**Manuel pour la préparation, la mise en œuvre, le suivi, le reporting et l’évaluation de la RAP et des stratégies sectorielles**

**Conseils pour les partenaires de SIGMA**

**Annexe 1**

**Outil de hiérarchisation**

**Questionnaire cadre et tableau de classement pour l’autoévaluation ; conseils pour organiser une discussion de cadrage et de hiérarchisation**

**Octobre 2018**

## Introduction

Cette Annexe présente le cadre pour la hiérarchisation des sujets au cœur d’un projet de réforme de l’administration publique, et les étapes nécessaires pour les déterminer, les évaluer, en débattre, en définir le champ d’application, et les hiérarchiser. Le cadre suit les *Principes d’administration publique[[1]](#footnote-1)* (les Principes) et couvre tous les domaines de la réforme de l’administration publique (RAP) tels qu’ils sont définis dans les Principes. Le but de cet Outil de hiérarchisation est de structurer et guider l’autoévaluation et l’identification, dans chaque domaine de la RAP, des sujets fondamentaux, de les classer, et de suggérer des actions possibles pour résoudre les problèmes ou défis identifiés. L’Outil de hiérarchisation propose également des étapes pour organiser des débats sur la situation existante et les principaux défis identifiés, en utilisant les résultats de l’autoévaluation et d’autres données, afin de parvenir à un accord sur les problèmes les plus urgents et sur les manières de les traiter.

Bien que cet Outil ait été élaboré dans le but de cadrer et de hiérarchiser les réformes liées à l’administration publique, la même approche peut être utilisée pour établir le cadre et les priorités de réformes dans d’autres secteurs. Un simple questionnaire d’autoévaluation pour diriger un débat sur les principaux défis de réforme et les réformes qu’ils nécessitent est un outil d’utilisation universelle.

Le résultat final de l’application de cet Outil sera un accord sur le cadre et les s priorités clés de la réforme envisagée, décrits dans un projet de liste indicative d’objectifs énonçant les ambitions de la réforme et l’orientation à donner aux actions pour les mettre en œuvre –autrement dit, le « squelette » d’un projet de stratégie.

L’Outil s’adresse aux institutions de l’administration d’un pays chargées de la coordination et/ou de l’application de la réforme. Bien qu’il puisse également être utilisé pour élargir le cercle des participants afin d’inclure d’autres parties prenantes externes et d’assurer l’implication des citoyens dans la définition des priorités de la réforme, il ne détaille pas spécifiquement la manière de veiller à cibler l’implication ciblée d’un plus large public dans le processus de hiérarchisation.

### Les avantages de l’utilisation de cet Outil

L’Outil de hiérarchisation fournit un bon point de départ pour que ses utilisateurs puissent :

1. Comprendre quelles questions clés devraient être traitées, et dans quelle mesure, par le cadre stratégique prévisionnel de la réforme de l’administration publique ou de l’un de ses secteurs sectoriels ;
2. Identifier les caractéristiques principales de la situation existante dans chaque domaine ou sous-domaine de l’administration publique ou du secteur, et parvenir à un avis sur les points qui nécessitent d’être encore améliorés ;
3. Hiérarchiser les domaines de réforme selon les avis des institutions responsables et d’un large éventail de parties prenantes ;
4. Séquencer les interventions dans chaque sous-domaine et entre ceux-ci, et établir un cadre coordonné de réforme pour l’administration publique.

L’avantage principal de l’Outil est qu’il permet une **discussion organisée et structurée** sur les principaux défis, objectifs et activités, pendant laquelle toutes les institutions participantes peuvent faire entendre leur opinion, et donne ainsi l’occasion de parvenir à un **commun accord** sur le squelette du cadre stratégique de la RAP ou de la réforme sectorielle.

Bien que cet Outil se révèle probablement particulièrement utile dans les cas où une analyse exhaustive de la situation n’a pas encore été faite, il peut aussi être servir lorsqu’une bonne analyse de la situation est déjà disponible. Dans ce cas, il est important d’utiliser les résultats de l’analyse existante de la situation (ainsi que d’autres analyses externes disponibles, tels que les rapports de la CE et les rapports de suivi d’évaluation de SIGMA), plutôt que d’essayer de recommencer l’identification des problèmes à partir de rien. Néanmoins, il y a une valeur ajoutée lorsque les résultats de cet outil d’autoévaluation sont comparés aux résultats de toute analyse de la situation existante pour parvenir à un commun accord sur les questions qui appellent d’urgence une réforme d’un point de vue stratégique.

Dans le cas de la RAP, il peut y avoir une alternative à l’utilisation de l’Outil de hiérarchisation, et particulièrement de sa partie d’autoévaluation : décider une évaluation de suivi-pays (en utilisant le cadre de mesure élaboré par SIGMA) pour évaluer le fonctionnement actuel de l’administration publique du pays par rapport aux Principes d’administration publique. Lorsqu’il est pratiqué de cette façon, le rapport de suivi-pays peut fournir un aperçu complet de l’administration publique ainsi qu’une analyse des principaux défis et des recommandations pour des actions à court et moyen terme pour la définition de la portée stratégique et des priorités du cadre de la RAP.

### Étapes dans l’utilisation de l’Outil de hiérarchisation

L’utilisation de cet Outil est assez facile mais, pour atteindre les résultats escomptés, il faut impliquer différentes parties prenantes pour parvenir à s’entendre sur l’identification des s principaux problèmes, le choix des domaines d’intervention prioritaires, et en déduire quelles actions sont nécessaires pour améliorer la situation et résoudre les problèmes en suspens. En somme, cet Outil formalise la façon de passer de l’identification des problèmes identifiés à la proposition de solutions. Le tableau suivant présente les étapes recommandées en précisant quelles institutions en sont principalement chargées :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **Étape** | **Institution** |
| **1.** | Examen du questionnaire pour l’ajuster aux conditions spécifiques du pays ; décision sur les institutions participantes. | Institution chef de file de la RAP/ou du secteur |
| **2.** | Lancement du processus d’autoévaluation. Cette étape peut nécessiter d’organiser un atelier de travail commun pour expliquer le but de l’évaluation et comment répondre aux questions ; il est aussi possible de procéder circulaire. | Institution chef de file de la RAP/ou du secteur |
| **3.** | Mener l’autoévaluation : | Institutions participantes |
| **3.1.** | Évaluer l’état actuel de la situation. |
| **3.2.** | Fournir une évaluation quantitative de l’état actuel de la situation. |
| **3.3.** | Identifier les principales actions. |
| **4.** | Analyse et résumé des résultats de l’autoévaluation. | Institution chef de file de la RAP/ou du secteur (avec au besoin une aide extérieure ) |
| **5.** | Organiser un(des) atelier(s) de travail pour convenir du « squelette » de la RAP ou de la stratégie sectorielle : |  |
| **5.1.** | Organiser un atelier de travail de haut niveau et s’entendre sur l’identification des principaux problèmes et sur l’urgence relative des interventions et actions de RAP ou sectorielles. | Organisateur – Institution chef de file de la RAP/ou du secteur  Participants – ministres, autres responsables de haut niveau |
| **5.2.** | Organiser un autre atelier de travail de niveau opérationnel pour arrêter des détails supplémentaires des actions décidées. | Organisateur – Institution chef de file de la RAP/ou du secteur  Participants – institutions participantes |

## ÉTAPE 1 : Examen du questionnaire pour l’adapter aux conditions particulières du pays

Les questionnaires fournis dans les Annexes A et B comprennent des catégories et des constats correspondant aux Principes d’administration publique de SIGMA respectivement pour les pays candidats et potentiellement candidats à l’élargissement de l’UE et pour les pays du Voisinage européen, en veillant à ce que les domaines et questions décisifs pour une administration publique efficace soient inclus dans le cadre. Cependant, il n’est pas toujours nécessaire d’évaluer tous ces aspects. De plus, les rédacteurs d’une nouvelle stratégie de RAP ou d’une stratégie révisée peuvent vouloir se concentrer plus en profondeur sur certains domaines. C’est pourquoi le questionnaire est conçu pour s’adapter facilement aux besoins spécifiques d’une administration particulière. Cette adaptation peut aussi se baser sur une analyse antérieure des problèmes, afin de parvenir à une parfaite harmonisation entre le questionnaire et l’analyse des problèmes, et de permettre de se concentrer sur les questions considérées comme représentant les principaux défis.

Un questionnaire aussi approfondi et complexe peut de même être élaboré pour faciliter l’autoévaluation dans tout secteur ou domaine des politiques publiques. Dans ce cas, les rédacteurs du questionnaire doivent utiliser leur cadre d’analyse sur l’état actuel de la situation, les questions utilisées pour l’analyse ainsi que les documents stratégiques correspondants, pour aboutir à l’ensemble de questions nécessaires pour arriver, par l’autoévaluation, à une juste perception des aspects les plus importants aspects relatifs à la réforme du secteur considéré. Les Principes peuvent être utilisés comme un cadre de référence conceptuel couvrant un vaste champ de politiques publiques (l’organisation et le fonctionnement de l’administration publique) avec des domaines clairement définis, des exigences essentielles et des éléments caractéristiques fondamentaux.

Avant de lancer l’autoévaluation, l’institution chef de file de la RAP ou de la stratégie sectorielle devra examiner le questionnaire pour l’adapter si nécessaire aux spécificités de la fonction publique concernée (y compris en tenant compte des résultats d’une analyse antérieure de problèmes). Les options sont les suivantes :

1. Ne pas tenir compte des constats non pertinents dans le contexte ;
2. Ajouter de nouveaux constats correspondant aux spécificités du secteur (un nouveau questionnaire devra être élaboré si un autre secteur que la RAP doit être traité) ;
3. Reformuler les constats pour permettre une meilleure compréhension et mieux refléter le contexte local et ses spécificités ;
4. Fusionner les catégories couvertes par un seul, ou peu de constats dans le questionnaire cadre fourni.

En plus de l’examen du questionnaire, l’institution chef de file de la RAP ou du secteur doit **recenser toutes les parties prenantes** **clés** et décider qui devra répondre, et à quels constats. Ceci est particulièrement important, car toutes les institutions participantes n’auront pas une opinion pertinente sur chaque aspect couvert par le volet d’autoévaluation. L’institution chef de file de la RAP ou du secteur peut décider d’envoyer l’intégralité du questionnaire à certaines institutions (habituellement celles qui ont de larges responsabilités horizontales sur la RAP ou le secteur), et seulement certaines parties aux institutions chargées de l’un ou l’autre domaines couverts par le questionnaire.

Dans le cas de la RAP, l’organisation habituelle des institutions responsables concernées dans chaque domaine est la suivante :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Domaines de la RAP tels que définis dans les Principes d’administration publique** | | **Institutions habituellement concernées** |
| **Coordination des politiques** Fonctionnement du centre de gouvernement (CdG) | | Toutes les institutions du CdG : Bureau du Premier ministre ou équivalent, ministère de la Justice (MdJ), ministère des Finances (MdF), ministère de l’intégration européenne ou équivalent |
| **Élaboration des politiques** Élaboration des politiques fondée sur des critères probants Rédaction juridique | | Toutes les institutions du CdG plus les acteurs principaux de l’élaboration des politiques publiques. Comprend habituellement le ministère de l’Économie |
| **Fonction publique et GRH**  Cadre juridique  Pratiques de GRH, recrutement au mérite, politiques de rémunération, probité | | Principales institutions chargées de la fonction publique : ministère de la Justice/du Travail/de l’Administration publique  MdF, Institution chargée de la formation, Agence anti-corruption, Commissaire à la fonction publique |
| **Responsabilité (obligation de rendre compte)** Organisation de l’administration publique, Procédures administratives, Accès à l’information publique | | Principales institutions principales chargées de faire respecter l’obligation de rendre compte : MdJ ou autre organe du CdG, médiateur pour l’accès à l’information, organisme responsable de l’organisation de l’administration |
| **Prestation de services** Administration en ligne, modernisation des services | | Principales institutions principales chargées de la prestation de services : institution(s) chargées des services numériques, ministère de l’Innovation et des TI ou ministère de l’Économie, ministère de l’Administration publique |
| **GFP :** | **Gestion des finances** | MdF, Trésor public, ministère du Développement/de l’Économie, ainsi que certains ministères sectoriels et le Bureau du Premier ministre ou son équivalent |
| **Commande publique** | MdF, organisme chargé de l’examen des marchés publics, organisme responsable des partenariats public-privé (PPP), Agence anti-corruption |
| **Audit externe** | Institution supérieure de contrôle, MdF |
| **Gestion stratégique de la RAP** | | Principale institution chef de file de coordination de la RAP, comme le ministère de l’Administration publique |

## ÉTAPE 2 : Lancement du processus d’autoévaluation

Lors de l’utilisation de l’Outil de hiérarchisation, il faut se souvenir qu’ensemble, que le volet d’autoévaluation et le débat dirigé en constituent tous deux le cadre. Comme pour toute initiative impliquant un grand nombre d’individus et d’institutions, il est indispensable de préciser dès le départ le but de l’exercice, les étapes du processus et les détails techniques de ses différents éléments du processus. C’est habituellement lors du lancement de l’autoévaluation que les institutions autres que la chef de file de la RAP ou de la stratégie sectorielle se voient demander pour la première fois de contribuer à la conception de la RAP ou de la stratégie sectorielle.

Afin de préparer le terrain pour une utilisation réussie de cet Outil, l’institution chef de file de la RAP ou du secteur concerné devra soit organiser un atelier de travail préparatoire, soit envoyer une circulaire ou un autre document explicatif lors du démarrage de l’autoévaluation. L’une ou l’autre méthode devrait spécifier les éléments suivants :

* L’***objectif*** final de l’initiative (son rôle dans la formulation de la stratégie de RAP ou sectorielle) ;
* La ***raison du choix*** des institutions participantes ainsi que la liste intégrale des institutions participantes ;
* Les ***principales étapes*** du processus (à la fois l’autoévaluation et le débat dirigé qui lui succède subséquente) ;
* ***La manière de remplir*** le questionnaire d’autoévaluation ;
* L’importance de ***la représentativité*** de l’institution participante (c’est-à-dire que sa direction a convenu qu’elle représentait les opinions de l’organisation) ;
* La manière dont les résultats de cette initiative seront ***traduits*** dans le processus de rédaction de la RAP ou de la stratégie sectorielle ;
* La fourniture de toute ***information complémentaire***, en particulier toute analyse de la situation existante et/ou analyses externes.

Si l’autoévaluation est uniquement lancée par une circulaire ou autre formulaire écrit, elle doit être accompagnée par le(s) questionnaire(s) adapté(s) pertinent(s).

Il est important que l’institution chef de file de la RAP ou du secteur demeure disponible pendant le processus d’autoévaluation et aide les institutions responsables à remplir les questionnaires si elles ont besoin d’aide ou d’explications supplémentaires.

## ÉTAPE 3 : Procéder à l’autoévaluation

### État des lieux

L’utilisation de cet Outil débute par une légère autoévaluation de différents sous-secteurs de l’administration publique (ou d’éléments du secteur en question). L’institution chef de file de la RAP ou du secteur envoie aux institutions pertinentes des questionnaires relatifs aux domaines retenus. Lors de la réception des formulaires (il faut noter que les institutions concernées ne reçoivent pas toutes les mêmes formulaires et déclarations), les institutions responsables doivent commencer par remplir la colonne intitulée « État des lieux ». Lorsqu’elles remplissent le questionnaire, les institutions ne doivent pas oublier que :

* Les réponses sur l’état des lieux doivent être aussi ***analytiques*** que possible, et les descriptions narratives doivent être évitées ;
* L’évaluation de l’état des lieux concernant le ***cadre juridique*** dans différents domaines de la RAP ou du secteur doit se concentrer sur l’analyse des ***lacunes et incohérences*** plutôt que de dresser la liste des différents lois, règlements et arrêtés ;
* L’évaluation de l’état des lieux concernant l’***organisation*** ***institutionnelle*** doit se concentrer sur l’analyse des ***moyens*** plutôt que de confirmer l’existence des institutions ;
* L’évaluation de l’état des lieux concernant ***la mise en œuvre*** doit se concentrer sur l’analyse des ***goulets d’étranglement, des obstacles ou des points forts*** plutôt que de décrire les processus et pratiques ;
* L’information sur les ***dernières réalisations*** ou actions entreprises pour mettre en œuvre les précédentes initiatives liées à la RAP ou spécifiques au secteur doit aussi être prise en compte. Si la réalisation et l’exécution des actions ne sont pas terminées, il faut le souligner ;
* Utiliser plusieurs sources pour donner un ***aperçu*** de l’état actuel de la situation, y compris des évaluations et analyses produites en externe, par exemple par des partenaires du développement, des organisations internationales et non-gouvernementales. Dans ce cas, il est essentiel que les résultats de l’analyse antérieure de la situation/des problèmes soient utilisés. L’institution chef de file peut par conséquent profiter de l’utilisation de l’Outil pour également présenter à l’avance un résumé des principales conclusions de l’analyse des problèmes ;
* Il est recommandé de faire apparaître toute ***analyse contradictoire*** dans la description de l’état des lieux (par exemple, lorsque les institutions et les rapports internes enregistrent des résultats positifs mais que les sources internationales décrivent un état des lieux négatif, ou vice versa) ;
* La description de l’état des lieux pour chaque constat doit être ***brève*** : entre deux et cinq phrases concises et bien formulées.

### Évaluation de la situation

L’étape suivante dans l’utilisation de l’Outil est de fournir une **évaluation quantitative** de l’état actuel de la situation. Pour ce faire, chaque institution doit choisir la note qui décrit le plus précisément le statut actuel pour chaque constat. En cas d’évaluations contradictoires par différentes sources, il est recommandé que les représentants de l’institution chargée de remplir le formulaire débattent en interne de ces évaluations contradictoires et parviennent à une décision finale sur l’évaluation quantitative à retenir. Comme il est indiqué ci-dessous, « 5 » est la plus haute note, qui traduit un constat d’absence de problèmes, tandis que « 1 » signifie que le domaine est considéré comme étant totalement sous-développé.

Le tableau suivant peut être utilisé pour la notation/l’évaluation :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Note** | **Signification** | **Commentaire** |
| **1** | **MEDIOCRE** | La situation générale dans le domaine concerné par le constat est très mauvaise et il n’y a pas eu d’initiatives précédentes de réforme, ou bien elles n’ont pas été mises en œuvre avec succès, ou encore la question est très nouvelle pour le pays. Des réformes urgentes sont nécessaires. En général, la note « 1 » sera attribuée dans très peu de cas. Il est suggéré que, sur l’ensemble d’un questionnaire, d’une RAP ou d’un secteur, il y ait au ***maximum trois constats*** qui reçoivent la note « 1 ». |
| **2** | **PASSABLE** | La situation générale dans le domaine concerné par le constat exige des réformes substantielles, du fait de précédentes réformes fractionnées, mal préparées, non ciblées au préalable, ou retardées pour une raison quelconque. Les questions clés sont probablement bien connues des parties prenantes, et ont déjà été évoquées par les évaluations internationales. Une note de « 2 » signifie que dans le domaine en question il est nécessaire que les réformes fassent l’objet d’une programmation. |
| **3** | **MOYEN** | La situation générale dans le domaine concerné par le constat n’est ni très mauvaise, ni très satisfaisante. Certaines réformes ont déjà eu lieu, mais elles n’ont pas totalement atteint les objectifs attendus et d’autres améliorations sont nécessaires. Les problèmes majeurs sont probablement bien connus des parties prenantes, et ont déjà été évoquées par les évaluations internationales. Une note de « 3 » signifie que des mesures supplémentaires devront être intégrées à la prochaine RAP ou stratégie sectorielle, et détaillées dans son Plan d’action. |
| **4** | **BON** | La situation générale dans le domaine concerné par le constat est plutôt bonne, et ne requiert que de légers ajustements. Il y a eu de précédents efforts de réforme dans ce domaine, et la plupart des questions importantes soulevées par les analyses internes et externes ont été traitées avec succès. Une note de « 4 » signifie que peu d’améliorations sont encore nécessaires, qu’elles ne sont pas considérées comme urgentes et peuvent même être menées sans être explicitement couvertes par la nouvelle RAP ou stratégie sectorielle. |
| **5** | **EXCEPTIONNEL** | La situation générale dans le domaine concerné par le constat est très bonne, et ne requiert pas d’efforts supplémentaires de réforme. C’est en général assez rare. Il est suggéré que, sur l’ensemble d’un questionnaire, d’une RAP ou d’un secteur, il y ait au ***maximum trois constats*** qui reçoivent la note de « 5 ». |

### Choix des principales actions à engager

Après avoir qualifié qualitativement et quantitativement la situation existante, les institutions responsables doivent remplir la colonne intitulée « Principales actions à engager », et y détailler les principales mesures – actions correctives ou nouvelles initiatives – à prendre afin de résoudre les problèmes identifiés. Dans l’idéal, chaque constat ne devrait ***pas*** donner lieu à **plus de trois ou quatre** mesures (soit une série d’actions) essentielles.

### Les formulaires renseignés

Une fois que tous les champs des formulaires ont été remplis par les institutions concernées, ils doivent être renvoyés à l’institution chef de file chef de file de la RAP ou du secteur.

Le tableau suivant présente un exemple relatif à la RAP de réponse complète à un constat du formulaire :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation**  **existante** | | | | | **État des lieux** | **Principales actions à engager** |
| **CATÉGORIE : Institutions et fonctionnement du centre de gouvernement** | | | | | | | | |
| 1. | Les institutions du centre de gouvernement remplissent toutes les fonctions essentielles à un système de formulation des politiques bien organisé, cohérent et compétent. | 1 | **2** | 3 | 4 | 5 | L’encadrement juridique des missions essentielles est en place, mais la mission exacte concernant la programmation des politiques et l’assurance qualité des propositions de politiques n’est pas correctement définie. Trop d’unités du Bureau du Premier ministre supervisent le travail des ministères, et les rapports se chevauchent et ne sont pas normalisés. Pour les nouvelles propositions, seule est vérifiée leur inclusion dans le budget, mais ni leur viabilité financière ni leurs conséquences sur les citoyens ne sont analysées. | Révision des règles de procédure pour définir la mission de programmation, de vérification du contenu des politiques, et l’ensemble des aspects financiers en lien avec les nouvelles propositions.  Consolidation des initiatives de suivi et de normalisation des rapports présentés au gouvernement. |

## ÉTAPE 4 : Analyser et résumer les résultats de l’évaluation

Une fois que tous les formulaires remplis lui ont été renvoyés, l’institution chef de file de la RAP ou du secteur doit commencer à analyser les informations pour parvenir à agréger les évaluations (lorsque plusieurs organismes évaluent le même domaine), puis identifier les zones les plus critiques de la réforme de l’administration publique. L’analyse doit viser à :

* calculer les ***scores moyens*** agrégés pour chaque catégorie de questions (**pas** pour chaque constat) ;
* identifier et ***résumer*** les principales tendances des réponses et les descriptions de l’état de lieux ; identifier et recueillir les réponses relatives à l’état des lieux qui, dans chaque constat, ***s’écartent*** des tendances ou des sujets dominants thèmes ou modèles ;
* réunir la liste de toutes les ***propositions envisagées*** d’actions indispensables.

La phase d’analyse devra en outre être également utilisée pour résumer les principales conclusions des analyses et évaluations précédentes (analyse de la situation en interne et rapports externes) conformément à la classification obtenue lors de l’autoévaluation.

L’institution chef de file de la RAP ou du secteur devra résumer toutes ces informations dans un **document**, de préférence une présentation, qui sera ensuite utilisé pour organiser un **débat** collectif.

Cette présentation devra, pour chaque domaine couvert par l’autoévaluation et pour chaque type de constat, mettre en évidence le **score moyen**, le **résumé de l’état des lieux** et **toute autre information** (y compris les évaluations en contradiction avec la tendance principale et le score moyen pour un constat spécifique ou une catégorie entière). Il n’est pas recommandé de faire un résumé détaillé pour chaque constat, car il est peu probable que les participants puissent discuter en détail de chaque constat lors du débat collectif. Lors de l’analyse des résultats de l’autoévaluation, l’institution chef de file de la RAP ou du secteur devra se concentrer sur l’identification des **problèmes les plus urgents** parmi toutes les constats présentes dans les questionnaires. Dans ce but, il est recommandé de se concentrer sur les domaines ayant t obtenu **un score moyen de 3 ou moins**. On peut supposer qu’ayant reçu les scores les plus bas, ils feront en priorité l’objet d’une intervention de la part des institutions concernées.

Il faudra aussi approfondir le débat sur les domaines ayant reçu un score plus élevé s’ils font l’objet de plusieurs **évaluations contradictoires** (par exemple, la moyenne du groupe est de 3 ou plus, mais deux réponses ou plus ont attribué une note de 2 ou moins). Dans de tels cas, le débat collectif doit être mis à profit pour laisser s’exprimer les institutions évaluatrices les plus critiques afin de comprendre si elles ont été trop critiques au regard de l’urgence d’autres problèmes dans le contexte du pays, ou si elles ont raison de souligner que le domaine concerné nécessite davantage de réformes que le score moyen ne le laisse penser.

Afin de garantir une analyse équilibrée, et lorsque les compétences analytiques de l’institution chef de file de la RAP ont besoin d’être renforcées, une aide externe peut être nécessaire pour identifier les tendances et les réponses contradictoires et élaborer le document sur lequel reposera la discussion. SIGMA ou d’autres experts peuvent apporter une aide précieuse lors de cette étape.

## ÉTAPE 5 : Organisation d’un atelier (ou d’une série d’ateliers) de travail

Une fois que l’analyse a été menée, l’institution chef de file de la RAP ou du secteur devra organiser un atelier de travail pour discuter des résultats agrégés de l’autoévaluation, convenir du cadrage de la RAP ou de la stratégie sectorielle envisagée et hiérarchiser les problèmes identifiés afin de les traduire ensuite en objectifs stratégiques clairs (SMART) de la RAP ou de la stratégie sectorielle prévues. Ces objectifs prévisionnels devront être validés et servir à améliorer la situation dans chacune des catégories ou domaines prioritaires.

De la même manière, si SIGMA a procédé à une évaluation de suivi du pays, l’atelier de travail doit être organisé pour débattre de ses principales conclusions et de ses recommandations dans le même but : convenir d’objectifs prévisionnels sur la base du champ des réformes et de leurs priorités tels qu’ils ont été arrêtés.

**Les participants à l’atelier de travail** sont des représentants des institutions participantes ayant pour mandat de représenter leur institution. Pour cette raison, les **représentants de haut niveau** des institutions participantes (ministres, dirigeants d’institutions ou haut responsables chargés des différents domaines) doivent y prendre part. Selon le nombre d’institutions participantes, plusieurs représentants d’une même organisation peuvent être invités. Il faut noter que, pour qu’un atelier soit efficace et constructif, le nombre de participants doit être limité à un maximum de 30. L’atelier doit être animé par un (des) représentant(s) de l’institution chef de file de la RAP ou du secteur.

**Le but de l’atelier de travail** est d’identifier les domaines qui exigent une amélioration, et de discuter des divergences entre évaluations et de les expliquer. L’atelier devrait donc principalement se concentrer sur :

1. les domaines qui ont reçu les scores les plus bas ;
2. les domaines ayant fait l’objet d’évaluations divergentes lors de l’autoévaluation ;
3. les résultats de toute analyse antérieure de la situation et des analyses externes (rapports d’étape de la CE, évaluations de SIGMA), en particulier les divergences entre les conclusions d’analyses externes et les résultats de l’autoévaluation.

De plus, l’atelier de travail doit aussi être utilisé pour créer un consensus autour du besoin général et de l’objectif de la réforme, y compris sur les raisons pour lesquelles le gouvernement propose d’engager un processus de réforme et sur les objectifs fondamentaux qu’il souhaite atteindre grâce à ces réformes.

Dans l’ensemble, l’atelier est une plateforme permettant de discuter des questions les plus urgentes dans les domaines de l’administration publique, d’écouter différentes opinions et d’en débattre. Cette approche doit permettre le ciblage de délimiter le champ de la nouvelle RAP ou stratégie sectorielle, de hiérarchiser les problèmes identifiés selon l’importance qu’il a été convenu de leur donner, et de parvenir à définir un nombre limité d’objectifs stratégiques.

Si **l’organisation de l’atelier** reste assez souple, il convient d’impliquer l’ensemble des institutions concernées. L’atelier de travail se déroule habituellement sur deux jours :

1. Le premier jour est consacré à la ***présentation et à la discussion des résultats*** de l’évaluation, domaine par domaine, en se concentrant sur les scores les plus bas et sur les divergences entre évaluations. C’est à ce moment que les opinions contradictoires doivent être discutées et expliquées. Au cours de cette journée, l’institution chef de file de la RAP ou du secteur présentera à l’appui des débats le résumé de l’analyse rédigé par ses soins. La journée devra se concrétiser par des décisions sur le ***champ de la réforme,*** et l’identification de ses priorités et ***d’objectifs prévisionnels***.
2. Le deuxième jour doit être consacré à des discussions permettant de démarrer le processus de ***planification des actions***. Seules les actions essentielles susceptibles de résoudre les problèmes majeurs doivent être présentées, ainsi que celles qui nécessitent un soutien politique ou un investissement important. Ces discussions seront principalement fondées sur la présentation du résumé de l’analyse rédigé par l’institution chef de file de la RAP ou du secteur au sujet du champ de la réforme et de ses priorités convenus la veille. Cette journée se concrétisera par un ***premier projet de liste des principales actions*** permettant de traiter les priorités retenues.

S’il est essentiel que des décideurs soient présents le premier jour, le deuxième jour peut impliquer des représentants de moindre niveau des principales institutions concernées si les décideurs de plus haut niveau ne peuvent être présents. Pour les deux journées, on peut organiser un mélange de **débats collectifs** et de travail en **petits groupes** pour permettre aux participants de discuter des divergences et de leurs causes, et de parvenir à des conclusions communes.

Comme indiqué plus haut, l’atelier se concrétisera principalement par le « squelette » de la nouvelle RAP ou stratégie sectorielle avec un champ défini, une hiérarchisation des problèmes à traiter, des objectifs prévisionnels dans les différents secteurs de la réforme, et une liste des principales actions pour atteindre ces objectifs. Des indicateurs de performance et des cibles peuvent également être proposés, si le temps alloué le permet.

En règle générale, sur la base des informations agrégées et des discussions au cours de l’atelier de travail, les principales parties prenantes de l’ensemble du processus – l’ institution chef de file de la RAP ou du secteur et les institutions participantes – doivent être capables de présenter aux décideurs politiques de plus haut niveau (habituellement le gouvernement) un plan de réforme exhaustif (le « squelette » de la stratégie) dans le domaine de la réforme de l’administration publique ou tout autre secteur ou domaine de politique publique.

Cette approche inclusive pour identifier les problèmes, hiérarchiser les priorités et rechercher des solutions, devrait au final donner de meilleurs résultats que l’habituel processus de planification imposé d’en haut.

Néanmoins, la participation des parties prenantes pour évaluer les perspectives et les priorités d’une RAP ou d’une stratégie sectorielle, et pour en valider les choix/et les arbitrages lors de sa conception, est essentielle lorsqu’il faut en arrêter les priorités.

## Annexe A : Questionnaire-cadre d’autoévaluation pour une RAP dans le contexte d’élargissement de l’UE

**ÉLABORATION ET COORDINATION DES POLITIQUES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante** | | | | | | | | | | **État des lieux** | | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Institutions et fonctionnement du centre de gouvernement** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Les institutions du centre de gouvernement remplissent toutes les fonctions essentielles à un système d’élaboration des politiques bien organisé, cohérent et compétent. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 2. | Des procédures horizontales de gestion du processus national d’intégration européenne existent et sont et appliquées, sous la coordination de l’entité responsable. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Planification et suivi des politiques dans le centre de gouvernement** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | Il existe une planification des politiques à moyen terme, avec des objectifs clairs pour l’ensemble de l’administration, et elle est cohérente avec la situation financière de l’État ; les politiques sectorielles répondent aux objectifs du gouvernement et sont cohérentes avec le cadre budgétaire de moyen terme. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 4. | Il existe un système harmonisé de planification à moyen terme, intégré à la planification des politiques nationales, pour tous les processus relatifs à l’intégration européenne, et il est. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 5. | Un suivi régulier des performances de l’administration publique permet un contrôle citoyen et garantit que l’administration est à même de remplir ses objectifs. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Décisions gouvernementales et contrôle du Parlement** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | Les décisions gouvernementales sont prises de façon transparente et fondées sur le professionnalisme de l’administration ; la conformité des décisions avec le droit est garantie . | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 7. | Le Parlement contrôle l’élaboration des politiques par le gouvernement. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Structures et processus d’élaboration des politiques (élaboration des politiques fondée sur des éléments probants ; concertation; qualité de la rédaction juridique)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | La structure organisationnelle, les procédures et la dotation en personnel des ministères, permettent que soient mises en œuvre la législation et les politiques préparées et qu’elles répondent aux objectifs du gouvernement. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 9. | Les procédures d’intégration à l’Union européenne et l’organisation institutionnelle qui les gère font partie intégrante du processus d’élaboration des politiques et garantissent une transposition systématique et rapide de l’acquis. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 10. | Le processus d’élaboration des politiques et de rédaction des lois est fondé sur des données probantes, et l’analyse d’impact est régulièrement utilisée par l’ensemble des ministères. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 11. | Les politiques et la législation sont élaborées de manière inclusive, ce qui permet la participation active de la société ainsi que l’harmonisation des objectifs du gouvernement | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 12. | La législation est cohérente dans sa structure, son style et son langage ; les exigences de la rédaction juridique sont systématiquement appliquées par tous les ministères ; la législation est accessible au public. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |

**FONCTION PUBLIQUE ET GRH**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante** | | | | | **État des lieux** | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Champ de compétence, cadre politique et juridique , et système institutionnel** | | | | | | | | | |
| 1. | Le champ de compétence du service public est adéquat, clairement défini et effectivement respecté . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 2. | Le cadre politique et légal pour une fonction publique professionnelle et homogène, fondée sur les principes du droit administratif, est défini et réellement appliqué ; le système institutionnel permet l’application de pratiques de gestion des ressources humaines uniformes et efficaces dans l’ensemble de la fonction publique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| **CATÉGORIE : Professionnalisation, recrutement et licenciement** | | | | | | | | | |
| 3. | L’intégralité du processus du recrutement des fonctionnaires est fondée sur des critères de mérite et d’égalité de traitement ; les motifs de rétrogradation et de licenciement sont explicites | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 4. | Les postes de direction de la très haute fonction publique ne dépendent pas d’interventions politiques directes ou indirectes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 5. | Le système de rémunération des fonctionnaires est basé sur la classification des postes ; il est équitable et transparent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 6. | L’évolution professionnelle des fonctionnaires est assurée ; avec une formation régulière, une évaluation équitable des performances, la mobilité et les promotions fondées sur des critères transparents et objectifs ainsi que sur le mérite. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 7. | Des mesures sont mises en place pour promouvoir la probité , éviter la corruption et faire respecter la discipline. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |

**RESPONSABILITÉ (OBLIGATION DE RENDRE COMPTE)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante** | | | | | **État des lieux** | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Organisation de l’administration, droit d’accès à l’information, soutien à a bonne administration et responsabilités en cas de faute** | | | | | | | | | |
| 1. | L’organisation globale de l’administration centrale est rationnelle, suit des politiques et des réglementations pertinentes, et prévoit une responsabilisation appropriée et indépendante en interne comme aux plans politique, judiciaire et social. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 2. | Le droit d’accès à l’information publique est inscrit dans la loi et vraiment appliqué de manière systématique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 3. | Des mécanismes efficaces sont mis en place pour protéger les droits des individus à une bonne administration ainsi que l’intérêt public. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 4. | L’équité de traitement des différends administratifs est assurée par des procédures internes d’appel et des examens judiciaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 5. | Les autorités publiques assument la responsabilité en cas de faute et garantissent une réparation et/ou une compensation adéquate. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |

**PRESTATION DE SERVICES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | | **Évaluation de la situation existante** | | | | | | **État des lieux** | | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Politique de prestation de services, assurance qualité, accès aux services** | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | Une politique pour une administration publique axée sur le citoyen est définie et appliquée. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |  | |  |
| 2. | | La bonne administration est un objectif politique clé qui favorise la prestation de services publics. Elle est inscrite dans la loi et systématiquement appliquée. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |  | |  |
| 3. | | Des mécanismes pour garantir la qualité des services publics sont en place. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |  | |  |
| 4. | | L’accessibilité des services publics est assurée. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |  | |  |

**GESTION DES FINANCES PUBLIQUES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante** | | | | | | | | | | **État des lieux** | | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Élaboration du budget** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Le gouvernement publie un cadre budgétaire à moyen terme pour l’ensemble de l’administration, fondé sur des estimations crédibles et couvrant un horizon temporel de trois ans minimum ; toutes les entités budgétaires opèrent à l’intérieur de ce cadre. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 2. | Le budget est formulé conformément au cadre légal national, avec des dotations budgétaires exhaustives, cohérentes avec le cadre budgétaire à moyen terme, et qui seront respectées. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Comptabilité et reportant ; gestion de la trésorerie et de la dette** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | Le ministère des Finances ou l’autorité compétente du Trésor public contrôle de manière centralisée le décaissement des fonds à partir du compte unique du Trésor, et garantit les liquidités. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 4. | Une stratégie claire de gestion de la dette existe et est mise en œuvre afin que l’objectif d’endettement global du pays soit respecté et que les coûts du service de la dette restent sous contrôle. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 5. | La transparence et l’examen approfondi du budget sont assurés. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Gestion et contrôle des finances** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | Le cadre opérationnel de gestion et de contrôle des finances définit l’attribution des responsabilités et des pouvoirs ; son application par les entités budgétaires est cohérente avec la législation régissant la gestion des finances publiques et l’administration publique en général. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 7. | Chaque organisation publique met en œuvre une gestion et un contrôle des finances conforme aux documents de politique générale sur la gestion et le contrôle des finances. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Audit interne** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | Le cadre opérationnel de l’audit interne reflète les normes internationales, et son application par les entités budgétaires est cohérente avec la législation régissant l’administration publique et la gestion des finances publiques en général. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 9. | Chaque organisation publique instaure un audit interne conforme aux documents généraux relatifs à l’audit interne, et approprié à l’organisation. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| **CATÉGORIE : Politiques et cadre institutionnel des marchés publics** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. | Les réglementations concernant les marchés publics (y compris les partenariats public-privé et les concessions) sont en phase avec l’acquis, incluent des domaines additionnels non couverts par l’acquis, sont harmonisées avec les réglementations applicables dans d’autres domaines, et sont dûment appliquées. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 11. | Il existe un organe institutionnel et administratif central qui élabore, met en œuvre et contrôle la politique de passation des marchés publics de manière efficiente et efficace. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| **CATÉGORIE : Système de recours concernant les marchés publics** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. | Le système de recours est conforme aux normes d’indépendance, d’intégrité et de transparence de l’acquis et permet un traitement rapide et approprié des plaintes et sanctions. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| **CATÉGORIE : Marchés publics en pratique, compétences des autorités adjudicatrices** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13. | Les opérations relatives aux marchés publics sont conformes aux principes fondamentaux d’égalité de traitement, de non-discrimination, de proportionnalité et de transparence, tout en assurant l’utilisation la plus efficiente possible des deniers publics et en utilisant au mieux les techniques et méthodes modernes de passation des marchés . | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 14. | Les pouvoirs et organismes adjudicateurs possèdent les compétences nécessaires et disposent de directives et d’instruments appropriés pour garantir une gestion professionnelle du cycle de passation des marchés publics dans son intégralité. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| **CATÉGORIE : Audit externe** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15. | L’indépendance, la mission et l’organisation de l’Institution supérieure de contrôle sont définies et protégées par la Loi et la Constitution, et sont effectivement respectées. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 16. | L’Institution supérieure de contrôle applique les normes de manière neutre et objective afin d’assurer des audits de grande qualité, ayant un impact positif sur le fonctionnement du secteur public. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |

**CADRE STRATÉGIQUE DE LA RÉFORME DE L’ADMINISTRATION PUBLIQUE**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante** | | | | | **État des lieux** | **Principales actions à engager** |
| **Cadre stratégique et politique de la RAP** | | | | | | | | |
| 1. | Le gouvernement a élaboré et promulgué un réel programme de réforme de l’administration publique, qui répond aux principaux défis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | La réforme de l’administration publique est mise en œuvre de manière déterminée ; des objectifs de résultats de la réforme sont définis et régulièrement évalués. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 3. | La viabilité financière de la réforme de l’administration publique est assurée. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **Structures de gestion et de coordination de la RAP** | | | | | | | | |
| 4. | La réforme de l’administration publique dispose de structures de coordination solides et efficaces au niveau politique ainsi qu’au niveau administratif, afin de piloter et gérer le processus d’élaboration et de mise en œuvre de la réforme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

## Annexe B : Questionnaire-cadre d’autoévaluation pour une RAP dans le contexte du voisinage européen

**ÉLABORATION ET COORDINATION DES POLITIQUES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante actuelle** | | | | | | | | | | **État des lieux** | | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Planification et suivi des politiques dans le centre de gouvernement** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Il existe une planification des politiques à moyen terme, avec des objectifs clairs pour l’ensemble de l’administration, et elle est cohérente avec la situation financière de l’État ; les politiques sectorielles répondent aux objectifs du gouvernement et sont cohérentes avec le cadre budgétaire de moyen terme. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 2. | Un contrôle régulier des performances par rapport aux plans permet un contrôle citoyen et garantit la réalisation des objectifs fixés. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Décisions gouvernementales et contrôle du Parlement** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | Les décisions publiques sont préparées de manière transparente et fondées sur le jugement professionnel de l’administration. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 4. | Le Parlement contrôle l’élaboration des politiques par le gouvernement. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Structures et processus d’élaboration des politiques (élaboration des politiques fondée sur des éléments probants ; concertation ; qualité de la rédaction juridique)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | La structure organisationnelle, les procédures et la dotation en personnel des institutions publiques responsables permettent que soient élaborées et mises en œuvre la législation et les politiques qui correspondent aux objectifs et aux plans à moyen terme et annuels. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 6. | Le processus d’élaboration des politiques et de rédaction des lois est fondé sur des données probantes, et l’analyse d’impact est régulièrement utilisée par l’ensemble des ministères. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 7. | Les politiques et la législation lois sont élaborées de manière inclusive, ce qui permet la participation active de la société ainsi l’harmonisation des objectifs du gouvernement | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 8. | La législation est cohérente dans sa structure, son style et son langage ; les exigences de la rédaction juridique sont systématiquement appliquées par tous les ministères ; la législation est accessible au public. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |

**FONCTION PUBLIQUE ET GRH**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante actuelle** | | | | | **État des lieux** | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Champ de compétence, cadre politique et juridique , et système institutionnel** | | | | | | | | | |
| 1. | Le cadre politique et légal pour une fonction publique professionnelle et homogène est en place ; le système institutionnel permet l’application de pratiques de gestion des ressources humaines uniformes et efficaces dans l’ensemble de la fonction publique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 2. | Le champ de compétence du service public est adéquat et clairement défini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| **CATÉGORIE : Professionnalisation, recrutement et licenciement** | | | | | | | | | |
| 3. | L’intégralité du processus du recrutement des fonctionnaires, y compris ceux qui occupent des postes de direction, est fondée sur des critères de mérite et d’égalité de traitement ; les motifs de rétrogradation et de licenciement sont expressément stipulés dans la loi et limitent le pouvoir discrétionnaire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 4. | Le système de rémunération des fonctionnaires est basé sur la classification des postes ; il est équitable et transparent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 5. | L’évolution professionnelle des fonctionnaires est assurée ; avec une formation régulière, une évaluation équitable des performances, la mobilité et les promotions fondées sur des critères transparents et objectifs ainsi que sur le mérite. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 6. | Des mesures sont mises en place pour promouvoir la probité , empêcher la corruption et faire respecter la discipline dans la fonction publique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |

**RESPONSABILITÉ (OBLIGATION DE RENDRE COMPTE)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante** | | | | | **État des lieux** | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Organisation de l’administration, droit d’accès à l’information, soutien à la bonne administration et responsabilités en cas de faute** | | | | | | | | | |
| 1. | L’organisation globale de l’administration centrale est rationnelle, suit des politiques et réglementations pertinentes , et prévoit une responsabilisation appropriée et indépendante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 2. | Des mécanismes efficaces sont mis en place pour protéger les droits des individus à une bonne administration ainsi que l’intérêt public. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 3. | Le droit d’accès à l’information publique est inscrit dans la loi et vraiment systématiquement appliqué | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 4. | L’équité de traitement des différends administratifs est assurée par des procédures internes d’appel et des examens judiciaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |
| 5. | Les autorités publiques assument la responsabilité lorsqu’un fonctionnaire manque gravement à ses obligations , et garantissent une réparation et/ou une compensation adéquate. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  | |  |

**PRESTATION DE SERVICES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | | **Évaluation de la situation existante** | | | | | | **État des lieux** | | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Politique de prestation de services, assurance qualité, accès aux services** | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | Une politique pour une administration publique axée sur la prestation de services est définie et appliquée. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |  | |  |
| 2. | | La bonne administration est un objectif politique clé qui favorise la prestation de services publics. Elle est inscrite dans la loi et systématiquement appliquée. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |  | |  |
| 3. | | Des mécanismes pour garantir la qualité des services publics sont en place. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |  | |  |
| 4. | | L’accessibilité des services publics est assurée. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |  | |  |

**GESTION DES FINANCES PUBLIQUES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’état des lieux** | **Évaluation de la situation existante** | | | | | | | | | | **État des lieux** | | **Principales actions à engager** | |
| **CATÉGORIE : Élaboration du budget** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Le gouvernement publie un cadre budgétaire à moyen terme pour l’ensemble de l’administration, fondé sur des estimations crédibles et couvrant un horizon temporel de trois ans minimum ; toutes les entités budgétaires opèrent à l’intérieur de ce cadre. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 2. | Le budget est formulé conformément au cadre légal national, avec des dotations budgétaires exhaustives et cohérentes avec le cadre budgétaire à moyen terme, et qui seront respectées. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Comptabilité et reporting ; gestion de la trésorerie et de la dette** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | L’autorité budgétaire centrale, ou l’autorité compétente du Trésor public, contrôle de manière centralisée le décaissement des fonds à partir du compte unique du Trésor et garantit les liquidités. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 4. | Une stratégie claire de gestion de la dette existe et est mise en œuvre afin que l’objectif d’endettement global du pays soit respecté et que les coûts du service de la dette restent sous contrôle. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 5. | La transparence et l’examen approfondi du budget sont assurés. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Contrôle et audit interne** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | Le cadre opérationnel de contrôle interne définit les responsabilités et les compétences, et est mis en œuvre par les entités relevant du budget général conformément à la politique générale de contrôle interne. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| 7. | Le cadre opérationnel de l’audit interne reflète les normes internationales et est systématiquement appliqué par les institutions gouvernementales. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  | |
| **CATÉGORIE : Politique des marchés publics et cadre institutionnel** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | Les réglementations concernant les marchés publics sont conformes aux principes internationalement reconnus d’économie, d’efficacité, de transparence, d’ouverture et de responsabilité ; il existe une compétence institutionnelle et administrative centrale qui peut élaborer, mettre en œuvre et contrôler la politique de passation des marchés publics de manière efficiente et efficace. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 9. | Le système de recours est conforme aux accords et réglementations internationales applicables ainsi qu’aux bonnes pratiques internationalement reconnues d’indépendance, d’intégrité et de transparence, et permet un traitement rapide et approprié des plaintes et sanctions. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 10. | Les opérations relatives aux marchés publics sont conformes aux principes fondamentaux d’égalité de traitement, de non-discrimination, de proportionnalité et de transparence, tout en assurant l’utilisation la plus efficiente possible des deniers publics ; les autorités adjudicatrices possèdent les compétences nécessaires et utilisent les techniques modernes de passation des marchés publics. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| **CATÉGORIE : Audit externe** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. | L’indépendance, la mission et l’organisation de l’institution supérieure de contrôle sont établies et protégées par la Loi et la Constitution, et sont effectivement respectées. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |
| 12. | L’institution supérieure de contrôle applique les critères de manière neutre et objective afin d’assurer des audits de grande qualité, ayant un impact positif sur la gouvernance et le fonctionnement du secteur public. | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |  | |  |

**CADRE STRATÉGIQUE DE LA RÉFORME DE L’ADMINISTRATION PUBLIQUE**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Constat sur l’ état des lieux** | **Évaluation de la situation existante** | | | | | **État des lieux** | **Principales actions à engager** |
| **Cadre stratégique, politique et gestion de la RAP** | | | | | | | | |
| 1. | Il existe effectivement un programme de réforme de l’administration publique, répondant aux principaux défis, qui est systématiquement mis en œuvre et surveillé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | La viabilité financière de la réforme de l’administration publique est assurée. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 3. | Les institutions impliquées dans la réforme de l’administration publique sont responsables des initiatives de réforme, et disposent de la compétence pour les mettre en œuvre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

1. OCDE (2017), SIGMA, *Principes d’administration publique*, Éditions OCDE, Paris, <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Fr.pdf>. [↑](#footnote-ref-1)