**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 2**

**Indicateurs**

**Présentation des indicateurs liés aux objectifs ;   
Carte d’identité de l’indicateur ;   
liste des d’indicateurs potentiels en lien avec la RAP**

**Octobre 2018**

## Introduction

Le but de l’Annexe sur les indicateurs est de fournir :

* un modèle de présentation des indicateurs dans un document de stratégie de RAP ou de stratégie sectorielle, en rapport avec les objectifs respectifs ;
* un exemple de la manière dont les indicateurs de RAP peuvent être présentés ;
* un modèle de présentation d’une carte d’identité d’indicateur, dans laquelle peuvent être résumées les caractéristiques d’un indicateur sélectionné (son titre, une brève description, sa formule de calcul, et, le cas échéant, les données requises pour son calcul, la fréquence de calcul, etc.) ;
* un exemple de véritable carte d’identité d’indicateur ;
* une liste d’indicateurs en lien avec à la RAP provenant de diverses sources.

La liste d’indicateurs est destinée à fournir des éléments de réflexion aux personnes chargées d’élaborer des stratégies de RAP lorsqu’elles réfléchissent aux indicateurs à utiliser en lien avec les objectifs envisagés de leurs stratégies de RAP.

L’ensemble des modèles et la liste fournis sont à utiliser avec souplesse, et conformément aux les nécessités nationales et aux spécificités de la stratégie de RAP ou à la stratégie sectorielle concernée.

## Modèle de présentation des indicateurs de performance dans une stratégie de RAP

Ce modèle est un cadre indicatif sur la manière de présenter les indicateurs d’une stratégie de RAP ou d’une stratégie sectorielle dans le document stratégique. Le modèle peut être adapté aux besoins spécifiques d’un pays.

Ce modèle n’inclut par les indicateurs de niveau opérationnel qui servent à évaluer la mise en œuvre des actions et des activités qui en découlent (comme les programmes, les projets, les services ou d’autres types d’interventions) par leurs réalisations achevées (réalisation, produit ou service). Le modèle de tableau peut facilement être modifié pour les inclure, mais tout présenter en un seul tableau peut en rendre la lecture difficile. C’est pourquoi il peut être judicieux de présenter les indicateurs de performance au niveau de l’impact ou du résultat dans le document stratégique, séparément des indicateurs de réalisation, ceux-ci étant présentés dans le plan d’action correspondant à la stratégie. De plus :

* Si la stratégie n’inclut pas d’objectifs généraux, les lignes mentionnant les objectifs généraux doivent être effacées.
* Si la stratégie contient plus de deux niveaux d’objectifs, des lignes supplémentaires doivent être ajoutées en conséquence.
* Les colonnes présentant des cibles peuvent également être adaptées si la stratégie envisage des cibles annuelles, ou une autre fréquence.
* En outre, en fonction du contexte du pays, ou de la définition donnée dans le cadre national d’élaboration de stratégie (s’il existe), une autre appellation peut être donnée aux objectifs généraux comme aux objectifs spécifiques.

Les approches varient selon les pays sur la manière de présenter les indicateurs retenus pour évaluer leur performance et mesurer le progrès réalisé au regard de leurs divers objectifs. Ils sont parfois rassemblés dans une liste exhaustive séparée, mais le plus souvent, ils sont mentionnés un par un, à côté de la description de l’objectif. Dans ce cas, il est malgré tout recommandé d’également récapituler tous les indicateurs au même endroit, de manière séparée (comme dans le modèle suivant), afin de les rendre plus faciles à lire.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Objectif/Indicateur** | **Valeur de référence (*année*)** | **Cible à moyen terme (*année*)** | **Cible pour la dernière année (*année*)** |
| **I.** | **Objectif général 1 :** | | | |
| 1. | *Titre de l’indicateur lié à l’objectif général 1* | Valeur | Valeur | Valeur |
| 2. | *Titre de l’indicateur lié à l’objectif général 1* | Valeur | Valeur | Valeur |
| **I. i.** | **Objectif spécifique 1 :** | | | |
| 3. | *Titre de l’indicateur lié à l’objectif spécifique 1* | Valeur | Valeur | Valeur |
| 4. | *Titre de l’indicateur lié à l’objectif spécifique 1* | Valeur | Valeur | Valeur |
| **I. ii.** | **Objectif spécifique 2 :** | | | |
| 5. | *Titre de l’indicateur lié à l’objectif spécifique 2* | Valeur | Valeur | Valeur |
| 6. | *Titre de l’indicateur lié à l’objectif spécifique 2* | Valeur | Valeur | Valeur |
| **II.** | **Objectif général 2 :** | | | |
|  | … |  |  |  |

## Exemple d’indicateurs et de leurs liens avec les objectifs

Le tableau suivant présente un exemple théorique d’indicateurs en lien les objectifs d’une RAP. Dans cet exemple – aux fins de démonstration – les indicateurs d’impact sont également présentés, ainsi que les indicateurs de de réalisations relatifs à certaines actions (et activités). Le but de l’exemple est de montrer les liens étroits entre les indicateurs et le niveau d’objectif ou d’action auquel ils s’appliquent

Il faut noter que les liens entre les actions (et les activités spécifiques) et les indicateurs de réalisation correspondants peuvent ne pas être linéaires – il peut n’y avoir qu’un seul indicateur de réalisation pour mesurer ce qui a été produit ou achevé grâce à plusieurs actions (et parfois même à des activités distinctes).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Objectif général/Objectif spécifique/Activité** | **Indicateur** |
| **Objectif général** | **Créer une administration publique centrée sur le citoyen** | Indicateur d’impact : Pourcentage de citoyens qui font confiance aux institutions de l’administration publique (%) |
| **Objectif spécifique 1** | **Améliorer la qualité des services et de leurs prestations** | Indicateur de résultat : Pourcentage de citoyens qui sont satisfaits de des services (%) |
| Indicateur de résultat  : Pourcentage de services répondant aux normes de prestation de services (%) |
| **Action 1** | Examiner et réorganiser l’organisation de la prestation pour les services prioritaires suivants : documents d’identité, permis de conduire, certificats de naissance | Indicateur de réalisation : Pourcentage/nombre de services publics réorganisés (%/#) |
| Indicateur de réalisation : Économie/gain de temps pour les usagers du service (euros/heures) |
| **Action 2** | Regrouper les services publics et créer un répertoire des services publics aux niveaux local et central | Indicateur de réalisation : Nombre de services publics (regroupés ) obtenus par l’administration publique locale et centrale (#) |
| **– Activité 1** | Élaborer une feuille de route pour le regroupement des services publics et en fixer les critères |
| **– Activité 2** | Mettre en œuvre la feuille de route de regroupement des services publics |
| **– Activité 3** | Créer un répertoire des services regroupés aux niveaux local et central |
| **Action 3** | Sur la base des bonnes pratiques internationales, élaborer et adopter un cadre méthodologique pour mesurer la satisfaction des citoyens à l’égard des services, à faire ensuite adopter par les institutions | Indicateur de réalisation : Pourcentage d’institutions qui appliquent la méthode de mesure de la satisfaction des citoyens (%) |
| **Action 4** | Élaborer et adopter des chartes-types du citoyen dans les communes | Indicateur de réalisation : Pourcentage de communes ayant adopté des chartes du citoyen (%) |

## Modèle de carte d’identité d’un indicateur de performance

L’exemple de modèle de carte d’identité d’un indicateur de performance présenté ci-dessous est basé sur le travail de SIGMA dans différents pays. Il est indicatif, et les pays sont libres d’ajouter ou de retrancher des informations. Toutefois, l’expérience montre que toutes les informations figurant dans ce formulaire sont nécessaires pour veiller à ce que tous ceux qui doivent fournir des données pour les indicateurs retenus, ainsi que ceux qui désirent comprendre ce qui est mesuré, et comment, par un indicateur donné disposent de toutes les précisions nécessaires à leurs missions

Formuler ces précisions pour chaque indicateur aide les rédacteurs ainsi que les personnes chargées du recueil des données ou des calculs à détecter les omissions et les risques potentiels, ce qui favorise en retour la fourniture durable et régulière d’informations par l’indicateur envisagé. Prendre conscience qu’existent de tels risques liés aux données incite souvent à décider d’engager des actions supplémentaires pour garantir la disponibilité des données nécessaires. Cela contribue donc au bon fonctionnement de l’ensemble du cadre de gestion et de suivi de la RAP ou de la stratégie sectorielle.

La carte d’identité de l’indicateur doit comprendre un tableau distinct, comme celui qui est présenté ci-dessous, pour chaque indicateur d’impact ou de résultat retenu pour mesurer le progrès réalisé au regard des objectifs de la RAP ou de la stratégie sectorielle. Cependant, il n’est pas nécessaire (et pas recommandé) de dresser de tels tableaux détaillés pour mesurer les actions et les activités au niveau des réalisations. Les indicateurs de réalisation doivent plutôt être plus simples et découler de la façon dont les actions et activités respectives sont formulées.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Court titre de l’indicateur** |  | | | |
| **Lien avec l’objectif de RAP/de stratégie sectorielle** |  | | | |
| **Brève définition de l’indicateur** |  | | | |
| **Données à recueillir** |  | | | |
| **Source des données** |  | | | |
| **Institution et service responsables du recueil des données** |  | | | |
| **Fréquence de recueil des données** |  | | | |
| **Fréquence de publication des données** |  | | | |
| **Brève description de la méthodologie** |  | | | |
| **Information sur les valeurs tendancielle et 000 de référence** | **Année** | **Valeur Tendancielle [année]** | **Valeur Tendancielle [année]** | **Référence [Année]** |
| **Valeur** |  |  |  |
| **Information sur les valeurs cibles** | **Année** | **Cible [année]** | **Cible [année]** | **Cible [année]** |
| **Valeur cible** |  |  |  |

## Exemples de carte d’identité d’un indicateur de performance

Les deux exemples ci-dessous proviennent d’expériences réelles dans des pays où SIGMA a participé à l’élaboration du cadre de suivi de la stratégie de RAP, et à celle des cartes d’identité des indicateurs correspondants. Tout contenu spécifique en a néanmoins été supprimé afin qu’ils puissent être appliqués aux stratégies de RAP de n’importe quel pays. Le premier exemple montre un indicateur dont la valeur est calculée à partir de données brutes recueillies en utilisant une formule prédéterminée. Dans le deuxième exemple, aucun calcul supplémentaire n’est nécessaire pour trouver la valeur de l’indicateur présenté.

Exemple de carte d’identité d’un indicateur de performance de RAP (utilisant une formule)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Court titre de l’indicateur** | ***Écart en pourcentage entre les dépenses en capital approuvées et réelles*** | | | |
| **Lien avec l’objectif de stratégie de RAP** | Objectif 3 : Améliorer le processus d’élaboration du budget et ses | | | |
| **Brève définition de l’indicateur** | Cet indicateur mesure si les dépenses en capital ont été réalisées conformément aux prévisions et aux autorisations. Il montre la qualité de la programmation des dépenses en capital, et aide à identifier les problèmes liés à sa mise en œuvre. | | | |
| **Données à recueillir** | Le montant des autorisations de dépenses en capital, tel qu’il est présenté dans le budget annuel de [année] Le montant des dépenses en capital réalisées, tel qu’il est présenté dans les documents relatifs au solde budgétaires de [année] | | | |
| **Source des données** | Loi de finances annuelle  Loi de règlement  URL : [www…...com](http://www.mpa.com) | | | |
| **Institution et service responsables du recueil des données** | Ministère des Finances, Direction du budget | | | |
| **Fréquence de recueil des données** | Annuelle | | | |
| **Fréquence de publication des données** | Annuelle | | | |
| **Brève description de la méthodologie** | Cet indicateur mesure l’efficacité de la programmation des dépenses en capital ainsi que son exécution gestion et celle des projets concernés  Cet indicateur mesure la différence entre le montant total des dépenses en capital réalisées, présenté dans la loi de règlement, et le montant total des dépenses en capital programmées dans la Loi de finances annuelle adoptée par le Parlement pour l’année en question. E correspond à l’écart, DC aux dépenses en capital.  **EDC** = x 100 % - 100 % | | | |
| **Information sur les valeurs tendancielle et de référence** | **Année** | **Tendance 2014** | **Tendance 2015** | **Référence 2016** |
| **Valeur** | 9 % | 7 % | 7 % |
| **Information sur les valeurs cibles** | **Année** | **2018** | **2020** | **2022** |
| **Valeur cible** | 0 % | 0 % | 0 % |

Exemple de carte d’identité d’un indicateur de performance de RAP (sans formule)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Court titre de l’indicateur** | ***Progression de la mise en place et de l’application effective du système d’évaluation de la performance des fonctionnaires*** | | | |
| **Lien avec l’objectif de stratégie de RAP** | **Objectif général 1, Objectif spécifique 1 : Instauration**  d’un système de rémunération des fonctionnaires équitable, transparent, et fondé sur le principe « à travail égal salaire égal  » | | | |
| **Source des données** | Rapport de performance du ministère de l’Administration publique  URL : [www…...com](http://www.mpa.com) | | | |
| **Institution et service responsables du recueil des données** | Ministère de l’Administration publique, Direction de la fonction publique | | | |
| **Fréquence de publication des données** | Les informations fournies par les services afin d’alimenter le rapport de performance du ministère de l’Administration publique permettent de recueillir les données. Cette tâche est effectuée au cours du premier trimestre de l’année N+1. Le rapport de performance est publié sur le site internet du ministère : [www…..com](http://www.mpa.com). | | | |
| **Brève description de la méthodologie** | Il s’agit d’un indicateur qualitatif dont la valeur dépendra de la présence des trois paramètres suivants : 1) l’existence d’un système d’évaluation de la performance des fonctionnaires ; 2) des évaluations de performance régulières, utilisant des outils équitables et transparents ; 3) le droit des fonctionnaires de contester les décisions arbitraires d’appréciation de leur performance.  Chaque paramètre fait l’objet d’une évaluation en trois points : 1 point est attribué lorsque la législation de base est en place, 2 points sont attribués si le droit dérivé ou des directives pertinentes en permettent l’application, et 3 points si le paramètre est d’application effective, sans défaut ou avec des défauts mineurs (sur la base d’un échantillon aléatoire de cinq cas provenant de différentes institutions centrales).   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | | Aucun des paramètre n’est présent | 1-2 points | 3-4 points | 5-6 points | 7-8 points | 9 points |   L’indicateur est appliqué aux fonctionnaires selon la définition de la Loi sur la fonction publique. | | | |
| **Information sur les valeurs tendancielle et de référence** | **Année** | **Tendance (2014)** | **Tendance (2015)** | **2016 (référence)** |
| **Valeur** | NA | 3 | 3 |
| **Information sur les valeurs cibles** | **Année** | **2018** | **2020** | **-** |
| **Valeur cible** | 4 | 4 |  |