ou provincial,- qui fait que les femmes sont sous représentées dans cette catégorie et cela se répercute sur la participation aux formations.

Parfois, la représentativité des femmes est impossible à assurer par la simple raison que pour certains types de cadres ou de fonctions, les femmes sont en nombre très limité et cela se traduit, comme c'est le cas plus haut, par une sous représentation pendant les sessions de formations.

Ce manque de prise en compte de l'équité vis à vis du genre dans les sessions de formation dispensées pourrait être dû largement au manque d'adoption de l'approche genre dans la planification de ces formations. Néanmoins, il faut noter que dans quelques projets, cette approche a commencé à être prise en considération dans la planification et des formations dans ce sens ont été dispensées au profit des gestionnaires de ces projets.

2.3.5 Elaboration de plans de formation

Les formations dispensées dans le cadre du programme de coopération Gouvernement UNICEF sont mises en œuvre dans le cadre de plans d'actions annuels relatifs à l'un ou à l'autre des programmes ou projets de coopération. Théoriquement, ces formations devraient s'inscrire dans un plan de formation plus large établi par le partenaire (département gouvernemental, ONG, association locale,...), puisque les formations mises en œuvre s'inscrivent dans une logique d'appui au partenaire soit pour l'atteinte des objectifs stratégiques du partenaire, soit comme accompagnement à la mise en œuvre d'activités ou de projets spécifiques.

Cependant, la réalité des choses montre que ces formations sont, pour certains partenaires, rarement prises en compte et intégrées dans un plan de formation plus large. Dans certains cas, ces formations constituent des actions isolées, qui ne sont connues que des acteurs du programme ou du projet.

Ce manque d'intégration et de prise en compte des formations dispensées dans le cadre du programme de coopération, dans un programme de formation des partenaires, plus large (départements ministériels à différents niveaux, ONG oeuvrant dans le domaine, associations locales et villageoises...), constituent un handicap majeur pour l'utilisation des formations à une échelle plus large, en termes d'extension et de généralisation, et constitue également un élément de blocage de la durabilité des formations et de leur pérennisation.

2.3.6 Planification des conditions matérielles et physiques des formations

La planification des conditions matérielles et physiques de réalisation des formations concerne plusieurs aspects notamment le lieu en tant que local, en tant d'espace de formation, d'équipement et d'outils de formation, qui diffère selon les spécificités des formations.

Cette planification concerne également la planification de la durée globale de la formation, ainsi que ses différentes séquences, en fonction des objectifs visés, du contenu de la formation, des caractéristiques des bénéficiaires ciblées par les formations et de la période de la formation. Elle concerne aussi les différentes ressources, matérielles et financières qui permettent d'assurer l'efficacité et l'efficience voulues aux formations dispensées.

L'élaboration de la planification est menée, habituellement, conjointement par le chargé de programme à l'UNICEF et le responsable de la gestion du projet au niveau du département ministériel, de l'ONG ou de l'association locale. En général, pour ce niveau de planification, toutes les précautions sont prises pour réunir toutes les conditions matérielles et physiques, nécessaires pour une bonne réalisation des formations.

La contribution du partenaire se fait généralement par la mise à disposition du local et du matériel pour l'organisation des formations. Cependant cette contribution reste à renforcer, puisqu'il a été rapporté que pour certaines formations, le partenaire concerné ne fait pas l'effort nécessaire pour procurer les moyens nécessaires, alors qu'ils existent en sa possession, ce qui pousse par exemple à louer un local ou un matériel, pour pouvoir organiser des activités de formation, par exemple, dans un hôtel, ce qui agit sur l'aspect efficience de la formation, par l'augmentation de ses coûts.

Notons que cette phase de planification est confrontée à une phase de mise en œuvre des formations, où toutes les conditions et moyens planifiés sont mis à l'épreuve en termes d'adéquation, d'adaptation et de conformité et de degré de suffisance ; et dans quelle mesure, ils contribuent à la réalisation des objectifs visés par la formation.

2.3.7 Planification du suivi et de l'évaluation des formations

La problématique de la planification du suivi et de l'évaluation des formations semble constituer une préoccupation récente pour la majorité des partenaires et des acteurs. Selon l'expérience vécue dans les formations dispensées dans le cadre du programme de Coopération Gouvernement UNICEF, trois situations essentielles se présentent :

- La question du suivi évaluation de la formation n'est pas traitée en phase de planification et ne constitue, donc pas une préoccupation des différents planificateurs et gestionnaires de la formation, ni du côté de l'UNICEF, ni du côté des partenaires ;
- La planification de l'évaluation des formations semble, dans d'autres cas, quand elle existe, se limiter à l'évaluation des sessions de formation. Cette évaluation s'intéresse à l'appréciation des différentes dimensions organisationnelle, pédagogique, logistique et de résultats immédiats de la formation. Cette évaluation est réalisée, à travers l'administration d'un questionnaire anonyme aux participants, à la fin de la session de formation, pour y porter leur appréciation de cette session, en référence aux dimensions précitées. Dans d'autres situations plus structurées, la planification de la formation prévoit la réalisation de l'évaluation à travers un prétest et un post test, administrés aux bénéficiaires de la formation, avant et après, pour évaluer le changement induit par la formation dans les connaissances et les capacités des bénéficiaires ;
- Dans des cas rares, la planification des formations prévoit un plan de suivi évaluation des formations, tout en prévoyant les mécanismes et les dispositifs nécessaires.

Il est à préciser que la question de l'utilisation des résultats des activités de suivi évaluation, devrait être précisée au moment de la planification, pour permettre l'amélioration du contenu et des résultats des formations.

2.4 Mise en œuvre des formations

La phase de mise en œuvre des formations constitue l'étape où tous les moyens humains, matériels, pédagogiques et financiers planifiés sont mis en branle, dans le cadre de processus bien définis, en vue d'assurer l'efficacité voulue aux formations dispensées.

L'expérience vécue dans le cadre des formations dispensées dans les programmes et les projets du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF, montre que la qualité de la mise en œuvre des formations est globalement acceptable, tout en signalant que la mise en œuvre dans certaines formations est d'une grande qualité. Cependant, dans d'autres formations certains paramètres n'ont pas été suffisamment maîtrisés, dans certains cas, au niveau même de la planification des formations, et dans d'autres cas, au niveau de la mise en œuvre de ces formations.

Les insuffisances rapportées, quant à la mise en œuvre des formations sont relatives aux aspects suivants :

- La durée de la formation est dans certains cas insuffisante, par rapport au contenu dispensé et par rapport au prérequis des bénéficiaires de la formation, ce qui agit sur l'atteinte des objectifs de la formation;
- La période de la formation est parfois mal choisie pour les bénéficiaires et/ou pour les formateurs, parce qu'elle coïncide avec des vacances ou avec un congé ou parce qu'elle a lieu en fin de semaine ;
- Le programme de formation ou le temps imparti à chaque séance de formation ne sont pas respectés ;
- Le lieu de la formation est parfois inadéquat, par exemple, en termes d'espace, pour prendre le nombre de participants à la formation, pour permettre l'organisation de travaux de groupes, dans le cadre d'ateliers ; la disposition des tables et du matériel d'enseignement n'est pas adéquate ;
- Les supports de formations : photocopiés, modules ne sont pas mis à la disposition des bénéficiaires des formations, ne sont distribués ni au cours de la formation, ni à la fin de la formation ou sont en nombre insuffisant;
- Le matériel de formation et de travaux pratiques n'est pas suffisant, ex le matériel informatique ;
- Les techniques d'animation et de formation sont archaïques ;
- Le choix des bénéficiaires de la formation a un impact négatif sur le déroulement de la formation, ex, grande hétérogénéité des participants, dans des formations à caractère technique ;
- Participation limitée de certains bénéficiaires dans les activités de la formation dispensée ;
- Le nombre de personnes ayant participé effectivement à la formation est inférieur au nombre de bénéficiaires prévu ;
- La performance du formateur en termes de compétences, de qualifications et de connaissances requises est insuffisante ;
- La langue de formation utilisée n'est pas toujours adaptée au niveau des bénéficiaires ou n'est pas maîtrisée par eux ;

- La qualité de la traduction dans le cadre de formations assurées par des formateurs anglophones par ex, n'est pas suffisante ;

Il est à signaler que ces insuffisances observées dans le processus de mise en œuvre agit d'une façon ou d'une autre sur la qualité de la formation et par conséquent sur le degré d'atteinte des objectifs visés, qu'il s'agit de la formation de formateurs ou de la formation de bénéficiaires directs.

2.5 Opérations de suivi et d'évaluation des formations dispensées

Comme signalé auparavant, le suivi et l'évaluation des formations dispensées dans le cadre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF est pratiqué dans un certain nombre de formations, sous différentes formes. Plusieurs outils et instruments sont utilisés pour assurer ce suivi évaluation, il s'agit notamment de ce qui suit :

- Des questionnaires d'évaluation des sessions de formation portant sur les différents aspects de la formation (organisation, pédagogie, logistique et résultats immédiats de la formation)
- Des fiches d'évaluation des sessions de formation qui peuvent se présenter sous formes de fiches pour le prétest et des fiches pour le post test;
- Des rapports sur la réalisation des activités de formation contenant des questions relatives à l'évaluation, notamment de l'atteinte des objectifs visés et à la réalisation des résultats attendus par la formation, ainsi que des contraintes rencontrées.
- Des restitutions orales lors de réunions ou de rencontres de groupes techniques relatifs aux programmes et aux projets ;

Il est à noter que même dans les cas de formations où la question du suivi évaluation est prise en compte lors de la planification des formations, et que des dispositifs et des outils de suivi évaluation sont prévus, et que le recours à ces outils a été fait, la question reste posée quant à l'utilisation des résultats de ces actions de suivi évaluation, pour améliorer ultérieurement le processus et les résultats des formations.

2.6 Evaluation des résultats attendus des formations

L'évaluation des résultats attendus des formations se situe à différents niveaux :

- L'évaluation des produits des formations qui constituent les résultats directs et immédiats de la mise en œuvre des activités de formation ;
- L'évaluation des effets des formations qui traduisent le degré d'utilisation des approches, des compétences et des connaissances acquises et le changement qu'ils induisent dans le milieu de travail ;
- L'impact des formations qui se traduit par des changements à un niveau plus global, en termes de comportements sur le lieu de travail et sur le milieu environnant.

2.6.1 Efficacité et réalisation des résultats attendus des formations dispensées

L'évaluation des produits attendus des formations est mesurée et appréciée généralement à travers le nombre de personnes formées effectivement. Mais dans la plupart des cas de formation, les outils utilisés (fiche ou questionnaire d'évaluation à remplir par le participant)

ne permettent pas d'apprécier véritablement le degré d'atteinte des objectifs de la formation ou le degré de maîtrise, par les bénéficiaires de la formation, des connaissances ou des compétences véhiculées dans le cadre de la formation. Dans ces cas là, tous les participants à la formation sont considérés comme ayant maîtrisé toutes les compétences visées, tout en sachant qu'on leur demande de s'auto évaluer. Cette pratique pourrait être considérée comme ne reflétant pas la réalité, en termes de réalisation des produits attendus de la formation.

Dans d'autres cas de formations, moins nombreux, où, par exemple, on a recours à l'utilisation de prétest et de post test pour mesurer le niveau de maîtrise de connaissances ou des compétences des participants avant et après la formation, avec des comparaisons des changements induits par les formations, l'évaluation de l'atteinte des produits attendus des formations, devient plus systématique et reflète dans une large mesure la réalité.

Notons que dans un certain nombre de formations, la question de la mesure, de l'appréciation et de l'évaluation des produits de la formation, en termes d'efficacité de la formation, ne constitue pas une préoccupation pour les responsables du projet ni du côté de l'UNICEF, ni du côté des partenaires, leur souci majeur c'est la réalisation des formations en termes de bonne planification et de bonne mise en œuvre.

Parmi les indicateurs qui devraient être retenus pour l'évaluation des produits de la formation, l'attention devrait être portée sur le nombre de filles ou de femmes ayant été effectivement formés. Il paraît que cette question n'acquiert pas suffisamment l'attention voulue, chez les responsables et les gestionnaires des formations. Cette remarque est valable pour ce qui est de l'élaboration de matériel dans le cadre de la formation.

La mesure et l'évaluation de l'efficacité des formations et des résultats attendus des formations, en général devrait être prise en considération au moment de la planification de ces formations, en termes de définition d'indicateurs, de situation « initiale » et de situation « attendue », après la formation.

Mise à part l'appréciation faite de la présence ou de l'absence d'une approche ou du moins d'éléments relatifs à la mesure et à l'évaluation des résultats ; et malgré les insuffisances évoquées au niveau des différentes étapes du processus de formation, les différents acteurs impliqués (responsables, planificateurs et gestionnaires de la formation, formateurs et bénéficiaires) s'accordent à juger les formations dispensées d'être de grande qualité et que les objectifs assignés aux différentes formations sont largement atteints, avec des degrés différents, d'une formation à une autre et d'un programme ou projet à un autre. Les facteurs de réussites évoqués par les différents acteurs se résument comme suit:

- Intégration de la majorité des formations dans les objectifs des projets et des programmes ;
- Pertinence des formations par rapport aux besoins exprimés ou non des bénéficiaires ;
- Dynamisme et compétences des responsables des programmes au niveau de l'UNICEF et des départements ministériels et des associations impliqués ;
- Haut degré de motivation des bénéficiaires des formations ;
- Caractère innovant des formations dispensées.

2.6.2 Evaluation des effets des formations dispensées

Habituellement l'évaluation des effets des formations est appréciée à travers le pourcentage de personnes qui utilisent régulièrement les connaissances et les compétences acquises, d'une part et en appréciant le degré de contribution de la formation à l'atteinte du résultat visé en terme de changement fixé dans le programme spécifique, d'autre part.

Selon les programmes et les projets du Programme de coopération Gouvernement UNICEF et selon les types de formation dispensées dans leur cadre, le premier aspect relatif au degré d'utilisation des connaissances et des compétences acquises est variable. Plusieurs cas de figure se présentent :

- Il y a des formations qui sont complètement utilisées dans le cadre des activités quotidiennes des départements ministériels ou des associations ;
- Des formations qui ne sont que partiellement utilisées ;
- D'autres formations n'ont pas encore trouvé leur chemin pour la mise en application.

Les facteurs qui militent en faveur de l'une ou l'autre des situations sont de différents ordres, tout en sachant que les formations viennent souvent en appui à l'implantation ou la mise en œuvre d'innovation ou de projet. Ces facteurs se présentent comme suit :

- Le caractère stratégique de la formation c'est-à-dire dans quelle mesure la formation en question ou le projet dans lequel elle s'insère constitue un élément de la stratégie du département, de la commune ou de l'association;
- Le degré de priorité que représente l'activité de formation ou l'action, le projet ou le programme dans lequel elle s'inscrit, par rapport aux décideurs et aux responsables ;
- Le degré d'information qu'ont les décideurs et les responsables, relativement à la formation ou au projet dans lequel elle s'insère et le degré de communication autour de la question ;
- Le caractère isolé de la formation, du fait qu'elle ne s'inscrit pas dans un cadre plus large et qu'on n'arrive pas à faire valoir ;
- La non disponibilité d'un plan de formation global et cohérent intégrant cette formation;
- Les conditions d'application de la formation dispensée ne sont pas réunies ;
- La faisabilité de la formation : La mise en application des démarches et des compétences acquises requiert des changements et des modifications à d'autres niveaux du système en question ;
- Le niveau de réalisation de la formation : local, provincial, régional ou national ;
- Le degré d'utilité de la formation par rapport au contexte ;
- La formation s'inscrit dans le cadre d'un projet ou d'une action dont les objectifs et les résultats attendus ne sont pas connus des différentes parties concernées.

Pour ce qui est de l'aspect relatif au degré de contribution de la formation à l'atteinte du résultat visé en terme de changement fixé dans le programme spécifique, l'expérience vécue dans le cadre du Programme de coopération montre que quand les approches de travail ainsi que les compétences acquises dans le cadre de formation sont utilisées et que les conditions

nécessaires sont réunies, des changements importants sont introduits dans les différents aspects du système en question.

2.6.3 Evaluation de l'impact des formations

L'évaluation de l'impact de la formation s'avère une pratique beaucoup moins courante et moins maîtrisée et se structure, de façon plus ou moins formelle, à partir de ce qui suit :

- Du terrain, par l'appréciation, souvent non mesurée, de l'efficacité et de l'amélioration au niveau des pratiques ;
- De la capacité du bénéficiaire à déployer la formation reçue ;
- Du développement de l'activité des projets et des programmes dans lesquels s'insèrent les formations dispensées ;
- Des changements prévus ou imprévus induit par les formations et les projets ou les programmes dans lesquels elles s'insèrent.

La faiblesse, voire parfois l'absence, de pratiques formalisées en matière d'identification des besoins et du manque de définition d'objectifs mesurables pour la formation pourrait être à l'origine de la complexité de conception des dispositifs et des outils qui permettent de mesurer et d'apprécier l'apport de la formation.

L'appréciation de l'impact de la formation peut être considéré comme le maillon faible du processus de formation. L'absence de dispositif défini préalablement, qui permet d'assurer la mesure de l'efficacité des formations dispensées, de leur impact en termes de compétences et de savoir faire additionnel et les changements dans le milieu environnant, ne favorise pas la capitalisation des expériences et l'amélioration des actions de formations dans le temps.

Il paraît qu'au moment de la planification, la formation n'est pas considérée comme un investissement dont il faut évaluer les retombées, par des indicateurs préalablement établis. L'évaluation du processus de formation se limite généralement à une appréciation à chaud, écrite ou orale, par les participants des contenus abordés, de la qualité de l'animation et des conditions matérielles de déroulement de la formation. Les informations collectées auprès des participants, à cette occasion ne font que rarement l'objet de synthèse et d'analyse, en vue de dégager des pistes d'amélioration.

3. Leçons apprises et recommandations pour l'amélioration des formations

L'étude des différents aspects (conception, planification, mise en œuvre, impact et suivi évaluation) des formations dispensées dans le cadre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF, à travers l'analyse documentaire réalisée et les entrevues avec les différents intervenants et acteurs : décideurs et responsables, gestionnaires de la formation au niveau de l'UNICEF et au niveau des partenaires, formateurs, bénéficiaires de la formation, utilisateurs, a permis l'identification des forces (réussites) et des insuffisances qui caractérisent le contexte et les modalités de planification, de mise en œuvre et d'utilisation de ces formations.

3.1 Insuffisances globales des formations dispensées

Les insuffisances enregistrées, à travers l'analyse des différentes formations se situent en amont, au moment de la mise en œuvre et en aval du processus de formation.

Insuffisances concernant des activités qui se situent en amont du processus de formation.

- La formation en tant que droit dont devrait bénéficier les différents personnels, au niveau de l'administration publique, des communes et des organisations nationales et locales, n'apparaît pas suffisamment dans les stratégies de développement des capacités de ces institutions.
- Un certain manque de coordination entre les chargés de programmes de coopération au niveau de l'UNICEF, quant à l'organisation de formations sur la même thématique à différentes dates et lieux au profit d'intervenants et participants relevant de différents départements mais constituant quand même une même équipe provinciale (ex l'APBDH, les techniques de communication) ;
- Des difficultés ont trait principalement à la problématique d'identification des besoins en formation. Le caractère non systématique de cette identification, qui n'offre pas un diagnostic détaillé des attentes des bénéficiaires et de leurs besoins, constituent une difficulté pour une formulation claire des résultats escomptés en termes d'amélioration des performances des bénéficiaires et des institutions auxquelles ils appartiennent ;
- Des difficultés sont inhérentes aux carences en matière d'étude de faisabilité et d'élaboration du dispositif de formation. Il s'agit essentiellement des insuffisances dans l'élaboration des processus pédagogiques, la détermination de pré requis nécessaire pour le suivi convenable de la formation ;
- Un certain manque de prise en compte de la dimension genre dans la planification et la mise en œuvre des sessions de formation dispensées ;
- La contribution du partenaire de l'UNICEF reste à renforcer, puisqu'il a été rapporté que pour certaines formations, le partenaire concerné ne fait pas l'effort nécessaire pour procurer les moyens nécessaires, alors qu'ils existent en sa possession, ce qui agit sur l'aspect efficience de la formation, par l'augmentation de ses coûts ;
- Dans un certain nombre de formations, la question de la mesure, de l'appréciation et de l'évaluation des produits de la formation, en termes d'efficacité de la formation, ne constitue pas une préoccupation pour les responsables du projet ni du côté de l'UNICEF, ni du côté des partenaires, leur souci majeur c'est la réalisation des formations en termes de bonne planification et de bonne mise en œuvre.
- L'ancrage institutionnel de certains projets n'a pas été facilité à cause de la non participation à la planification d'autres entités directement ou indirectement concernées, surtout que la problématique de certains projets traite d'un sujet complexe ;
- Les objectifs pour certaines formations ne sont pas suffisamment clairs et mesurables, il a été aussi constaté une incohérence entre l'objectif stratégique et les objectifs spécifiques ;
- Les conditions et les modalités d'intégration de la formation dans le système en place et sa généralisation n'ont pas été suffisamment étudiées au moment de la planification ;
- Les plans de formation n'ont pas été toujours élaborés dans la phase de duplication ;
- Les résultats à atteindre par le projet ne sont pas formulés de manière explicite pour pouvoir les mesurer, ils se trouvent implicitement dans les objectifs. Cette lacune provient du fait que la GAR n'a pas été adoptée au moment de la planification.

Insuffisances concernant des activités qui se situent au niveau de la mise en oeuvre du processus de formation

Des insuffisances ont été observées dans le processus de mise en œuvre de certaines formations. Elles concernent différents aspects :

- L'insuffisance de la durée de la formation ;
- Le choix de la période et du lieu de la formation ;
- Le respect du temps imparti aux séances de formation ;
- L'insuffisance ou à la non disponibilité des supports et du matériel de formation ;
- La qualité et l'adaptation des techniques d'animation aux spécificités de la formation ;
- Le choix des bénéficiaires de la formation, leur implication et leur persévérance dans les formations ;
- La performance des formateurs ;
- La langue utilisée dans la formation et la qualité de la traduction.

Insuffisances concernant des activités qui se situent en aval du processus de formation.

- Des difficultés qui concernent l'exigence d'évaluation et de suivi de l'impact de la formation. Ces difficultés ne sont pas uniquement d'ordre conceptuel- difficultés à concevoir et mettre en place un dispositif de suivi et de mesure de l'efficacité des formations- mais renvoient également à la problématique de mise en cohérence des visions et des objectifs des différentes parties, prestataire et bénéficiaire ;
- Un certain manque de prise en compte des formations dispensées dans le cadre du programme de coopération, dans un programme de formation des partenaires, plus large, ce qui constitue un handicap majeur pour l'utilisation des formations à une échelle plus large, en termes d'extension et de généralisation, et constitue également un élément de blocage de la durabilité des formations et de leur pérennisation ;
- L'évaluation des formations quand elle est mise en œuvre semble se limiter à l'évaluation des sessions de formation et n'atteint que rarement les aspects liés aux effets et à l'impact des formations.
- quand l'évaluation des formations est mise en œuvre, la question reste posée quant à l'utilisation des résultats de ces actions de suivi évaluation, pour améliorer le contenu et les résultats des formations.
- Certaines formations, pour lesquelles beaucoup d'efforts ont été fournis, n'ont pas encore trouvé leur chemin pour la mise en application, pour différentes raisons;
- L'appréciation de l'impact de la formation peut être considéré comme le maillon faible du processus de formation. L'absence de dispositif défini préalablement, qui permet d'assurer la mesure de l'efficacité des formations dispensées, de leur impact en termes de compétences et de savoir faire additionnel et les changements dans le milieu environnant, ne favorise pas la capitalisation des expériences et l'amélioration des actions de formations dans le temps ;
- La durabilité de la formation et par là du projet dans lequel elle s'insère, en termes de généralisation n'a pas été assurée pour un certain nombre de formation.

3.2 Acquis et réussites globales des formations dispensées

Les formations dispensées dans le cadre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF ont enregistré de nombreuses réussites au profit des départements ministériels et des

ONG et associations locales impliquées et ont servi de supports à la réalisation des objectifs des projets et des programmes de développement s'inscrivant dans la stratégie du Gouvernement marocain et de celle de l'UNICEF. Ces réussites se résument, selon un certain nombre d'axes comme suit :

Au niveau stratégique et d'appui aux politiques et aux stratégies du Gouvernement et de l'UNICEF

- Les formations constituent un appui important pour la mise en oeuvre de politiques et de stratégies de développement des départements ministériels des ONG et des organisations concernés d'une part et des politiques et des stratégies de l'UNICEF, d'autre part;
- Elles ont permis de soutenir des réformes et d'introduire des innovations et des pratiques nouvelles (ex: PCIME, évaluation formative, lutte contre la violence, plan de développement communal en faveur de l'enfant, système d'information axé sur l'enfance) dans plusieurs domaines (Santé, éducation, protection, développement local et communal, communication, suivi évaluation), pour les secteurs impliqués (ex, les départements ministériels: Santé, Education, Intérieur, justice, haut commissariat au plan...) et organisations concernées (ONG et associations locales impliquées dans le Programme);
- Elles ont permis de soutenir la mise en oeuvre de projets pilotes (ex : Education de qualité, prévention de la malnutrition, renforcement des capacités locales, lutte contre le travail des enfants, communication et suivi/évaluation) et de garantir largement leur réussite au niveau local, dans différents domaines d'intervention ;
- Au niveau du renforcement de concepts universels auprès de différents intervenants, les programmes de formation ont permis de véhiculer et d'offrir des occasions de compréhension, de maîtrise du sens et d'ancrage sur le terrain de concepts relatifs aux Droits de l'Enfant.

Au niveau du renforcement des capacités et de la maîtrise du processus de formation

- Les formations ont permis aux bénéficiaires d'acquérir et de maîtriser des compétences transversales, dans différents domaines, en termes d'approches et de techniques (domaines : planification, de programmation, suivi évaluation et approches : APBDH, GAR...);
- Elles ont contribué largement au développement des capacités des différents intervenants, à différents niveaux d'intervention : national, régional et local ;
- Elles offrent une panoplie de thèmes de formation et ont permis l'intégration de modules favorisant la professionnalisation des différents partenaires ;
- Elles ont permis de former des équipes locales relevant des régions du programme, qui maîtrisent convenablement les domaines des formations dont ils ont bénéficié et sont capables d'assurer la démultiplication de ces formations;
- Le renforcement de capacités induit par les formations a profité davantage aux niveaux régional et local et par conséquent, il a contribué fortement au renforcement de la mise en oeuvre de la décentralisation et de la déconcentration, dans les différents secteurs et domaines concernés;
- Dans l'ensemble, les départements ministériels, les ONG et les associations locales, grâce à leur forte implication et leur responsabilisation dans les différentes phases du processus de formation, ils ont capitalisé des expériences multiples et enrichissantes

dans le domaine de la planification, de la mise en œuvre des formations et dans la démultiplication des actions de formation ;

- Un effort de rationalisation des programmes de formation est fourni par les différents acteurs, en termes de planification et de mise en œuvre des formations ;
- Des stratégies, des contenus de formation et des ressources humaines formées dans le cadre de certaines formations, ont été utilisés pour la duplication à petite échelle, d'autres à un niveau plus important, comme par exemple, dans les activités de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH).

3.3 Recommandations pour l'amélioration des formations

L'analyse du dispositif de formation mis en place dans le cadre du Programme de Coopération Gouvernement UNICEF, à travers l'étude des documents disponibles d'une part ; et les entrevues réalisées avec les responsables, les gestionnaires, les formateurs et les bénéficiaires du Programme, à différents niveaux d'intervention, d'autre part, a permis de formuler des recommandations d'amélioration de ce dispositif.

Les propositions touchent les actions en amont, à savoir les aspects de renforcement des capacités, de conception et de planification des formations, des aspects de mise en œuvre, et des actions en aval relatives aux résultats des formations, à leur impact et à l'institutionnalisation d'un système de suivi évaluation pour mesurer ces résultats.

Au niveau du renforcement des capacités

- Reconsidérer la question de renforcement des capacités en tant que stratégie de mise en œuvre des projets et des programmes, notamment par les départements ministériels concernés ;
- Accorder plus d'attention au renforcement des capacités au niveau décentralisé (régional, provincial et local), par l'élaboration d'une stratégie claire, la définition de programmes d'intervention, tenant compte des besoins identifiés et des spécificités régionale et locales.

Pour une meilleure conception du dispositif de formation

- Lever l'ambiguïté régnant entre les concepts de formation, de sensibilisation, et de communication..., et les activités qui leurs sont liées sur le terrain;
- Elaborer un plan de communication autour du projet de formation pour une meilleure implication des acteurs concernés ;
- Développer une écoute permanente et anticiper sur les besoins en matière de formation ;
- Mettre en place et enrichir en permanence une base de données regroupant les animateurs ressources par thèmes de formation.

Pour une meilleure planification du dispositif de formation

- Adopter l'approche axée sur les résultats dans la planification des formations ;
- Introduire l'approche Genre dans la planification et la mise en œuvre des sessions de formation ;

- Assurer la clarté suffisante aux objectifs des formations, ainsi que la cohérence entre les objectifs stratégiques et les objectifs spécifiques ;
- Systématiser l'étude de faisabilité de la formation et des conditions de sa mise en œuvre ;
- Instaurer un processus systématique d'identification des besoins en formation qui puisse offrir un diagnostic détaillé des attentes des bénéficiaires et de leurs besoins, afin d'assurer un haut degré de pertinence aux formations;
- Introduire et institutionnaliser les pratiques d'identification des besoins en formation au sein des départements ministériels et des associations bénéficiaires ;
- Réviser les critères de choix des bénéficiaires de la formation et des formateurs pour assurer l'efficacité nécessaire aux formations dispensées ;
- Clarifier dans les documents du Programme la question relative au suivi évaluation, en y définissant les différentes modalités et responsabilités ;
- Elaborer un plan de suivi évaluation des formations, dans le cadre de la conception et de la planification des formations, afin d'assurer la mesure des différents résultats de la formation ;
- Impliquer les parties concernées directement ou indirectement par les formations, lors de la phase de planification, afin d'assurer l'ancrage institutionnel de ces formations et des projets dont elles relèvent;
- Renforcer la contribution des partenaires de l'UNICEF dans la planification et la mise à disposition des ressources nécessaires aux sessions de formation;
- Prévoir dans les documents de projets, au cours de la phase de planification, les étapes d'extension et de généralisation des formations quand cela est nécessaire, tout en précisant les modalités et les conditions d'intégration de ces formations dans le système en place;
- Instaurer l'élaboration des plans de formation notamment dans les phases de duplication ;
- Assurer un certain niveau de coordination entre les chargés de programmes de coopération au niveau de l'UNICEF, quant à l'organisation de formations sur la même thématique, sur les mêmes lieux.

Pour une meilleure mise en œuvre des formations

Pour l'amélioration de la mise en œuvre des formations en tant que telle, plusieurs recommandations et suggestions sont proposées, il s'agit notamment de ce qui suit :

- Etudier convenablement le choix de la période et du lieu de la formation ;
- Prendre les précautions nécessaires d'ordre technique, organisationnel et de choix des bénéficiaires des formations, pour assurer leur pleine implication dans les sessions de formation et leur persévérance dans les formations ;
- Adapter la durée globale de la formation et la durée des différentes séances d'une formation au contenu à dispenser et aux caractéristiques des bénéficiaires de la formation, tout en prenant les précautions nécessaires de respecter le temps imparti aux séances de formation, lors de la mise en œuvre ;
- Assurer la qualité et l'adaptation des techniques d'animation à la nature de la formation et aux spécificités des bénéficiaires de la formation;
- Assurer la disponibilité des supports et du matériel de formation, au moment de la mise en œuvre des formations;

- Assurer la qualité de la traduction dans le cas de formation dispensée en langue nécessitant une traduction pour les bénéficiaires.

Pour une amélioration des résultats et de l'impact des formations

L'amélioration de l'apport de la formation passe par :

- Une recherche systématique et permanente de l'efficacité des prestations de formation, à travers la fixation systématique d'objectifs pertinents, opérationnels et mesurables et la mise en œuvre d'un dispositif de surveillance et de mesure des performances.
- Une meilleure maîtrise du processus de formation, par une définition et une description rigoureuse des différentes activités et phases de déroulement de la formation, une élaboration systématique des modalités de contrôle de ses activités et une définition permanente du niveau d'exigence requis pour accepter les produits de chaque phase du processus ;
- Une capitalisation des expériences menées, en vue de répondre aux besoins identifiés localement;
- Une réflexion relativement à la mise en place d'une formation à distance avec les communes, rentrant dans le cadre de la pérennisation de la formation, à travers les guides et les modules de formation ;
- Un développement d'un accompagnement sur le terrain, avec des outils adéquats pour éviter les risques de déperdition du personnel formé ;
- Un renforcement de la coordination entre les différents niveaux concernés, en termes de conception et de planification des formations, notamment pour les activités à réaliser localement afin d'augmenter leur efficacité et leur efficience et pour garantir la réussite du projet de formation ;
- Une mise en place des mécanismes nécessaires pour assurer l'extension et la généralisation des formations en général et des pratiques de formation réussies dans certains programmes de formation à d'autres programmes;
- Une instauration des motivations pour les formations et une reconnaissance pour les personnes formées.

Pour l'institution et le renforcement du système de suivi évaluation pour mesurer les résultats

Pour l'institution et le renforcement du système de suivi évaluation des programmes de formation existant, plusieurs catégories de recommandations sont proposées :

- Propositions à caractère institutionnel : Au niveau des départements ministériels, des ONG et des associations impliqués dans le programme d'une part et au niveau des programmes de l'UNICEF d'autre part, le suivi et l'évaluation des processus des formations et de leurs résultats devraient être reconsidérés comme composante essentielle des processus eux-mêmes. Dans ce cadre l'importance voulue devrait être accordée aux aspects suivants :
 - Définir d'une façon opérationnelle les concepts de suivi et d'évaluation à l'intérieur de chaque programme et d'un programme à un autre, dans le cadre du programme de coopération Gouvernement UNICEF, avec la participation des différents acteurs, en vue de lever toute ambiguïté les caractérisant ;

- Définir les types de suivi évaluation à mettre en œuvre pour chaque programme de formation ou activités de formation, selon leurs spécificités;
 - Définir les périodicités des actions de suivi évaluation à mettre en oeuvre;
 - Inscrire les actions de suivi évaluation dans un cadre plus large et plus globale. A ce niveau, il est suggéré d'adopter l'approche de gestion ou de planification axée sur les résultats, vue les grandes opportunités qu'elle offre en termes de planification des résultats (Impact, effets, produits, activités, ressources) et de leur suivi évaluation (plan de suivi évaluation). Le recours intégralement ou partiellement à cette approche devrait être défini en fonction des spécificités des formations à dispenser (nombre de sessions de formation, nombre de bénéficiaires, portée géographique et stratégique de la formation...)
- Propositions de mise en place de dispositif de suivi évaluation, dans ce cadre l'importance voulue devrait être accordée aux aspects suivants :
 - Définir les approches et les méthodologies adéquates de suivi évaluation ;
 - Elaborer ou procurer les outils et les instruments de suivi évaluation ;
 - Formation des différents intervenants à ces approches et à l'utilisation de ces outils et instruments ;
 - Développement d'un système d'informations relatif aux différentes dimensions du suivi évaluation. L'une des composantes essentielles de ce système d'information serait une base de données renfermant les importantes informations relatives aux formations dispensées : domaines de formations, thèmes des formations, liste des formateurs par thématique, liste des bénéficiaires...
 - Propositions à caractère opérationnel de suivi évaluation sur le terrain
 - Intégrer les activités de suivi évaluation dans les plans d'action des projets, des programmes et dans les plans de travail, tout en précisant leur échéancier et en prévoyant les outils et les instruments adéquats;
 - Prévoir les moyens logistiques et financiers (déplacements sur le terrain, hébergement personnes chargés du suivi évaluation...) pour la mise en œuvre des activités de suivi, d'évaluation de l'utilisation des compétences acquises et d'évaluation de leur impact à différents niveaux ;
 - Assurer un feedback concernant les activités de suivi évaluation, aux différentes parties concernées ;
 - Prendre les décisions et les mesures nécessaires de remédiation et d'amélioration du processus de formation.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Termes de références

Contexte général:

L'objectif du gouvernement du Maroc – Programme de Pays UNICEF 2002 – 2006 est de consolider et d'accélérer la réalisation efficace des droits de l'enfant à la survie, au développement, à la protection et à la participation, avec une attention toute particulière à la réduction des disparités, en vertu de l'Approche Basée sur les Droits. Le Programme entend contribuer à intégrer les principes du Comité des Droits de l'Enfant (CDE) dans les politiques et stratégies nationales et dans les réglementations destinées à assurer une protection efficace à tous les enfants, et à soutenir les efforts consentis par le gouvernement, ainsi que ses partenaires, afin d'assurer que les droits des enfants soient réalisés.

Une des stratégies principales du Programme de Pays consiste à entreprendre des expériences pilotes destinées à promouvoir la réalisation des droits des enfants en vue de les répliquer à l'échelle nationale. Le programme est composé de quatre programmes: Appui aux politiques nationales (APN), en matière d'éducation et de santé; Soutien aux enfants en milieu rural (SEMR) – mise à l'essai d'un modèle de développement local en faveur des enfants et d'approches relatives à la survie et au développement; Protection de l'enfant (PE) – élaboration de politiques, stratégies et expériences pilotes en matière de protection de l'enfant (enfants institutionnalisés, enfants qui travaillent et enfants de la rue); La promotion et le suivi de la CDE (PC-CDE), des actions de plaidoyer et de mobilisation sociale autour des enfants et l'appui de la mise en œuvre d'un système d'information intégré sur les enfants.

Le Programme de Pays 2002-2006 identifie et soutient le renforcement des capacités en tant que stratégie du programme. Dans ce cadre, les activités de formation représentent des interventions essentielles qui doivent aboutir à de meilleurs services et une meilleure réalisation des droits des enfants et des femmes au Maroc. Vu l'importance de ce soutien, il est primordial que les activités de formation soient aussi efficaces et efficientes que possible. Tous les programmes du programme de pays 2002-2006 appuient les activités de formation. Etant donné que l'UNICEF Maroc travaille essentiellement avec des homologues au sein du gouvernement, les participants ont, en grande majorité, été des cadres gouvernementaux au niveau national et décentralisé. Toutefois, plusieurs représentants de la société civile ont également bénéficié des formations de l'UNICEF, surtout dans les programmes d'éducation à la protection de l'enfant et de communication.

Pour 2003-2006, la période concernée par cette évaluation, le budget formation par programme est estimé à:

Education: 595,708 \$US

Rural: 437,889 \$US

Protection: 253,000 \$US

Santé: 204,000 \$US

Coordination/ASE: 73,000 \$US

Communication: 55,000 \$US

Les différents programmes et projets ont utilisé diverses méthodologies de formation, dont la "formation cascade," les formateurs experts, les formations centrées sur le groupe, etc.

L'évaluation passera en revue les différents modèles et méthodologies, tirera les leçons apprises et étudiera les recommandations faites afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des activités de formation en particulier, et plus généralement, pour améliorer le renforcement des capacités du prochain programme de pays. En outre, vu que la formation a été adoptée en tant que stratégie de renforcement des capacités dans presque tous les programmes de pays soutenus par l'UNICEF, les résultats de cette évaluation contribueront à l'apprentissage organisationnel.

Le pourquoi de cette évaluation:

Cette évaluation est nécessaire pour tirer les leçons apprises du programme de coopération 2002-2006 en matière de renforcement des capacités et de formation, compte tenu du fait que l'UNICEF est au terme de son cycle actuel de programmation et est en cours de préparation d'un nouveau programme débutant en 2007.

En outre, étant donné que le budget de l'UNICEF est en moyenne de 2 M \$US par an (sans compter les salaires) et que, en moyenne, 30% de cette somme est dépensée en formations, il est donc important d'évaluer l'efficacité des fonds utilisés pour le renforcement des capacités et la formation et d'en mesurer l'impact sur le programme de coopération de pays, surtout au vu du fait que cet aspect n'a été analysé ni dans le cadre de l'Examen à Mi Parcours, ni dans l'Évaluation du Programme de Pays (CPE) de 2004.

Objectifs:

Les objectifs de cette évaluation sont:

1. Évaluer la stratégie de renforcement des capacités du programme de pays, et dans ce cadre, la composante formation – pertinence, qualité et impact (connaissances, compétences et la performance au travail des participants) des formations soutenues par l'UNICEF Maroc entre 2003 et 2006.
2. Tirer les leçons apprises et les recommandations pour l'amélioration des composantes de renforcement des capacités futures (2007-2011) en particulier la planification, la mise en œuvre et l'impact des activités de formation et l'institution des systèmes de suivi pour mesurer les résultats.

Portée et Points clés:

Cette évaluation comprendra l'évaluation et l'analyse des réussites et des défaillances globales de la stratégie de renforcement des capacités et des activités de formation de 2003-2006. Plus particulièrement, l'évaluation examine la planification, la mise en œuvre et l'impact des activités de formation

Cette évaluation mettra l'accent sur les questions clés suivantes:

- Le renforcement des capacités comme stratégie
- Planification de la formation: identification des besoins en formation, mise en œuvre et suivi, pertinence des bénéficiaires de la formation; pertinence de la formation – dans quelle mesure les besoins en matière de formation ont-ils été identifiés, et ont-ils été évalués en consultation avec les parties prenantes; les supports de formation – Qualité des supports de formation et si ils ont été délivrés au bon moment
- Lieu de formation – dans quelle mesure le lieu de la formation est-il adéquat, c'est-à-dire le local, l'espace, l'équipement et les outils de formation, etc.

- Performance du Formateur – Dans quelle mesure les formateurs ont-ils les compétences, qualifications et connaissances requises
- Impact de la formation: Connaissances, compétences et la performance au travail des bénéficiaires de la formation
- Analyse du coût, y compris le coût unitaire
- L'analyse examinera les différences entre les divers programmes, et entre les différentes zones géographiques où la formation a eu lieu.

Implication des parties prenantes:

Les résultats clés seront présentés aux parties prenantes et leurs commentaires seront pris en compte autant que possible. Un groupe de référence sera formé pour commenter les termes de référence (TDR) ainsi que la première version du rapport d'évaluation et sa version finale.

Gestion:

Cette évaluation sera gérée par le Coordinateur de Programme de l'UNICEF Rabat, Lenin Guzman et par la Chargée de S&E, Juliana Dobos, avec le soutien du Conseiller Régional en S&E, Krishna Belbase.

Un petit groupe de référence sera formé et servira d'organe consultatif.

Le consultant international assumera le rôle de coordinateur d'équipe (il y aura 2 consultants nationaux), et sera responsable de la méthodologie de l'évaluation et de la coordination de l'analyse, de la rédaction et de la présentation du rapport.

Prestations à fournir par les consultants:

- Plan de l'évaluation, description de la méthodologie et des outils, matrice de l'Evaluation (comprise dans la première version du projet de rapport) qui reliera les questions de l'évaluation aux méthodes à utiliser pour garantir des réponses et un échéancier précis
- Un projet de rapport final basé sur une étude théorique et des entrevues avec les parties prenantes dans l'UNICEF, y compris un plan d'évaluation détaillé et le format de l'analyse finale, des définitions claires pour efficacité et efficience et comment elles seront mesurées (basé sur un consensus avec les parties prenantes)
- Des rapports d'avancement réguliers (briefings, présentations power point) pour permettre d'effectuer des ajustement, si nécessaire
- Project de rapport final
- Rapport d'évaluation final, comprenant un résumé de 3 à 4 pages, sur support papier et support électronique, en Times New Roman, 11, en simple interligne.

Méthodologie:

Etude théorique, discussions de groupe et interviews basées sur des questionnaires seront combinés. L'étude théorique comprendra l'analyse de rapports et de la planification d'ateliers, ainsi qu'un examen de la stratégie de renforcement des capacités et sa mise en oeuvre. Toutes les formations tenues de 2003 à 2006 seront mises à disposition, avec budget; un échantillon suffisamment large de ces dernières sera sélectionné de façon aléatoire, représentant des secteurs, des zones géographiques, des coûts et des sujets différents. Des données seront recueillies à travers des interviews basées sur des questionnaires et des groupes de discussion sélectionnés. En ce qui concerne l'analyse du coût, toute l'information secondaire nécessaire

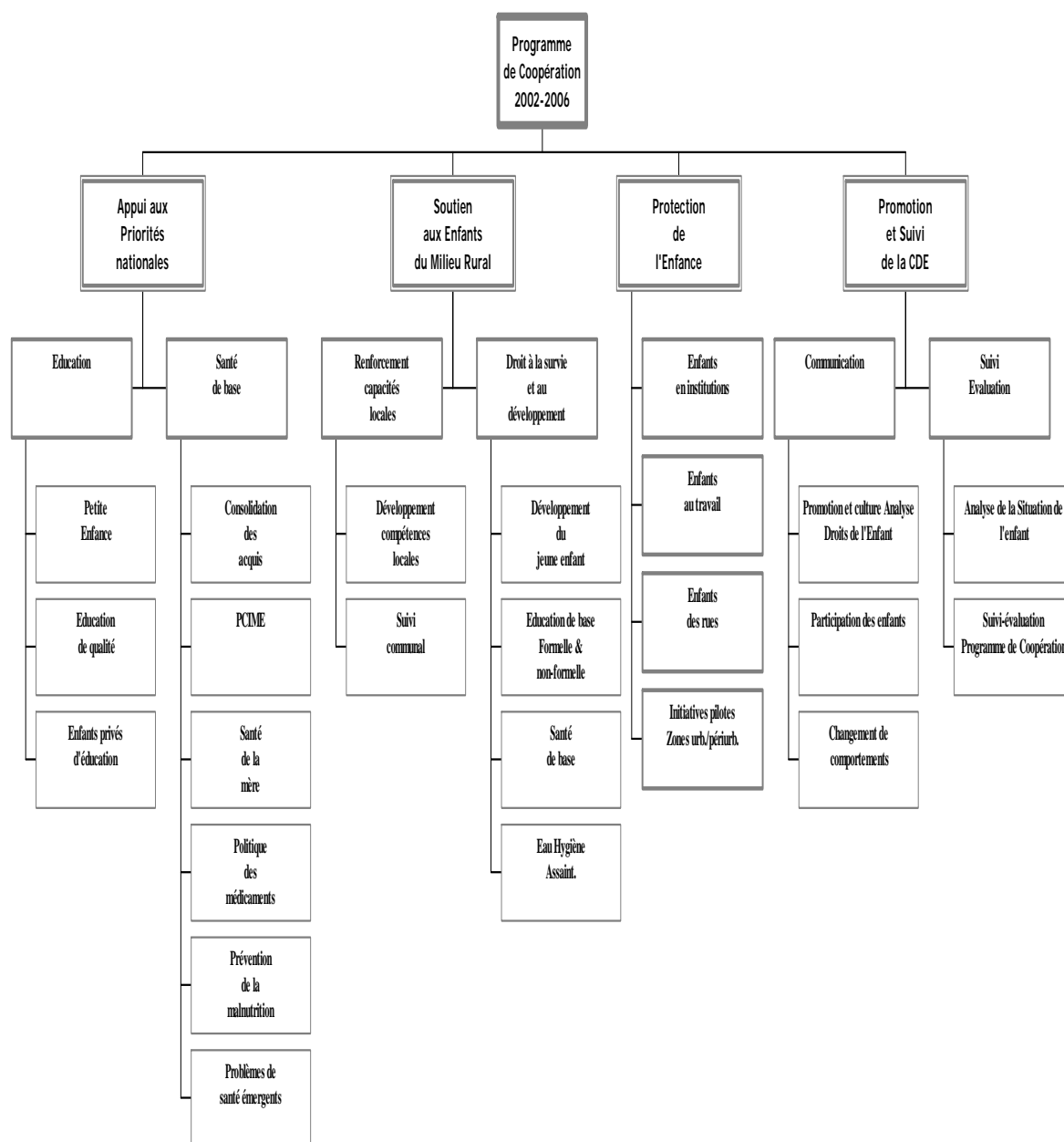
sera mise à disposition, essentiellement à travers le système de suivi du budget interne de l'UNICEF.

Calendrier

- Version finale TDR (en consultation avec le Bureau Régional): 28 Septembre
- Sélection de l'équipe d'évaluation: 25 Octobre
- Première visite du consultant international: 7-14 Novembre
- Travail de terrain des consultants nationaux: 10 Novembre
- Premier projet de rapport: 10-25 Novembre
- Commentaires sur le 1er projet de rapport (atelier avec groupe de référence): 25-30 Novembre
- Seconde visite du consultant international: 25 -30 Novembre
- Rapport final: 30 Novembre - 10 Décembre
- Atelier de diffusion: 15 Décembre

ANNEXE 2 : Structure du Programme de Coopération Gouvernement/UNICEF 2002-2006

STRUCTURE DU PROGRAMME DE COOPERATION 2002-2006



ANNEXE 3 : Objectifs des programmes, projets et sous projets

Programme/Projet/Sous-projet	Objectifs des programmes, projets et sous-projets du Programme de coopération
Programme Appui aux priorités nationales	Contribuer aux politiques et stratégies nationales visant à assurer le droit à la survie et au développement de l'enfant
Projet 1- APN-Education	Garantir aux enfants l'accès à une éducation de qualité par l'adoption au niveau national: - de modèles d'interventions éducatives auprès des parents et éducateurs de jeunes enfants - d'outils d'amélioration du cadre et des conditions d'apprentissage au primaire; - de curriculums adaptés aux enfants non scolarisés (9/15 ans).
<i>SP/ Petite enfance</i>	Production et proposition de modèles d'interventions éducatives auprès des parents et éducateurs de jeunes enfants de 0 à 3 ans et de niveau préscolaire (4-5 ans)
<i>SP/ Éducation de qualité</i>	Production et proposition d'outils d'amélioration du cadre et des conditions d'apprentissage :

Programme/Projet/ Sous-projet	Objectifs des programmes, projets et sous-projets du Programme de coopération
	<ul style="list-style-type: none"> - prise en charge collective par les conseils de gestion d'établissements de l'amélioration de la qualité de l'éducation : grille école de qualité - régionalisation des curricula - évaluation formative - intégration de la lecture / bibliothèques dans l'ensemble des pratiques pédagogiques
<i>SP/Education non formelle</i>	Curriculums et outils pédagogiques adaptés produits et diffusés pour les enfants non scolarisés (9/15 ans) travaillant: 1) dans l'artisanat 2) comme domestiques 3) dans l'agriculture
Projet 2 –APN-Santé	Contribuer au développement des stratégies d'amélioration de l'accès à des soins de base de qualité au profit des enfants les plus démunis
<i>SP/ Consolidation des acquis</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vaccination : Contribution au maintien de la couverture vaccinale à 90% des enfants (0-1), amélioration des programmes de vaccination et adoption d'un nouveau mode d'approvisionnement - Adoption au niveau national de l'approche Auxiliaire de santé scolaire - Amélioration de la couverture sanitaire rurale
<i>SP/ Prévention de la malnutrition</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lutte contre la malnutrition : contribuer à ce que 90% des ménages consomment le sel iodé (2006) - Allaitement maternel : augmenter de 25% la proportion d'enfants allaités au sein en 2006
<i>SP/ PCIME</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption au niveau national de la composante communautaire PCIME, - Renforcement des compétences cliniques du personnel de santé - Évaluation de la stratégie mise en oeuvre au Maroc
<i>SP/ Santé de la mère</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption en 2006 d'une politique de soins à la mère/nouveau-né dans le post-partum - Augmentation de 15 à 40% de la couverture des accouchements en milieu surveillé dans les sites de projets Dar Al Oumouma (maisons d'attente)
<i>SP/ Politique des médicaments</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'une politique de médicaments essentiels basée sur la participation communautaire - Adoption au niveau national de critères équitables d'allocation des crédits médicaments
<i>SP/ Problèmes de santé émergents</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption au niveau national de mesures de réduction du risque d'infection par le VIH/SIDA (transmission mère/enfant) et adoption d'une approche jeunes/jeunes
Programme Soutien aux enfants du milieu rural	Adoption au niveau national par le gouvernement de l'approche de développement communal en 2006.
Projet 1: Renforcement des capacités locales	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de développement communal en faveur de l'enfant mis en oeuvre en 2006 dans 5 provinces en 2006 - Système d'information communal sur l'enfant mis en place à l'horizon 2006
Projet 2 : Droit à la survie et au développement	<ul style="list-style-type: none"> - Formation et adoption de comportements appropriés à la petite enfance par 50% des parents - Augmentation du taux d'inscription au préscolaire à 50% à l'horizon 2006. - Plans d'action établis selon grille qualité et mis en oeuvre dans 60 écoles. - 4 projets de Dar Al Oumouma réalisés et opérationnels - Mise en place d'un système de financement des soins de santé de base dans 3 communes
Programme Protection de l'enfance	Contribuer à la formulation et adoption d'une politique nationale de protection de l'enfance, conforme à la CDE, d'ici 2006.
Projet 1- Enfants en institution	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir toute mesure visant à rendre la législation nationale conforme aux normes internationales. - Appuyer la recherche de solutions alternatives à l'institution. - Amener les institutions d'accueil pour enfants abandonnés à être plus conformes à leurs droits.
Projet 2 - Enfants au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer au développement de stratégies visant une amélioration de l'application de la législation nationale régissant le travail de l'enfant. - Assurer l'ancrage des expériences pilotes aux politiques et stratégies nationales. - Réduire de 25% le nombre d'enfants au travail dans les zones pilotes d'ici 2006 - Assurer l'accès à l'éducation, santé et loisirs à 25% des enfants au travail dans les zones pilotes - Insertion professionnelle des enfants travailleurs 15-18 ans inscrits à l'éducation non formelle.
<i>SP/Prévention et élimination du travail des enfants dans l'artisanat</i>	Réinsertion scolaire et fourniture de services d'éducation, santé et loisirs aux enfants au travail dans le secteur de l'artisanat à Fès
<i>SP/ Travail domestique- (petites bonnes)</i>	Réinsertion scolaire et fourniture de services d'éducation, santé et loisirs aux petites filles bonnes employées dans le travail domestique à Casablanca
<i>Projet 3 – Enfants des rues</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer au développement de stratégies nationales liées à la réinsertion de ces enfants. - Appuyer les initiatives locales pour alimenter la réflexion sur la répliquabilité à l'échelle nationale, - Contribuer à l'amélioration des compétences des ONG actives dans le domaine.
<i>Projet 4 - Initiatives pilotes</i>	Contribuer à la promotion auprès des décideurs, des approches novatrices menées en matières de prévention et de lutte contre l'abandon scolaire, ainsi qu'à l'amélioration de la connaissance liée aux problématiques émergentes (IST/SIDA) chez les adolescents, maltraitance et abus commis à l'encontre des enfants.
Programme Promotion et suivi de la CDE	<ul style="list-style-type: none"> - Consolider les actions de plaidoyer et de mobilisation sociale autour de l'enfant - Appuyer la mise en place d'un système intégré d'information centré sur l'enfance - Instaurer un système de suivi-évaluation du Programme de coopération
<i>Projet 1 : Communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la culture Droits de l'enfant et son ancrage dans les pratiques quotidiennes - Renforcer la participation des enfants dans les actions les concernant - Contribuer à l'adoption d'attitudes et comportements appropriés aux droits de l'enfant.

Programme/Projet/ Sous-projet	Objectifs des programmes, projets et sous-projets du Programme de coopération
<i>SP/ Promotion de la Culture des droits de l'enfant</i>	- Institutionnaliser le Forum des médias pour l'enfant - Améliorer l'information relative à l'enfant - Améliorer la connaissance et la compréhension des droits de l'enfant et de la CDE dans les familles et au niveau des intervenants dans les questions liées à l'enfance et auprès des enfants.
<i>SP/ Participation de l'enfant</i>	- Renforcement des capacités des Maisons de Jeunes, Associations de jeunes, etc., à favoriser la participation des jeunes au moyen de modules de formation diffusés par des équipes de formateurs. - Jeunes ayant acquis des compétences pour définir leur priorités et les défendre - Une vision ado-jeunesse adoptée par les jeunes et le Gouvernement
<i>SP/ Changements de comportement</i>	A développer avec chaque programme
<i>Projet 2 : Suivi – évaluation</i>	Développer des systèmes intégrés d'information et de suivi centrés sur l'enfance, devant servir à la prise de décision et à la formulation de politiques /stratégies en faveur de l'enfance.
<i>SP/ Analyse de la situation de l'enfant</i>	Mise en place et utilisation effective d'un système intégré d'information sur l'enfant facilitant la recherche et la prise de décision, cohérent, fiable, dynamique, mis en place et fonctionnel d'ici 2006
<i>SP/ Suivi-évaluation</i>	La mise en place effective d'un Plan intégré de suivi et évaluation du Programme de coopération

ANNEXE 4 : Domaines et thématiques des formations dispensées

Domaine de formation	Thématiques abordées
Formations à caractère transversal	Approche Basée sur les Droits Humains, Formation sur la CDE, Communication, Participation, Elaboration de projets, Equité, Gestion administrative et financière, Gestion axée sur les résultats, Gestion des conflits.
Education	Grille qualité de l'éducation, Evaluation formative, Curricula régionaux et locaux, Petite enfance, Préscolaire, gestion bibliothèque, Education Parentale, Activités parascolaires, gestion des classes à cours multiples, Psychologie de l'enfant, Education Non Formelle
Santé	PCIME, Santé maternelle, Post partum, Vaccination, Gestion des risques sanitaires, Formation du projet GAIN, Planification familiale, Santé Néonatale, Santé de l'enfant, Développement intégré du jeune enfant Formations de Dar Aloumouma (DAO) : Echographie, Techniques d'accouchement, santé de la mère et de l'enfant, formation sur le guide de la petite enfance, Suivi médical de la femme enceinte, Premiers soins de la mère et de l'enfant; Désinfection des points d'eau, Mutuelle communautaire; DAO : Gestion administrative et financière de l'association, Elaboration des projets, Techniques de communication et d'animation, Formation sur le guide de la petite enfance, Formation sur le système d'information et de communication (SIC).
Protection	Droits de l'enfant, Techniques de secourisme, VIH SIDA, Techniques de sensibilisation, Techniques de communication, Initiation à la programmation des droits de l'enfant, Prévention du VIH SIDA, problème de travail de l'enfant, lutte contre l'exploitation des enfants, prévention de la maltraitance en institution, planification stratégique, Genre, violence à l'égard des enfants, traitement des cas de violence des enfants, protection de l'enfant, mise en place de cellules d'écoute.
Développement local et communal	Approche participative, Diagnostic participatif, Elaboration de la monographie communale, Gestion de l'outil informatique, Technique du plaidoyer, Gestion du système d'information communal, Charte communale, Gendérisation des budgets locaux, Sensibilisation sur le processus réplique, Gestion des conflits, Planification stratégique Formulation et Montage de projets, Partenariat.
Promotion et suivi	Qualité de collecte de données, exploitation des données d'enquête ASE ; formation sur Definvo, Formation APBDH, formation à

	l'outil informatique (Introduction et définitions, Microsoft Windows, saisie et présentation des données, Microsoft Excel (XP), Access 2000, utilité et mode de calcul des indicateurs
--	--

ANNEXE 5 : Liste des personnes et des organismes rencontrés

Bureau de l'UNICEF	
M. H. AIT MANSOUR	Chargé du programme Suivi
Mme Rajjae BERRADA	Chargée du programme Protection de l'enfance
M. Y. ABDELHAKIM	Chargé du programme SEMR
M. Ahmed LAABID	Chargé du programme Santé
M. LARDI	Chargé du projet GAIN au Bureau de l'UNICEF
Mme Yuri OBARA	Chargée du programme Éducation
Mme Hind BENABDENBI	Assistante aux programmes
Mme S. Lamrini	Programme Education
Ministère de l'Éducation Nationale	
M. A. FERIATI	Chef de division à la Direction des curricula
M. AMZIL	Chef de service du préscolaire
M. LAHKIM	Direction de l'Éducation Non Formelle
M. M. SALAMA	Délégué de l'Éducation Nationale, Tanger
M. M. OUJLOUK	Point focal Education et SMER Ouarzazate
M. R. TAOUFIK	Ex point focal Marrakech El Haouz
M. M. BAALA	Point focal Education et SMER Zagora
M. M. AOUAJ	Point focal Education Tanger Assila
M. M. HADINI	Point focal Education et SMER Chefchaouène
M. B. CHARAB	Point focal Education Tanger Fahs Anjra
M. S. ATTAARICHA	Point focal Marrakech
Ministère de la Santé	
Dr BENSALAH	Chef de service de santé de la mère et de l'enfant
Dr. CHAKLI	Chef de service de santé de l'enfant
Dr. L. RJIMATI	Service de la protection de santé de l'enfant
Dr. BRIKAT	Direction de la population
Dr MAHFOUDI	Chargé du projet GAIN
Mme LAILA ELAMMARI	Service de la protection de santé de l'enfant, cadre à la cellule de coordination du projet GAIN, Composante suivi Evaluation au projet
Mme LAILA .ACHARI	Point focal de la composante Marketing social et plaidoyer, Projet GAIN
Mme BENBAHA	Santé de la mère et du nouveau-né
Ministère de l'Agriculture	
M. LHOSSAINE SAAD	Chef de service Technique, division de la répression des fraudes
Institut de formation de l'Industrie Meunière (IFIM)	
M. MAHJOUB SAHABA	Directeur de l'Institut de Formation de l'Industrie Meunière
Ministère de la justice	
Mme AMINA OUFRIKHA	chef de service, Direction des Affaires pénales
Ministère de l'intérieur	
Mme. BENOMAR	Chef de division à la DAR et responsable à la DGCL
M. AKIF	Chef de service à la DAR
Associations et ONG	

Association ASBI	Chefchaouène
AMASDEQ	Rabat
Participants à l'atelier de formation des enquêteurs	
M. OUJLOUQ	Ouarzazate
B. AZGUI	Ouarzazate
M. AIT BELKAS	Ouarzazate
R. RACHID	Marrakech
M. ACHBANE	EL Haouz
A. MOULAHID	Essaouira
M. AOUAJ	Tanger
M.BAALA	Zagora
E. ZYAT	Casablanca
A. ALOUI	Chefchaouène
Formateurs interviewés	
Alfaf M'hamed	Agent de service
BOUSSAIDI HSSAINE	Enseignant
BRAHIM BOUSSAIYD	Secrétaire général
Dr Fatima Rossafi	Médecin / membre de C.C
BRAHIM BOUSYD	Coordonnateur CC
Morghilahcen	Enseignant
BRAHIM SIDKI	Technicien, membre du CC
ZAHRA AKHATAR	Animatrice
Dr Nour Radouane	Médecin / membre de C.C
M. A. FILALI SADOK	Formateur
M. A. FARIBI	Professeur universitaire et chercheur
M. A. EL GHORDAF	Ex, chef de division au Département de l'Education Nationale et formateur
Bénéficiaires des formations dispensées interviewés	
M. ABDESSAMAD HAJJAJ	Coordonnateur provincial
Mme. HANANE CHAKIR	Animatrice, association de développement rural
M. AHMED, HOURI	Inspecteur en Education
M. CHAKIB LAHROUGUI	Point focal, Education
Mme BOUCHRA TAFI	Animatrice Association locale
M. ABDELKRIM, KHABOURI	Instituteur Médiateur
MOHAMED AMIRI BEN ICHOU	Fellah
MOHAMED SOUSSANI	personne relais
MAKHLOUF MOHAMED	Professeur / Coordonnateur de cellule d'écoute
ABDALLAH OUALAL	Membre d'Association gérant les projets d'eau
MOUHA AIT MALOUK	Professeur, MCC, Membre de CGE
ABDELLAH OUASSOU	Directeur / MCC
ALI NAJIH	Professeur
Taoufik Mohamed	Fonctionnaire
Hadou BAKNI	Professeur
Lahcen SALMI	Professeur / Coordonnateur de cellule d'écoute
Fatima EL IDRISSE	Monitrice DAO
Hamou JANAH	Auxiliaire d'association
Fatima ESSAYOTTI	personne relais
Baha HILALI	personne relais
Youssef BOU HADOU	Président d'association
Hanane OUBABA	Personne relais
Mouh DAOUDI	Père
Lhoucine BOUHOUC	Professeur, animateur de bibliothèque scolaire

Rahma ALFAF	Personne relais
Younès AFILAL	Professeur
Jamila Dehimedi	Conseillère sociale
Abdelmajid ZAKARIA	Inspecteur du primaire
Abdelouahid KHAMAL	Inspecteur en orientation
M. HAMDAOUI	Service statistique, Santé
Samir CHAOUKI	Conseiller en orientation scolaire
MUSTAPHA AIT BELKAS	Inspecteur de l'enseignement secondaire
RIFKI AHMED	Inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire
BEN BOUAMER SANAE	Médecin généraliste
AIT MOUSSA MOHAMED	vice président APTE
AIT BENOUISSADEN MOHAMED	Non indiqué
KBIRI OMAR	Rédacteur, membre de la coordination provinciale
AIT OUBRAHIM HASSI	Directeur d'école
ABDELAZIZ GUILDASS	Président association de développement
AIT BEN FISSOU ABDELALI	Personnel de santé
MOHAMED OUDICH	Inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire
RABIAA KANFAR	Animatrice DAR OUMOUMA
IKEN MHAMED	Technicien communal
Mme Aatika DRISSI	Infirmière accoucheuse
M. M. EL FAOUKI	Médecin Chef
Animatrices de Dar Oumouma	
Participants à l'enquête au niveau local	
SAID OUABOUCH	Non indiqué
BRAHIM BOUSSAYD	Non indiqué
MOUHA AIT MALLOUK	Professeur
BAALA MOHAMED	Inspecteur de l'enseignement
BRAHIM AZGUI	Non indiqué
MUSTAPHA AIT BELKAS	Non indiqué
MOHA OUILOUQ	Inspecteur en orientation et en planification

ANNEXE 6 : liste des principaux documents consultés

- Plan cadre d'opérations, Programme de Coopération Gouvernement du Maroc/UNICEF 2002-2006, Rabat, janvier 2002
- Évaluation du Programme de coopération Gouvernement du Maroc/UNICEF Rapport synthèse, Version finale 20 décembre 2004.
- Rapports et documents de projets relatifs aux :
Programme Soutien aux enfants du milieu rural
Programme APN-Éducation
Programme APN-Santé
Programme Protection de l'enfance
Projet Promotion et suivi de la CDE.
- Rapports de suivi et d'évaluation des activités de formation et des projets de coopération
- Modules et guides de formations relatifs aux formations dispensées dans le cadre des différents projets et programmes de coopération
- Modules et guides de formations relatifs aux formations à caractère transversal
- Charte Nationale de l'Education et de la formation, Rabat 1999
- Cadre stratégique de développement du système Educatif Marocain, Rabat, Avril, 2005,

- Rapports annuels de bilan du secteur de l'Education Nationale 2002, 2003, 2004, 2005
- Document relatif à la stratégie du Ministère de la santé : Contribution du secteur de la Santé à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, Ministère de la Santé, Royaume du Maroc, Juin 2006.
- Modules utilisés dans le cadre des formations du secteur de la Santé
- Rapports des réalisations 2005-2006, Stratégie Nationale de fortification des aliments, Projet GAIN, Direction de le Population, Ministère de la Santé, Janvier 2007
- Documents de l'Institut de Formation de l'Industrie Meunière (IFIM)

ANNEXE 7: Guide d'entretien

Question principale 1:

- 1 Dans quelle mesure les formations dispensées dans le cadre du programme de coopération avec l'UNICEF contribuent à la réalisation des politiques et stratégies de votre département/votre ONG.

Questions de relance:

- 1 Quels sont les différents axes de la stratégie de votre département?
- 2 Pouvez vous approfondir l'aspect relatif au développement des capacités?
- 3 Quel lien voyez-vous entre cette vision et les formations dispensées dans le cadre du programme de coopération avec l'Unicef?

Question principale 2:

- 1 Dans quelle mesure cette vision de développement des capacités intègre t-elle la dimension droits humains?

E.2- Les formations dispensées dans le programme:

L'évaluation des formations se focalisera sur trois phases essentielles suivantes:

- 1 La planification;
- 2 La mise en œuvre;
- 3 Les résultats de la formation;
- 4 L'impact des formations.

Les résultats attendus de l'évaluation de chacune de ces phases seront précisés avant les questions principales et de relances proposées.

1. Phase de planification

1.1- Résultats recherchés:

- 1 Dans quelle mesure la planification de la formation prend en compte les objectifs du programme de pays, les orientations et les politiques des départements, de la société civile ainsi que le renforcement des capacités?
- 2 Dans quelle mesure la planification de la formation contribue à l'atteinte des objectifs visés par la formation?

1.2- Justification de la formation:

Question principale:

- 1 Pourquoi cette formation a été réalisée dans le cadre du programme de coopération ?

Questions de relance:

- 1 Quels sont les objectifs visés?
- 2 Quelle est la contribution de cette formation au développement des capacités, à la réalisation des droits de l'enfant et des DH en général, des OMD, de la politique du gouvernement et des objectifs du programme de pays?
- 3 Est-ce qu'elle s'inscrit dans un plan de formation?

1.3- Modalités de planification:

Question principale:

- 1 Comment a été conçue la planification de la formation?

Questions de relance:

- 1 Identification et analyse des besoins?
- 2 Approche participative dans la planification?
- 3 Approche axée sur les résultats?
- 4 Approche basée sur les droits humains?
- 5 Planification stratégique?
- 6 Approche genre?

1.4- Planification de l'exécution de la formation:

Question principale:

- 1 Comment ont été définies les ressources humaines, financières et matérielles pour la réalisation de la formation?

Questions de relance:

- 1 Critères d'identification et de choix des formateurs, des bénéficiaires?
- 2 Critères d'identification des conditions de formation? (Lieu, durée, période...)
- 3 Critères d'identification des ressources matérielles et financières?

1.5- Planification de l'évaluation de la formation:

Question principale :

- 1 Comment l'évaluation de la formation a été conçue?

Questions de relance:

- 1 L'évaluation est prévue dans le plan de suivi et l'évaluation du projet?
- 2 L'évaluation est prévue dans un plan de formation?
- 3 L'outil d'évaluation prévu?
- 4 Comment est faite la collecte de l'information de l'évaluation?

2. Phase de mise en œuvre de la formation:

2.1-Résultat attendu:

- 1 Dans quelle mesure la mise en œuvre de la formation contribue à l'atteinte des résultats escomptés?

2.2- Ressources:

Question principale:

- 1 Quels sont les points forts et les points faibles dans la mise en œuvre en terme de ressources humaines, matérielles et financières mobilisées?

Questions de relance:

- 1 Les ressources ont été suffisantes et adéquates?
- 2 Y a-t-il eu des difficultés dans l'utilisation des ressources et lesquelles?

2.3- Déroulement de la formation

Question principale:

- 1 Quelles sont les points forts et les points faibles au niveau de l'encadrement : techniques d'animation, de la gestion du temps, de l'assiduité, de la participation des bénéficiaires, de la langue de communication, du matériel utilisé...?

3. Résultats de la formation

3.1-Résultats attendus:

- 1 Dans quelle mesure les résultats escomptés de la formation ont été effectivement atteints?

3.2- Résultats immédiats (court terme) de la formation:

Question principale:

- 1 Que pensez vous de l'atteinte des objectifs visés par la formation quantitativement et qualitativement, en terme de connaissances, d'habiletés, de production de documents, de changement de comportement...?

Questions de relance:

- 1 Nombre (%) de personnes formées?
- 2 Degré de maîtrise des connaissances, des capacités, des compétences, des comportements par les participants?

3.3- Résultats à moyen et à long terme:

Questions principales:

- 1 Que pensez vous du transfert et de l'utilisation des acquis de la formation dans le travail?
- 2 Dans quelle mesure cette formation a contribué *effectivement* à l'atteinte des objectifs du programme de coopération?
- 3 Comment peut-on augmenter la qualité et la quantité des résultats de la formation avec les mêmes moyens alloués, ou moins?
- 4 Comment peut-on arriver aux mêmes résultats avec moins de ressources?

4. Impact de la formation

4.1-Résultat attendu:

- 1 Apprécier l'impact prévu et non prévu dans la planification de la formation sur le comportement des participants et leurs milieux environnants?

Question principale:

- 1 Avez-vous identifié des effets positifs ou négatifs prévus ou non prévus au moment de la planification de la formation, sur les personnes ou sur le milieu environnant?

5. Pérennisation:

5.1-Résultat attendu:

- 1 Dans quelle mesure les départements et les ONG impliqués dans le programme se sont appropriés les formations dispensées et les résultats des projets pour assurer leur extension et leur généralisation?

Questions principales:

- 1 Avez-vous prévu une stratégie de généralisation des formations et des résultats des projets? Comment elle a été mise en œuvre? Comment se fait le suivi et l'évaluation de cette généralisation?