



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



# DEMARCHES, OUTILS ET METHODES D'ELABORATION, DE SUIVI ET D'EVALUATION D'UN PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES

MANUEL DE L'APPRENANT

**Enabel** 



Cette Action est financée par  
l'Union européenne

## OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI

Le but de cet outil est de fournir aux porteurs principaux de fonction Renforcement de Capacités des Agences Territoriales de développement agricole et tout acteur en charge du renforcement de capacités, un guide pratique pour leur rôle de conducteur pur l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan de Renforcement des Capacités (PRC). Il fournit des techniques, outils et méthodes de conduite pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation d'un PRC.

Il est structuré en séances. Chaque séance est introduite par une fiche qui en présente le titre, la durée, les objectifs, le contenu et les supports.

Pour une utilisation optimale de cet outil, le participant doit progresser par séance dans l'ordre chronologique.

## SOMMAIRE

<i>OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI</i> .....	2
<i>SOMMAIRE</i> .....	3
<i>SIGLES ET DEFINITIONS</i> .....	4
<i>INTRODUCTION</i> .....	5
<i>Séance 1 : Logique de compétences et le processus d'élaboration d'un plan de renforcement de capacités organisationnelles et individuelles</i> .....	8
<i>séance 2 : logique et démarche globale d'élaboration d'un plan de renforcement des capacités d'une organisation (suite)</i> .....	13
<i>Séance 3 : les principales composantes d'un plan de renforcement des capacités</i> 16	
<i>Séance 4 : Axes majeurs d'un plan de renforcement des capacités par composante</i> .....	18
<i>Séance 5 : les modalités de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités</i> .....	21
<i>séance 6 : les principales étapes d'élaboration du prc</i> .....	27
<i>Séance 7 : les différents livrables issus du processus d'élaboration du PRC</i> .....	36
<i>Séance 8 : Principales parties prenantes et rôles des acteurs impliqués dans l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités</i> .....	38
<i>Séance 9 : Stratégie de mise en œuvre et dispositifs de pilotage du plan de renforcement des capacités</i> .....	40
<i>Séance 10 : Organiser et conduire une action de communication et de formation</i> .....	44
<i>Séance 11 : Le suivi de la mise en œuvre d'un PRC, ses différents types et quelques outils clés</i> .....	59
<i>Séance 12 : L'évaluation de la mise en œuvre d'un PRC, ses différents types et quelques outils clés</i> .....	70
<i>Séance 13 : La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation d'un PRC</i> .....	77

## SIGLES ET DEFINITIONS

ATDA	Agences Territoriales de Développement Agricole
C/Division RH	Chargé Division Ressources Humaines
C/SFO	Chef Service Formation
C/SRH	Chef Service Ressources Humaines
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
DRC	Directeur du Renforcement des Capacités
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PAC	Parcours d'Acquisition de Compétences
PDA	Pôle de Développement Agricole
PRC	Plan de Renforcement de Capacités
RC	Renforcement de Capacités

# INTRODUCTION

## Contexte

Le projet ARISA, au démarrage a fait élaborer un plan de renforcement de capacités des acteurs-clés intervenant dans la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole dans les territoires autour des quatre (04) thèmes fédérateurs dont la structuration des filières en inter profession et ce, dans une démarche de **Parcours d'Acquisition des Compétences (PAC)**. Plus spécifiquement, il s'est agi de réaliser entre autres un diagnostic de la situation actuelle et du gap capacitaire des acteurs-clés du projet par thématique assorti d'un plan de renforcement de capacités priorisé et budgétisé sur la durée du projet avec pour résultats attendus au niveau de chaque pôle de développement agricole, et pour chaque acteur clé au sein du pôle (ATDA, DDAEP, OIP/OPA, CNA, et les mairies, à travers leurs associations). Ce travail réalisé par des experts a révélé des insuffisances au niveau des chambres d'agriculture et des organisations professionnelles dans plusieurs domaines dont le suivi et l'évaluation des actions de renforcement de capacités et des progrès post-formation.

## Public – cible



Le présent PAC est prévu pour les porteurs de fonction du secteur agricole dans les pôles de développement agricole, en tant que conducteurs des activités d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des différents plans de renforcement des capacités du secteur agricole, en vue de l'amélioration de leurs expertises en la matière. Il s'agit notamment des DRC, C/SFO et C/SRH des ATDA, des C/Division RH des DDAEP, des Coordonnateurs / Directeurs Exécutifs des faïtières nationales d'OPA et des Secrétaires Permanents des Interprofessions.

## Objectifs du Parcours d'acquisition des compétences



L'objectif de la formation vise à rendre les apprenants capables de comprendre le processus d'élaboration, les modes opératoires de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités, les rôles des acteurs impliqués, et de superviser l'élaboration du PRC de

leurs organisations respectives et de participer activement au suivi de la mise en œuvre et à l'évaluation du PRC élaborés.

Plus spécifiquement, les apprenants dans leurs fonctions de **porteurs principaux de fonction**, devront être en mesure de :

- ⇒ D'utiliser de façon autonome les méthodes et les techniques d'élaboration, d'opérationnalisation, de suivi et d'évaluation des plans de renforcement des capacités ;
- ⇒ D'expliquer, guider, former, conseiller, proposer aux contributeurs, la démarche et les outils d'élaboration, d'opérationnalisation, de suivi et d'évaluation de leurs plans de renforcement des capacités respectifs.

Les objectifs pédagogiques visent à ce que les apprenants qui auront suivi toutes les activités programmées, soient capables de :



- ⇒ Expliquer la logique et la démarche globale d'élaboration, de suivi et d'évaluation d'un plan de renforcement des capacités d'une organisation ;
- ⇒ Présenter les composantes et axes majeurs d'un plan de renforcement des capacités d'une organisation ;
- ⇒ Présenter les différentes méthodes de suivi et d'évaluation du PRC et leurs variantes ;
- ⇒ Décrire et détailler les principales parties prenantes et les rôles de chacun des acteurs impliqués dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un plan de renforcement des capacités ;
- ⇒ Conduire les principales étapes d'élaboration du PRC, les contributions attendues des acteurs, les outils indiqués ainsi que des différents livrables issus du processus ;
- ⇒ Conduire l'Opérationnalisation des stratégies de suivi – évaluation du PRC ;
- ⇒ Définir la stratégie de mise en œuvre et les dispositifs de pilotage du plan de renforcement des capacités ;

Les principaux centres d'intérêt qui seront abordés sont :

- La logique de compétences et le processus d'élaboration d'un plan de renforcement de capacités organisationnelles et individuelles
- La logique et les méthodes de suivi et d'évaluation d'un plan de renforcement des capacités ;
- Les composantes et axes majeurs d'un plan de renforcement des capacités d'une organisation ;
- Les composantes d'un système de suivi – évaluation d'un plan de renforcement des capacités
- Les différentes méthodes de suivi et d'évaluation du PRC et leurs variantes ;
- Les principales parties prenantes et les rôles de chacun des acteurs impliqués dans l'élaboration et le suivi d'un plan de renforcement des capacités ;
- Les modes opératoires d'élaboration et de suivi-évaluation du PRC et leur conduite opérationnelle ;
- Conduire la stratégie de mise en œuvre et les dispositifs de pilotage du plan de renforcement des capacités ;
- Conduite d'une action de formation et de communication en mode vulgarisation

## Fiche de Séance 1 : Logique de compétences et le processus d'élaboration d'un plan de renforcement de capacités organisationnelles et individuelles

Fiche de la séance n°1	
Titre de la séance : Logique de compétences et le processus d'élaboration d'un plan de renforcement de capacités organisationnelles et individuelles	
	<b>Durée :</b> 2H15'
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de : De définir le PRC, son rôle et les principes généraux du renforcement des capacités des acteurs ; Décrire les principaux modèles de compétences et de renforcement des capacités et leurs caractéristiques respectives
	<b>Contenu :</b> Définition, rôle et principes généraux du renforcement des capacités des acteurs ; Principaux modèles de compétences et de renforcement des capacités et leurs caractéristiques respectives ; Place des référentiels de dans le processus de renforcement des capacités ; Démarche globale d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités selon l'approche par référentiels.
	<b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.
	Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels

## LOGIQUE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

### *Quelques éléments de définition du plan de renforcement des capacités*

Le Plan de Renforcement des Capacités apparaît comme l'un des moyens pour permettre aux acteurs d'un domaine d'évoluer ensemble dans une logique de synergie autour des problématiques-clés de leur domaine.

Le Plan de Renforcement de Capacités vise à faciliter aux acteurs d'un secteur, la consolidation des connaissances et de développer leur capacité à traduire en opérations concrètes leurs rôles et mandats.

Sa mise en œuvre est un levier qui permet aux acteurs de s'adapter aux nouvelles exigences du contexte et de jouer le rôle qui leur appartient dans un modèle de partenariat et de collaboration multi-acteurs.

Selon une approche constructiviste de type progressif, le PRC porte sur le processus d'amélioration des **capacités organisationnelles** (organo- fonctionnelles) et de **compétences des individus**.

### *Démarche globale de renforcement des capacités*

#### Au niveau organisationnel

Au plan organo- fonctionnel, la logique de renforcement capacitaire requiert que les acteurs concernés soient au niveau 4 pour être en mesure d'assurer le mandat institutionnel qui leur est dévolu ; le cycle de progression proposé et découlant des modèles de DO (Développement organisationnel centré fonction et opérations), est présentée dans le tableau suivant.

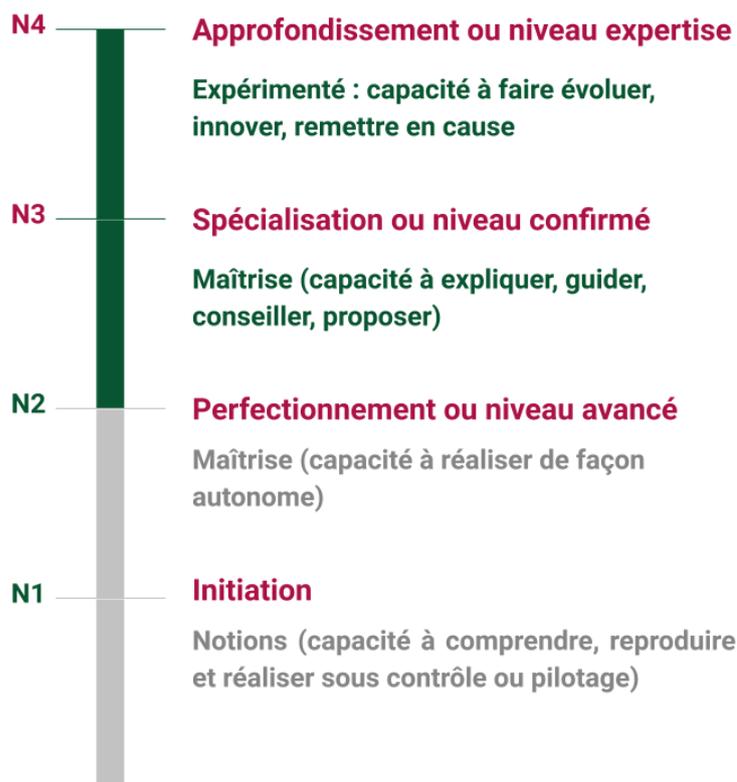
**TABLEAU 1: CYCLE DE PROGRESSION ORGANO-FONCTIONNEL**

Variables	Niveaux de compétences (objectifs)			
	N1	N2	N3	N4
Niveau d'exécution du mandat	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence d'Outils, mécanismes et dispositifs	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence de produits / services requis au profit des bénéficiaires	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence de porteurs de fonction	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement

Ainsi, les actions de renforcement des capacités doivent concourir à combler les gaps au niveau des quatre variables retenues dans ce modèle.

### Au niveau individuel

Au niveau individuel, la capacitation s'entend de l'ensemble des savoirs qui, apportés ou consolidés chez le titulaire de poste ou le porteur de fonction, lui permettent d'assumer convenablement la mission et les objectifs à lui assignés. Agir sur les capacités individuelles consistera donc à développer une approche centrée sur les compétences. Le modèle de compétence retenu ici est celui de la taxonomie de Bloom (simplifiée) qui indique un cycle de renforcement à quatre niveaux :



**Figure 1** : Le cycle de progression des compétences selon le modèle simplifié d'acquisition des connaissances de Bloom.

Le tableau ci-après indique les différents niveaux de capacités requis en fonction des objectifs de compétences visés.

**TABLEAU 2 : NIVEAUX DE CAPACITES ET OBJECTIFS DE COMPETENCES**

Niveaux de compétences	Connaissances théoriques (savoirs)	Habilités pratiques (savoirs faire)	Comportements professionnels (savoirs être)	Cycle de renforcement capacitaire correspondant
<b>INITIAL (N1)</b> (Notions : capacité à comprendre, reproduire et réaliser sous contrôle ou pilotage)	Connaître les généralités, comprendre les principes de base	Reproduire, faire sous contrôle ou pilotage en suivant des consignes précises	Être sensibilisé	<b>Initiation</b>
<b>Avancé (N2)</b> (Maîtrise : capacité à réaliser de façon autonome)	Avoir étudié, expérimenté ; pouvoir expliquer, commenter, exposer	Faire de façon autonome ; pouvoir montrer et expliquer à autrui	Se comporter en faisant attention, avec effort	<b>Perfectionnement</b>
<b>Confirmé : (N3)</b> (Capacité à expliquer, guider, conseiller, proposer)	Avoir approfondi les cas difficiles ou inhabituels ; pouvoir enseigner à autrui	Pouvoir conseiller, enseigner, guider ou piloter ; pouvoir traiter les cas difficiles ou inhabituels	Se comporter avec aisance, Naturellement ; aider autrui à se comporter	<b>Spécialisation</b>
<b>EXPERTISE (N4)</b> (Expérimenté : capacité à faire évoluer, innover, remettre en cause)	Pouvoir faire de la prospective, extrapoler, pouvoir innover, faire évoluer les connaissances	Pouvoir remettre en cause les pratiques, les faire évoluer, innover	Être capable de changer les comportements d'autrui	<b>Approfondissement</b>

## Fiche de séance 2 : logique et démarche globale d'élaboration d'un plan de renforcement des capacités d'une organisation (suite)

)

Fiche de la séance n°2	
Titre de la séance : Logique de compétences et le processus d'élaboration d'un plan de renforcement de capacités organisationnelles et individuelles	
	Durée : 2H
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <p>De décrire la place des référentiels de dans le processus de renforcement des capacités</p> <p>D'expliquer la démarche globale d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités selon l'approche par référentiels</p>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Démarche globale d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités</p>
	<p><b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.</p>
	<p>Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels</p>

## Le modèle d'élaboration du plan de renforcement des capacités

L'action de renforcement de capacités se définit comme « les processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans » (CAD/OCDE, 2006).

Le modèle utilisé s'inspire de cette définition qui repose sur l'analyse des capacités à trois niveaux, dont seulement deux ont fait l'objet de la présente étude :

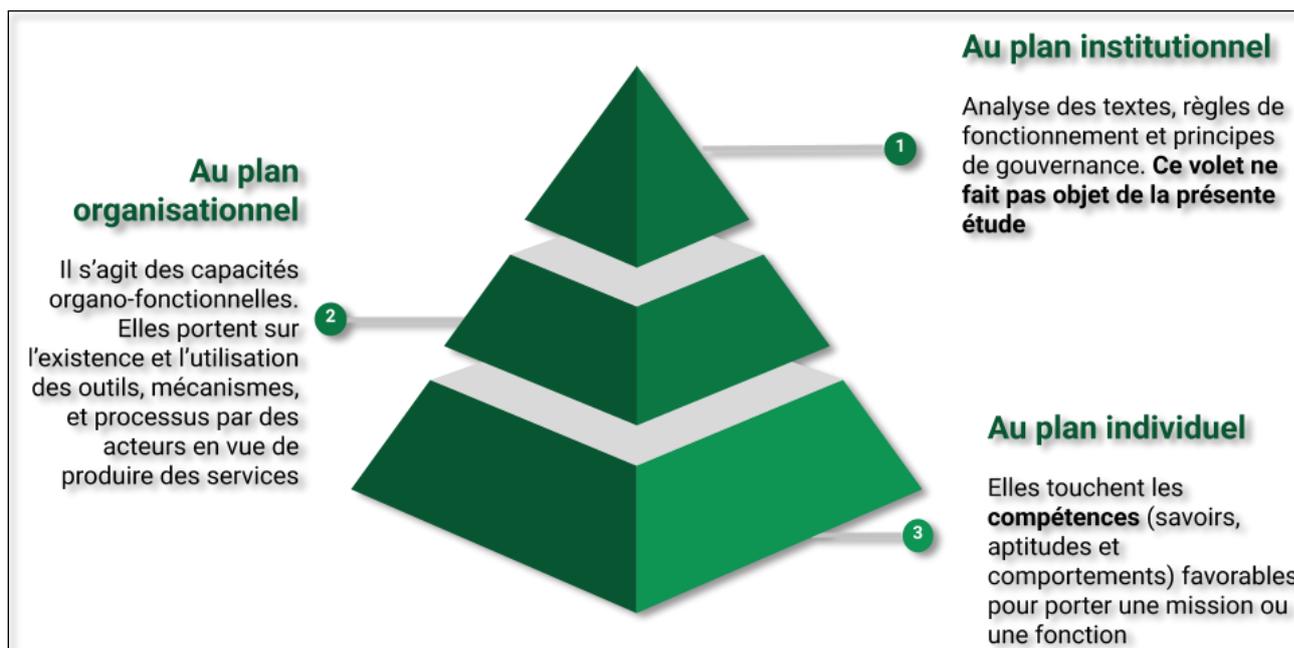


Figure 2 : Les principales dimensions du diagnostic des besoins en renforcement des capacités

Dans la pratique, le modèle d'élaboration du plan de renforcement de capacités a été décliné comme suit :

Construction des référentiels comme base du diagnostic des capacités :

- Les référentiels organo-fonctionnels pour chacun des acteurs organisationnels ;
- Les référentiels de compétences pour chacun des porteurs de fonction.

## Etat des lieux :

Il a consisté pour l'essentiel aux opérations suivantes :

- La collecte de données lors des ateliers et par remplissage de fiches de diagnostic ;
- Des entretiens exploratoires et documentation sur les acteurs ;
- L'analyse des données.

## Diagnostic des Gaps :

Il a consisté pour l'essentiel aux opérations suivantes :

- la formulation des écarts entre la situation requise et la situation réelle ;
- L'ajustement des écarts au regard des biais relevés dans le croisement entre l'état des lieux et les référentiels de compétences par rapport à certains thèmes, compétences et titulaires de postes ; cet ajustement est soutenu par des données documentaires sur les emplois, poses et divers rapports d'activités des acteurs dans le sens de cibler les niveaux de capacités pertinents à combler.

## Identification des axes et Modalités de Renforcement des Capacités :

Elle a consisté pour l'essentiel aux opérations suivantes :

- l'indication des capacités des acteurs organisationnels à renforcer au regard des résultats du diagnostic, et ceci pour chacun des acteurs ayant fait le diagnostic ;
- l'indication des capacités des porteurs de fonction ou de postes à renforcer.

## Priorisation, Programmation, Budgétisation :

Cette étape a consisté à proposer une planification temporelle des actions de renforcement des capacités, indiquer le cout estimatif sur les aspects techniques essentiellement (expertise), les frais opérationnels devant être déterminés en fonction des choix logistiques qui seront retenus pour opérationnaliser les actions de renforcement retenues après priorisation et divers arbitrages.

## Fiche de séance 3 : les principales composantes d'un plan de renforcement des capacités

Fiche de la séance n°3	
Titre de la séance : Les principales composantes d'un plan de renforcement des capacités	
	<b>Durée :</b> 1H45'
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de : De définir et présenter les principales composantes d'un plan de renforcement des capacités
	<b>Contenu :</b> Les principales composantes d'un plan de renforcement des capacités
	<b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.
	Supports à remettre aux apprenants : sCahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels

## PRINCIPALES COMPOSANTES D'UN PRC

### *Au plan organo- fonctionnel*

Au plan organo-fonctionnel, les principales composantes d'un PRC sont :

- Le Renforcement institutionnel (textes, organigrammes, formalités, etc.) ;
- La Dotation en Ressources (humaines, financières, matérielle, etc.) ;
- La Dotation en ressources opérationnelles techniques et administratives (Métiers : normes, standards, outils, méthodes, dispositifs, procédures, etc.) ;
- Les Ressources partenariales (relations interacteurs, mise en relation, marché, etc.)

### *Au plan des compétences des porteurs de fonctions*

Au plan des compétences, les principales composantes d'un PRC sont :

- Les domaines de compétence par thème ;
- Les cibles (porteurs de fonctions) ;
- Les objectifs de compétences et Actions de renforcement ;
- Les modalités de RC en termes de durée ;
- La planification temporelle ;
- Le budget indicatif par action et pour l'ensemble du PRC.

## Fiche de séance 4 : Axes majeurs d'un plan de renforcement des capacités par composante

<b>Fiche de la séance n°4</b>	
Titre de la séance : Axes majeurs d'un plan de renforcement des capacités par composante	
	Durée : 2H
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de : Les Axes majeurs d'un plan de renforcement des capacités par composante
	<b>Contenu :</b> Axes majeurs d'un plan de renforcement des capacités par composante
	<b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.
	Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels

## AXES MAJEURS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

### *Axes de renforcement des capacités au plan organisationnel*

Quatre axes sont identifiés pour opérer le renforcement des capacités organisationnelles des acteurs :



Figure 3 : Les axes de renforcement des capacités au plan organo-fonctionnel

### *Axes de renforcement des capacités au plan individuel*

Au niveau des porteurs de fonction, les besoins en compétences ont été regroupés autour de sept axes capacitaires à savoir :

- ❑ Axe 1 : Outils et Méthodes de Développement du secteur agricole : il regroupe les Compétences Métier en lien direct avec les fonctions techniques du secteur (CM)
- ❑ Axe 2 : Cadre Normatif et Institutionnel du secteur agricole (CNI) : il prend en compte toutes les compétences en lien avec la compréhension et l'utilisation des textes, des documents stratégiques et leurs dérivés qui structurent et alimentent le cadre institutionnel du secteur agricole ;
- ❑ Axe 3 : Planification, Management et Organisation du Travail (PMOT) : cet axe regroupe les compétences de management et de gouvernance des organisations
- ❑ Axe 4 : Administration Générale : il prend en compte les compétences de gestion opérationnelle, budgétisation opérationnelle d'activités, rédaction de documents, etc.
- ❑ Axe 5 : Information et Systèmes d'Information (ISI) : cet axe regroupe les besoins en compétences liés aux logiciels spécifiques, à la statistique et aux systèmes d'information
- ❑ Axe 6 : Documentation, Animation et Communication (DAC) : l'axe 6 prend en compte plusieurs compétences inhérentes à la diffusion de documents techniques, aux méthodes d'animation des équipes, à la circulation de l'information avec les différents acteurs du secteur
- ❑ Axe 7 : Thèmes Transversaux (TT) : il regroupe toutes les compétences transversales communes à toutes les thématiques et regroupant les compétences administratives, managériales et informatiques considérées comme le socle sur lequel vont se greffer les compétences spécifiques déclinées dans les autres axes.

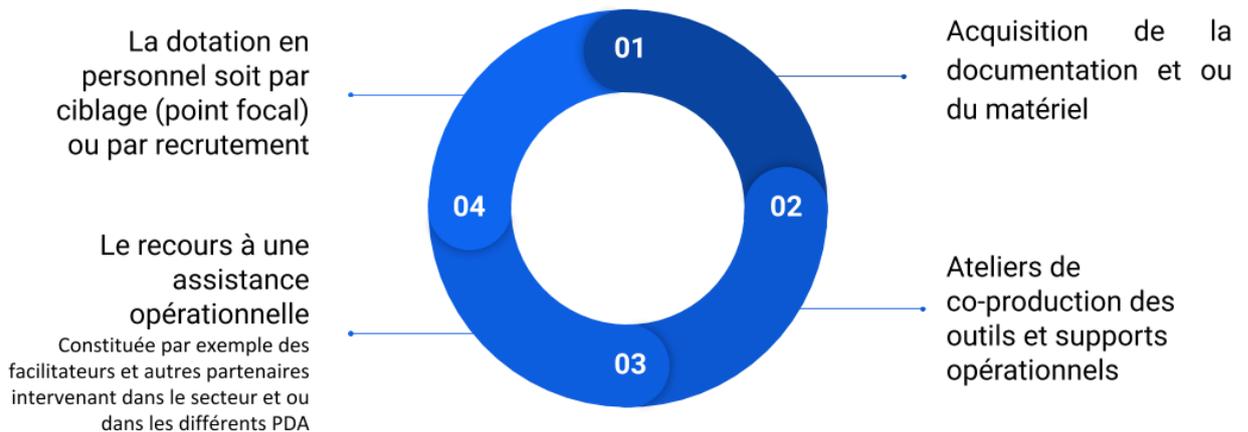
## Fiche de séance 5 : les modalités de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités

Fiche de la séance n°5	
Titre de la séance : les modalités de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités	
	<b>Durée :</b> 1H45'
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de : Présenter les modalités de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités
	<b>Contenu :</b> Les modalités de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités
	<b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.
	Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels

## MODALITES DE MISE EN ŒUVRE D'UN PRC

### *Au plan organisationnel*

Les modalités de renforcement des capacités sont les « manières » dont les différentes compétences identifiées et classées par thème vont être développées. Les modalités proposées par le PRC pour combler les gaps organo-fonctionnels sont relatives à quatre actions suivantes :



**Figure 4 :** Modalités de renforcement organo-fonctionnel

Chacune de ces modalités est exploitée dans le plan de renforcement de capacité à titre illustratif pour indiquer le genre d'action qu'il faut mener pour permettre à l'organisation de disposer des capacités suffisantes pour assumer son mandat.

### *Au plan individuel*

Le modèle de compétences retenu propose également la ou les modalités requises pour chacune des actions de renforcement retenues en fonction du cycle de progression capacitaire retenu. Les principales modalités communément admises par la communauté de pratiques en renforcement des capacités sont les suivantes :

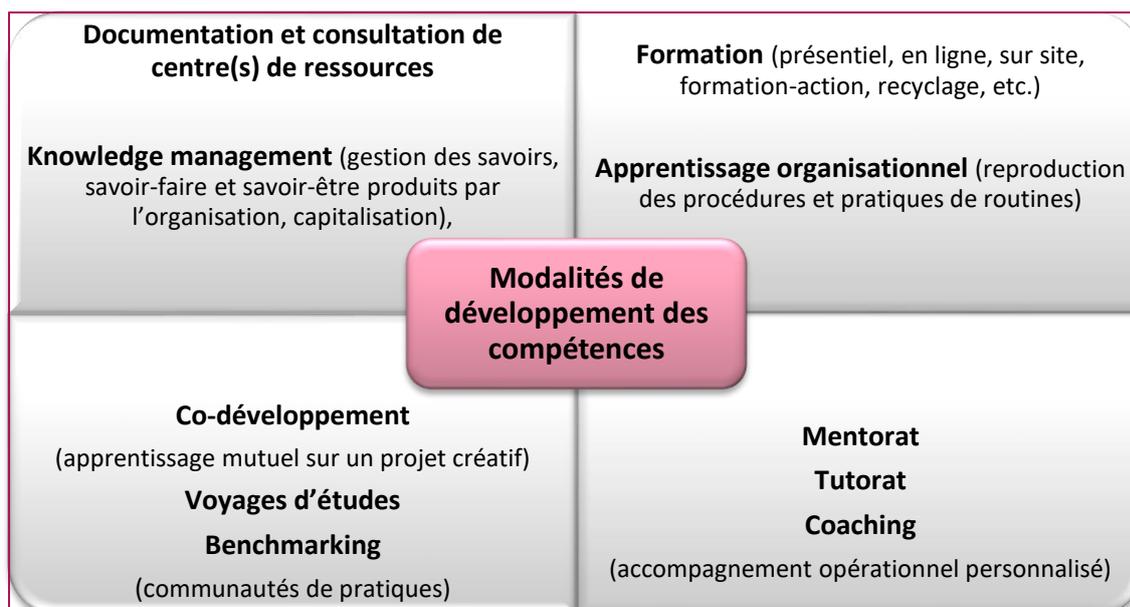


Figure 5: Différentes modalités d'acquisition des compétences. Ces différentes modalités peuvent être combinées en fonction des objectifs visés.

## APERÇU SUR L'APPROCHE PARCOURS D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES (PAC)

L'approche de formation explicitée dans le présent manuel est l'approche Parcours d'Acquisition des Compétences (PAC). Cette approche combine plusieurs modalités dans une démarche en 03 temps (diagnostic, formation, accompagnement).

Un « parcours d'acquisition de compétences » est un ensemble approprié, structuré et accompagné de différents modes d'apprentissage qui permet à l'individu d'acquérir (et de s'approprier) les compétences nécessaires pour assumer certains rôles clés pour l'organisation bénéficiaire.

Le PAC comprend 3 phases :

- une phase A de conception et de préparation (avant formation) : La phase A du PAC est celle où se réalise un diagnostic approfondi des besoins en renforcement de capacités des organisations bénéficiaires. C'est la phase d'analyse de la situation / problème / besoins de formation, d'adaptation des niveaux et contenu de la formation ; de préparation des supports formation et d'évaluation.

- **une phase B de formation** : C'est la phase de formation qualifiante de courte durée conformément aux standards améliorés de pédagogie et d'animation, et conditions de réalisation de la formation
- **une phase C de consolidation (après formation)** : C'est la phase d'accompagnement dans la mise en pratique de la phase B avec option d'améliorer les processus ; elle a une durée variable assez longue de six (06) à quatorze (14) mois.

Un PAC est caractérisé par un 'profil d'entrée' minimal et un 'profil de sortie' ciblé, exprimés en 'compétences'. Le PAC met l'individu et son organisation au cœur d'un parcours commun.

Elle peut faire l'objet d'une mission séparée pour l'ensemble des besoins de formation avant le démarrage de la phase B.

Tirant profit de l'expérience avec les projets de renforcement de capacités, le plan de renforcement de capacité prévoit comme dans la définition du concept PAC, une combinaison de différents modes d'apprentissage tels que :

- Des formations courtes et qualifiantes, plus ou moins étalées dans le temps ;
- Des moments d'étude individuelle, après mise à disposition de ressources d'apprentissage de qualité (ressources imprimées / digitales, le cas échéant audio-visuelles) ;
- Un apprentissage sur le tas, avec un appui-conseil et/ou du coaching structuré ;
- Une formation et/ou un coaching des chefs hiérarchiques ou d'autres coaches qui accompagnent l'apprentissage sur le tas (coaching du coach) ;
- Des moments de vérification / validation des compétences acquises, avant ou pendant le parcours ;
- Des moments de mises en commun (physiques ou digitales, échanges de bonnes pratiques, réponses aux questions fréquentes, etc.) et d'autres appuis pour aider les participants et leurs organisations à mettre à profit les compétences nouvellement acquises ;

- Des stages pratiques, voyages d'études, séminaires, etc. (au Bénin ou ailleurs) ;
- Des appuis poursuivis à des réseaux de développement professionnel.

Par ailleurs, le recours aux différentes modalités est fonction de l'action de renforcement envisagé et le cycle de progression concerné par l'action.

Ainsi, l'initiation fait essentiellement recours à la formation-documentation et accessoirement au coaching-mentorat-tutorat dans la mesure il ne s'agit que de « capaciter » les bénéficiaires en notions et/ pratiques sous contrôle.

Pour les autres cycles de progression (perfectionnement, spécialisation et approfondissement), les actions de renforcement nécessitent des modalités plus soutenues en fonction des niveaux de capacités visés ; toute la panoplie de modalités peut être mise à contribution, tout au moins trois de l'ensemble des modalités.

Le tableau suivant indique les modalités correspondant aux différentes actions de RC retenues.

**TABLEAU 3 : MODALITES DE RC PAR NIVEAU DE COMPETENCE**

Niveaux de compétences (objectifs)	Cycle de progression capacitaire (gap)	Actions de renforcement correspondantes	Modalité (s) indiquées
<b>INITIATION (N1)</b> (Notions : capacité à comprendre, reproduire et réaliser sous contrôle ou pilotage)	NO vers N1	Initiation	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
<b>MAÎTRISE (N2)</b> (Avancé : capacité à réaliser de façon autonome)	N1 vers N2	Perfectionnement	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
			Benchmarking, Communautés de pratiques

			Voyages d'études
			Apprentissage organisationnel / gestion des connaissances
<b>SPÉCIALISATION (N3)</b> (Confirmé : capacité à expliquer, guider, conseiller, proposer)	N2 vers N3	Spécialisation	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
			Benchmarking, Communautés de pratiques
			Voyages d'études
			Apprentissage organisationnel / gestion des connaissances
<b>EXPERTISE (N4)</b> (Expérimenté / Approfondi : capacité à faire évoluer, innover, remettre en cause)	N3 vers N4	Approfondissement	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
			Benchmarking, Communautés de pratiques
			Voyages d'études
			Apprentissage organisationnel / gestion des connaissances

Au demeurant, au titre du présent PRC, deux modalités majeures seront retenues à savoir la formation (sous toutes les formes) et l'accompagnement qui prendra en compte l'une ou/et l'autre des autres modalités.

## Fiche de séance 6 : les principales étapes d'élaboration du PRC

Fiche de la séance n°6	
Titre de la séance : Présenter les Principales étapes d'élaboration du PRC	
	Durée : 2H30'
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de : Expliquer les Principales étapes d'élaboration du PRC
	<b>Contenu :</b> Les Principales étapes d'élaboration du PRC
	<b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance
	Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels

## LES FONDEMENTS MÉTHODOLOGIQUES POUR LA RÉALISATION DU DIAGNOSTIC ET LA CONSTRUCTION DU PRC DES FILIÈRES

Le Plan de Renforcement de Capacités des acteurs sera **comme l'un des moyens pour permettre aux acteurs d'évoluer ensemble dans une logique de synergie territoriale autour des problématiques-clés de leurs filières respectives**. Sa mise en œuvre est un levier qui permettra aux acteurs de s'adapter aux nouvelles exigences du contexte et de jouer le rôle qui leur appartient dans un modèle de partenariat et de collaboration multi-acteurs. Le Plan de Renforcement des Capacités (PRC) sera donc conçu selon une approche constructiviste de type progressif qui porte d'une part sur le processus d'amélioration des **capacités organisationnelles** des familles d'acteurs (organo-fonctionnelles) et de **compétences des individus** qui animent les différents maillons des filières.

D'une manière générale, l'approche de construction du PRC se fera en quatre temps, à savoir :

- La construction d'un référentiel de compétences pour chaque type d'acteurs pour chacune des filières, en précisant les niveaux de capacité requis : initial (débutant), avancé, confirmé, Expert. Ce référentiel comportera les critères essentiels, tant pour l'acteur organisationnel que pour les individus –clés qui lui donnent vie ;
- La réalisation de l'état des lieux (photographie de l'existant) pour chaque type d'acteurs en précisant les niveaux de capacités actuels des personnes et acteurs consultés.
- La formulation d'un diagnostic capacitaire en termes de gap, qui n'est rien d'autre que la différence entre le requis du référentiel et les résultats de l'état des lieux. Le diagnostic sera formulé en termes d'écart, d'analyse cause et d'effets dysfonctionnels sur l'organisation de chacune des filières.
- La proposition des mesures de renforcement à ne pas réduire à la simple formation. Le plan de renforcement des capacités doit intégrer à la fois les ressources (savoirs, savoir-faire et comportements professionnels) ainsi que les supports capacitaires (habilitations diverses de l'acteur, documentation, mise aux normes, etc.). Cette séquence consistera également à élaborer le

plan de renforcement des capacités, à travers une feuille de route programmatique et un séquençage, en tenant compte du cycle de progression de développement capacitaire de chacun des acteurs et des personnes qui les portent.

De manière pratique sur la base des expériences menées par les projets de renforcement de capacités et conformément à la méthodologie décrite ci-dessus, la partie ci-dessous présente l'enchaînement chronologique des activités d'élaboration d'un PRC des acteurs des filières agricoles en mettant lumière les phases, les activités à l'intérieur conformément au séquençage requis. Ainsi, quatre (04) phases ont été pratiquées :

### *Phase 1 : Travaux préparatoires*

Ils consisteront aux opérations suivantes :

#### **Rencontre de démarrage et de cadrage du processus**

La rencontre de démarrage est l'occasion pour les parties prenantes d'harmoniser leurs points de vue pour la réussite du processus. Elle va consister pour les parties de s'accorder sur les modalités méthodologiques de déroulement du processus, le calendrier indicatif, les points d'attention, les remarques de l'équipe d'experts sur l'organisation du processus et les dispositions pratiques à prendre pour la réussite de l'activité (organisation des rencontres, des ateliers et gestion du temps, etc.). Ainsi, les bases sont posées pour le décompte temporel de l'élaboration du PRC et la prise en compte éventuelle des points d'attention liés aux temps de validation et de mobilisation des acteurs pour les ateliers.

#### **Collecte et analyse de la documentation de base pour l'élaboration du PRC**

Il s'agit des documents de projets, textes, documents programmatiques et stratégiques, plans de développement élaborés, PRC élaborés et soutenus par les partenaires, état des lieux sommaire réalisé par les acteurs et tous autres documents jugés nécessaires.

Les différents documents de planification des actions de développement des filières élaborés au cours des dix dernières années ont été élaborés avec l'approche chaîne de valeurs ajoutées qui, dans les diagnostics, fait usage de la cartographie des acteurs des chaînes de valeurs et filières. Au cours de la revue documentaire, un

accent sera alors mis sur l'exploitation des Plans Régionaux de Développement de Filières (PRDF), des Programmes Nationaux de Développement des Filières (PNDF), des Plans de Développement Agricole des Pôles de Développement Agricole (PDAP) et toutes autres documentations récentes de diagnostic sur les chaînes de valeurs afin de faire le point de tous les acteurs d'appui opérationnels dans le secteur agricole dans chaque pôle de développement et leurs rôles. De façon précise, les cartographies et les détails sur les cadres institutionnels des filières présentés dans les synthèses des diagnostics ayant conduit à l'élaboration de ces documents seront valorisés.

A la collecte documentaire s'ajoute des entretiens exploratoires qui seront organisés avec des personnes ressources au niveau central et/ou au niveau du PDA. Ces rencontres exploratoires permettront de compléter l'analyse documentaire et de sortir un pré-diagnostic et d'élaborer les outils d'investigation.

#### Elaboration / affinement des outils d'investigation, dont les référentiels (organo-fonctionnel et de compétences : techniques notamment)

C'est l'étape de la préparation la plus pertinente. Elle va consister à élaborer le plan d'échantillonnage par filière, par thème et par catégorie d'acteurs et sur la base duquel les ateliers de diagnostics vont se dérouler. Ce plan d'échantillonnage réalisé, il s'agira de définir les outils d'analyse des gaps capacitaires pour chaque acteur et par filière. Au nombre des outils élaborés qui serviront d'instrument d'analyse des gaps capacitaires on pourrait avoir :

Le référentiel de compétences qui servira d'auto-évaluation par et avec les acteurs. C'est une checklist modulée en quatre niveaux de capacités. Le référentiel construit permettra de comparer en atelier les compétences définies par acteur, avec les compétences réellement détenues ou disponibles par acteur autour des thématiques-clés.

Les fiches de diagnostics capacitaires :

- Fiche de diagnostic organo-fonctionnel pour les acteurs (ressources et outils opérationnels)
- Fiche de diagnostic capacitaire pour les ressources humaines (personnes porteuses des fonctions au sein de l'organisation).

→ Une matrice des attentes (pour l'analyse de la demande de services par les bénéficiaires-usagers) ;

Cette phase sera sanctionnée par la production d'une note méthodologique opérationnelle de conduite du processus avec les outils de collecte et les acteurs clés à rencontrer.

### *Phase 2: Collecte et analyse des données pour l'établissement des diagnostics capacitaires des acteurs par filière*

Cette phase qui est la pierre angulaire du processus, consistera aux activités suivantes :

#### Descente sur le terrain pour la collecte complémentaire des données

De façon générale, le but de cette descente est de compléter les éléments déjà collectés au début du processus et de croiser certaines données en vue de l'atelier d'identification des gaps capacitaire. Le recueil de la documentation complémentaire sur site se fera autour des préoccupations par acteur et par thème). L'exploitation des résultats du travail préliminaire sur l'état des lieux réalisé sera d'une grande utilité. Elle pourra se faire sous la forme d'entretiens libres ou séance de travail avec les acteurs ou sous la forme de questionnaire.

Dans le cadre de la cartographie des acteurs et au regard des termes de références du processus, toutes les familles d'acteurs par filière sont à couvrir au niveau du Pôle de Développement Agricole (PDA). Pour ce faire les données d'établissement des cartographies par filière seront collectées auprès des acteurs intervenant dans les différentes filières.

Pour le pôle il sera procédé à l'analyse des catégories d'acteurs en fonction de la nature de leurs interventions dans les filières, en s'appesantissant sur les prestataires de services non financiers, les prestataires de services financiers, sans oublier les acteurs publics impliqués.

De manière opérationnelle, il s'agira ici de procéder comme suit :

- Le remplissage des grilles de diagnostic capacitaire par famille d'acteurs et par maillon pour chacune des filières ;
- La tenue des ateliers de diagnostics capacitaires par filière ; les panels d'ateliers seront organisés simultanément, à raison d'un panel par filière. Ce seront des ateliers de trois jours dont une journée de préparation technique avec la DRC de l'ATDA et autres agents de l'ATDA ;
- Des entretiens approfondis avec quelques informateurs-clés par filière (agents ATDA, DDAEP, Projets-programmes etc.).

### Le traitement des données et l'analyse des Gaps capacitaires

Le dépouillement des données sur les capacités des acteurs et l'analyse des premiers Gaps capacitaires consisteront à :

- ✓ Procéder au dépouillement des données conformément aux variables des différents livrables attendus à partir des différents référentiels. Il y aura essentiellement deux matrices de dépouillement par filière à savoir :
  - La matrice de dépouillement sur les capacités organo-fonctionnelles ;
  - La matrice de dépouillement sur les capacités des porteurs de fonction ;
- ✓ Extraire, compiler et synthétiser les données conformément au modèle d'analyse. Le modèle de diagnostic étant essentiellement basé sur la comparaison entre l'état des lieux sur les capacités des acteurs (organisations et individus) et les référentiels, l'analyse consistera essentiellement à ressortir les différents Gaps par rapport au modèle de compétence initialement défini et retenu.

Le Diagnostic des Gaps consistera pour l'essentiel aux opérations suivantes :

- la formulation des écarts entre la situation requise et la situation réelle ;
- l'ajustement des écarts au regard des biais relevés dans le croisement entre l'état des lieux et les référentiels de compétences par rapport à certains thèmes, compétences et titulaires de postes ; cet ajustement est soutenu par des données documentaires sur les emplois, poses et divers rapports d'activités des acteurs dans le sens de cibler les niveaux de capacités pertinents à combler.

Les tableaux de synthèse se feront par filière, thèmes et acteurs pour les organisations, et par organisation et par poste / fonction pour les individus.

Les gaps ainsi relevés seront présentés et approfondis à un atelier de validation des Gaps.

### *Phase 3: Elaboration du plan de renforcement des capacités des acteurs des filières*

#### La conception d'un plan opérationnel de renforcement basé sur les compétences :

Un programme basé sur les compétences implique qu'un ensemble de connaissances, savoir-faire et savoir-être aient été identifiés, rassemblés et organisés, et que ces éléments soient nécessaires à l'apprenant pour mener à bien une tâche ou un ensemble de tâches qui satisfassent des besoins individuels ou sociaux. Cela implique que l'analyse du contexte et que l'action des individus dans ce contexte, jouent un rôle crucial dans la phase de planification.

Dans son sens le plus large, une compétence est un ensemble de capacités qui intègrent trois types de capacités/

- Capacité conceptuelle : Capacité à comprendre les concepts, les données, les informations et les faits.
- Capacité procédurale : Capacité à effectuer une action ou une série d'actions en utilisant les méthodes, techniques et/ou stratégies appropriées pour résoudre une tâche concrète.

- Capacité comportementale : Capacité à lier les connaissances et les savoir-faire à des valeurs, principes ou règles qui configurent nos attitudes, en veillant à ce que la poursuite de la réussite et le progrès ne s'effectuent pas au détriment du bien-être social.

Le plan de renforcement des capacités doit comporter au minimum les rubriques ci-dessous :

- Poste/actions de renforcement des capacités (formation, acquisition, élaboration d'outils,)
- Objectifs de compétence
- Modalités de construction de la compétence
- Durée indicative
- Organisme et lieu (indicatif)
- Coûts (frais pédagogiques)
- Programmation dans le temps

#### Identification des axes et Modalités de Renforcement des Capacités par filière

Elle consistera pour l'essentiel aux opérations suivantes :

- L'indication des capacités des familles d'acteurs par filière à renforcer au regard des résultats du diagnostic, et ceci pour chacun des acteurs ayant fait le diagnostic ;
- L'indication des capacités des porteurs de fonction ou de postes à renforcer pour chacune des thématiques.

#### Priorisation, Programmation, Budgétisation

Cette étape consistera à proposer une planification temporelle des actions de renforcement des capacités, indiquer le cout estimatif sur les aspects techniques essentiellement (expertise), les frais opérationnels devant être déterminés en fonction des choix logistique qui seront retenu pour opérationnaliser les actions de renforcement retenues après priorisation et divers arbitrages.

Cette phase sera sanctionnée par le Plan de renforcement des capacités pour chacune des filières, principal résultat attendu du processus.

*Phase 4 : Restitution et validation du plan de renforcement des capacités*

Après transmission du Plan de renforcement des capacités pour chacune des filières au commanditaire, un atelier sera organisé pour la restitution de l'ensemble des résultats du processus et recueillir les amendements pour la finalisation du plan de renforcement des capacités ;

Ainsi, à cette phase, il s'agira de :

- Produire un rapport provisoire et les documents annexes prévus par les TDR du processus ;
- Recueillir les divers amendements à l'occasion d'atelier de validation ;
- Produire le rapport final à soumettre au commanditaire.

## Fiche de séance 7 : les différents livrables issus du processus d'élaboration du PRC

Fiche de la séance n°7	
Titre de la séance : Les différents livrables issus du processus d'élaboration du PRC	
	<b>Durée :</b> 2H
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de : Présenter et décrire les différents livrables issus du processus d'élaboration du PRC
	<b>Contenu :</b> Les livrables issus du processus d'élaboration du PRC
	<b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance
	Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels

Les livrables attendus d'un processus d'élaboration d'un PRC sont :

- Un référentiel de compétences pour chaque type d'acteurs pour chacune des filières, en précisant les niveaux de capacité requis.
- Un état des lieux (photographie de l'existant) pour chaque type d'acteurs en précisant les niveaux de capacités actuels des personnes et acteurs consultés
- Le rapport de diagnostic capacitaire en termes de gap, qui n'est rien d'autre que la différence entre le requis du référentiel et les résultats de l'état des lieux ;
- Le plan de renforcement des capacités des acteurs désagrégée par acteur clé et leurs modalités de mise en œuvre planifiées et priorisées assorties des coûts estimatifs.

## Fiche de séance 8 : Principales parties prenantes et rôles des acteurs impliqués dans l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités

Fiche de la séance n°8	
Titre de la séance : Principales parties prenantes et rôles des acteurs impliqués dans l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités	
	Durée : 1H45'
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et présenter les principales parties prenantes à l'élaboration et la mise en œuvre d'un PRC</li> <li>Décrire les rôles et les contributions attendues des principaux acteurs impliqués ;</li> <li>Indiquer les modalités de fourniture des différentes contributions des acteurs</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les principales parties prenantes à l'élaboration et la mise en œuvre d'un PRC</li> <li>Les rôles et les contributions attendues des principaux acteurs impliqués</li> <li>Les modalités de fourniture des différentes contributions des acteurs</li> </ul>
	<p><b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance</p>
	<p>Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels</p>

## PRINCIPALES PARTIES PRENANTES A L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN PRC

- Les porteurs principaux de fonctions : DRC, DRH, etc.
- Les contributeurs : Responsables, agents techniques et administratifs des Organisations de producteurs et structures associées
- Les bénéficiaires : Acteurs des filières
- Les structures d'accompagnement : MAEP à travers les directions centrales et techniques, DDAEP, ATDA, Programmes / projets, ONGs, etc.

## ROLES ET CONTRIBUTIONS ATTENDUES DES PRINCIPAUX ACTEURS IMPLIQUES

- Porteurs principaux de fonctions : Organisation, formulation méthodologique et conduite des processus.
- Contributeurs : Fourniture de données nécessaires à l'élaboration du PRC ;
- Bénéficiaires : Fourniture de données et appréciation ;
- Structures d'accompagnement : Assistance technique

### *Les modalités de fourniture des différentes contributions des acteurs*

- L'apport d'expertises (contenu, processus, etc.) ;
- Participation aux différentes séances / ateliers / regroupements ;
- Rédaction de contenu

## Fiche de séance 9 : Stratégie de mise en œuvre et dispositifs de pilotage du plan de renforcement des capacités

Fiche de la séance n°9	
Titre de la séance : Stratégie de mise en œuvre et les dispositifs de pilotage du plan de renforcement des capacités	
	Durée : 2H
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Décrire les axes de priorisation et de budgétisation opérationnelle ;</li> <li>Décrire la démarche de mise à niveau globale et de revue du diagnostic capacitaire des acteurs ;</li> <li>Dispositifs de pilotage du PRC ;</li> <li>Décrire les conditions préalables et facteurs de succès du PRC.</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les axes de priorisation et de budgétisation opérationnelle ;</li> <li>La démarche de mise à niveau globale et de revue du diagnostic capacitaire des acteurs ;</li> <li>Les Dispositifs de pilotage du PRC ;</li> <li>Les conditions préalables et facteurs de succès du PRC.</li> </ul>
	<p><b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance</p>
	Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels

*Les axes de priorisation et de budgétisation opérationnelle :*

- Prendre en compte les actions de RC des PTAB des acteurs et privilégier l'efficacité des actions ;
- Cibler les actions à forte valeur ajoutée.

*La démarche de mise à niveau globale et de revue du diagnostic capacitaire des acteurs :*

- Privilégier les compétences-métiers
- Effectuer une mise à niveau globale en vue d'avoir un langage commun

*Les Dispositifs de pilotage du PRC :*

- L'unicité de pilotage du PRC au sein des acteurs
- Le principe de la synergie et de l'économie
- La Répartition des rôles entre acteurs pour la mise en œuvre du PRC (cf tableau ci-dessous)

LES ACTEURS DU PRC	ACTEURS				RÔLE VIS-A-VIS DES AUTRES ACTEURS
	RESPONSABLE DU PILOTAGE	CONTRIBUTEUR PRINCIPAL 1	CONTRIBUTEUR PRINCIPAL 2	APPROBATEUR	
ATDA	DRC	C/SRH	C/SFO	DG / DAF	Suit, suscite, facilite et dynamise la mise en œuvre du PRC Pôle, transfère les données au RCSE pour le suivi-évaluation au niveau du PDA
DDAEP	C/DARH	C/SRC		Directeur	Information et recherche de synergie
OIP	SP	PM		Président	Information et recherche de synergie
OPA	DE/Coordonnateur	PM		Président	Information et recherche de synergie
COMMUNES	SP/SE/DE Association Com	C/SPDL	C/ST	Président Communes Assoc	Information et recherche de synergie
CAB	SG/SE			Président	Information et recherche de synergie

NB: le portage et les relations de contribution des agents au PRC ne suppriment pas la relation hiérarchique et administrative habituelle

- Opérationnalisation du PRC
- L'élaboration des valises andragogiques selon l'approche PAC
- Mettre en place un système de suivi-évaluation du PRC qui s'intègre parfaitement aux outils existants

### *Les conditions préalables et facteurs de succès du PRC*

- L'appropriation et la décomposition du PRC selon les besoins spécifiques des bénéficiaires ;
- L'engagement des porteurs de fonction vis-à-vis de leurs structures respectives pour une bonne application des connaissances acquises ;
- L'acquisition des moyens matériels et logistiques appropriés ;
- La mobilisation des partenaires autour de la mise en œuvre du PRC ;
- l'acquisition des ressources organisationnelles par les acteurs (consolidation institutionnelle, personnels, normes, dispositifs, procédures et standards de travail, etc.) ;
- la mobilisation des ressources à travers les PTAB ;
- La stabilité des bénéficiaires des activités de renforcement des capacités ;
- la maîtrise des sollicitations des équipes par les projets et programmes et d'autres activités ;
- La disponibilité des données fiables pour les évaluations de la mise en œuvre.

## Fiche de séance 10 : Organiser et conduire une action de communication et de formation

Fiche de la séance n°10	
Titre de la séance : Organiser et conduire une action de communication et de formation	
	Durée : 1H45'
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <p>De présenter une démarche simplifiée de formation d'adultes (préparation, conduite, suivi, évaluation)</p> <p>De présenter une démarche simplifiée communication en mode vulgarisation dans une logique de développement comportemental (préparation, conduite, suivi, évaluation)</p>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Démarche simplifiée de formation d'adultes (préparation, conduite, suivi, évaluation)</p> <p>Démarche simplifiée communication en mode vulgarisation dans une logique de développement comportemental</p>
	<p><b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance</p>
	<p>Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels</p>

# ELEMENTS DE PROCESSUS EN FORMATION D'ADULTES

## *INTRODUCTION*

Le présent document décrit le processus andragogique envisagé pour transférer aux apprenants adultes, porteurs principaux de fonctions PRC, les fondamentaux ou connaissances de base en matière de formation. Tout en étant un repère ou référentiel pour les formateurs, il constitue un outil de suivi évaluation pour les commanditaires de la formation.

Le document que voici présente le déroulement d'une session avec ce qu'elle comporte globalement. Il est articulé autour de cinq (05) points, à savoir :

- L'organisation de la formation
- Le plan de la formation
- Le contenu de la formation
- La progression pédagogique
- La présentation des fiches d'évaluation

## *L'ORGANISATION DE LA FORMATION*

Chaque session de formation sera organisée comme indiqué dans le tableau suivant :

Etape	Contenu	Observations
Etape 1	Les travaux préparatoires Le plan de session L'agenda de formation Les outils et supports de présentation Les exercices et les solutionnaires La préparation logistique (salle, restauration, médias de formation, etc.)	Préparation à faire sur la base des objectifs et résultats attendus

<p><b>Etape 2</b></p>	<p>L'animation de la session</p> <p>Le démarrage</p> <p>La mise en situation</p> <p>La gestion du temps</p> <p>La maîtrise des interventions des participants</p> <p>La gestion des questions</p> <p>Les illustrations</p> <p>L'organisation matérielle des exercices</p> <p>Etc.</p>	
<p><b>Etape 3</b></p>	<p>Le suivi et l'évaluation</p> <p>Le suivi andragogique en cours de formation (par module, par thème)</p> <p>L'évaluation des apprentissages en salle et sur site</p> <p>L'évaluation individuelle et collective en fin de formation</p> <p>L'évaluation sur les lieux de travail des apprenants</p>	

### ***LE PLAN DE LA FORMATION***

Il s'agit aussi bien des objectifs généraux et spécifiques assignés à la formation, des résultats attendus, que de la stratégie d'intervention qui sera utilisée au cours de la formation.

#### **Objectif général de la formation**

- ➔ Amener les participants à appréhender les normes et techniques du domaine objet de la formation.

### Objectifs spécifiques

A la fin de la session de formation, les participants doivent être capables d'(e) :

- ➔ élaborer un programme de formation et les syllabais y afférant ;
- ➔ conduire un processus de formation ;
- ➔ construire des exercices de simulation.
- ➔ organiser le suivi et l'évaluation post-formation.

### Résultats attendus

Les participants ont acquis les connaissances relatives à la formation d'adultes, notamment :

- ➔ le cadre conceptuel,
- ➔ la démarche globale,
- ➔ les habiletés nécessaires,
- ➔ Les techniques et outils pouvant les aider dans le processus de formation.

Ils intègrent progressivement des réflexes concourant à la mise en actes des acquis théoriques de la formation en s'impliquant dans une dynamique de construction effective d'une démarche de formation pour l'amélioration des performances dans leurs institutions.

### Stratégie d'intervention

Les sessions de formation se dérouleront essentiellement sur la base de l'approche participative impliquant autant que possible les apprenants dans le processus. Cette implication permet de faire parler les bénéficiaires de la formation sur ce qu'ils savent ou ne savent pas à propos du sujet traité, et de prendre en compte leur vécu, leurs propres expériences dans le processus d'apprentissage. En clair, l'animation se fera dans une relation d'échanges ("donner et recevoir") entre les formateurs et les apprenants sous-tendue par un dialogue multidirectionnel.

### Quelques précisions sur les méthodes

Les méthodes "interrogative" et "de la découverte" seront les plus utilisées dans le cadre de l'animation :

- ➔ Brainstorming ou jeu de questions-réponses, feed-back et synthèses diverses soutiendront la méthode interrogative.

- ➔ Etude de cas, simulations, témoignages et autres commentaires sous-tendront la méthode de la découverte.
- ➔ Les travaux de groupe également interviendront au cours des sessions.

### Principes généraux

Le principe privilégié étant l'échange, il n'y aura pas véritablement d'exposé magistral sur une séquence. Les présentations théoriques illustrées par des exemples sur le thème en situation seront systématiquement ponctuées de discussions structurées se présentant sous forme de débats visant à approfondir les notions pour une compréhension collective optimale.

La durée de la session étant relativement courte (3 jours), une attention particulière sera accordée à la gestion du temps disponible.

Dans le processus d'apprentissage, l'accent sera mis surtout sur les aspects du PRC et qui seront mis en exergue à l'issue des travaux de groupe.

### **CONTENU DE LA FORMATION**

A titre d'exemple, ci-dessous le contenu d'une session de formation organisée autour de cinq (05) thématiques auxquelles les apprenants vont accéder progressivement.

Tableau 4 : Vue synoptique des thèmes et de leur gestion

Jours	Thèmes	Crédit horaire	Animateurs
JOUR 1	<u>Les préliminaires</u>	30 mn	
	<u>Thème 1</u> : Connaissances sur la logique de compétences et le PRC	02h 30 mn	PM
	<u>Thème 2</u> : Le mode opératoire du PRC	03 h 00 mn	
JOUR 2	<u>Thème 3</u> : Organiser et conduire une action de formation La préparation La mise en œuvre Le suivi et l'évaluation des apprentissages	4 h	PM

	<u>Thème 4</u> : Organiser et conduire une action de communication	2h 30 mn	
JOUR 3	<u>Thème 5</u> : Simulation intégrale  <u>La conclusion de la session</u>	05h 00 mn  01h 00 mn	PM
Total du crédit horaire de la session de formation hors pauses (café et déjeuner), comprenant le développement des 5 thématiques, les préliminaires et la conclusion de la session.		18 h 30 mn	

### *PROGRESSION PEDAGOGIQUE*

La progression pédagogique est décrite dans les tableaux ci-après. Elle est modulée de telle sorte que chaque thématique sera abordée en deux (02) ou trois (03) séquences. Cela ramène à onze (11) séquences la formation pour la session en dehors de la séquence introductive considérée comme séquence 0.

## Point de départ ou introduction de la session

<b>CONTENU</b>		
<p>Le temps intitulé "point de départ ou introduction à la session" regroupe l'ensemble des activités précédant le déroulement des thématiques proprement dites, une fois l'ouverture de la session effectuée par le commanditaire.</p>		
<u>Objectifs spécifiques</u>		
<p>A la fin de cette partie introductive, les participants ont :</p> <p>Fait connaissance ;</p> <p>Compris les objectifs et résultats attendus de la session, ainsi que la démarche méthodologique qui sera suivie globalement ;</p> <p>Distingué celles de leurs attentes pouvant être comblées par la formation de celles qui ne le peuvent pas ;</p> <p>Retenu de façon consensuelle la charte ou code de conduite à respecter tout au long de la session.</p>		
<b>Progression pédagogique</b>		
Durée : 30 mn	Méthodologie	Outils/ressources
<p><b><u>Séquence 0 : Les préliminaires à la formation (30 mn)</u></b></p> <p>Amener les participants à se présenter afin de faire connaissance (10 mn).</p> <p>Présenter les objectifs, les résultats attendus et la démarche méthodologique de la session (5 mn).</p> <p>Recueillir et analyser les attentes des participants par rapport à la formation (15 mn).</p> <p>S'accorder sur la charte de la session (5 mn).</p>	<p>Echanges collectifs</p> <p>Bref exposé</p> <p>Brainstorming</p> <p>Réflexion participative</p>	

## Thème 1 : Connaissances sur la logique de compétences par référentiel et le PRC

CONTENU		
<p>A travers ce 1<sup>er</sup> thème, il s'agit,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'abord de conduire les apprenants vers un niveau de compréhension sur la logique de compétences, leurs typologies et leurs caractéristiques respectives ;</li> <li>- ensuite de leur faire connaître et comprendre les conséquences et leur ampleur sur la vie des organisations ;</li> </ul> <p>En clair, c'est l'occasion d'amener les apprenants à marquer un arrêt pour harmoniser leur compréhension de façon réaliste et dépassionnée sur la réalité et leur vécu par rapport à la question.</p>		
<p><u>Objectifs pédagogiques spécifiques</u></p> <p>Au terme du thème, les participants ont :</p> <p>Saisi sommairement le sens et l'importance de la logique de compétences ;</p> <p>Analysé le mécanisme et les modes opératoires de construction et de mise en œuvre d'un PRC ;</p> <p>Cerner la démarche, les outils et les rôles de chacun.</p>		
Progression pédagogique		
Durée : 02h 30 mn	Méthodologie	Outils/ressources
<p><b><u>Séquence 1</u> : Mise en situation : élaboration avec les participants d'une définition harmonisée sur le PRC (1h 30 mn)</b></p> <p>Présenter le thème et en expliciter les objectifs (5 mn).</p> <p>Recenser la compréhension qu'ont les participants (15 mn).</p> <p>Aboutir, après analyse des éléments répertoriés, à une ébauche de définition harmonisée et de ses enjeux (20 mn).</p> <p><b><u>Séquence 2</u> : Contenu du PRC (1h 00 mn)</b></p> <p>Préciser le but de la séquence tout en expliquant l'intérêt de la démarrer en groupes (4 groupes en moyenne) – (10 mn).</p>	<p>Bref exposé</p> <p>Brainstorming</p> <p>Synthèse par les animateurs</p> <p>Bref exposé</p> <p>Constitution participative</p>	<p>Illustration photos, vidéo</p>

<p>Constituer les groupes et présenter le travail à réaliser par eux (15 mn) :</p> <p>Faire une énumération exhaustive du contenu du PRC</p> <p>Faire travailler les groupes (45 mn).</p> <p>Procéder à la restitution en plénière et à la synthèse (40 mn).</p>	<p>Travaux de groupe</p>	<p>Tableaux de conférence</p> <p>Fiches diverses</p> <p>Transparents</p> <p>Vidéo projecteur</p>
--	--------------------------	--

## THEME 2 : LE MODE OPERATOIRE DU PRC

<b>CONTENU</b>		
Ce thème basique consistera à baliser les aspects méthodologiques du PRC		
<u>Objectifs pédagogiques spécifiques</u>		
<p>Au terme du thème, les participants ont :</p> <p>Défini les éléments constitutifs d'une démarche d'élaboration du PRC ;</p> <p>cerné la démarche et les outils ;</p> <p>internalisé les rôles des différents acteurs.</p>		
<b>Progression pédagogique</b>		
Durée : 03 h 00 mn	Méthodologie	Outils/ressources
<p><b><u>Séquence 1</u></b>: éléments constitutifs d'une démarche d'élaboration du PRC (1 h 00 mn)</p> <p><b><u>Séquence 2</u></b>: démarche et les outils (1 h 00 mn)</p> <p><b><u>Séquence 3</u></b>: rôles des différents acteurs (1 h 00 mn)</p>	<p>Exposé</p> <p>Questions-réponses</p> <p>discussions</p> <p>illustrations &amp; témoignages</p> <p>Travaux de groupe</p>	<p>Cartes ZOPP</p> <p>Tableaux de conférence</p> <p>Fiches diverses</p> <p>Transparents</p> <p>Vidéo projecteur</p>

### THEME 3 : Organiser et conduire une action de formation

<b>CONTENU</b>		
Ce thème basique consistera à indiquer et à faire approprier aux participants une démarche simplifiée de formation d'adultes.		
<u>Objectifs pédagogiques spécifiques</u>		
Au terme du thème, les participants ont :		
Compris comment préparer une session de formation ;		
Compris comment conduire une session de formation ;		
Compris comment suivre et évaluer une session de formation.		
<b>Progression pédagogique</b>		
Durée : 4h 00 mn	Méthodologie	Outils/ressources
<u>Séquence 1</u> : la préparation (01 h 00 mn)	Brainstorming	Cartes ZOPP
<u>Séquence 2</u> : la mise en œuvre (02 h 00 mn)	Exposé + discussions	Tableaux de conférence Fiches diverses
<u>Séquence 3</u> : le suivi et l'évaluation des apprentissages (01 h 00 mn)	Questions-réponses Travaux de groupe	Transparents Vidéo projecteur

### THEME 4 : Organiser et conduire une action de communication - vulgarisation

<b>CONTENU</b>
Ce thème basique consistera à indiquer et à faire approprier aux participants une démarche simplifiée communication en mode vulgarisation dans une logique de développement comportemental.

<u>Objectifs pédagogiques spécifiques</u>		
<p>Au terme du thème, les participants ont :</p> <p>Cerné les préalables d'une action de communication-vulgarisation ;</p> <p>Compris la démarche opérationnelle d'une action de communication-vulgarisation ;</p> <p>Compris comment suivre une action de communication-vulgarisation.</p>		
Progression pédagogique		
Durée : 2h 30 mn	Méthodologie	Outils/ressources
<p><b>Séquence 1</b> : les préalables d'une action de vulgarisation (30 mn)</p> <p><b>Séquence 2</b> : la démarche et les supports opérationnels (01 h 30 mn)</p> <p><b>Séquence 3</b> : le suivi d'une action de vulgarisation (30 mn)</p>	<p>Brainstorming</p> <p>Exposé + discussions</p> <p>Questions-réponses</p> <p>Travaux de groupe</p>	<p>Cartes ZOPP</p> <p>Tableaux de conférence</p> <p>Fiches diverses</p> <p>Transparents</p> <p>Vidéo projecteur</p>

### Conclusion de la session

CONTENU
<p>Le temps réservé à la conclusion intègre une synthèse globale de la session, ainsi que les différentes évaluations et la clôture de la session.</p>
<p><u>Objectifs spécifiques</u></p> <p>A la fin de cette partie conclusive, les participants ont :</p> <p>Fait un récapitulatif des outils ;</p> <p>Procédé à une évaluation technique des acquis ;</p> <p>Réalisé une évaluation du déroulement pratique et de la logistique de la session.</p>



	Très Bien	Bien	Assez Bien	Mauvaise
Les présentations				
Le matériel fourni				
Les exercices, travaux de groupe, études de cas				
Les discussions				
La salle				
La gestion du temps				

Commentaires : .....

.....

#### 4- La journée a-t-elle répondu à vos attentes ?

Tout à fait

En partie

Indifférent

Pas du tout





#### 5- Justifiez votre choix

.....

#### 6- Remarques éventuelles ou suggestions pour améliorer la qualité de la formation dans les jours à venir.

.....

.....

## FICHE D'EVALUATION POST-FORMATION A CHAUD

Veillez choisir un chiffre de 1 à 5 selon votre degré de satisfaction en mettant une croix dans la case correspondante :

- Très satisfait : 5  
 Satisfait : 4  
 Moyennement satisfait : 3  
 Insatisfait : 2  
 Très insatisfait : 1

RUBRIQUES	NOTATION				
	5	4	3	2	1
<b>THEME</b> Cette formation vous a permis de : enrichir votre maîtrise du MON actualiser vos connaissances sur les techniques de formation vous adapter ou vous perfectionner dans votre fonction habituelle					
<b>CONTENU PEDAGOGIQUE</b> Utile Concret Bien équilibré					
<b>SUPPORTS PEDAGOGIQUES</b> Manuel du participant Transparents Exercices et travaux pratiques					

<b>ENVIRONNEMENT</b>					
Lieu de la formation					
Salle					
Durée de la formation					
Pause-café					
Pause-déjeuner					
<b>ANIMATION (FORMATEURS)</b>					
Maîtrise du sujet					
Maîtrise du temps					
Disponibilité / Ecoute					
Dynamisation du groupe					

Vos commentaires et suggestions

.....

.....

.....

## Fiche de séance 11 : Le suivi de la mise en œuvre d'un PRC, ses différents types et quelques outils clés

Fiche de la séance n°11	
Titre de la séance : Le suivi de la mise en œuvre d'un PRC, ses différents types et quelques outils clés	
	Durée : 3H
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maitriser le concept de suivi et sa nuance avec d'autres concepts proches ;</li> <li>Maitriser les concepts de chaînes de résultats et de théorie du changement ;</li> <li>Maitriser les différents types de suivi et leurs démarches ;</li> <li>Connaître quelques outils clés de suivi d'un PRC</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définition, description et l'utilité du suivi</li> <li>Définition et description de la chaîne des résultats et de la théorie du changement</li> <li>Définition et description des différents types de suivi en lien avec la chaîne des résultats</li> <li>Description de quelques outils clés de suivi d'un PRC</li> </ul>
	<p><b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance</p>
	<p>Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels</p>

# CLARIFICATIONS CONCEPTUELLE SUR LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN PRC

## *Le suivi*

Le suivi est le processus par lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'informations sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. Contrairement à beaucoup de définitions qui traitent le suivi comme un simple examen des progrès réalisés par la mise en œuvre d'activités ou d'actions, l'accent est davantage mis sur l'examen du progrès par rapport à la réalisation des objectifs. En d'autres termes, le suivi, ne s'arrête pas à poser la question « agissons-nous comme nous avons prévu d'agir ? » mais va au-delà et pose la question « faisons-nous des progrès dans la réalisation des résultats que nous nous étions fixés ? ». La différence entre ces deux approches est extrêmement importante. Dans la première approche, plus limitée, le suivi se concentre plus sur un suivi des actions et sur l'utilisation des ressources, alors que dans la deuxième approche, plus large, le suivi implique également un suivi des stratégies et des mesures prises et permet de déterminer les nouvelles stratégies à suivre et les nouvelles mesures à prendre pour s'assurer des progrès réalisés à l'égard des résultats les plus importants.

Le suivi est un instrument :

- ➔ de contrôle: il induit la possibilité d'un pilotage attentif s'il s'attache à vérifier que les données recueillies correspondent aux anticipations ;
- ➔ gestion avertie : les informations recueillies et traitées doivent stimuler l'analyse des acteurs impliqués dans l'action. Le suivi permet de prendre des mesures pratiques, d'apporter des corrections à la mise en œuvre d'une action et des réorientations techniques à l'action ;
- ➔ de veille permanente et évolutive : il favorise, sur la base de la situation de référence, l'actualisation de l'étude de données sur les acteurs, les niveaux d'intervention, le contexte et l'environnement, permettant ainsi de percevoir les évolutions et d'adapter au besoin les actions ou le programme ;
- ➔ de préparation des temps d'évaluation participative et/ou externe qui interviendront aux stades importants de mise en œuvre d'un programme ou

à la fin de celui-ci, et il servira à en faciliter l'appropriation, la mesure des effets et impacts.

### *La chaîne des résultats*

Selon le glossaire publié en 2002 par le CAD/OCDE, la chaîne de résultats est une « suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux effets (réalisations) et aux impacts et aboutit à une rétroaction ».

La chaîne de résultats est une représentation logique et plausible de la manière dont une séquence d'intrants, d'activités et d'extrants produits par une action entre en interaction avec le comportement des bénéficiaires pour réaliser un impact donné. Elle est un outil qui établit une logique causale du début à la fin du projet, depuis la mise à disposition des ressources jusqu'aux objectifs à long terme. Cette chaîne est généralement composée des éléments suivants :

- Intrants : ressources (moyens) à mettre à la disposition du projet / programme, y compris le personnel et le budget
- Activités : actions entreprises ou travaux réalisés pour transformer les intrants en extrants
- Extrants: biens et services tangibles produits par les activités du projet (les extrants sont sous le contrôle direct de la structure chargée de l'exécution du projet)
- Résultats intermédiaires (effets) : résultats susceptibles d'être atteints lorsque la population bénéficiaire utilise les extrants du projet (résultats généralement atteints à court et moyen terme)
- Résultats finaux (impacts) : objectifs finaux du projet (ils peuvent subir l'influence de nombreux facteurs et sont généralement atteints à plus long terme).

Une fois fixée la finalité de ces activités, leur impact va donc s'apprécier à travers les changements qui sont en rapport avec elle. Ceci pour dire que l'impact d'un projet mesure les changements intervenus dans la vie des bénéficiaires auxquels le projet a contribué (changements induits par les réalisations). Pour atteindre la finalité du projet, on met en œuvre un certain nombre d'activités concrètes, mais celles-ci n'ont pas d'impact direct par elles-mêmes.



### *La théorie du changement :*

Selon, la note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD du Groupe des Nations Unies pour le Développement, une théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants. Une théorie du changement permet d'identifier des solutions pour s'attaquer efficacement aux causes des problèmes qui entravent les progrès et pour orienter les décisions concernant l'approche à adopter. Une théorie du changement aide aussi à déterminer les hypothèses et risques sous-jacents qui seront essentiels pour cerner et revoir l'ensemble du processus afin de s'assurer que l'approche retenue contribuera au changement souhaité.

Une matrice synthétique de théorie du changement peut se présenter comme suit :

**Tableau 5 : PRESENTATION SYNTHETIQUE D'UNE THEORIE DE CHANGEMENT**

Objectifs de la politique, plan, programme ou projet		
Résultats attendus	Indicateurs vérifiables	objectivement Sources et moyens de vérification
Portée		
Hypothèses relatives à la portée		
Dispositions utiles et nécessaires à la gestion des hypothèses relatives à la portée		
Impacts		
Hypothèses et risques relatifs aux Impacts		
Dispositions utiles et nécessaires pour une gestion convenable des hypothèses et risques relatifs aux impacts		
Eventuels effets imprévus qui pourraient émaner de la mise en œuvre de la politique, plan, programme ou projet		
Dispositions utiles et nécessaires pour une gestion convenable des éventuels effets imprévus		
Effets attendus		
Hypothèses et risques relatifs aux effets		
Dispositions utiles et nécessaires à la gestion des hypothèses relatives aux effets de deuxième niveau		
Résultats immédiats attendus		

Hypothèses et risques relatifs aux résultats immédiats		
Dispositions utiles et nécessaires à la gestion des hypothèses et risques relatifs aux résultats immédiats		
Principales actions prévues		

## LES DIFFERENTS TYPES DE SUIVI

Les différents types de suivi sont alignés aux différentes étapes de la chaîne des résultats.

Ainsi, on peut distinguer le suivi de :

- ➔ La mobilisation des ressources
- ➔ L'utilisation des ressources (suivi budgétaire)
- ➔ Déroulement des activités
- ➔ Résultats (extrants, effets et impacts)
- ➔ Hypothèses et risques.

Pour assurer convenablement un suivi, il faut avoir planifié ce qui doit être suivi et planifier aussi en même temps le suivi proprement dit.

Ceci dit, le suivi de la mobilisation des ressources ne peut pas être efficacement assuré en l'absence d'un plan de mobilisation des ressources, le suivi de l'utilisation des ressources ne peut pas être assuré en l'absence d'un budget etc.

La planification du suivi doit permettre d'avoir les objectifs poursuivis, l'objet du suivi, les acteurs, les démarches, méthodes et outils, les lieux et le calendrier.

Les principales activités relatives au PRC, leurs indicateurs et outils de collecte se résument dans la matrice suivante :

**Tableau 6 : Principales activités d'un PRC, leurs indicateurs et outils de collecte de données**

<b>N° d'ordre</b>	<b>ACTIVITES</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>OUTILS DE COLLECTE</b>
<b>01</b>	Formations	<b>Nombre d'agents formés désagrégé par genre</b> <b>Nombre d'acteurs des CVA formés désagrégé par genre et par filière</b> <b>Nombre de sessions de formation organisées</b>	<b>Maquette de collecte (thématique, période d'exécution, effectif participants H et F et T, Filière concernée, source de financement)</b>
<b>02</b>	Acquisition de matériels et équipements	<b>Nombre de matériels et équipements acquis</b> <b>Type de matériels et équipements acquis</b>	<b>Maquette de collecte (désignation, quantité, coût, bénéficiaire)</b>
<b>03</b>	Elaboration de documents (guides, textes, normes etc.)	<b>Nombre de documents élaborés</b> <b>Types de documents élaborés</b> <b>Nombre de documents édités</b> <b>Nombre de personnes touchées par la diffusion des documents</b>	<b>Maquette de collecte (Thématiques, type de document, quantité éditée)</b>
<b>04</b>	Recrutement d'agents	<b>Nombre d'agents recrutés par catégorie</b> <b>Taux de couverture des besoins en personnel</b>	Maquette de collecte (catégorie, nombre H, F)
<b>05</b>	Accompagnement (Coaching, Mentorat, Tutorat)	<b>Nombre d'agents accompagnés par filière</b> <b>Nombre d'acteurs CVA accompagnés par filière</b> <b>Nombre de séances de coaching</b> <b>Nombre de coachs sollicités</b>	Maquette de collecte (thématiques, bénéficiaires H, F et T)

QUELQUES OUTILS CLÉS DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN PRC

Tableau 7 : Outil de programmation de la mobilisation de ressources

Ressources à mobiliser	Indicateurs	Par qui ?	Suivi par qui ?	Comment ?	Où ?	Quand ?
<b>Ressources humaines</b>						
<b>Ressources financières</b>						
<b>Ressources matérielles</b>						
<b>Ressources informationnelles</b>						

**Tableau 8 : Matrice budgétaire**

Prévisions (indicateurs)	Réalisations	Ecart	Justifications	Mesures correctrices / perspectives	Par qui ?	Suivi par qui ?	Commentaires
<b>Ressources humaines</b>							
<b>Ressources financières</b>							
<b>Ressources matérielles</b>							
<b>Ressources informationnelles</b>							
Désignations	Coûts unitaires	Quantités	Coûts totaux	Sources de financements			
				A	B	C	D
TOTAL							

**Tableau 9 : Outil de suivi budgétaire**

Prévisions		Sources	Réalisations	Ecart	Justifications	Mesures de rattrapage / Perspectives	Commentaires
Activités	Montant						

## Outil de suivi du déroulement des activités

Tableau 10: Outil de suivi du déroulement des activités

Activités prévues	Indicateurs	Acteurs opérationnels	Acteurs du suivi	Niveau de Réalisations (mettre le niveau mais citer aussi les indicateurs déjà réalisés)	Ecart	Justifications	Mesures correctrices / Perspectives	Acteurs de mise en œuvre des mesures correctrices	Acteurs de suivi de la mise en œuvre des mesures correctrices	Eventuels commentaires

Tableau 11: Suivi des extrants

Extrants prévus	Indicateurs (les spécifications techniques des extrants)	Réalisations	Evidences des réalisations	Ecart	Justifications	Dispositions utiles et nécessaires d'amélioration de la situation	Acteurs à impliquer dans la mise en œuvre des nouvelles dispositions	Acteurs pour assurer le suivi de la mise en œuvre des nouvelles dispositions	Eventuels commentaires

Tableau 12: Suivi des effets

Effets prévus	Indicateurs	Réalisations	Evidences des réalisations	Ecart	Justifications	Dispositions utiles et nécessaires d'amélioration de la situation	Acteurs à impliquer dans la mise en œuvre des nouvelles dispositions	Acteurs pour assurer le suivi de la mise en œuvre des nouvelles dispositions	Eventuels commentaires

**Tableau 13 : Suivi des impacts**

Impacts prévus	Indicateurs	Réalisations	Evidences des réalisations	Ecarts	Justifications	Dispositions utiles et nécessaires d'amélioration de la situation	Acteurs à impliquer dans la mise en œuvre des nouvelles dispositions	Acteurs pour assurer le suivi de la mise en œuvre des nouvelles dispositions	Eventuels commentaires
Impact1									
Impact2									

**Tableau 14 : Suivi des risques et hypothèses**

Risques / hypothèses	Manifestations	Evidences (la preuve du risque)	Dispositions de mitigation prévues

**Tableau 15 : Suivi des risques et hypothèses**

Risques / hypothèses	Evidences (la preuve du risque)	Mesures de mitigation prévues	Mesures de mitigation effectivement appliquées	Extrants obtenus	Situations actuelles des risques	Dispositions complémentaires à prendre	Acteurs de mise en œuvre des nouvelles dispositions complémentaires prises	Acteurs de suivi de la mise en œuvre des nouvelles dispositions complémentaires prises	Eventuels commentaires

## Fiche de séance 12 : L'évaluation de la mise en œuvre d'un PRC, ses différents types et quelques outils clés

Fiche de la séance n°12	
Titre de la séance : L'évaluation de la mise en œuvre d'un PRC, ses différents types et quelques outils clés	
	<b>Durée : 3H</b>
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <p>A la fin de la séance, les participants doivent être capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maitriser le concept de l'évaluation et sa nuance avec d'autres concepts proches</li> <li>Maitriser les critères de l'évaluation</li> <li>Maitriser les différents types d'évaluation et leurs démarches</li> <li>Connaître quelques outils clés de l'évaluation d'un PRC</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définition, description et l'utilité de l'évaluation</li> <li>Définition et description des critères de l'évaluation</li> <li>Définition et description des différents types d'évaluation</li> <li>Description de quelques outils clés de l'évaluation d'un PRC</li> </ul>
	<p><b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance</p>
	<p>Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels</p>

## CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES SUR L'ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN PRC

### *L'évaluation et son utilité*

L'évaluation est l'appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à déterminer leur niveau de réalisation des objectifs fixés et de contribution à la prise de décision.

L'évaluation permet d'assurer une analyse approfondie de la performance à toutes les étapes du cycle du PRC. Selon le document des normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies (2005), l'évaluation vise à comprendre pourquoi et dans quelle mesure des résultats, voulus ou non voulus, sont atteints, ainsi que leur impact sur les parties prenantes. L'évaluation offre un moyen important d'établir le degré de réalisation des résultats et le rendement institutionnel. Elle joue aussi un rôle important sur le plan du savoir et de l'apprentissage organisationnel. Elle est un agent important de changement et contribue, de façon critique et crédible, à appuyer la responsabilité de rendre compte.

L'évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, les actions menées. Axées sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions.

L'évaluation s'inscrit dans les processus de gestion et de prise des décisions et apporte une contribution essentielle à la gestion axée sur les résultats. Elle informe le cycle de la planification, de la programmation, de l'établissement du budget, de la réalisation et de la préparation des rapports.

Elle permet :

- ➔ d'apprécier l'action de formation avant sa mise en œuvre - (évaluation préalable), en cours d'exécution (évaluation continue) et en fin de cycle (évaluation finale et évaluation d'impact) ;

- ➔ d'opérer une réorientation des objectifs et un meilleur - cadrage des actions programmées ;
- ➔ de recommander de meilleurs moyens pour atteindre les - résultats escomptés en tenant compte des autres solutions possibles, des pratiques recommandées et des enseignements qui ont fait leur preuve.

## LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATION

Les évaluations varient suivant :

- ➔ Le moment de réalisation ;
- ➔ Le mode d'évaluation ;
- ➔ La nature d'exercice d'évaluation ;
- ➔ Le destinataire de l'exercice d'évaluation

Selon le moment de réalisation, quatre types d'évaluation existent :

- **l'évaluation ex-ante** qui permet d'apprécier au départ l'arrimage de la politique à mettre en œuvre aux grandes orientations stratégiques de l'organisation et sa pertinence ; dans certaines organisations, le concept d'évaluation ex-ante est utilisé pour désigner l'étude de faisabilité d'un projet.
- **l'évaluation à mi-parcours** permet de suivre et, éventuellement, de réorienter l'action ;
- **l'évaluation finale** prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme ;
- **l'évaluation ex-post** se situe après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impact).

Selon le mode d'évaluation, on distingue :

- **l'auto-évaluation** réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;

- **l'évaluation interne** effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action mais n'ayant pas été impliquée dans la conception et la mise en œuvre de l'action ;
- **l'évaluation externe** qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.
- **l'évaluation mixte** qui implique des agents internes et des consultants externes

On distingue cinq catégories d'évaluation, selon la nature de l'exercice :

- **évaluations d'opérations** (actions, projets, programmes) ;
- **évaluations transversales** (thématiques ou sectorielles) ;
- **évaluations d'instruments** (organismes, opérateurs, moyens) ;
- **évaluations stratégiques** (actions menées dans un pays, une région, etc.).
- **méta-évaluation** : évaluation d'une évaluation, évaluation des systèmes et dispositifs de suivi-évaluation.

Deux formes d'évaluation suivant les destinataires de l'exercice :

- **l'évaluation endo formative** : évaluation destinée au seul usage interne des responsables du programme à évaluer ;
- **l'évaluation sommative ou récapitulative** : évaluation destinée non seulement à un usage interne, mais également à l'extérieur (publics, élus...)

Par ailleurs, il faut considérer les différentes dimensions de l'évaluation :

- **Instrumentale** : aide à décider et à éclairer les choix des instances délibératives
- **Cognitive** : contribue à la capitalisation de l'expérience et au transfert des connaissances acquises

- **Normative** : permet d'établir un jugement sur les mérites de l'intervention dans son ensemble, ou sur les mérites d'une pratique particulière

## LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

- **Cohérence** : analyse du programme entrepris ou à entreprendre en fonction du contexte, des moyens et des acteurs impliqués ;
- **Pertinence** : analyse de la solution retenue et de sa mise en œuvre comparativement aux problèmes posés ou besoins exprimés ;
- **Efficacité** : analyse des résultats obtenus en fonction des objectifs définis ;
- **Efficience** : analyse des résultats obtenus par rapport aux moyens matériels, financiers et humains investis dans l'action ;
- **Impact** : analyse des changements prévus ou non intervenus au niveau des bénéficiaires, dans le secteur, dans l'environnement par suite de l'atteinte des objectifs de l'intervention.
- **Pérennité/Viabilité** : analyse des potentiels de poursuite (autonomisation, gestion déléguée, etc.) de l'action après le désengagement de l'aide extérieure (conçu comme un objectif à part entière dès le départ), l'appropriation par les bénéficiaires.

## IMPLICATION DE L'ÉVALUATION

- ➔ Apprécier le niveau d'atteinte des objectifs du PRC, la différence qu'il voulait apporter, l'impact qu'il désirait avoir.
- ➔ Évaluer les progrès réalisés par rapport à ceux qui étaient escomptés ;
- ➔ Passer en revue la stratégie du PRC. Y avait-il une stratégie ? La stratégie a-t-elle fonctionné ? Si non, pourquoi ?
- ➔ Analyser comment les choses se sont passées.

## CARACTÉRISTIQUES D'UNE BONNE ÉVALUATION

- ➔ Impartialité: aucune distorsion politique ou autre, description des forces et faiblesses;
- ➔ Utilité: info. Pertinente, produite en temps opportun ;
- ➔ Conformité technique: Doit se conformer aux normes techniques pertinentes;
- ➔ Implication des parties prenantes;
- ➔ Rétroaction et diffusion: partage de l'info de manière appropriée;
- ➔ Rentabilité: dépenser ce qui est nécessaire pour obtenir l'info voulu, pas plus;
- ➔ Apprentissage : identifier et capitaliser les bonnes pratiques

## NORMES ET STANDARDS EN ÉVALUATION

Le guide africain de l'évaluation comporte 35 normes réparties en 3 principes de bases que sont :

- ➔ l'utilité (établi autour de 10 normes) : faire en sorte que l'évaluation réponde aux besoins en informations des utilisateurs ciblés et que les acteurs s'en approprient.
- ➔ la faisabilité : garantir que l'évaluation est utile, participative, réaliste et efficace.
- ➔ la précision et la qualité : garantir que les données techniques pertinentes, résultant de l'évaluation, démontrent l'efficacité du projet, du programme et des politiques devant faire l'objet d'une évaluation.

## QUELQUES OUTILS CLÉS DE L'ÉVALUATION

Le choix des outils dépend de la méthodologie adoptée. En général on fait un mélange d'outils quantitatifs et qualitatifs. On peut citer:

- ➔ Matrice d'évaluation ;
- ➔ Guide d'entretiens ;
- ➔ Questionnaire ;
- ➔ Support pédagogique (audiovisuel, affiche, etc.)
- ➔ Modèles économétriques d'analyse d'impact.

## DÉMARCHE POUR UNE ÉVALUATION

Il est recommandé de :

- ➔ Elaborer les TDR de l'évaluation : mettre l'accent sur les questions évaluatives, les aspects particuliers à prendre en compte (genre), les résultats attendus et le chronogramme
- ➔ Elaborer une matrice d'évaluation (identifier clairement les indicateurs et les liaisons de cause-effet) ;
- ➔ Elaborer la méthodologie de l'évaluation en précisant la méthode choisie et les outils à utiliser.
- ➔ Elaborer le protocole de collecte des données en veillant à prendre en compte les différentes parties prenantes ;
- ➔ Collecter et analyser les informations ;
- ➔ Réaliser l'analyse évaluative en se basant sur les critères et en respectant les normes et standard (AFREA) ;
- ➔ Rédiger le rapport ;
- ➔ Restituer les résultats aux parties prenantes en insistant sur les leçons apprises et les bonnes pratiques mais aussi les points faibles.

## Fiche de séance 13 : La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation d'un PRC

Fiche de la séance n°13	
Titre de la séance : La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation d'un PRC	
	Durée : 3H
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maitriser les objectifs d'un système de suivi et d'évaluation d'un PRC</li> <li>Maitriser les caractéristiques d'un système de suivi et d'évaluation efficace</li> <li>Maitriser les étapes de mise en place d'un système de suivi et d'évaluation</li> <li>Maitriser le fonctionnement d'un système de suivi et d'évaluation</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définition, description et l'utilité d'un système de suivi et d'évaluation d'un PRC</li> <li>Définition et description des caractéristiques d'un système de suivi et d'évaluation d'un PRC</li> <li>Définition et description les étapes de mise en place d'un système de suivi et d'évaluation</li> <li>Description du fonctionnement d'un système de suivi et d'évaluation</li> </ul>
	<p><b>Evaluation :</b> Questions orales portant directement sur les objectifs d'apprentissage, vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance</p>
	<p>Supports à remettre aux apprenants : Cahier du participant et les consignes des travaux en groupe et personnels</p>

## GÉNÉRALITÉS SUR LE SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

### *Définition du système de suivi et d'évaluation*

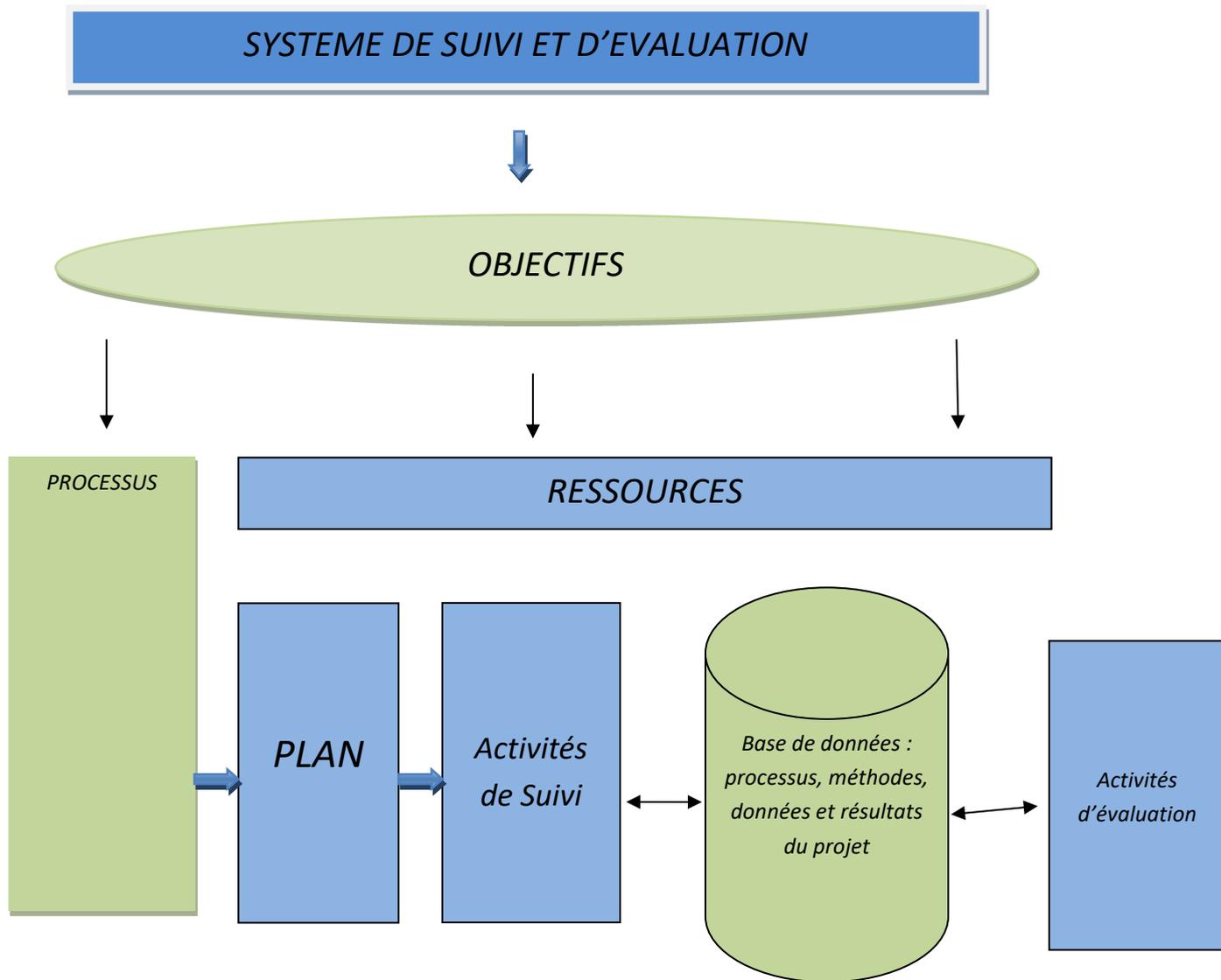
Le système de suivi-évaluation est l'ensemble des dispositions (objectifs, organisation, ressources, processus) définies et mises en œuvre tout au long du déroulement d'une politique, plan, programme et projet pour :

- suivre l'état d'avancement et les performances;
- obtenir à des jalons prédéfinis / sur événement une analyse suivant des critères prédéfinis ;
- faciliter la prise de décisions sur la base de données d'appréciation construites, disponibles, fiables.

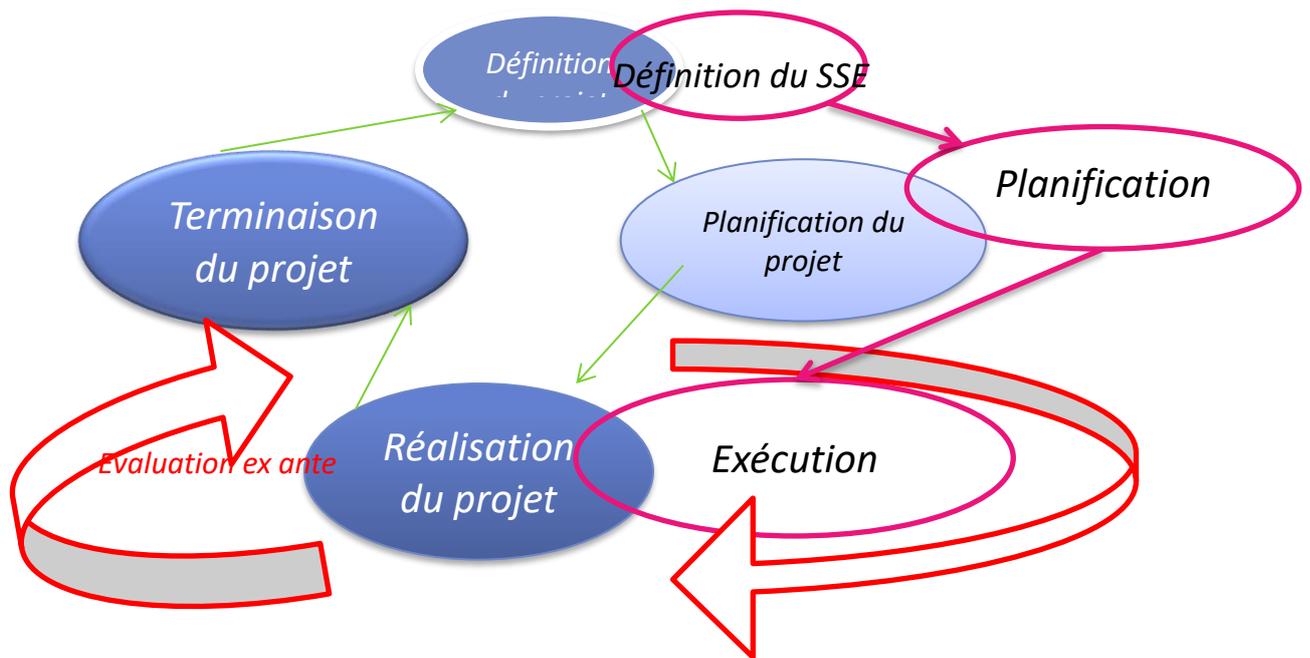
Un système de suivi-évaluation est « l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats de suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet », Guide pratique de S&E des projets (FIDA).

## La structure du système de suivi et d'évaluation

Le système de suivi-évaluation se présente comme suit :



Le suivi et l'évaluation font partie intégrante de la gestion du projet. Ils se planifient et s'opérationnalisent en alignement avec la conduite du projet selon le schéma suivant :



### *Les objectifs d'un système de suivi et d'évaluation*

Les principaux objectifs d'un système de suivi et de l'évaluation sont :

- Mettre en place un cadre permanent de travail pour le suivi et l'évaluation des interventions en matière de développement ;
- Assurer la performance (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact) des interventions de développement en cohérence avec la vision nationale ;
- Définir et harmoniser les méthodes, outils et procédures pour suivre et évaluer les politiques publiques/sectorielles, les stratégies, les plans de développement à court, moyen et long terme, les programmes et projets et autres initiatives ;
- Assurer le renforcement des capacités des acteurs en charge du suivi-évaluation ;
- Renforcer les capacités du système statistique national dans la production et la diffusion des données

### *Les principales caractéristiques d'un système de suivi et d'évaluation*

- Demande substantielle en matière de SE ;
- Rôle important des incitations au SE ;
- Diagnostic du SE existant comme mesure initiale ;
- Rôle clé d'un puissant « champion » de la cause du SE ;
- Conception du système non caractérisée par une complexité excessive ;
- Fiabilité des systèmes de données de chaque fournisseur d'informations ;
- Degré d'utilisation comme mesure du succès ;
- Formation en matière de SE et d'utilisation du SE ;
- Dispositifs structurels pour assurer l'objectivité et la qualité du SE ;
- Fourniture d'un effort à long terme, ce qui exige de la persévérance ;
- Evaluation régulière du système de SE lui-même.

## MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT D'UN SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

### *Les étapes de mise en place d'un système de suivi-évaluation*

D'une manière générale la conception d'un système de SE comporte les principales phases ci-après :

- Détermination du but, des objectifs, du champ d'action, de la portée et du référentiel du système de suivi-évaluation (pourquoi avons-nous besoin d'un système de SE, qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer de façon à bien le gérer ? quels domaines doit-il couvrir, qu'elle est l'étendue/envergure de ce que nous voulons suivre et évaluer, quels en sont les éléments du cadre référentiel ?
- Planification de la collecte, de la saisie/du stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations (comment seront collectées, saisies/stockées, traitées, organisées et gérées les données/informations nécessaires ? Qui en est responsable ? Quelle est la fréquence ? etc.)
- Planification de l'analyse des données/informations (comment s'organiser pour préparer et réaliser l'analyse des données/informations ?
- Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (comment s'organiser pour tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion ?)
- Planifier le compte rendu /rapportage (comment s'organiser pour élaborer les rapports ? Pour qui élaborer les rapports ? Selon quelle fréquence ? Quand ? Selon quel format ? Qui en est responsable ? etc.)
- Planification de la communication /dissémination et de l'utilisation des informations (résultats et recommandations) des rapports pour la prise de décisions (comment s'organiser pour la communication/diffusion ? A l'endroit de qui ? Selon quelle fréquence ? Quand ? Selon quel canal ? Qui en est responsable ? etc.)

- Planification des moyens et compétences nécessaires (de quoi avons-nous besoin pour que le système de SE fonctionne véritablement ?)
- Etablissement du budget de suivi-évaluation (quel est le coût du système ? ou de combien avons-nous besoin pour que le système soit effectif et fonctionnel ?)

### *Le fonctionnement du système de suivi et de l'évaluation*

Les étapes ci-après régissent le fonctionnement de tout SSE :

- Etape 1 : Harmonisation, affinement et validation des indicateurs ;
- Etape 2 : Veille à la qualité des données et informations ;
- Etape 3 : Collecte, traitement et analyse des données ;
- Etape 4 : Elaboration des rapports ;
- Etape 5 : Dissémination des résultats des rapports ;
- Etape 6 : Formulation des recommandations ;
- Etape 7 : Prises de décisions ;
- Etape 8 : Suivi de la mise en œuvre des recommandations et décisions ;
- Etape 9 : Stockage et archivage des données et informations.



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou -Bénin  
Tél. (+229) 21301087  
(+229)21300410  
[maep.infos@gouv.bj](mailto:maep.infos@gouv.bj)  
[www.agriculture.gouv.bj](http://www.agriculture.gouv.bj)

**Enabel** 

*Lot A1, Quartier Les Cocotiers  
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937  
[representation.benin@enabel.be](mailto:representation.benin@enabel.be)  
Cotonou-Bénin*

*Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.*