

Termes de Référence



CS/MCA-M/ES-40-A/ COMPACT-PP-08

Conception et mise en œuvre des formations dans le cadre du Modèle Intégré d'Amélioration des Etablissements de l'enseignement Secondaire au profit des cadres administratifs et pédagogiques au niveau de trois régions (Tanger Tétouan Al Hoceima, Fès Meknès et Marrakech Safi).

TERMES DE RÉFÉRENCE

Septembre 2019

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AAER	Association d'Appui à l'Ecole de la Réussite
AREF	Académie Régionale d'Éducation et de Formation
AREF FM	AREF Fès-Meknès
AREF MS	AREF Marrakech-Safi
AREF TTH	AREF Tanger-Tétouan-Al Hoceima
CAP	Cadres de l'Administration Pédagogique
CNFIE	Centre National de Formation des Inspecteurs de l'Enseignement
CNIPE	Centre National de l'Innovation Pédagogique de l'Expérimentation
CRMEF	Centre Régional des Métiers de l'Éducation et de la Formation
CGE	Conseil de Gestion de l'Établissement
COPE	Centre d'Orientation et de Planification de l'Éducation
CP	Comité de Pilotage
CPP	Communautés de pratiques professionnelles
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
DEN	Département de l'Éducation Nationale
DRHFC	Direction des Ressources humaines et de la Formation des cadres du Ministère
DP	Direction Provinciale
ES	Etablissement Scolaire
ENS	Ecole Normale Supérieure
ESSS	Environnement, Santé, Sécurité et Social
FC	Formation Continue
GIS	Genre et Inclusion Sociale
MCA-Morocco	Millennium Challenge Account-Morocco
MCC	Millennium Challenge Corporation
MENFPESRS	Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MIAES	Modèle Intégré d'Amélioration des Établissements de l'Enseignement Secondaire
MOOC	Massive Open Online Course/formation en ligne ouverte à tous
MSP	Mise en Situation Professionnelle
PEI	Projet d'Établissement Intégré
SGE	Surveillant général externe
SIG	Surveillant général internat
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TICE	Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Enseignement

ARTICLE 1 : CONTEXTE

Contexte général

Le Gouvernement du Royaume du Maroc a conclu, le 30 novembre 2015, un deuxième programme de coopération (Compact II) avec le Gouvernement des États-Unis d'Amérique, représenté par Millennium Challenge Corporation (MCC) et ce, dans l'objectif d'améliorer la qualité du capital humain et la productivité du foncier.

Le budget alloué par MCC à ce programme de coopération s'élève à 450 millions de dollars US, auquel s'ajoute une contribution du Gouvernement marocain d'au moins 15% du budget global du Compact. Le montant global financera, sur une période de cinq ans, deux projets, à savoir « Éducation et formation pour l'employabilité » et « Productivité du foncier ».

L'Agence *Millennium Challenge Account-Morocco* (MCA-Morocco) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créée en septembre 2016, l'Agence est chargée de la mise en œuvre du Compact II. Elle est administrée par un Conseil d'orientation stratégique, présidé par le Chef du gouvernement, et gérée par un Directeur général.

Le Compact II comprend deux grands projets, à savoir :

Le Projet «Productivité du foncier», dont le budget est de l'ordre de 170 millions de dollars, vise l'amélioration de la gouvernance et de la productivité du foncier pour mieux répondre aux besoins des investisseurs et attirer davantage d'investissements et ce, à travers la mise en œuvre de trois activités : i) l'amélioration de la gouvernance du foncier à travers l'élaboration d'une stratégie nationale foncière et de son plan d'action ; ii) la melkisation au profit des ayants droit d'environ 66000 (soixante-six mille) hectares de terres collectives situées dans les périmètres d'irrigation du Gharb (51.000 Ha) et du Haouz (15.000 Ha) selon une procédure optimisée et efficiente en termes de coût et de délais ; et iii) la conception d'un nouveau modèle de développement des parcs industriels et de revitalisation de zones industrielles existantes, privilégiant le partenariat public-privé et tiré par la demande et sa mise en œuvre à titre pilote au niveau de trois sites dans la Région Casablanca-Settat, ainsi que le lancement d'un fonds destiné à appuyer le développement de zones industrielles durables.

Le Projet « Éducation et formation pour l'employabilité », dont le budget est de l'ordre de 220 millions de dollars US, a pour objectif de renforcer l'employabilité des jeunes à travers l'amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes d'enseignement secondaire et de formation professionnelle et de l'accès équitable à ces programmes, afin de mieux répondre aux besoins du secteur productif. Ce projet s'articule autour de deux activités, à savoir « Éducation secondaire » et « Formation professionnelle ».

L'Activité « Éducation secondaire » comprend trois composantes fondamentales : (i) la mise en place d'un modèle intégré d'amélioration des établissements de l'enseignement secondaire (MIAES) basé sur la contractualisation des performances et le renforcement des capacités de gestion des responsables desdits établissements, ainsi que sur l'innovation pédagogique centrée sur l'élève et la réhabilitation de l'infrastructure ; (ii) le renforcement du système d'évaluation des acquis scolaires et du système d'information MASSAR et (iii) le développement d'une nouvelle approche pour l'entretien et la maintenance des infrastructures et des équipements scolaires.

L'Activité « Formation professionnelle » s'articule autour de deux composantes : (i) la mise en place du fonds « Charaka » dédié au financement de la création ou de l'extension de centres de

formation professionnelle gérés dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) ou de la reconversion de centres publics de formation professionnelle existants d'un modèle de gestion classique piloté par le secteur public en un modèle de gestion en PPP, tiré par la demande du secteur privé ; et (ii) l'appui à l'opérationnalisation de la réforme de la formation professionnelle.

Le volet emploi de l'activité formation professionnelle couvre quatre sous composantes : (i) l'appui à l'amélioration et à l'intégration du dispositif d'observation du marché du travail, (ii) la promotion de l'emploi inclusif des populations en difficulté d'insertion sur le marché du travail, notamment les femmes, les non-diplômés et les diplômés de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle en situation de chômage de longue durée, et à faciliter leur insertion en s'appuyant sur des mécanismes de financement basé sur les résultats (FBR) des prestations et programmes d'accompagnement à leur insertion, (iii) l'appui à l'évaluation d'impact des politiques de l'emploi et du marché du travail ; et (iv) l'appui à la promotion de l'équité genre en milieu professionnel.

Périmètre des Termes de Références :

Les termes de référence de la présente assistance technique appuieront la mise en œuvre de l'activité « Éducation secondaire », et notamment la composante Modèle Intégré d'Amélioration des Etablissements de l'enseignement Secondaire (MIAES) déployée dans 90 établissements d'enseignement secondaire, collégial et qualifiant, dans les trois régions : Tanger-Tétouan-Al Hoceima (TTH), Fès-Meknès (FM) et Marrakech-Safi (MS).

Les interventions prévues dans le cadre du MIAES portent sur l'apport d'un appui intégré au management, à la pédagogie et à l'infrastructure, tout en s'appuyant sur le levier du Projet d'Établissement Intégré (PEI), reposant essentiellement sur une approche participative et inclusive. Les principales sous composantes du MIAES sont : (i) l'instauration d'une autonomie et d'un leadership effectif de l'établissement scolaire ; (ii) les innovations pédagogiques pour des apprentissages centrés sur l'élève ; et (iii) l'amélioration de l'infrastructure des établissements scolaires pour favoriser un environnement d'apprentissage adéquat. Des programmes de formation et de coaching sont également prévus afin de renforcer les capacités de la direction scolaire et d'améliorer les méthodes pédagogiques d'enseignement et d'apprentissage. Le personnel administratif au niveau national, régional et provincial pourra également bénéficier d'actions de formation pour pouvoir déployer les actions de réformes envisagées.

Les activités liées à la composante MIAES ont débuté dans la région TTH au cours de l'année scolaire 2016/2017 dans six établissements scolaires pilotes (phase 1), et se sont étendues à 28 autres établissements au cours de l'année 2017/2018 (phase 2). Le lancement desdites activités dans les 28 ES de la région FM et 28 ES de MS, quant à lui, a eu lieu début septembre 2018 (phase 3). Au terme de la première et de la deuxième phase, les résultats suivants ont été atteints : (i) la validation du processus PEI, ainsi que du guide de procédures et des outils de mise en œuvre ; (ii) la programmation de la mise en œuvre de la composante MIAES ; et (iii) l'établissement des indicateurs de suivi et d'évaluation. A TTH, les PEI sont en phase de mise en œuvre et à FM et MS, les PEI sont élaborés.

Contexte spécifique

La mise en place du MIAES exige un renforcement de compétences de tous les acteurs concernés, aussi bien au niveau des Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF) qu'aux niveaux des Directions Provinciales (DP) et des Etablissements Scolaires (ES). De ce fait, les services à fournir dans le cadre de cette assistance technique consistent à mettre en œuvre des actions de formation principalement au profit des cadres pédagogiques et administratifs des établissements scolaires du secondaire ciblé par le projet dans les trois AREF de TTH, FM et MS. Ces actions de

formation continue sont conçues et devront être réalisées en cohérence avec les orientations stratégiques et la politique du MENFPESRS en relation avec (i) la formation continue, en particulier la politique de formation continue des enseignants en cours d'élaboration par le MENFPESRS sur la base des résultats des études financées par des bailleurs de fond et (ii) les objectifs de l'activité Education Secondaire notamment du MIAES.

Cette prestation fait suite à une étude visant à concevoir une stratégie de formation pour le MIAES qui s'est déroulée en trois phases au cours de l'année 2018 (comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous)

Tableau 1 : Phases et documents de conception de la stratégie de formation du MIAES

PHASES	DESIGNATION
PHASE 1	- Analyse de la documentation du MIAES et des orientations et formations dispensées par le MENFPESRS
PHASE 2	- Estimation des besoins en formation - Analyse des capacités des opérateurs de formation - Recommandations stratégiques
PHASE 3	- Schéma de formation - Programme de formation - Recommandations et élaboration des termes de référence

Cette prestation, objet des présents TdRs, s'appuie donc sur les résultats de l'étude visant à concevoir la stratégie de formation du MIAES dont les principes consistent à :

- Aligner le dispositif de formation sur les orientations du MENFPESRS-DEN en matière de formation initiale et de formation continue ;
- Penser la pérennisation dès la phase de conception et tout au long du processus ;
- Prendre en considération le paradigme pratique-théorie-pratique en vigueur dans les formations qualifiantes dispensées par les établissements de formation des cadres éducatifs du MENFPESRS-DEN, en favorisant l'analyse des pratiques professionnelles en vue de leur amélioration ;
- Mettre l'ensemble de la production (modules, MOOC...) à la disposition du MENFPESRS-DEN pour une plus large utilisation/diffusion.

ARTICLE 2 : OBJECTIFS ET CONTENU DE LA PRESTATION

Objectif général

L'objectif général de la prestation est de renforcer les compétences et la professionnalisation des cadres administratifs et pédagogiques relevant des établissements scolaires bénéficiaires du projet au niveau des trois régions cibles, à savoir Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Fès-Meknès et Marrakech-Safi, et d'assurer la pérennisation du dispositif de formation mis en œuvre.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de la prestation consistent à :

(i) Mettre en œuvre la stratégie de formation dans les 3 domaines clés (comme indiqué dans le tableau 2 ci-dessous) :

- 1- Formation pédagogique et didactique ;
- 2- Management & leadership ;
- 3- Modules transversaux dont Genre & inclusion sociale (GIS).

(ii) Favoriser l'autoformation des acteurs pédagogiques et administratifs à travers le portail du MENFPESRS regroupant les différents supports de formation en ligne; et

(iii) Mettre en place des mécanismes pérennes de gestion de la formation au niveau des trois AREF concernées et au niveau du DEN.

Les formations dispensées seront certifiées par des attestations de formation fournies par le Prestataire.

Les compétences visées par chacun des modules ainsi que les résultats attendus sont détaillés dans l'Annexe 1 (**fiches descriptives**).

1.1 Tableau 2 : DOMAINES ET MODULES DE FORMATION

Réf.	Domaine	Modules	Observation
D1M1	Pédagogique et didactique	- Didactique de la matière.	Modules au profit des bénéficiaires du volet pédagogie (tableau 2 : Profils des bénéficiaires) des disciplines : Mathématiques, Physique-Chimie, Sciences de la Vie et de la Terre, Français, Anglais, avec un regroupement par discipline
D1M2		- Planification des apprentissages, production didactique et intégration des TIC (30H) ; - Gestion des apprentissages et analyse des pratiques professionnelles intégrant les TIC (30H).	
D1M3		- Pédagogie différenciée ; - Outils d'analyse appliqués en évaluation ; - Évaluation des apprentissages et remédiation selon les principes de la pédagogie différenciée.	Module au profit des bénéficiaires du volet pédagogie (tableau 2 : Profils des bénéficiaires), de toutes les disciplines
D1M4		- Développement des soft skills (y compris développement de la pensée critique) ; - Éducation bienveillante et discipline positive.	Module au profit des bénéficiaires du volet pédagogie (tableau 2 : Profils des bénéficiaires), de toutes les disciplines

D2M1	Management et leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Management, leadership et réussite scolaire; - Approches du management participatif. 	Module pour les bénéficiaires du volet management (tableau 2 : Profils des bénéficiaires)
D2M2		<ul style="list-style-type: none"> - Gestion matérielle & financière; - Évaluation institutionnelle et reddition des comptes. 	Module pour les bénéficiaires du volet management (tableau 2 : Profils des bénéficiaires)
D2M3		<ul style="list-style-type: none"> - Vie scolaire et & animation d'activités de la vie scolaire dans le cadre du PEI ; - Gestion de partenariats pédagogiques et mobilisation sociale pour une école de la citoyenneté. 	Module pour les bénéficiaires du volet management (tableau 2 : Profils des bénéficiaires)
D3M1	Domaines transversaux dont genre et inclusion sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Éducation inclusive / approche genre et inclusion sociale en milieu scolaire ; - ESSS et prévention de la violence en milieu scolaire. 	Module pour les bénéficiaires des deux volets pédagogie et management
D3M2		<ul style="list-style-type: none"> - Conduite et gestion du changement ; - Communication et animation (y compris la communication institutionnelle) ; - Intelligence collective & travail collaboratif. 	Module pour les bénéficiaires des deux volets pédagogie et management

Les modules proposés doivent permettre de répondre aux besoins de la mise en œuvre de l'activité « Éducation secondaire » en termes de renforcement des capacités des acteurs concernés par ladite activité, ainsi que de participer, autant que possible, à l'enrichissement de l'offre de formation initiale et continue proposée par les centres de formation des cadres de l'éducation (CRMEF, COPE, CNFIE).

Les formations pourront avoir lieu dans les chefs-lieux des trois régions, dans les provinces (cf. Annexes 4, 5 et 6) ou dans tout autre lieu que le Prestataire jugera le plus approprié en fonction du public cible détaillé à l'article 3 et en Annexe 2.

ARTICLE 3 : PUBLIC CIBLE POTENTIEL

La formation, objet de cette prestation, vise le développement des compétences des cadres pédagogiques et administratifs du MENFPESRS, des trois AREF, des 12 DP et des 90 établissements scolaires bénéficiaires du MIAES.

Suivant les besoins identifiés et dans la limite du budget disponible, les cadres pédagogiques des Centres Régionaux de Métiers de l'Éducation et de la Formation (CRMEF), du Centre d'Orientation et de Planification de l'Éducation (COPE), du Centre National des Inspecteurs de l'Enseignement

(CNFIE) et des Ecoles Normales Supérieures (ENS) seront associés à la réalisation de la prestation en tant que co-animateurs aux fins de la pérennisation de la stratégie de formation. Les frais associés à cette co-animation ne sont pas à la charge du consultant. Les deux volets de formation retenus visent deux catégories de bénéficiaires, tels que présentés dans le tableau qui suit. Par ailleurs, le minimum des effectifs potentiels à atteindre pour chaque catégorie de bénéficiaires est indiqué en Annexe 2.

A noter que le domaine qui regroupe les modules transversaux dont Genre & inclusion sociale (GIS) concerne à la fois les bénéficiaires du volet management et ceux du volet pédagogie.

1.2 Tableau 3 : Profils des bénéficiaires

VOLET MANAGEMENT et LEADERSHIP	VOLET PEDAGOGIE
<ul style="list-style-type: none"> - Cadres administratifs au niveau central, MENFPESRS/DEN - Cadres administratifs, AREF et DP - Formateurs, CRMEF/ENS/COPE/CNFIE - ECR, AREF - Directeurs, ES - Membre du CGE et du Comité de Pilotage, ES - Surveillants généraux (internat et externat) ES - Censeurs (pour le cycle qualifiant), ES - Intendants / Economes, ES - Trésoriers de l'Association d'Appui à l'Ecole de Réussite (si cette fonction est non dédiée à l'Intendant / Econome), ES - Assistants pédagogiques, ES 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadres pédagogiques (inspecteurs) – Cadres d'orientation (inspecteurs et conseillers), AREF, DP - Formateurs, CRMEF/ENS/COPE/CNFIE - ECR, AREF - Enseignants, ES

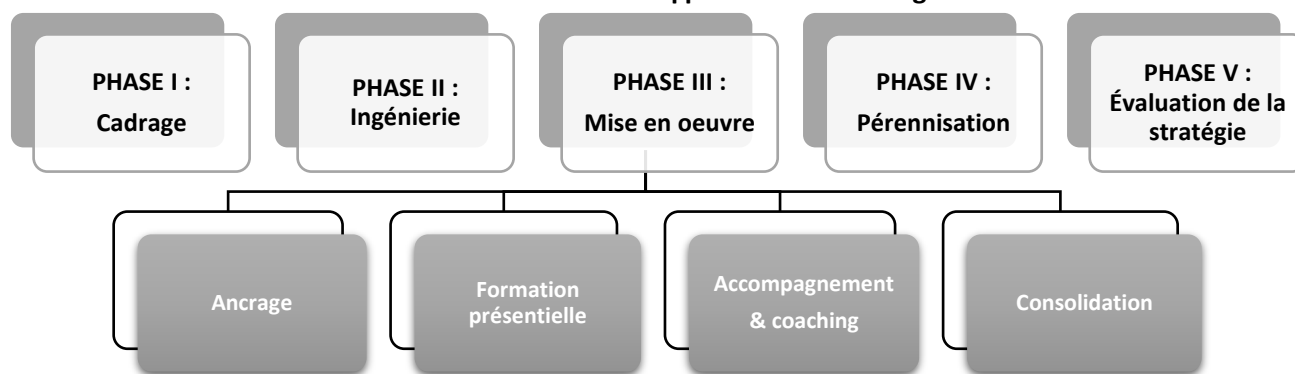
En vue d'assurer la qualité requise de la formation, le prestataire devra regrouper les bénéficiaires en fonction des objectifs pédagogiques, des contenus arrêtés et des phases du design pédagogique (Ancrage, Formation présentielle, Accompagnement et Consolidation), tel que défini en article 4. Dans le cas des modules communs et transversaux (exemple : intelligence collective et travail collaboratif), le prestataire doit veiller à ce que les groupes soient hétérogènes de manière à atteindre l'objectif visé, qui est celui d'assurer la cohésion d'équipes travaillant dans la complémentarité et la synergie au sein des établissements scolaires.

NB : Concernant la détermination du nombre de bénéficiaires des formations et des regroupements, le prestataire détaillera, dans son offre, la méthode et l'instrument utilisés et justifiera la pertinence des choix effectués.

ARTICLE 4 : ETENDUE ET DUREE DE LA PRESTATION

La stratégie de formation du MIAES prévoit une succession de cinq phases : cadrage, ingénierie, mise en œuvre, pérennisation et évaluation de la stratégie. La mise en œuvre de chacun des modules de formations se compose d'étapes d'ancrage, de formation présentielle, d'accompagnement & coaching et de consolidation au profit des bénéficiaires, comme indiqué dans le schéma 1 ci-dessous :

1.3 Schéma 1 : Les cinq phases de la stratégie de formation



La mise en œuvre de cette stratégie s'étalera jusqu'à avril 2022, comme le montre globalement, à titre indicatif, le tableau 3 ci-dessous :

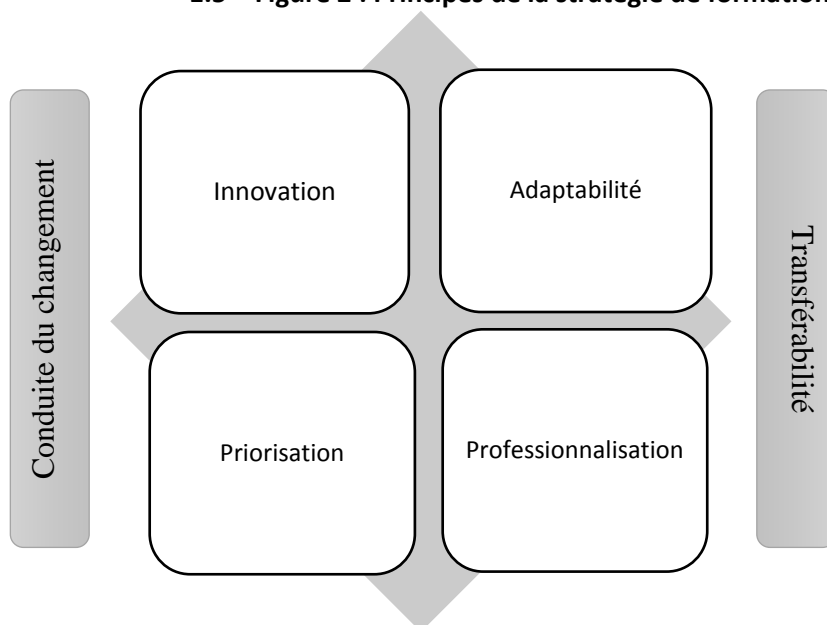
1.4 Tableau 4 : Chronologie des phases de la stratégie formation

PHASES	Durée d'exécution					
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6
PHASE I : Cadrage						
PHASE II : Ingénierie						
PHASE III : Mise en œuvre						
PHASE IV : Pérennisation						
PHASE V : Évaluation de la stratégie						

ARTICLE 5 : EXIGENCES ET RECOMMANDATIONS LIEES A LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION

Durant la phase de mise en œuvre de la prestation, le prestataire doit s'assurer que les actions relatives à la stratégie de formation respectent les principes d'innovation, de priorisation, d'adaptabilité et de professionnalisation, dans le but de favoriser la conduite du changement dans les ES et la transférabilité des compétences (figure 2). Ces principes doivent figurer dans la méthodologie proposée par le prestataire.

1.5 Figure 2 : Principes de la stratégie de formation



Le prestataire est appelé à :

- (i) Enrichir les fiches descriptives des neuf modules programmés (voir Annexe 1) ;
- (ii) Associer la recherche à l'action en impliquant, en tant que co-animateurs, les formateurs des CRMEF, CNFIE, COPE et des ENS ;
- (iii) Assurer la mise en réseau et la communauté de pratiques, notamment virtuelle ;
- (iv) Diversifier les approches pédagogiques et s'appuyer sur des mises en situation pratiques, de façon à favoriser les échanges entre les participants, à adapter les apports aux attentes spécifiques et à renforcer l'aspect opérationnel des formations.

Pour chaque module, les formations dispensées pourront se faire par groupe de 20 personnes maximum. La répartition des groupes se fera sur la base du public cible de la prestation (cf. Article 3 ci-dessus), et veillera à prendre en compte les critères spécifiques du personnel à former à travers une répartition et une segmentation argumentée des groupes (provenant d'un établissement rural ou urbain, langue de formation en fonction des disciplines, niveau de l'établissement, etc.).

L'accompagnement, qui se déroulera dans les établissements scolaires, peut avoir de multiples modalités : le coaching, le tutorat, le parrainage, le mentorat, le conseil, la médiation socio motivationnelle, etc. Ces modalités doivent être contextualisées et adaptées aux situations professionnelles des bénéficiaires afin de s'inscrire dans une dynamique de changement. La consolidation peut prendre la forme de rencontres de partage, de prix d'innovation managériale et pédagogique, de développement de communautés de pratique virtuelles, etc.

5. 1 Marge de manœuvre donnée au prestataire pour la mise en œuvre de la stratégie de formation

La mise en œuvre de la stratégie de formation reste flexible au niveau des modalités de son

déploiement. Toutefois, le prestataire est tenu d'assurer les formations pour l'ensemble de l'effectif prévisionnel des bénéficiaires et selon un minimum de nombre de jours de formation indiqué en Annexe 2.

Au cours de la mise en œuvre, des modifications pourront être apportées à la stratégie par rapport à la nature et au contenu des modules ; elles devront être concertées et approuvées au cas par cas par MCA-Morocco.

Dans la mesure du possible, le prestataire respecte, pour chacun des modules de formation, le schéma du tableau décrivant la mise en œuvre par étapes successives et complémentaires (ancrage, formation présentielle, accompagnement-coaching et consolidation). Toutefois, le prestataire pourra modifier cet agencement si cela est justifié.

Concernant la formation présentielle, l'effectif de chaque groupe ne doit pas dépasser 20 participants par session et le prestataire devra, sur la durée de la prestation, répondre aux exigences minimales indiquées en Annexe 2.

Les groupes de bénéficiaires de la formation sont les suivants :

- **Les cadres administratifs responsables aux niveaux central, régional et provincial** ainsi que les enseignants des CRMEF, ENS, COPE, CNFIE spécialisés dans ces disciplines, doivent bénéficier : (i) des trois modules relevant du domaine de Management-Leadership et (ii) de deux modules supplémentaires relatifs aux domaines transversaux qui relèvent de leur fonction ;
- **Les directeurs et cadres administratifs des établissements scolaires** doivent bénéficier : (i) des trois modules relevant du domaine de Management-Leadership et (ii) de deux modules supplémentaires relatifs aux domaines transversaux qui relèvent de leur fonction ;
- **Les enseignants** des disciplines mathématique, physique-chimie, sciences de la vie et de la terre, anglais et français doivent bénéficier des quatre modules relevant du domaine de la Pédagogie et (ii) de deux modules supplémentaires relatifs aux domaines transversaux ;
- **Les enseignants** des autres disciplines bénéficient de trois modules relevant du domaine de la pédagogie et (ii) de deux modules supplémentaires relatifs aux domaines transversaux ;
- **Les inspecteurs** des disciplines mathématique, physique-chimie, sciences de la vie et de la terre, anglais et français doivent bénéficier : (i) de quatre modules relevant du domaine de la Pédagogie et (ii) de deux modules supplémentaires relatifs aux domaines transversaux ;
- **Les inspecteurs** des autres disciplines doivent bénéficier : (i) de trois modules relevant du domaine de la pédagogie et (ii) de deux modules supplémentaires relatifs aux domaines transversaux.

N.B : le nombre de jours de formation est mentionné dans le tableau en annexe 2.

5.2 Logistique et organisation des sessions de formation

La logistique pour l'organisation des sessions de formation (location de salle, hébergement des bénéficiaires de la formation et des formateurs, restauration, et toute autre prestation incluse

dans le contrat cadre signé avec ledit prestataire) sera assurée par un prestataire mandaté par MCA-Morocco dans le cadre d'une autre prestation ;

Le prestataire en charge de la logistique de formation devra coordonner avec le Consultant afin d'être à l'écoute de ses besoins et de proposer une programmation répondant aux exigences des séances de formation en termes de localisation, d'hébergement et de restauration. Plus précisément, pour chaque séance de formation, le Consultant doit identifier le lieu des sessions de formations, le nombre de bénéficiaires, le nombre de jours, etc. et les mettre à la disposition du prestataire chargé de la logistique au moins 15 jours avant la date desdites sessions de formations. Des suivis hebdomadaires seront réalisés par le prestataire et un lien permanent sera établi entre le prestataires et le consultant afin de permettre la bonne marche de la formation.

5.3 Documentation et archivage

Les outils pédagogiques à utiliser sont variés : moyens écrits (document de référence, supports imprimés, etc.), outils scriptovisuels (schémas, tableaux, etc.), outils audiovisuels (vidéos, diaporamas, etc.), ou encore outils informatiques (didacticiels, présentations animées, etc.). Tous les documents élaborés, contenus et outils pédagogiques doivent être archivés sous format papier ou électronique afin de pérenniser la transmission des acquis.

Chaque module de formation donnera lieu à un MOOC accessible depuis la plateforme de formation à distance du MENFPESRS-DEN, proposant :

- Un syllabus téléchargeable ;
- Un cours imprimable téléchargeable en format figé (PDF, e-pub, ou autre) ;
- Des séquences vidéo judicieusement scénarisées et cadencées, chacune étant terminée par une fiche d'évaluation formative ;
- Des documents permettant l'élargissement de la réflexion (documentation, ressources, études de cas, etc.) pour aller plus loin ;
- Une évaluation en fin de MOOC, en ligne, permettant d'obtenir une attestation de reconnaissance et, le cas échéant, en présentiel pour l'obtention d'un certificat de validation de la formation ;
- Un forum permettant l'échange entre les bénéficiaires (avec modérateur), le partage de ressources, le développement de communautés de pratiques professionnelles (CPP).

5.4 Langues de formation

Le prestataire devra recruter des intervenants formateurs arabophones, francophones et éventuellement anglophones (pour certains modules) suivant les besoins (en fonction des modules, des disciplines et des thématiques) et les profils des différents groupes de bénéficiaires participants aux formations. Il devra se baser sur le profil de chaque groupe cible.

ARTICLE 6 : EXIGENCES PARTICULIERES

La méthodologie présentée par le prestataire devra tenir compte des politiques générales et des standards de MCC qui sont applicables à toutes les activités financées par le Compact II.

6.1 Normes de performances environnementales et sociale

Les directives environnementales de MCC établissent un processus visant à « s'assurer que les projets entrepris dans le cadre des programmes financés par le Compact II sont respectueux de l'environnement, qu'ils sont en conformité avec les exigences légales et réglementaires nationales applicables et qu'ils ne sont susceptibles de causer aucun danger significatif pour l'environnement, la santé ou la sécurité ». L'adhésion aux lignes directrices environnementales de MCC exige que tous les projets soient conçus, mis en œuvre et suivis en tenant compte des considérations environnementales et sociales. Les Normes de Performance de la Société Financière Internationale (SFI) fournissent les critères spécifiques que les projets et les activités du Compact II doivent respecter, ainsi que les principes qui doivent prévaloir lors des différentes phases de développement des projets.¹

6.2 Principes d'inclusion sociale et de genre

MCC apporte une attention particulière à la prise en compte des inégalités sociales et de genre et à leur intégration lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes. Les inégalités conduisent à une affectation inefficace des ressources et retardent, par conséquent, le développement, en général, et la croissance économique, en particulier. Pour la mise en œuvre de ces normes, l'Agence MCA-Morocco met à la disposition des différents prestataires un Plan d'Action Genre et Inclusion Sociale (PAGIS)². Conformément à la politique genre³ et aux directives de MCC⁴ en la matière, le PAGIS traduit l'engagement des différentes parties prenantes au Compact II à promouvoir l'inclusion sociale et le genre au niveau de toutes les étapes de conception et de mise en œuvre des projets. Son objectif est de s'assurer que les contraintes socio-économiques, pouvant affecter la pleine participation des populations et leur accès aux retombées des projets, sont atténuées et que des opportunités supplémentaires pour assurer une participation inclusive sont identifiées.

6.3 Coordination avec les autres composantes de l'activité « Education secondaire » et les partenaires

Le prestataire doit tenir compte des autres projets/actions de formation continue appuyés au Maroc par les autres bailleurs de fonds, ainsi que les réalisations effectuées dans le cadre de l'activité « Education secondaire ». Aussi, il doit tenir compte des réalisations effectuées avec les différents prestataires et partenaires impliqués dans les autres activités du MIAES :

- (i) Elaboration et mise en œuvre des PEI des 90 ES ;
- (ii) Réhabilitation des infrastructures et questions liées à l'environnement-hygiène-santé-sécurité et social (ESSS) ;
- (iii) Développement et gestion du système d'entretien & maintenance ;

¹ Les Normes de Performance de la Société Financière Internationale (SFI) sont disponibles au niveau du lien suivant : http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/38fb14804a58c83480548f8969adcc27/PS_French_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES

² Le PAGIS pourra être partagé avec le prestataire retenu par l'Agence MCA-Morocco

³<https://assets.mcc.gov/content/uploads/2017/05/mcc-policy-gender.pdf>

⁴<https://assets.mcc.gov/content/uploads/2017/05/guidance-2011001054001-genderintegration.pdf>

- (iv) Renforcement du système d'évaluation des acquis des élèves ;
- (v) Développement du système d'information et de gestion de l'éducation (MASSAR) et notamment pour ce qui concerne l'outil de gestion de la formation, ainsi que le portail de formation ;
- (vi) Dotation en équipements informatiques et didactiques des établissements scolaires bénéficiaires du activé.

Le prestataire sera également tenu de fournir des données et des informations conformément au plan de suivi évaluation (S&E) de MCA-M, coordonner et collaborer avec l'équipe de la Direction Suivi-Evaluation (S&E) et le cabinet qui mène l'évaluation indépendante du projet, et de développer des recommandations sur les réorientations nécessaires.

Le prestataire devra tenir compte, dans l'élaboration du contenu détaillé des modules des formations des conclusions de l'étude « Behavior change » conduite par MCC.

Le prestataire devra fournir l'information nécessaire au processus de suivi & évaluation de l'activité éducation secondaire.

Le prestataire est appelé également à tenir compte des activités réalisées par les partenaires sélectionnés dans le cadre du Fonds de partenariat de l'éducation pour l'employabilité. Ce fonds vise à promouvoir de nouvelles approches pluridisciplinaires pour compléter, renforcer et pérenniser, dans le cadre de partenariats, les actions prévues par le MIAES.

Dans le cadre de ce fonds, un premier appel à projets a été lancé le 6 décembre 2016 et ayant abouti à la signature de trois conventions de partenariat portant sur des programmes de « soft-skills », de soutien scolaire et d'activités parascolaires au niveau des établissements scolaires bénéficiaires au niveau de la région TTH. Il s'agit de :

- **Consortium Codespa-Atil** : partenariat portant sur la mise en œuvre d'un programme d'activités parascolaires ;
- **Fondation EFE-Maroc** : partenariat portant sur la conception et la mise en œuvre d'un programme de formation soft skills au profit des élèves et des enseignants des lycées ;
- **Fondation Marocaine pour le Soutien Scolaire (FMSS)** : partenariat portant sur la conception et la mise en œuvre d'un programme de soutien scolaire.

Un deuxième appel à projet a été lancé le 13 février 2018 pour couvrir les deux autres régions ciblées par l'activité, touchant ainsi 56 établissements d'enseignement secondaire relevant des AREF de FM et de MS. A l'issue de cet appel à projets, le partenaire choisi est :

- **International Youth Fondation (IYF)** : Partenariat portant sur la mise en place de clubs parascolaires de life skills.

ARTICLE 7 : DESCRIPTION DES TACHES

1.6 Tableau 5: Description des tâches

Nature de la tâche	Principales tâches
Conception	<p>1. Conception et formalisation des formations avant leur mise en œuvre</p> <p>Dans le cadre de cette tâche, le prestataire devra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une <u>note méthodologique globale</u> précisant l'approche, la méthodologie et le plan de travail pour assurer la réalisation de la présente prestation ; - Développer le <u>design organisationnel</u> qui décrit notamment les modalités, les ressources et les outils à déployer, en fonction du planning prévisionnel ; - Développer le <u>design pédagogique</u> correspondant aux TdRs, précisant la démarche de formation et regroupant l'ensemble des quatre sessions (missions d'ancrage, formations en présentiel, ateliers d'accompagnement, activités de consolidation). - Le prestataire devra également : <ul style="list-style-type: none"> ○ Fournir des fiches descriptives pour chaque module intégrant les quatre sessions mentionnées ci-avant (Cf les fiches en Annexes à titre indicatif) ; ○ Planifier les activités relatives au cadrage/recadrage ; ○ Développer un kit pédagogique spécifique à chaque formation (comprenant les supports, les contenus des modules de formation, les activités, les modalités d'animation, l'évaluation...). Ces kits devraient être également présentés en format électronique dans une version interactive ; ○ Élaborer un échéancier précis et présenter les outils qui seront utilisés pour la conduite de l'évaluation de la stratégie de formation ; ○ Élaborer un échéancier précis et présenter les outils qui seront utilisés pour la conduite de l'étude de pérennisation ; ○ Réaliser un calendrier opérationnel sur MS Project s'inspirant du chronogramme prévisionnel, détaillant clairement l'agencement des différentes actions de formation dans le temps.
	<p>2. Conception d'un système de suivi de l'état d'avancement des formations en termes d'exécution des tâches et de production des livrables</p> <p>Le prestataire devra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournir un procédurier relatif aux modalités et outils de suivi qu'il compte adopter pour mettre en avant les réalisations, les points forts et les contraintes éventuelles rencontrées ; - Intégrer une démarche système management qualité (SMQ) dans son offre ; - Fournir l'information nécessaire au processus de suivi & évaluation de l'activité Education secondaire.

	<p>3. Propositions d'améliorations du portail pour les ressources de la formation</p> <p>Le prestataire devra faire des propositions permettant d'améliorer et de développer le portail de formation du MENFPESRS/DEN destiné à abriter les différentes ressources de la formation.</p>
Réalisation	<p>4. Animation des ateliers de cadrage aux niveaux central et régional</p> <p>Le prestataire devra assurer l'animation des ateliers de cadrage aux niveaux central et au niveau des trois régions bénéficiaires, ainsi que la réalisation de toutes les actions prévues dans la note méthodologique et suivant le planning opérationnel.</p>
	<p>5. Pilotage et déploiement du plan de formation</p> <p>Le prestataire devra animer les actions de formation en fonction du planning arrêté et tenant compte des éléments du cadre institutionnel cités ci-dessous, ainsi que des exigences particulières.</p> <p>Les formations seront déployées directement par des équipes de conception et/ou de formation recrutées par le prestataire et associant, en tant que co-animateurs, des formateurs et des inspecteurs relevant du MENFPESRS.</p> <p>Le déploiement des sessions de formation continue respectera les termes de la stratégie nationale du DEN de formation continue en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cadrage au niveau national dévolu à un Comité de pilotage (COPIL) / (CNIPE, DRHFC) ; - Le pilotage par les AREF ; - L'opérationnalisation par les équipes des DP et centres de formations des cadres éducatifs (CRMEF, COPE, CNFIE) ; - La mise en œuvre au niveau des centres de formation des cadres de l'éducation (CRMEF, COPE, CNFIE) ainsi, en cas de besoin, à l'échelle centrale. <p>Concernant les équipes de formateurs, le déploiement de la formation continue se fera, autant que faire se peut et sauf contrainte majeure, par des binômes, expert / formateur-inspecteur spécialisés dans leurs domaines respectifs.</p> <p>Pour le déploiement des formations, les équipes de concepteurs doivent tenir compte des modalités en vigueur au MENFPESRS-DEN.</p>
	<p>6. Réalisation des missions et des regroupements au niveau national et international pour assurer l'ancrage</p> <p>Le prestataire veillera à la bonne organisation et réalisation des actions visant l'ancrage des acquis de la formation (visites, missions, déplacements, disponibilités, regroupements...).</p>

	<p>7. Contribution au développement d'un système de gestion de la formation au niveau des trois AREF.</p> <p>Le prestataire devra coordonner avec le prestataire en charge de l'appui au développement et entretien du Système d'Information MASSAR pour contribuer au développement du dispositif de gestion de la formation relié à MASSAR qui sera mis en place pour permettre de mieux gérer la formation continue. Ce système de gestion numérique doit faciliter les inscriptions en ligne, le processus d'approbation, le suivi des bénéficiaires, la logistique de formation et le budget.</p> <p>Le prestataire pourra éventuellement apporter des améliorations à ce dispositif pour faciliter la gestion des formations par les AREF/DP.</p>
	<p>8. Contribution au développement du portail de formation.</p> <p>Le prestataire devra, dans une démarche de capitalisation des expériences et de pratiques réussies :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classer et archiver la documentation du programme de formation ; - Mettre en valeur et indexer les supports et documents de formations (établis par le prestataire et/ou réalisés par les bénéficiaires) ; - Améliorer et développer le portail web opérationnel du type Learning Content Management System (LCMS), regroupant les portails existants et compatible avec MASSAR, et qui sera hébergé dans l'une des structures du MENFPESRS/DEN au niveau central ou régional ; - Alimenter le site portail par les données et contenus fournis par le prestataire, la documentation du programme de formation par thèmes pédagogiques, les supports et documents de formations (établis par le prestataire et/ou réalisés par les bénéficiaires). - Assurer un suivi technique concernant la maintenance et l'administration du site portail web et la formation des utilisateurs pendant les six premiers mois d'utilisation et fournir une garantie pour tout bug ou incidents qui pourraient apparaître durant cette période ; - Mettre en place et développer la base de données pour les nouveaux utilisateurs, sous forme d'un annuaire catégorisé pour les bénéficiaires qui va se baser sur l'annuaire LDAP de MASSAR ; - Le site doit être interactif avec la possibilité de modifier, de supprimer ou d'ajouter du texte, des photos / vidéos et /ou rubriques par les administrateurs internes ; - Intégrer une plateforme adaptée à une communauté de pratiques en veillant à créer des pages sur les médias sociaux ; - Assurer la réalisation d'un back office, l'intégration de pages de contenu dynamique, le calendrier dédié aux événements, la conception d'une politique de confidentialité pour l'inscription des membres, la configuration d'un gestionnaire de liste de diffusion avec échange d'information (newsletter), la conception graphique et l'intégration de l'architecture générale du portail site web doivent inclure, (i) le design du portail web, (ii) le support du multilingue et du format RTL (Ar/Fr/En) et (iii) les versions Responsives (Adaptatives aux formats mobiles).

<p>Pérennisation</p>	<p>9. <i>Évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de formation et rédaction d'un rapport spécifique à la pérennisation du programme de formation au niveau du MENFPESRS/DEN.</i></p> <p>Afin d'assurer la capitalisation de ce programme de formation, le prestataire devra étudier et proposer les moyens de pérenniser le système de formation continue des enseignants du secondaire notamment par : (i) un recueil des données nécessaires en lien avec les différentes réalisations afin d'évaluer le programme de formation , (ii) une identification des opportunités et des contraintes institutionnelles, procédurales et de financement d'une extension du système de formation au niveau national ; (iii) l'amélioration du système de formation continue, y compris sa gestion ; (iv) l'examen de l'intégration de la formation continue dans la gestion des carrières ; (v) la possibilité de développement des capacités des fournisseurs potentiels de formation ; et (vi) la formulation, dans un rapport, des enseignements tirés, des recommandations et des décisions à valider par MCA-Morocco et le MENFPESRS/DEN pour une éventuelle généralisation.</p>
<p>Évaluation</p>	<p>10. <i>Restitution finale du déploiement de la formation.</i></p> <p>Sur la base des rapports de suivi d'exécution des actions et la formulation des recommandations pour améliorer le processus, le prestataire devra établir un rapport final d'évaluation de la stratégie de formation.</p>

ARTICLE 8 : GESTION DE LA PRESTATION, PRISE EN CHARGE ET GOUVERNANCE DU DISPOSITIF

Le commanditaire, l'Agence MCA-Morocco, représentée par le Directeur de l'activité « Education Secondaire », est l'interlocuteur principal du prestataire. L'Agence MCA-Morocco assure le suivi de la prestation avec l'appui d'un Comité de pilotage (COPIL) du dispositif de formation des cadres administratifs et pédagogiques du DEN, sous l'autorité du Secrétaire Général dudit département et du directeur du Centre National des Innovations Pédagogiques de l'Expérimentation (CNIPE). Ce comité est composé des représentants de l'Agence MCA-Morocco, du MENFPESRS/DEN et des trois AREFs concernées par l'activité. Il sera par ailleurs instauré un système d'assurance-qualité sous l'autorité du COPIL, notamment pour les aspects suivants : validation des modules de formation, de formation des formateurs et validation des listes de formateurs, suivi des activités de formation, enquêtes de satisfaction, veille sur le déploiement du dispositif, etc.

L'Agence MCA-Morocco est chargée de :

- S'assurer de la conformité des livrables aux caractéristiques techniques exigées dans les TdR, notamment dans l'article 5 ;
- Examiner et formuler des remarques sur les livrables intermédiaires ;
- Valider les livrables finaux.

Le prestataire est chargé de l'élaboration des documents et des supports nécessaires à la

concertation, ainsi que de l'animation des réunions techniques et de la rédaction des comptes rendus. Il est également tenu d'apporter les corrections nécessaires aux différents documents élaborés tout au long de la période de la prestation.

Le chef de mission, représentant le prestataire, est l'interlocuteur principal et le vis-à-vis du commanditaire. Il/elle assume la responsabilité de la gestion de toutes les prestations requises dans le cadre de ce contrat de formation, et il/elle est tenu d'assister et d'accompagner les membres de son équipe à l'ensemble des réunions techniques programmées à l'initiative du commanditaire. **Le chef de mission doit être basé au Maroc et dédié à plein temps pour toute la durée de la prestation.**

En ce qui concerne l'équipe des experts à mobiliser par le prestataire, le niveau d'effort global requis pour l'ensemble du personnel (experts uniquement) est approximativement de **11 640 JH**. Toutefois, le prestataire doit proposer la répartition adéquate de l'effectif total et le temps nécessaire à allouer à chaque expert pour mener à bien la mission.

Au niveau de la mise en oeuvre des formations (présentielle, accompagnement & coaching et consolidation), et dans une logique de pérennisation et de transfert de compétences, le prestataire aura recours autant que faire se peut à des formateurs/inspecteurs relevant du DEN pour contribuer aux formations en tant que co-animateurs. Ces formateurs/ inspecteurs seront sélectionnés sur la base de modalités à convenir avec MCA-M, pour encadrer et former les enseignants et les autres cadres concernés.

Pour chaque région, le prestataire désigne un interlocuteur unique qui traite directement avec le commanditaire et l'AREF concernée. Il est, entre autres, responsable de la programmation, de la planification et de la coordination des activités de formation dans la région concernée.

Par ailleurs, le coordonnateur de l'équipe de coordination régionale (ECR), en charge du suivi de la mise en œuvre de l'activité « Éducation Secondaire » dans les établissements scolaires concernés dans chacune des trois AREF, est l'interlocuteur vis-à-vis du prestataire pour toutes les questions opérationnelles au niveau régional, provincial et local.

ARTICLE 9 : DUREE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE, LIVRABLES ET PAIEMENT

La durée totale de la prestation est de 30 mois. La durée d'exécution de chaque phase de cette assistance technique ainsi que les livrables et paiement y correspondant sont présentés dans le tableau suivant :

1.7 Tableau 6 : Durée de l'assistance technique, livrables et paiement

Phases	Tâches (Cf. tableau ci- haut)	Livrables	Délai maximum du rendu après l'ordre du démarrage (Hors délai de	% de paiement(*)
--------	--	-----------	---	---------------------

			validation)	
Phase 1 : Cadrage	1	<ul style="list-style-type: none"> - Livrable 1 : Note méthodologique - Livrable 2 : Rapport de restitution du cadrage 	1 mois	5%
Phase 2 : Ingénierie	1-2-3-4	<ul style="list-style-type: none"> - Livrable 3 : Document du design organisationnel - Livrable 4 : Document du design pédagogique - Livrable 5 : Cadre et méthodologie de suivi et d'évaluation - Livrable 6 : Le calendrier opérationnel 	4 mois	10%
Phase 3 : Mise en œuvre	MEO	2-4-5-6-7-8- <ul style="list-style-type: none"> - Livrable 7 : Kit pédagogique (Lot 1) - Livrable 8 : Rapport de suivi 1 	9 mois	15%
	MEO	2-4-5-6-7-8-9 <ul style="list-style-type: none"> - Livrable 9 : Note de recadrage 1 - Livrable 10 : Rapport de suivi 2 	15 mois	15%
	MEO	2-4-5-6-7-8-9 <ul style="list-style-type: none"> - Livrable 11 : Kit pédagogique (Lot 2) - Livrable 12 : Développement et adaptation d'un contenu à introduire dans le portail de formation (lot 1) - Livrable 13 : Rapport de suivi 3 	20 mois	15%
Phase 4 : <ul style="list-style-type: none"> - MEO - Pérennisation 	2-3-4-5-7-8-9	<ul style="list-style-type: none"> - Livrable 14 : Note de recadrage 2 - Livrable 15 : Kit pédagogique de formation (Lot 3) - Livrable 16 : Rapport de suivi 4 - Livrable 17 : Rapport spécifique à la pérennisation - Livrable 18 : Développement et adaptation d'un contenu à introduire dans le portail de formation (lot 2) 	25 mois	20%
Phase 5 : <ul style="list-style-type: none"> - MEO - Évaluation 	10	<ul style="list-style-type: none"> - Livrable 19 : Rapport de suivi 5 - Livrable 20 : Rapport de l'étude d'évaluation de la stratégie de formation et de sa MEO pour généralisation - Livrable 21 : Rapport final 	30 mois	20%

(*) le paiement est lié à la validation des livrables et pas nécessairement au délai mentionné.

Le prestataire devra soumettre les livrables pour revue technique par l'Agence MCA-Morocco qui valide dans un délai de 10 jours ouvrables et propose des améliorations des livrables auxquelles devrait répondre le prestataire dans un délai de 7 jours ouvrables.

ARTICLE 10 : CARACTERISTIQUES DES LIVRABLES

Le prestataire doit fournir :

- Les rapports et leurs notes de synthèse (notes résumant le processus conduit et les résultats clés, rédigées en 3 à 8 pages maximum) en édition finale pour chacun des livrables en prêtant une attention particulière à la qualité de rédaction et en adoptant un style simple et clair de leur contenu (en trois copies) ;
- Les CD ou clés USB comprenant les fichiers numériques constituant les documents écrits modifiables pour les textes, les tableaux, les graphiques et les schémas.

L'impression des documents se fait en recto verso, texte noir et couleur, photos et cartes en quadrichromie sur un support papier de bonne qualité.

Le prestataire doit remettre les livrables en langue française, accompagnés d'un résumé en anglais. Les livrables deviennent propriété totale du commanditaire à leur réception.

Les supports et les kits de formation doivent être livrés à la fois en arabe et en français, ainsi qu'en français et en anglais pour les kits et supports relatifs au module didactique d'anglais.

Pour les autres documents, le prestataire est responsable de la traduction, en cas de besoin, de documents en langue arabe suite à la demande du commanditaire, notamment la documentation destinée aux parties prenantes.

Le prestataire devra soumettre les livrables pour revue technique par l'Agence MCA-Morocco. Aussi, il devra apporter les modifications nécessaires sur les livrables pour prendre en compte les commentaires émis par le commanditaire pour validation finale. Aucun livrable ne saurait être validé par MCA-Morocco s'il n'intègre pas l'ensemble des modifications demandées par le commanditaire, et aucun paiement ne saurait être déclenché si les livrables ne sont pas dûment validés par MCA-Morocco.

Les contenus des modules de formation doivent également être livrés sous forme de vidéos enregistrées lors de la réalisation des formations. Les capsules les plus significatives et pertinentes seront diffusées sur le portail qui abritera les formations en ligne.

ARTICLE 11 : COMPOSITION DE L'EQUIPE DU PRESTATAIRE ET PROFILS REQUIS

Les missions relatives à la réalisation de cette assistance technique nécessitent la mobilisation d'une équipe cohérente et compétente, dotée d'une expérience pointue et animée par **un chef de mission basé au Maroc à plein temps**. Le prestataire doit montrer et justifier son expérience dans l'assistance technique au montage et au suivi de la mise en œuvre de projets similaires, ainsi que dans la conduite de processus participatifs dans le secteur de l'éducation notamment.

Durant la période prévue pour la réalisation de la prestation, l'équipe du prestataire doit comporter au moins les profils suivants :

- 1 Expert Chef de mission (*) ;
- 3 Experts coordonnateurs pour assurer l'interface avec les AREF ;
- 1 Expert en ingénierie de la formation et du E-learning (*) ;
- 1 Expert analyste et développeur du système de gestion et d'information ;
- 1 Expert en planification, suivi-évaluation des projets (approches / modalités, choix des dispositifs de formation) ;
- 3 Experts responsables des trois domaines de formation :
 - ✓ Expert en pédagogie et didactique; (*)
 - ✓ Expert en management et leadership; (*)
 - ✓ Expert responsable des modules transverses intégrant le GIS ;
- Des formateurs des 9 modules;
- Des animateurs pour l'accompagnement.

L'évaluation des offres se fera sur la base des quatre (4) profils clés marqués d'un astérisque (*); Les CV des autres membres de l'équipe sont présentés dans l'offre technique.

Au cours de la phase d'ingénierie, les équipes de conception des modules du prestataire seront complétées, au cas par cas, et selon les besoins par les profils suivants relevant du DEN :

- Formateurs relevant des CRMEF, COPE ou CNFIE, selon le cas ;
- Inspecteurs ;
- Praticiens (enseignants/cadres de l'administration éducative selon le cas) ayant une expérience reconnue dans leur domaine et spécialité.

Ces personnes seront sélectionnées de façon compétitive par le prestataire en concertation avec l'Agence MCA-Morocco et le DEN. Chaque équipe sera encadrée par une expertise avérée dans le domaine du module de formation concerné.

Les qualifications requises des profils désignés pour assurer la réalisation de cette prestation se présentent comme suit :

1.8 Tableau 7 : Qualifications requises des personnels

Fonction	Qualifications requises
Expert Chef de mission	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifié dans la conception et la gestion des projets internationaux de formation de taille et de contenu similaires à celui objet de ce contrat, ainsi que dans la participation à la mise en œuvre de réformes des systèmes éducatifs avec une expérience de plus de 15 ans ; - Ayant un diplôme universitaire au minimum de niveau master ; - Une très bonne expérience en ingénierie de formation, administration publique, politique de l'éducation ou autres domaines pertinents ; - Des qualités en matière de leadership, de communication, de travail en équipe et de conduite de réunions sont nécessaires ; - Une connaissance du système éducatif marocain et une expérience dans des projets intégrant les aspects genre et inclusion sociale sont nécessaires ;

	<ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise du français est obligatoire, celle de l'anglais, et de l'arabe est très souhaitable.
Expert en ingénierie de la formation et du E-learning	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifié dans le développement du E-learning, de didacticiels et de la formation à distance, avec une expertise avérée en ingénierie pédagogique et de formation avec au moins 7 ans d'expérience dans ces domaines ; - Ayant un diplôme universitaire supérieur de niveau master dans les domaines de l'éducation, des TICE ou autres domaines pertinents ; - Il doit maîtriser le français et l'arabe.
Expert analyste et développeur des systèmes de gestion et d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifié dans les domaines du développement du système d'information et de gestion et des TICE, avec au moins 7 ans d'expérience ; - Ayant un diplôme universitaire supérieur (bac+5) dans les domaines de la gestion des TICE ou autres domaines pertinents ; - La maîtrise du français est obligatoire et celle de l'anglais et de l'arabe serait un atout.
Expert en planification, suivi évaluation et reporting des projets et dispositifs de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifié dans les domaines de la gestion et du suivi-évaluation de projets avec au moins 10 ans d'expérience dans la gestion et le suivi et évaluation des projets y compris en éducation ; - Ayant un diplôme universitaire de niveau Master en sciences sociales, statistique, économie ou autres domaines connexes ; - La maîtrise du français est obligatoire et celle de l'anglais et de l'arabe serait un atout ; - La maîtrise de logiciels de gestion et de planification dont MS Project est un atout.
3 Experts Coordonneurs des domaines : pédagogie, management et domaine regroupant les modules transverses	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifiés chacun dans leur domaine de formation, dans la conception de programme de formation et dans la réalisation d'actions de formation des enseignants, ou dans l'inspection et l'encadrement des enseignants avec une expérience d'au moins 10 ans dans des projets intégrant l'objet du domaine de formation ; - Ayant un diplôme universitaire au minimum de niveau master dans l'une des disciplines objet du domaine de formation dont il a la responsabilité ; - Des qualités en matière de leadership, de communication, de travail en équipe et de conduite de réunions sont nécessaires ; - Une bonne maîtrise de la conception des modules de formation. Une connaissance du système éducatif marocain est nécessaire ; - La maîtrise du français et de l'arabe est obligatoire et celle de l'anglais serait un atout ; - Les compétences de communication écrite et orale et de reporting sont nécessaires, la maîtrise des outils informatiques et de programmation, serait un atout
3 Coordonneurs régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifiés dans la gestion de projet avec une expérience d'au moins 10 ans dans l'administration de l'éducation ou dans la direction d'établissement

	<p>scolaire ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ayant un diplôme universitaire au minimum de niveau master dans les disciplines suivantes : administration publique, économie, gestion ou autres diplômes pertinents ; - Une connaissance du système éducatif marocain est nécessaire ; - La maîtrise du français et de l'arabe est obligatoire et celle de l'anglais serait un atout ; - Les compétences de communication écrite et orale et de reporting sont nécessaires, La maîtrise des outils informatiques et de programmation et de programmation est un atout.
Formateurs des 9 modules	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifiés chacun dans leur domaine de formation, avec une expérience de plus de 7 ans dans l'animation des formations destinées aux enseignants ou aux administrateurs de l'éducation ; - Ayant un diplôme universitaire dans l'une des disciplines objet du module de formation ; - Des qualités en matière d'animation, de communication, de travail en équipe et de conduite de réunions sont nécessaires. Une bonne maîtrise de l'organisation des séances de formation, une connaissance du système éducatif marocain et une expérience dans le domaine objet du module de formation sont requises ; - la maîtrise des outils informatiques et de programmation, serait un atout ; - La maîtrise du français et de l'arabe est obligatoire et celle de l'anglais serait un atout.
Animateurs pour l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifiés chacun dans leur domaine d'accompagnement, avec une expérience de plus de 7 ans dans l'animation des ateliers objet de l'intervention qui lui est assignée ; - Ayant un diplôme universitaire dans l'une des disciplines objet du module d'accompagnement ; - Des qualités en matière d'encadrement, d'animation, de communication, de travail en équipe et de conduite de réunions sont nécessaires ; - Une bonne maîtrise de l'encadrement professionnel et de la mise en situation professionnelle, une connaissance du système éducatif marocain et une expérience dans des domaines objet du module de formation / accompagnement sont requises ; - La maîtrise du français et de l'arabe est obligatoire et celle de l'anglais serait un atout.

A noter que le personnel du prestataire peut être complété par d'autres profils selon les besoins de l'assistance technique en question et à la discrétion du prestataire titulaire du contrat. En cas de désistement d'un membre de l'équipe du prestataire contractant, le chef de mission est tenu d'en informer par écrit le commanditaire (l'équipe projet de MCA-Morocco) et de proposer, dans les meilleurs délais, un remplacement par un profil similaire. Les références de l'intervenant

remplaçant doivent être au moins équivalentes à celles de celui proposé initialement, et devront être fournies au commanditaire suffisamment à l'avance pour approbation.

Le planning opérationnel détaillé proposé par le prestataire doit indiquer une répartition du budget temps des experts alloués au travail sur le terrain.

ARTICLE 12 : DOCUMENTS MIS A LA DISPOSITION

L'Agence MCA-Morocco s'engage à faciliter l'exécution des différentes tâches du prestataire, notamment en ce qui concerne:

- L'accès à la documentation nécessaire (rapports, données statistiques...) ;
- La validation des livrables dans le respect des délais prescrits ;
- L'information et la communication ;
- Le suivi, la supervision et l'évaluation.

A cet effet, l'Agence MCA-Morocco, en collaboration avec le DEN, les Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF), les Directions Provinciales (DP) et les établissements scolaires concernés, remettront au prestataire l'ensemble des documents nécessaires à la réalisation de sa mission, notamment les rapports, les comptes rendus, les guides, les canevas, les contrats, etc. qu'ils jugent opportuns de consulter, sous réserve d'une clause de confidentialité. A cet effet, le commanditaire intervient pour éviter tout blocage d'accès à la documentation et à l'information.

ARTICLE 13 : CONFIDENTIALITE

Le titulaire de ce contrat de formation et son personnel sont tenus au secret professionnel pendant toute la durée du contrat et après son achèvement, notamment quant aux informations et documents recueillis ou portés à leur connaissance à l'occasion de leur mission. Sans autorisation préalable du commanditaire, ils ne peuvent communiquer à des tiers la teneur de ces renseignements et documents. De plus, ils ne peuvent faire aucun usage préjudiciable, au commanditaire et à ses partenaires, des renseignements qui leur sont fournis pour accomplir leur mission. Il est spécifié que les résultats des investigations effectuées dans le cadre de la présente prestation restent la propriété du commanditaire et de MCC. Ces derniers peuvent en faire usage autant qu'ils le jugent nécessaire.

ANNEXES

ANNEXE 1 : DESCRIPTIFS SYNTHETIQUES DES MODULES DE FORMATION OBJET DE LA PRESTATION

1.9 Fiche descriptive du module de formation D1-M1

INTITULE DE LA FORMATION : Didactique des disciplines (Maths, SVT/PC, Français, Anglais)	
Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les concepts clés de la didactique générale ; - S'approprier les ressources et outils didactiques de la discipline ; - Mettre à niveau les compétences disciplinaires inhérentes à chaque matière ;
Résultats attendus	- A l'issue de la formation, les participants seront capables de consolider les connaissances didactiques propres à chaque matière.

1.10 Fiche descriptive du module de formation D1-M2

INTITULE DE LA FORMATION : Planification et gestion des apprentissages (Maths, SVT/PC, Français, Anglais)	
Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Planification des apprentissages ; - Production didactique ; - Gestion des apprentissage et analyse des pratiques professionnelles.
Résultats attendus	- A l'issue de la formation, les participants seront capables de planifier et gérer les apprentissages.

1.11 Fiche descriptive du module de formation D1-M3

INTITULE DE LA FORMATION : Pédagogie différenciée / Evaluation	
Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre une pédagogie différenciée ; - Poser le cadre de l'apprentissage et garantir son respect ; - Mettre en place des évaluations formatives et positionner les élèves au regard de leurs acquisitions ; - Définir des objectifs pédagogiques individualisés ; - Suivre les acquisitions individuellement et réajuster les objectifs ; - Connaître et utiliser les différentes démarches et méthodes pédagogiques. - Appliquer les outils statistiques à l'évaluation qualitative et quantitative dans un contexte scolaire ; - Savoir analyser des bases de données statistiques par des méthodes élaborées; - Mettre en œuvre les techniques de prévision à court terme .
Résultats attendus	<p>A l'issue de la formation, les participants seront capables de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser les techniques et outils appropriés à une pédagogie active et différenciée ; - S'approprier les principes de conduite du changement et mettre en place un accompagnement de proximité.

1.12 Fiche descriptive du module de formation D1-M4

INTITULE DE LA FORMATION : Développement des soft skills	
---	--

Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer connaissances et compétences ; - Développer l'intelligence émotionnelle et les compétences sociales ; - Exploiter les soft-skills pour susciter ou soutenir l'intérêt des élèves pour les matières scolaires ; - Reconnaître les enjeux éducatifs des compétences sociales ; - Etablir le lien entre la métacognition et les apprentissages.
Résultats attendus	- A l'issue de la formation, les participants seront capables de développer les softs-skills chez les apprenants.

1.13 Fiche descriptive du module de formation D2-M1

INTITULE DE LA FORMATION : Management, leadership et réussite scolaire	
Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les clés d'un leadership efficace ; - Savoir reconnaître et utiliser les émotions comme moteurs de l'action ; - Mettre en œuvre les outils et les comportements clés du management transversal ; - Déployer une communication persuasive ; - Acquérir les méthodes et les outils pour accompagner efficacement le changement ; - Adopter les postures du Manager-leader et du Manager-coach ; - Implémenter une démarche de management participatif ; - Créer une adhésion par l'implication des collaborateurs ; - Savoir déléguer pour optimiser la gestion administrative scolaire.
Résultats attendus	<p>A l'issue de la formation, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afficher une posture de leader inspirant pour leurs équipes ; - Mettre en place une approche de management participatif.

1.14 Fiche descriptive du module de formation D2-M2

INTITULE DE LA FORMATION : Gestion matérielle & financière et maîtrise de logiciels Évaluation institutionnelle et reddition des comptes	
Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer les différentes opérations propres à la gestion administrative notamment d'un ES ; - Gérer les opérations et projets propres à un établissement de la planification à l'évaluation ; - Connaître les principaux aspects de la gestion des finances publiques et en particulier les règles et procédures de gestion budgétaire ; - Assurer la gestion financière des projets d'établissements intégrés (PÉI) ; - Utiliser des logiciels utiles à la gestion financière d'un établissement scolaire ; - S'approprier les principes de l'évaluation et de la reddition de comptes ; - Favoriser l'adhésion des personnes pour la mise en place de changements suite à l'évaluation ; - Appuyer et soutenir les équipes scolaires dans la définition et l'élaboration d'une gestion décentralisée, davantage axée sur les résultats et sur l'imputabilité ; - Favoriser l'émergence d'indicateurs de qualité facilitant le pilotage des établissements scolaires et leur reddition de comptes.
Résultats attendus	<p>A l'issue de la formation, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux gérer les différents aspects administratifs et financiers, notamment ceux liés aux PÉI ; - S'appuyer sur des indicateurs de qualité pour faciliter le pilotage des établissements scolaires et leur reddition de comptes.

1.15 Fiche descriptive du module de formation D2-M3

INTITULE DE LA FORMATION :	
-----------------------------------	--

Vie scolaire et animation d'activités de la vie scolaire dans le cadre du PEI Gestion de partenariats pédagogiques et mobilisation sociale pour une école de citoyenneté	
Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Piloter des projets partenariaux innovants et adaptés aux populations concernées ; - Analyser la complexité de l'environnement ; - Impliquer les différents partenaires et lever des fonds pour soutenir les actions de l'ÉS ; - Conduire des projets d'animation en direction des élèves ; - Créer des partenariats entre l'école et la communauté ; - Mettre en œuvre les actions d'animation de la vie scolaire - Gérer la mise en œuvre de projets complexes (management, stratégie financière et organisationnelle) ; - Agir sur la qualité de l'action éducative dans le temps libre des élèves ; - Favoriser le développement, la mobilisation et l'actualisation des habiletés sociales chez les élèves ; - Analyser l'environnement, concevoir des projets, construire des stratégies et mettre en œuvre des démarches partenariales.
Résultats attendus	À l'issue du module, les participants seront capables de gérer différents partenariats pédagogiques et d'animer des activités variées et adaptées à l'âge et aux besoins des élèves du collège/lycée.

1.16 Fiche descriptive du module de formation D3-M1

INTITULE DE LA FORMATION : Éducation inclusive / approche genre et inclusion sociale en milieu scolaire ESSS et Prévention de la violence en milieu scolaire	
Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir des pratiques d'enseignement et des approches pédagogiques inclusives et sensibles au genre ; - Améliorer la mobilisation communautaire et la participation des parents lors de l'élaboration et du suivi des PEI ; - Améliorer la situation des élèves à besoins spécifiques ; - Comprendre et identifier les types de discrimination dans le contexte scolaire ; - Mettre en valeur les intelligences multiples des élèves ; - Valoriser le potentiel de chaque élève ; - Identifier des situations d'harcèlement, de cyber-harcèlement ou de violence scolaire ; - Agir contre toute forme de violence à l'école ; - Lutter contre toutes les discriminations au niveau scolaire ; - S'approprier la notion d'intelligences multiples à partir des travaux d'Howard Gardner ; - Analyser l'intérêt de cette approche pour aider les élèves en difficulté et envisager de nouvelles façons de collaborer entre enseignants ; - Traiter les situations de difficulté et mettre en place des dispositifs de prévention.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - A l'issue de la formation, les participants seront capables de : - Prendre en compte l'approche GIS dans les différentes actions pédagogiques ou administratives ; - Faire face, et sensibiliser les élèves, à tout type d'harcèlement et de violence.

INTITULE DE LA FORMATION : Conduite et gestion du changement Communication et animation (y compris la communication institutionnelle) Intelligence collective & travail collaboratif	
Compétences visées	<ul style="list-style-type: none"> - Manager un changement organisationnel en considérant les différents champs de la dimension psycho-sociale du public cible ; - Comprendre les facteurs de résistance au changement pour mieux les gérer ; - Assurer l'articulation entre les objectifs du PÉI et les leviers à mettre en œuvre pour conduire le changement ; - Mettre en place des leviers adéquats pour réaliser une conduite du changement à la fois efficace et impliquant et assurer une réelle adhésion des utilisateurs ; - Mettre en œuvre les actions de transformation, suivies d'actions d'accompagnement post déploiement ; - Maîtriser les aspects fondamentaux de la communication ; - Disposer d'une méthodologie pour évaluer les besoins de communication ; - Élaborer une stratégie et un plan de communication adaptés au PÉI ; - Construire un tableau de bord pour piloter la mise en œuvre des actions de communication ; - Développer la performance des supports de communication interne et externe ; - Comprendre les enjeux des médias sociaux en communication ; - Maîtriser les aspects fondamentaux du travail collaboratif ; - Mettre les compétences de chaque membre au service d'un projet ; - Renforcer la cohésion d'équipe ; - Favoriser l'intelligence collective ; - Nouer des liens et faire naître la confiance ; - Favoriser l'émergence et l'expression de l'intelligence collective dans les projets communs ; - Développer les bonnes pratiques à travers les réseaux professionnels ; - Comprendre les enjeux des médias sociaux et espaces communautaires pour le personnel pédagogique et administratif ; - Créer et animer des communautés virtuelles de pratiques.
Résultats attendus	<p>A l'issue du module, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'approprier les principes de conduite du changement et de mettre en place un accompagnement de proximité ; - Mieux communiquer en interne et en externe ; - S'affranchir des pesanteurs hiérarchiques pour réussir le travail collectif et assurer la cohésion d'équipe et de développer des communautés de projet et de pratiques professionnels (réseaux disciplinaires...).

ANNEXE 2 : TABLEAUX DES EFFECTIFS POTENTIELS CIBLÉS PAR LES FORMATIONS

Domaine / Module / Modalité de formation			Effectif potentiel	Durée minimale (Jr/Bénéficiaire)
Cadrage institutionnel de lancement			100	2
Cadrage spécifique de lancement			580	1
Recadrage institutionnel 2020			120	2
Recadrage institutionnel 2021			120	2
Ancrage			1400	54
D1	D1M1 :	Formation présentielle	1700	3
		Accompagnement & Coaching	1800	2
		Consolidation	700	2
	D1M2	Formation présentielle	1700	60H, 30 heures pour chaque sous module
		Accompagnement & Coaching	1800	
		Consolidation	700	
	D1M3	Formation présentielle	3600	3
		Accompagnement & Coaching	3800	2
		Consolidation	1500	2
	D1M4	Formation présentielle	3600	2
		Accompagnement & Coaching	3800	2
		Consolidation	1500	2
D2	D2M1	Formation présentielle	1000	3
		Accompagnement & Coaching	1500	2
		Consolidation	600	2
	D2M2	Formation présentielle	1000	3
		Accompagnement & Coaching	1500	2
		Consolidation	600	2
	D2M3	Formation présentielle	1000	2
		Accompagnement & Coaching	1600	2
		Consolidation	600	2
D3	D3M1	Formation présentielle	3200	2
		Accompagnement & Coaching	3800	2
		Consolidation	1300	2
	D3M2	Formation présentielle	3200	3
		Accompagnement & Coaching	3800	2
		Consolidation	1300	2

Pour les modules de D1, les actions d'accompagnement & coaching auront lieu dans les établissements scolaires ;

Pour les autres modules des domaines D2 et D3, les actions d'accompagnement & coaching auront lieu soit dans les établissements scolaires ou soit dans les DP ;

Le nombre de bénéficiaires de la formation présentielle ne concerne pas nécessairement la totalité des bénéficiaires, quant à l'accompagnement & coaching, ce nombre pourra être élargi. Le nombre des bénéficiaires pour la phase consolidation est basé sur une sélection des participants actifs, motivés et les engagés.

ANNEXE 3 : OBJECTIFS, MODALITES ET RESULTAT ATTENDUS DES DIFFERENTES PHASES/ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DES MODULES DE FORMATION

	Objectifs	Modalités	Résultats attendus
Cadrage	Mobiliser les différentes parties prenantes autour des objectifs de la stratégie de formation, s'accorder sur le cadre institutionnel et aligner les formations aux standards internationaux préconisés dans le MIAES.	Cette phase de cadrage sera menée à travers des ateliers de réflexion conduits en début de la mise en œuvre et au début de chacune des deux années scolaires. Un cadrage institutionnel sera organisé au niveau central et des cadrages spécifiques aux trois domaines retenus au niveau régional.	Permettre une meilleure correspondance entre les référentiels des différents domaines de formation retenus avec les attentes institutionnelles et les besoins des parties prenantes au niveau des administrations et des établissements scolaires, ainsi que ceux exprimés dans les PEI. Les solutions retenues doivent aussi contribuer à la pérennisation.
Ancrage	Orienter l'intervention de formation vers des pratiques adaptées aux situations professionnelles des différents profils de bénéficiaires. Identifier les capacités de formation et mobiliser les opérateurs de formation	Cette étape du design pédagogique peut se réaliser à travers différentes modalités telles que des missions, au niveau national et international, visites de terrain pour l'appropriation, ateliers. Elle est programmée tout au long de la réalisation du projet de formation, en fonction de la disponibilité des bénéficiaires et des disponibilités administratives. Un regroupement par an est prévu pour chacun des modules.	Les résultats attendus de cette étape : le positionnement des différents bénéficiaires, dans une approche réflexive, de manière à réussir la conduite du changement tout en s'inspirant des bonnes pratiques managériales ou pédagogiques ; la mobilisation des opérateurs de formation. Les solutions d'ancrage doivent tenir compte des possibilités de pérennisation. Elles seront reprises et analysées dans l'étude de pérennisation.
Ingénierie	Développer un dispositif de formation adapté aux besoins identifiés (Cf. Les domaines et modules arrêtés) et répondant au mieux aux attentes institutionnelles, ainsi qu'aux exigences des nouvelles situations professionnelles en adéquation avec le MIAES. Participer au développement d'un outil informatisé de gestion de la formation continue, adapté aux besoins du projet et des autres actions de formation continue du secteur et implanté dans les AREFs	Cette conception doit prendre en compte : (i) , l'analyse de l'ensemble de la documentation institutionnelle relative à la formation continue, à l'activité « Éducation Secondaire » (MIAES / PÉI), ainsi que les conclusions des premiers ateliers de cadrage ; (ii) s'inspirer des bonnes pratiques internationales.	Parmi les résultats attendus de cette étape : Le développement de modules qui intègrent les phases de formation en présentiel, l'accompagnement, l'appropriation et la pérennisation. L'élaboration de kits pédagogiques sous une forme qui permette leur transférabilité vers la plateforme de e-learning ; L'élaboration d'un cahier de charge précis relatif au module de gestion digitale des formations sur le SI MASSAR pendant la phase de conception ; La conception et la participation à la mise en place dans les AREFs d'un outil de gestion informatisé de la formation continue qui s'intègre dans MASSAR

Formation présentielle	Réaliser les formations modulaires en présentiel	Animation des formations en présentiel (CF. Les recommandations spécifiques pour la mise en œuvre des formations)	Cette étape prévoit le développement de nouvelles compétences susceptibles d'aider les bénéficiaires à mieux gérer les situations professionnelles, moyennant les études de cas et la résolution de problèmes sur la base de l'expertise assurée, de manière à préparer les bénéficiaires aux activités d'accompagnement, d'appropriation et de pérennisation.
Accompagnement & coaching	Assurer la transférabilité des compétences en Mise en Situation Professionnelle (MS)	Les modalités de cet accompagnement sont variées : coaching, tutorat, parrainage, mentorat, compagnonnage, conseil, médiation socio-motivationnelle, séances d'observation, et de production (projets, résolution de problèmes...) au niveau de l'ÉS. Ces modalités doivent être impérativement contextualisées et en lien avec les PÉI.	Parmi les résultats attendus de cette étape, la consolidation des acquis de la formation en présentiel et la mise en confiance des bénéficiaires et le développement des Communautés de Pratiques Professionnelles.
Consolidation	Assurer la mutualisation des bonnes pratiques professionnelles et générer une émulation et une dynamique professionnelles.	Cette phase peut se concrétiser à travers l'organisation de rencontres de partage, le développement de communautés de pratiques virtuelles, le lancement de concours et de prix, etc.	Parmi les résultats attendus de cette étape, la valorisation des meilleures pratiques managériales et pédagogiques, résultant des sessions de formation. La sélection des réalisations pertinentes afin de les consolider et les mutualiser lors de l'étape de pérennisation.
Pérennisation	Assurer la continuité de l'impact des formations en vue d'une généralisation post-projet	La pérennisation prévoit le développement d'une base de données des pratiques exemplaires, résultant de la phase d'appropriation, tant au niveau du management que de l'innovation pédagogique. L'analyse des contraintes et des opportunités pour pérenniser la formation continue des administrateurs et enseignants de l'enseignement secondaire	Parmi les résultats attendus de cette étape, la mise en place d'un CMS (content management system de type Wordpress) ou portail pour abriter les supports de formation, les études de cas, les projets réalisés, ... L'exploitation de ces archives pour développer une formation à distance (e-learning) sur une plateforme de LMS (Learning management system de type Moodle) et ce, dans un cadre institutionnel. Des recommandations pour l'installation au niveau national et régional de structures pérennes de formation continue, tout en capitalisant sur l'existant.
Suivi et évaluation finale	Réaliser le suivi périodique de la mise en œuvre de la formation ; Évaluer la stratégie de formation et sa mise en œuvre	Deux types d'évaluation seront effectués : L'évaluation pédagogique des formations qui se fera le long de la réalisation des actions de formation ; L'évaluation finale de la stratégie de formation et de sa mise en œuvre afin de préparer la généralisation. Le développement et l'utilisation d'un instrument informatisé de suivi transférable au niveau des AREFs.	Parmi les résultats attendus de cette étape, la mesure de l'impact des formations sur la professionnalisation et l'intégration du changement et du degré de la transférabilité des compétences dans le milieu professionnel. Il est également prévu d'évaluer l'impact final sur la performance institutionnelle.

ANNEXE 4 : Liste des établissements scolaires bénéficiaires de l'activité

Education Secondaire

	Province	Milieu	Commune	Nom de l'établissement	Type
région FM	Fès	URBAIN	El Mariniyine	LYCÉE COLLÉGIAL AL MANFALOUTI	Lycée Collégial
région FM	Fès	URBAIN	El Mariniyine	LYCÉE COLLÉGIAL SIDI JAWAD SQUALI	Lycée Collégial
région FM	Fès	URBAIN	Jnan El Ouard	LYCÉE COLLÉGIAL JABER IBN HAYAN	Lycée Collégial
région FM	Fès	URBAIN	Saïss	LYCÉE COLLÉGIAL IBN AL BANNAE	Lycée Collégial
région FM	Fès	URBAIN	Zouagha	LYCÉE COLLÉGIAL ABDELLAH BNOU YASSINE	Lycée Collégial
région FM	Fès	URBAIN	Zouagha	LYCÉE COLLÉGIAL BNOU ACHIR	Lycée Collégial
région FM	Fès	URBAIN	Zouagha	LYCÉE COLLÉGIAL HOUMANE AL FATOUAKI	Lycée Collégial
région FM	Fès	RURAL	Sidi Harazem	LYCÉE QUALIFIANT SIDI HRAZEM	Lycée Qualifiant
région FM	Fès	URBAIN	Jnan El Ouard	LYCÉE QUALIFIANT AL MASSIRA	Lycée Qualifiant
région FM	Fès	URBAIN	Saïss	LYCÉE QUALIFIANT ABDELLAH GUENNOUN	Lycée Qualifiant
région FM	Fès	URBAIN	Zouagha	LYCÉE QUALIFIANT EL HAJ EL HADI TAJMOUATI	Lycée Qualifiant
région FM	Meknès	RURAL	MRhassiyine	LYCÉE COLLÉGIAL AMCHIOT SALLAM BEN BOUCHTA	Lycée Collégial
région FM	Meknès	URBAIN	Meknès	LYCÉE COLLÉGIAL ALLAL AL FASSI	Lycée Collégial
région FM	Meknès	URBAIN	Meknès	LYCÉE COLLÉGIAL IBN OTMANE EL MEKNASSI	Lycée Collégial
région FM	Meknès	URBAIN	Meknès	LYCÉE COLLÉGIAL RIAD	Lycée Collégial
région FM	Meknès	URBAIN	Meknès	LYCÉE COLLÉGIAL IBN AL MONACIF	Lycée Collégial
région FM	Meknès	URBAIN	Meknès	LYCÉE COLLÉGIAL DAKHLA	Lycée Collégial
région FM	Meknès	URBAIN	Meknès	LYCÉE QUALIFIANT ANASSI	Lycée Qualifiant
région FM	Meknès	URBAIN	Meknès	LYCÉE QUALIFIANT MASSIRA	Lycée Qualifiant
région FM	Meknès	URBAIN	Meknès	LYCÉE QUALIFIANT MOULAY YOUSSEF	Lycée Qualifiant
région FM	Ifrane	RURAL	Dayat Aoua	LYCÉE COLLÉGIAL DAYET AOUA	Lycée Collégial
région FM	Ifrane	URBAIN	Azrou	LYCÉE COLLÉGIAL AL OUAHDA	Lycée Collégial
région FM	Ifrane	URBAIN	Azrou	LYCÉE QUALIFIANT TARIK BNOU ZIAD	Lycée Qualifiant
région FM	Taounate	RURAL	Sidi YahyaBni Zeroual	LYCÉE COLLÉGIAL SIDI YEHYA BNI ZEROUAL	Collégial + Qualifiant
région FM	Taounate	URBAIN	Taounate	LYCÉE QUALIFIANT IBN SINA	Collégial + Qualifiant
région FM	Taounate	RURAL	Fennassa Bab El Hit	LYCÉE COLLÉGIAL FENNASSA	Lycée Collégial
région FM	Taounate	RURAL	Rhouazi	LYCÉE COLLÉGIAL RHOUAZI	Lycée Collégial
région FM	Taounate	URBAIN	Karia Ba Mohamed	LYCÉE COLLÉGIAL EL KODS	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Rural	Loudaya	LYCEE COLLEGIAL HOUMMANE EL FETOUAKI	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Rural	Ouahat Sidi Brahim	LYCEE COLLEGIAL TENSIFT	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Urbain	Gueliz	LYCEE COLLEGIAL NAKHIL	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Urbain	Marrakech-Médina	LYCEE COLLEGIAL EL MANSOUR EDDAHBI	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Urbain	Ménara	LYCEE COLLEGIAL AL ATLAS	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Urbain	Ménara	LYCEE COLLEGIAL AL AZZOUZIA	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Urbain	Sidi Youssef Ben Ali	LYCEE COLLEGIAL ES SAFA	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Urbain	Sidi Youssef Ben Ali	LYCEE COLLEGIAL IBN AL AARIF	Lycée Collégial
Région MS	Marrakech	Rural	Harbil	LYCEE QUALIFIANT TAMANSOURTE	Lycée Qualifiant
Région MS	Marrakech	Urbain	Gueliz	LYCEE QUALIFIANT ERRHALI EL FAROUK	Lycée Qualifiant
Région MS	Marrakech	Urbain	Marrakech-Médina	LYCEE QUALIFIANT HASSANE BEN TABIT	Lycée Qualifiant
Région MS	Marrakech	Urbain	Ménara	LYCEE QUALIFIANT EL KHAOUARIZMI	Lycée Qualifiant

Région MS	Marrakech	Urbain	Ménara	LYCEE QUALIFIANT SALAH EDDINE EL AYOUBI	Lycée Qualifiant
Région MS	Chichaoua	Rural	M'Zouda	LYCEE COLLEGIAL IBN ANNAFISS	Lycée Collégial
Région MS	Chichaoua	Rural	Taouloukoul	LYCEE COLLEGIAL HASSAN II	Lycée Collégial
Région MS	Chichaoua	Urbain	Chichaoua	LYCÉE COLLÉGIAL HAY LHASSANI	Lycée Collégial
Région MS	Chichaoua	Rural	Lamzoudia	LYCÉE QUALIFIANT LAMZOUZIA	Lycée Qualifiant
Région MS	Essaouira	Urbain	Talmest	LYCEE QUALIFIANT TALMEST	Collégial + Qualifiant
Région MS	Essaouira	Rural	Ounagha	LYCEE COLLEGIAL MOHAMED ZERKTOUNI	Lycée Collégial
Région MS	Essaouira	Rural	Sidi Ishaq	LYCEE COLLEGIAL JABIR IBN HAYANE	Lycée Collégial
Région MS	Essaouira	Rural	Smimou	LYCEE COLLEGIAL SMIMOU	Lycée Collégial
Région MS	Essaouira	Urbain	Essaouira	LYCEE COLLEGIAL NOUVEAU COLLEGE	Lycée Collégial
Région MS	Safi	Rural	Khatazakane	LYCEE COLLEGIAL EL KINDI	Lycée Collégial
Région MS	Safi	Rural	Sidi Ettiji	LYCEE COLLEGIAL AL BOUHTOURI	Lycée Collégial
Région MS	Safi	Urbain	Safi	LYCEE COLLEGIAL OUED EDDAHAB	Lycée Collégial
Région MS	Safi	Urbain	Sebt Gzoula	LYCEE COLLEGIAL FQIH EL JAZOULI	Lycée Collégial
Région MS	Safi	Urbain	Safi	LYCEE QUALIFIANT LAFQIH EL KANOUNI	Lycée Qualifiant
Région MS	Safi	Urbain	Safi	LYCEE QUALIFIANT HASSAN II	Lycée Qualifiant
Région TTH	CHEFCHAOUEN	Rural	Bab bered	Lycée MOHAMMED BEN ABDELKRIM AL KHATTABI	Collégial + Qualifiant
Région TTH	CHEFCHAOUEN	Rural	Aounane	COLLEGE AOUNANE	Lycée Collégial
Région TTH	CHEFCHAOUEN	Urbain	chefchaouen	Collège MOULAY EL HASSAN I	Lycée Collégial
Région TTH	CHEFCHAOUEN	Rural	Bani Darkoul	Collège TARIK BNOU ZIYAD	Lycée Qualifiant
Région TTH	CHEFCHAOUEN	Rural	steha	Lycée STEHA	Lycée Qualifiant
Région TTH	CHEFCHAOUEN	Urbain	chefchaouen	Lycée AHMED IDRISSE	Lycée Qualifiant
Région TTH	FAHS ANJRA	Rural	Melloussa	Collège SIDI AHMED IBN AJIBA	Lycée Collégial
Région TTH	LARACHE	Rural	Bni GARFETT	collège BaNI GOuRFET	Lycée Collégial
Région TTH	LARACHE	Rural	Laaouamra	Collège LAAOUAMRA	Lycée Collégial
Région TTH	LARACHE	Urbain	KSAR LAKBIR	collège EL MEHDI BEN BARKA	Lycée Collégial
Région TTH	LARACHE	Urbain	LARACHE	Collège AL WAFAE	Lycée Collégial
Région TTH	LARACHE	Urbain	LARACHE	Collège ALMAGHRIB ALJADID	Lycée Collégial
Région TTH	LARACHE	Urbain	LARACHE	Lycée ABDELALI BEN CHEKROUN	Lycée Qualifiant
Région TTH	LARACHE	Urbain	LARACHE	Lycée MOULAY mohamed BEN ABDALLAH	Lycée Qualifiant
Région TTH	OUEZZANE	Urbain	ouezzane	Lycée IBN ZOHR	Lycée Qualifiant
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	charf_mghogha	Collège IDRISSE II	Lycée Collégial
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	charf_souani	Collège IBN KHALDOUN	Lycée Collégial
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	charf_souani	Collège MOHAMED VI	Lycée Collégial
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	tanger medina	Collège MAA AL AININ	Lycée Collégial
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	tanger medina	Collège OMAR IBN ABDELAZIZ	Lycée Collégial
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	tanger médina	COLLÈGE IBN ABBAR	Lycée Collégial
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	BNI MAKADA	Collège HASSAN BNOU TABIT	Lycée Qualifiant
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	BNI MAKADA	Lycée ABDELLAH CHEFCHAOUNI	Lycée Qualifiant
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	charf_mghogha	Lycée ABDELMOUMEN AL MOUAHIDI	Lycée Qualifiant
Région TTH	TANGER ASSILAH	Urbain	charf_souani	Lycée ABDELKHALEK TORRES	Lycée Qualifiant
Région TTH	Tétouan	Rural	Azla	Collège ALI IBN ABI TALIB	Lycée Collégial
Région TTH	Tétouan	Rural	sahtriyine	Collège abdellah guennoun	Lycée Collégial
Région TTH	Tétouan	Urbain	Oued laou	Collège 3 MARS	Lycée Collégial
Région TTH	Tétouan	Urbain	Tétouane	Collège 6 NOVEMBRE	Lycée Collégial
Région TTH	Tétouan	Urbain	Tétouane	Collège ABI BAKR RAZI	Lycée Collégial

Région TTH	Tétouan	Urbain	Tétouane	Collège MOULAY AL HASSAN-	Lycée Collégial
Région TTH	Tétouan	Urbain	Tétouane	Lycée CADI AYYAD	Lycée Qualifiant
Région TTH	Tétouan	Urbain	Tétouane	Lycée CHARIF AL IDRISI	Lycée Qualifiant
Région TTH	Tétouan	Urbain	Tétouane	Lycée JABER IBN HAYAN	Lycée Qualifiant

Lien vers la carte interactive des établissements scolaires bénéficiaires de l'activité Educatin
Secondaire :

https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?mid=1JyYxcIXFPiGHjcq0F_e5EVSDhwWqVZZL&ll=35.56009913357926%2C-5.293098189550847&z=11

**ANNEXE 5 : Répartition de l'effectif des enseignants par disciplines et par
région au niveau des 90 ES bénéficiaires
(Année scolaire 2018/2019)**

Région TTH

MATIERE	Collégial		Qualifiant		Total
	F	M	F	M	
ALLEMAND	-	-	-	-	
ANGLAIS	16	7	28	44	95
ARABE	63	30	35	38	166
EDUCATION FAMILIALE	5	-	-	-	5
EDUCATION ISLAMIQUE	24	32	6	40	102
EDUCATION MUSICALE	10	5	-	-	15
EDUCATION PHYSIQUE	9	49	4	51	113
EDUCATION PLASTIQUES	8	14	-	-	22
ESPAGNOL	1	2	7	6	16
FRANCAIS	63	31	55	46	195
GENIE ELECTRIQUE ET ELECTRONIQUE	-	-	-	-	
GENIE MACANIQUE	-	-	-	-	
HISTOIRE GEOGRAPHIE	34	37	23	35	129
INFORMATIQUE	2	4	10	8	24
MATHEMATIQUES	45	70	24	68	207
PHILOSOPHIE	-	-	16	37	53
PHYSIQUE CHIMIE	17	47	25	58	147
SCIENCES DE LA VIE ET DE LA TERRE	33	27	40	32	132
SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION	-	-	-	-	
TECHNOLOGIE INDUSTRIELLE	2	13	-	-	15
TRADUCTION	-	-	5	5	10
Total	332	368	294	493	1487

Région MS

MATIERE	Collégial		Qualifiant		Total
	F	M	F	M	
ALLEMAND	-	2	1	7	10
ANGLAIS	21	20	14	36	91
ARABE	75	69	22	29	195
EDUCATION FAMILIALE	12	-	-	-	12
EDUCATION ISLAMIQUE	20	59	9	28	116
EDUCATION MUSICALE	-	5	-	-	5
EDUCATION PHYSIQUE	8	80	3	35	126
EDUCATION PLASTIQUES	6	24	-	-	30
ESPAGNOL	2	4	1	3	10
FRANCAIS	92	56	53	22	223
HISTOIRE GEOGRAPHIE	44	62	12	31	149
INFORMATIQUE	16	13	7	6	42
ITALIEN	-	1	2	-	3
MATHEMATIQUES	39	115	24	43	221

PHILOSOPHIE	-	-	21	15	36
PHYSIQUE CHIMIE	23	70	8	56	157
SCIENCES DE LA VIE ET DE LA TERRE	53	35	31	34	153
TECHNOLOGIE INDUSTRIELLE	5	23	-	-	28
TRADUCTION	-	-	2	3	5
TOTAL	416	638	210	348	1612

Région FM

MATIERE	Collégial		Qualifiant		Total
	F	M	F	M	
ALLEMAND	2	1	4	1	8
ANGLAIS	17	4	10	15	46
ARABE	54	25	22	21	122
EDUCATION FAMILIALE	3	-	1	-	4
EDUCATION ISLAMIQUE	24	23	9	14	70
EDUCATION MUSICALE	-	2	-	-	2
EDUCATION PHYSIQUE	12	36	10	14	72
EDUCATION PLASTIQUES	5	13	1	-	19
ESPAGNOL	1	2	3	2	8
FRANCAIS	61	21	46	21	149
GENIE ELECTRIQUE ET ELECTRONIQUE	-	-	2	-	2
GENIE MECANIQUE	-	-	-	1	1
HISTOIRE GEOGRAPHIE	24	39	9	22	94
INFORMATIQUE	8	9	4	10	31
MATHEMATIQUES	40	55	7	37	139
PHILOSOPHIE	-	1	7	17	25
PHYSIQUE CHIMIE	9	41	6	30	86
SCIENCES DE LA VIE ET DE LA TERRE	33	18	14	19	84
SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION	-	1	3	6	10
TECHNOLOGIE INDUSTRIELLE	-	12	-	1	13
TRADUCTION	-	-	-	4	4
Total	293	303	158	235	989

ANNEXE 6 : Répartition de l'effectif du personnel administratif au niveau des 90 ES, des DP's et des AREFs (Année scolaire 2018/2019)

Région Fès Meknès		H	F	total
AREF_FM (Siège)	Chefs de division	5	-	5
	Chefs de service	16	1	17
	Cadre de l'orientation	3	-	3
	Cadres d'encadrement pédagogiques (Inspecteurs _ secondaire)	12	-	12
	Autres cadres	99	58	157
DPs_FM	Chefs de service	32	2	34
	Cadre de l'orientation	65	9	74
	Cadres d'encadrement pédagogiques (Inspecteurs _ secondaire)	67	4	71
	Autres cadres	208	130	338
ES_FM	Collégial	79	24	103
	Qualifiant	66	10	76

Région Marrakech-Safi		H	F	total
AREF_MS (Siège)	Chefs de division	5	-	5
	Chefs de service	17	-	17
	Cadre de l'orientation	3	-	3
	Cadres d'encadrement pédagogiques (Inspecteurs _ secondaire)	6	1	7
	Autres cadres	80	64	144
DPs_MS	Chefs de service	31	1	32
	Cadre de l'orientation	37	1	38
	Cadres d'encadrement pédagogiques (Inspecteurs _ secondaire)	55	2	57
	Autres cadres	338	128	466
ES_MS	Collégial	44	7	51
	Qualifiant	29	2	31

Région Tanger Tétouan Al Hoeima		H	F	total
AREF_TTH (siège)	Chefs de division	4	1	5
	Chefs de service	16	1	17
	Cadre de l'orientation	2	-	2
	Cadres d'encadrement pédagogiques (Inspecteurs _ secondaire)	8	-	8
	Autres cadres	64	47	111
DPs_TTH (6/8)	Chefs de service	23	3	26
	Cadre de l'orientation	60	15	75
	Cadres d'encadrement pédagogiques (Inspecteurs _ secondaire)	60	5	65
	Autres cadres	388	146	534
ES_TTH	Collégial	54	15	69
	Qualifiant	59	15	74