**ROYAUME DU MAROC**

**CONSEIL ET AGENCE RÉGIONALE**

**D’EXÉCUTION DES PROJETS**

**DE LA RÉGION TANGER-TÉTOUAN-AL HOCEIMA**

**Projet IPNM-TESS**

**« Mission d’élaboration du système de suivi-évaluation-apprentissage du programme de développement régional**

**de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima  »**

**Note méthodologique**

***Table des matières***

[*1 Présentation 3*](#_Toc523920802)

[*2 Approche proposée 3*](#_Toc523920803)

[*2.1 Résultats attendus de la mission et activités connexes 3*](#_Toc523920804)

[*2.2 Détail des activités prévues d’être mises en œuvre 4*](#_Toc523920805)

[*2.2.1 Développer les outils de suivi axé sur les résultats 4*](#_Toc523920806)

[*2.2.2 Mettre au point et en cohérence par rapport aux différents résultats du PDR l’ensemble des plans de travail en vigueur 6*](#_Toc523920807)

[*2.2.3 Identifier les déficits de compétence du personnel du conseil régional et de l’AREP, dans le domaine du suivi-évaluation-apprentissage 7*](#_Toc523920808)

[*2.3 Élaboration du plan de Suivi-évaluation-apprentissage 8*](#_Toc523920809)

[*2.4 Élaboration du plan d’implémentation du suivi-évaluation-apprentissage du PDR Tanger-Tétouan-Al Hoceima 8*](#_Toc523920810)

# Présentation

Tel que suggéré lors de la réunion de prise de connaissance et de présentation du programme de développement régional 2017-22 (PDR) de la région Tanger- Tétouan-Al Hoceima, le présent document décrit de manière succincte,  l’approche qui sera poursuivie pour le déroulement de la mission d’élaboration du système de suivi-évaluation et apprentissage du PDR de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, en l’occurrence, les résultats escomptés et les activités à mettre en œuvre pour les atteindre.

Pour rappel, la prestation objet de cette note méthodologique qui constitue une suite logique à l’approbation -courant avril 2017- du PDR, s’inscrit dans le cadre du projet IPNM-TESS qui vise l’appui des capacités institutionnelles du conseil et de l’agence régionale de mise en œuvre des projets (AREP) de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, dans la mise en œuvre du processus de régionalisation avancée en général et, dans la mise en œuvre et le suivi du PDR de ladite région, en particulier

# Approche proposée

Prévue d’être menée selon une approche « action-conseil » intensive et , avec l’appui effectif des cadres de la division des études stratégiques et de l'évaluation de l’AREP et, en étroite collaboration avec le projet IPNM-TESS et le consultant en charge de la conception du PDR, la mission d’élaboration du système de suivi-évaluation et apprentissage du PDR de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima va consister -tout en capitalisant sur l’existant- à mettre en œuvre les activités et à atteindre les résultats, décrits ci-dessous.

## Résultats attendus de la mission et activités connexes

La finalité de la mission demeure une contribution à la réussite du processus de mise en œuvre et d’atteinte des différents résultats du PDR de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima qui lui, vise l’amélioration de la gouvernance du développement territorial.

De manière synoptique, les résultats attendus exclusivement de la mission et, les activités connexes prévues d’être mises en œuvre, sont présentés et formulés selon leur niveau, dans la chaine de résultats, dans ce qui suit :

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectif spécifique** | L’ensemble du dispositif de suivi-évaluation et apprentissage « DSEA » du PDR et, les outils liés à sa systématisation sont mis en place au sein de l’AREP. |
| **Outputs** | 1. Le plan de suivi-évaluation-apprentissage (PSEA) incluant entre autres, la théorie de changement du PDR, son cadre de résultats, sa matrice de suivi des indicateurs est élaboré et sert pour le suivi et le reporting, axés sur les résultats et mettant en relief les enseignements tirés et les leçons apprises; 2. Les plans de travail des différents projets sont mis au point et en cohérence avec les résultats du PDR et servent pour le suivi et le reporting, axés sur la mise en œuvre des activités et mettant en relief les enseignements tirés et les leçons apprises; 3. Le plan d’implémentation du suivi-évaluation-apprentissage est élaboré; 4. Le Plan de formation du personnel du conseil régional et de l’AREP, dans le domaine du suivi-évaluation-apprentissage est élaboré. |
| **Activités à mettre en œuvre** | 1. Développer les outils de suivi axé sur les résultats (théorie de changement, cadre de résultats, matrice de suivi des indicateurs) ; 2. Mettre au point et en cohérence par rapport aux résultats identifiés pour le PDR, l’ensemble des plans de travail, en vigueur ; 3. Identifier les déficits de compétence du personnel du conseil régional et de l’AREP, ayant trait au domaine du suivi-évaluation-apprentissage. |

## Détail des activités prévues d’être mises en œuvre

### Développer les outils de suivi axé sur les résultats

La première activité prévue d’être menée est de concevoir l’arsenal d’outils de suivi, à savoir :

* la théorie de changement du PDR (TOC) et son cadre de résultats (CDR) ;
* la matrice de suivi des indicateurs (ITT) ;
* la matrice des activités à mettre en œuvre (MAMŒ).

#### Théorie de changement et cadre de résultats du PDR

Eu égard le temps nécessaire et l’importance des échanges qui auront lieu dans ce cadre, l’élaboration de la TOC et du CDR du PDR constitue en soit un jalon critique et une œuvre collaborative. Les étapes à parcourir pour leur élaboration sont :

* l’identification des résultats dits stratégiques, intermédiaires et immédiats ;
* la formulation des hypothèses qui sous-tendent les relations de cause à effet entre les différents niveaux de résultats ;
* la sélection des indicateur y afférents avec -quand applicable- leur déclinaison selon le genre, le secteur de l’activité économique, la province… ;
* l’ajout de la définition, du type et de l’unité de chaque indicateur ;
* l’introduction des valeurs de référence ou à défaut, définir comment les établir ;
* la fixation des valeurs cibles, annuelles et terminales ;
* la désignation/proposition du responsable (personne ou organisation) de la collecte et du traitement des données ;
* la désignation/proposition du responsable (personne ou organisation) de la diffusion des données  du suivi;
* Détermination de la fréquence de collecte des données ;
* Précision des sources des données et de leurs propriétaires.

Pour chaque domaine d’intervention du « PDR », l'identification des différents niveaux de résultats va consister à présenter aux participants et à susciter leurs réactions, par rapport aux :

* conclusions du diagnostic effectué et de la stratégie de mise en œuvre proposée ;
* objectifs stratégiques consignés au niveau du PDR;
* résultats immédiats mentionnés au niveau des fiches projet du plan d’actions du PDR;
* activités prévues au niveau des plans de travail de chaque projet.

Plus concrètement, l’identification des résultats immédiats, intermédiaires et stratégiques qui se déroulera sous forme d’ateliers de travail, va s’effectuer selon un processus itératif et, va faire l’objet d’un aller/retour entre d’une part (i) les conclusions du diagnostic effectué, (ii) les résultats dits immédiats et (iii) les activités prévues au niveau des plans de travail présentés au niveau des fiches projet du plan d’actions du PDR et, d’autre part entre les hypothèses qui seront proposées pour sous-tendre les liens de cause à effet entre les différents niveaux de la chaine de résultats.

Les résultats dits stratégiques, intermédiaires et immédiats ainsi que les hypothèses qui les sous-tendent, qui seront finalement retenus pour l’élaboration de la TOC du PDR et qui constitueront le point de départ pour l’élaboration du CDR, seront ceux qui seront considérés, de l’avis de tous les participants aux ateliers de travail, comme étant les plus pertinents et qui constituent la conséquence tout à fait logique de la mise en œuvre de leurs activités sous-jacentes et, de la vérification des hypothèses qui les sous-tendent.

Par la suite, l’ensemble desdits participants seront appelés pour sélectionner parmi (i) les indicateurs proposés au niveau du plan d’actions du PDR pour suivre les progrès accomplis envers les résultats immédiats et, (ii) les indicateurs qui seront proposés pour le suivi des résultats intermédiaires et stratégiques, ceux qui sont véritablement spécifiques, pertinents, et mesurables (SPM).

Une fois, la sélection de l’indicateur, effectuée et sa formulation approuvée, (i) chaque indicateur sera clairement défini de telle sorte que toutes les parties prenantes disposent d’une compréhension commune ou du moins partagée de sa signification et (ii) son type et son unité qui peuvent constituer des sources de plusieurs biais, seront précisés.

Au même titre que le type et l’unité de chaque indicateur, (i) sa valeur de référence ou comment l’établir seront indiqués, (ii) ses valeurs cibles annuelles et terminales seront calculées et renseignées, (iii) le responsable de la collecte et du traitement des données sera désigné, (vi) les sources (accessibles) des données et lorsqu’applicable, les méthodes appropriées pour leur collecte seront déterminées, (v) la fréquence de collecte des données, leurs propriétaires seront précisés.

Afin de s’assurer que les données nécessaires à la mesure des progrès accomplis envers l’atteinte des résultats soient collectées de façon systématique, les principaux éléments du suivi des résultats issus des ateliers de travail avec les participants seront consignés au sein d’un cadre unique et suffisamment structuré, à savoir le CDR.

#### Matrice de suivi des indicateurs « ITT »

En partant du CDR le contenant de la matrice de suivi des indicateurs (Indicators Tracking Table) « ITT » proposé pour le suivi des résultats du PDR, sera présenté et discuté avec l’ensemble des participants.

La détermination du contenu de la matrice « ITT » dite consolidée[[1]](#footnote-1) sera participative et, exige l’implication effective des cadres de la Division des études stratégiques et de l'évaluation de l’AREP et des concepteurs du PDR.

En effet ces différents cadres seront largement impliqués dans la fixation (i) des valeurs cibles mensuelles et trimestrielles[[2]](#footnote-2) et (ii) des échéances de tombée des résultats.

Par la suite, les valeurs cibles, mensuelles, trimestrielles, annuelles et terminales, les formules de calcul du pourcentage de déviation par rapport aux valeurs cibles (performance) ainsi que le seuil de déviation à partir duquel des justifications devront obligatoirement être fournies, seront renseignées.

#### Activités à mettre en œuvre et qui est responsable de quoi ?

Pour chaque résultat retenu au niveau du CDR, et en capitalisant sur les activités prévues au niveau des fiches projet, des analyses de « cause à effet » entre la mise en œuvre de l'activité ou du groupe d'activités et, le résultat qui lui/leur est associé, seront effectuées.

Suite auxdites analyses, les activités qui seront retenues consensuellement seront arrêtées, les entités responsables seront identifiées et le tout, sera présenté au niveau d’une seule matrice intitulée Matrice des Activités à Mettre en Œuvre (MAMŒ).

Après échanges et débat autour des entités et de la nature de leurs responsabilités respectives, la répartition des responsabilités va permettre de mieux s’approprier les notions d’entité redevable et d’entité d’appui, de performance collective et des rôles respectifs et complémentaires de chaque entité.

### Mettre au point et en cohérence par rapport aux différents résultats du PDR l’ensemble des plans de travail en vigueur

Cette activité va consister à apprécier le degré d’alignement et de mise en cohérence, entre les plans de travail et les résultats immédiats retenus en définitive et se déroulera en 02 phases distinctes :

***Phase : Analyse rapide des plans de travail en vigueur***

Considérant que les délais sont serrés, l’analyse des PTA va consister à choisir au hasard un échantillon[[3]](#footnote-3) de dix (10) plans de travail sous-format MS-Project[[4]](#footnote-4), parmi les soixante-dix sept (77) plans de travail du PDR et à les apprécier selon les critères suivants :

* le niveau de détail ou de granulité ;
* les liens de dépendance ;
* les tâches « jalons » ;
* les tâches critiques ;
* le degré de mise en cohérence avec les résultats immédiats du PDR.

***Phase : Mise au point et en cohérence***

Afin de leur permettre de prendre connaissance des éléments d’incohérence ou manquant, décelés au niveau des plans de travail en vigueur, les principaux résultats de l’analyse des plans de travail en vigueur seront restitués aux participants, avec idéalement la participation du consultant en charge de la conception du PDR. Par la suite et si nécessaire :

* les activités à mettre en œuvre pour l’atteinte de chaque résultat immédiat, présentées au niveau de la matrice « MAMŒ » seront déclinées en sous-activités voire -si nécessaire- en tâches ;
* la date « début » de la première sous-activité, les « durées » afférentes aux sous-activités et aux tâches et, les liens de dépendance seront renseignés ;
* les sous-activités ou tâches considérées comme « JALON » et/ou « critiques » seront indiquées.

### Identifier les déficits de compétence du personnel du conseil régional et de l’AREP, dans le domaine du suivi-évaluation-apprentissage

L’élaboration du plan de formation du personnel du conseil régional et de l’AREP, notamment, les modules et thématiques de formation, leurs contenus et objectifs pédagogiques, la durée, lieux et périodes proposées pour les formations, le type d’évaluations prévues (à chaud et à froid) ainsi que le budget y afférent, sera fondée sur les déficits de compétences identifiés ainsi que sur les attentes réelles recueillies auprès du personnel de l’AREP et du conseil, prévu de bénéficier des actions de renforcement des capacités et, auprès des responsables de l’AREP.

L’identification des déficits de compétence est un sous-produit des ateliers de travail mentionnés ci-haut. En effet, les différents ateliers de travail prévus avec le personnel de l’AREP pour le développement des différents outils de suivi et les échanges qui y auront lieu entre les différents participants et le consultant, vont permettre à ce dernier d’identifier avec un maximum d’objectivité lesdits déficits.

Pour ce qui concerne les attentes réelles, celles-ci seront recueillies via la réalisation d’entretiens directs, sous forme de « focus group » avec les personnes proposées pour bénéficier des formations prévues et sous forme d’entretiens individuels avec les responsables des ressources humaines [[5]](#footnote-5) et avec le top management de l’AREP.

## Élaboration du plan de Suivi-évaluation-apprentissage

Une fois les différents outils de suivi axé sur les résultats et la mise en œuvre, élaborés, et afin d’intégrer tous les aspects en rapport avec le suivi-évaluation-apprentissage, lesdits outils seront consignés au niveau du Plan de Suivi Évaluation (PSE) du PDR qui présentera entre autres :

* La théorie de changement du PDR ;
* son cadre de résultat ;
* sa matrice ITT ;
* Les principaux jalons du plan de travail consolidé du PDR et leurs échéances de tombée;
* Les différentes évaluations prévues d’être effectuées ;
* Les différentes études spécifiques prévues notamment l’audit qualité des données du suivi ;
* les modalités organisationnelles  (parties prenantes qui va faire, quoi ?);
* Le reporting (contenants et contenus);
* Les actions de renforcement des capacités, prévues ;
* Le budget nécessaire à un fonctionnement adéquat du suivi-évaluation-apprentissage du PDR.

Une fois élaboré, celui-ci va faire l’objet d’approbation formelle de la part des membres du Copil du PDR et sera actualisé au besoin, conformément à l’actualisation du PDR.

## Élaboration du plan d’implémentation du suivi-évaluation-apprentissage du PDR Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Livrable à part entière de la mission, ce document décrira dans les détails les modalités opérationnelles à la mise en œuvre des différentes activités du suivi-évaluation-apprentissage, leur durées et échéances respectives.

Les dites activités porteront sans être limitatif sur:

* La collecte des données du suivi ;
* la mise à jour de la matrice ITT ;
* la mise à jour des plans de travail ;
* la production des différents livrables du suivi-évaluation-apprentissage dont les plus importants, vont être:
* les réunions mensuelles de validation des données du suivi ;
* le reporting mensuel et trimestriel ;
* les comptes rendus des réunions trimestrielles d’avancement du PDR(Copil) ;
* le rapport annuel de performance ;
* le/les rapport/s d’évaluation de performance ;
* le/les rapport/s d’évaluation d’impacts ;
* le rapport d’audit qualité des données du suivi ;
* les outils de suivi, actualisés conformément à la revue du PDR (y compris, le cadre de mesure des résultats, la matrice ITT, la matrice des activités à mettre en œuvre et les plans de travail) ;
* l’organisation des actions de renforcement des capacités des cadres de l’AREP et du conseil régional ;
* la base de données, afférente aux enseignements tirés et leçons apprises.

1. En référence aux 05 exercices restant pour le PDR (2018, 2019, 2020, 2021 et 2022). [↑](#footnote-ref-1)
2. A priori, il existe 02 types de reporting (un, mensuel élaboré de nos jours par le consultant et un à destination des membres du Copil du PDR qui se tient selon une fréquence trimestrielle) [↑](#footnote-ref-2)
3. Il est à préciser que le fait de procéder par échantillonnage, est une technique très couramment utilisée dans ce genre de vérification. En effet, afin de faire efficace, il est proposé d’opter pour un échantillon assez représentatif en termes de domaines d’intervention du PDR et d’effectif (10 par rapport à 77). [↑](#footnote-ref-3)
4. A mettre à la disposition de la mission par le consultant en charge de la conception du PDR. [↑](#footnote-ref-4)
5. Si applicable et pour s’enquérir des réalisations et de ce qui est prévu en matière de renforcement des capacités du personnel de l’AREP en général et de celui en charge de la fonction suivi-évaluation, en particulier. [↑](#footnote-ref-5)