**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 5**

**Outils pour le suivi, le reporting et l’évaluation**

**Responsabilités de suivi ; structures de rapports annuels et semi-annuels et exemples ; exemple de cahiers des charges pour l’évaluation**

**Octobre 2018**

## Introduction

L’objectif de cette Annexe est de fournir des modèles et des exemples concernant la mise en place et le fonctionnement du système de suivi, de reporting et d’évaluation d’une stratégie de RAP ou de secteur. Il convient d’utiliser tous ces modèles avec souplesse et conformément aux besoins du pays et aux spécificités de la stratégie en question. Bien que certains aspects détaillés dans cette Annexe soient spécifiques à la RAP, étant donné la nature transversale de celle-ci, les concepts et outils présentés pour aider à la mise en place d’un système de suivi et d’évaluation, à une mise en œuvre fructueuse et à la rédaction de rapports de suivi profitables, sont applicables à tout secteur ou domaine.

Cette Annexe est composée :

* D’une courte description des rôles et responsabilités institutionnels en matière de suivi et d’évaluation dans une structure caractéristique de gestion et de coordination de la RAP
* D’un modèle descriptif de structure de rapport annuel
* D’un modèle descriptif de structure de rapport semi-annuel
* D’un exemple théorique de rapport semi-annuel et annuel de suivi de stratégie D’un exemple de directive sur la rédaction des rapports d’exécution de la stratégie, que doit diffuser l’organisme principalement responsable de la coordination du suivi
* D’un exemple de cahier des charges (CdC) pour une évaluation de stratégie.

Les exemples de cette Annexe sont élaborés à partir de cas réels, mais tout contenu spécifique en a été supprimé afin qu’ils puissent être utilisés partout ; ils peuvent donc servir de support indépendamment des spécificités du pays concerné.

### Rôles et responsabilités des diverses institutions dans le suivi et le reporting

Cette section décrit les rôles et responsabilités des principales structures de gestion et de coordination de la RAP ou de la stratégie sectorielle en ce qui concerne le suivi et le reporting, sur la base d’un examen des pratiques actuelles. La liste des rôles est indicative et peut être modifiée en fonction de la situation spécifique d’un pays – obligations légales, structure administrative, répartition des mandats, etc. Cette liste ne mentionne pas les rôles que devraient jouer dans le processus les parties prenantes externes et les citoyens, mais il est essentiel de veiller à ce qu’ils soient impliqués en tant que sources d’information et vérificateurs des principales conclusions avant que ne soient prises des décisions fondées sur les résultats des processus de suivi, de reporting et d’évaluation.

### Tâches du gouvernement dans le suivi et le reporting concernant une stratégie de RAP ou de secteur

Le gouvernement est l’organe décisionnel final dans le processus d’élaboration et de mise en œuvre de la stratégie de RAP ou de secteur. Il peut piloter les travaux des institutions principales et participantes, ou bien leur donner compétence pour agir. Il peut régler les différends entre diverses institutions et adopter toute mesure ou solution nécessaire à l’amélioration de la RAP ou de la stratégie sectorielle du pays.

Les rôles clés du gouvernement dans le processus de mise en œuvre de la stratégie sont :

* D’écouter, discuter et désavouer, ou au contraire approuver les rapports de suivi de la stratégie ;
* D’adopter des mesures correctives pour améliorer l’exécution de la stratégie de RAP ou sectorielle quand la mise en œuvre de ces mesures exige des décisions de niveau gouvernemental ;
* De résoudre tout problème émergeant entre les différentes institutions lors de la mise en œuvre de la stratégie si aucune solution n’a pu être trouvée à un niveau inférieur (par ex. lors d’un conseil de la RAP ou toute instance de coordination similaire au niveau sectoriel).

### Tâches du conseil de la RAP (instance de coordination de niveau politique)

Dans le cas de la RAP, le conseil de la RAP (ou une instance de coordination analogue, de haut niveau politique) pilote la mise en œuvre de la stratégie de RAP et fournit des conseils au ministère chef de file ainsi qu’aux ministères chargés de la mise en œuvre. Les principaux rôles du conseil de la RAP dans le processus de mise en œuvre de la RAP sont :

* D’écouter, discuter et désavouer, ou au contraire approuver les rapports réguliers sur la stratégie de RAP ;
* De piloter la mise en œuvre de la stratégie de RAP en fournissant des orientations stratégiques et des conseils pratiques ;
* D’adopter des mesures et des décisions correctives pour affermir le déploiement de la stratégie de RAP, en prenant en compte les risques qui en découlent ;
* De résoudre tout problème émergeant entre les différentes institutions lors de la mise en œuvre de la stratégie de RAP si aucune solution n’a pu être trouvée à un niveau inférieur (par ex. au niveau de l’organe interministériel ou entre les différentes institutions) ;
* De coordonner les apports financiers des partenaires du développement et d’affecter les ressources en accord avec eux.

### Tâches de l’organe interministériel (instance de coordination de niveau administratif)

L’organe interministériel est une instance de coordination de niveau administratif créée pour assurer le suivi régulier de la mise en œuvre de la stratégie de RAP ou de la stratégie sectorielle en ce qui concerne ses objectifs, cibles, activités et budget. Les principales missions de l’organe interministériel sont :

* De se réunir régulièrement et d’examiner les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, cibles et activités, ainsi que la répartition et l’utilisation des ressources financières ;
* D’identifier les goulets d’étranglements et les obstacles à une mise en œuvre réussie et de proposer des mesures correctives aux institutions concernées ;
* D’examiner les rapports périodiques obligatoires à soumettre au conseil de la RAP ou au gouvernement ;
* De résoudre les différends qui surgissent entre les différentes institutions au cours de la mise en œuvre de la stratégie de RAP ou de secteur ;
* De transmettre tout différend non résolu au niveau supérieur, à savoir le conseil de la RAP ou le gouvernement.

### Tâches de l’institution ou du ministère chef de file

L’organisme chef de file de la RAP ou du secteur coordonne en permanence les efforts en vue d’atteindre les objectifs et les indicateurs, et de réaliser les activités de la RAP. C’est l’institution qui coordonne avec expertise au niveau technique la mise en œuvre de la stratégie de RAP ou de secteur. Les principales missions de l’institution chef de file, en termes de gestion des processus de suivi et de reporting, sont :

* De créer un mécanisme de suivi et de reporting de la mise en œuvre de la stratégie de RAP ou de secteur, conformément aux exigences de suivi et de reporting, et de veiller à son application (un exemple d’instruction sur le suivi et le reporting figure plus loin dans cette Annexe) ;
* De recueillir des informations sur la mise en œuvre des objectifs, indicateurs, activités et budget de la stratégie de RAP ou de secteur auprès des ministères et institutions participants ;
* De préparer des rapports périodiques et de les soumettre pour discussion à l’organe interministériel (le cas échéant), au conseil de la RAP et au gouvernement. Ces rapports comprennent :
	+ - une analyse des progrès accomplis au regard de toute autre perspective nationale existante ayant un champ d’analyse plus étendu ;
		- une analyse des progrès accomplis quant aux objectifs et cibles retenus ;
		- une analyse des défis, goulets d’étranglement et risques majeurs pour la mise en œuvre de la stratégie de RAP ou de secteur ;
		- des propositions de mesures correctives indispensables, qui seront examinées par l’organe interministériel, le conseil de la RAP et le gouvernement.
* De publier les rapports sur la RAP ou la stratégie sectorielle sur le site internet du ministère ou de l’organisme responsable de la RAP ou du secteur, une fois qu’ils ont été approuvés par les divers organes concernés (organe interministériel, conseil de la RAP et gouvernement) ;
* D’engager, si nécessaire, une discussion sur les questions problématiques avec les niveaux hiérarchiques supérieurs, ainsi qu’avec les ministères sectoriels, pour trouver des solutions ;
* D’assurer les tâches de secrétariat, en organisant le travail de l’organe interministériel, du conseil de la RAP et du gouvernement pour ce qui concerne la RAP ou (le cas échéant) le secteur;
* D’apporter un soutien méthodologique régulier aux ministères et agences gouvernementales sur les processus de suivi et de reporting.

### Tâches des ministères, agences gouvernementales et institutions participant à la mise en œuvre de la RAP ou de la stratégie sectorielle.

* Les ministères (ou autres institutions) sont chargés de veiller à la réalisation des activités et objectifs, et à la communication aux organismes chef de file de la RAP ou de la stratégie sectorielle les informations nécessaires au suivi de la mise en œuvre de ces stratégies. Les missions essentielles de ces ministères ou institutions dans le processus de mise en œuvre de la stratégie sont de : Recueillir et analyser des données et fournir aux organismes chef de file de la RAP ou de la stratégie sectorielle les informations qui leur sont nécessaires pour préparer les rapports exigés par les organismes chef de file ou par l’organe interministériel ;
* Participer aux réunions des organes interministériels.

## Modèle de structure d’un rapport annuel de stratégie

L’objectif de ce modèle est de décrire la structure d’un rapport de suivi annuel et de fournir des instructions plus détaillées sur le type d’informations à y faire figurer. La structure et les instructions pour la préparation d’un rapport stratégique sont présentées ci-dessous. La **structure est indicative** et peut être adaptée aux besoins spécifiques du pays.

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** | **RÉSUMÉ**Cette section présente une brève information sur les progrès accomplis pour chaque objectif de la stratégie, sur la base des indicateurs et de la mise en œuvre des principales réformes du secteur. Cette section ne doit présenter que les résultats effectifs des activités les plus importantes. L’importance des activités est en fonction de l’ampleur de leurs effets, de l’attention qu’y portent les responsables politiques et de l’intérêt que leur accordent les médias ou la société civile. Des graphiques, tableaux et images peuvent être utilisés pour illustrer ces résultats. Cette section fournit également une courte information sur les progrès réalisés vers la concrétisation de la vision (la « situation globale »). Elle résume également les principaux défis et risques ainsi que les mesures correctives nécessaires.Cette section est utilisée pour informer les décideurs, le public et les parties prenantes. Le résumé sera court et concis, d’au maximum 5 pages. |
| **2.**  | **PROGRÈS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES**Cette section décrit les progrès réalisés dans la mise en œuvre de chaque objectif de la stratégie. Elle contiendra autant de sous-sections qu’il y a d’objectifs dans la stratégie.Avant de décrire la mise en œuvre de chaque objectif, il est possible de communiquer une information succincte sur le **progrès d’ensemble**. Elle peut comprendre des informations sur :1. les réformes mises en œuvre avec succès dans l’année
2. les domaines dont la mise en œuvre nécessite une amélioration
3. l’ensemble de l’exécution du budget.

Des tableaux et graphiques peuvent être utilisés dans cette section. |
| **2.1.** | **PROGRESSION VERS L’OBJECTIF : [titre de l’objectif]**Ces sous-sections doivent fournir des informations sur les progrès réalisés quant à l’accomplissement de chaque objectif stratégique. Ce sont les indicateurs et les progrès accomplis dans le déploiement des activités relevant de l’objectif qui reflètent le degré de réalisation d’un objectif. Il convient en outre d’indiquer si les cibles de l’indicateur ont ou non été atteintes, et de décrire les principales réformes mises en œuvre ainsi que les raisons pour lesquelles certaines cibles n’ont pas été atteintes. Cette information permettra d’indiquer dans quelle mesure la stratégie se rapproche de l’atteinte des objectifs. Les activités qui ont contribué à la réalisation de l’objectif peuvent également être présentées ici, mais toujours dans le but de répondre à des questions telles que : « Pourquoi avons-nous programmé cette activité ? » et « Comment cette activité a-t-elle contribué à améliorer les services publics dont nous sommes responsables ? » Il est particulièrement important de mentionner les succès, les insuffisances et les défis, ainsi que des recommandations pour surmonter ces derniers. Les actions prioritaires pour améliorer la performance doivent également être soulignées.Chaque sous-section peut inclure les informations suivantes :1. une évaluation des principales réalisations, en utilisant des indicateurs et graphiques
2. les réussites
3. une évaluation des défis, des insuffisances et des goulets d’étranglement
4. des conclusions et recommandations pour les étapes suivantes.

Des graphiques, tableaux ou images doivent être utilisés pour illustrer l’évaluation. Les indicateurs pertinents doivent être utilisés pour décrire la situation. |
| **3.** | **RISQUES ET MESURES POUR Y FAIRE FACE** Cette section dresse l’évaluation des risques menaçant la mise en œuvre générale de la stratégie et présente les mesures permettant d’y faire face. Ces risques peuvent résulter de la compétence de l’institution, des moyens financiers, de l’environnement réglementaire, de la collaboration avec d’autres institutions et de leur implication ainsi que d’autres facteurs extérieurs à la stratégie. Les mesures pour faire face à ces risques à l’avenir sont décrites et répertoriées dans cette section.Cette section est préparée par le ministère chef de file, sur la base des contributions apportées par les institutions chargées de la mise en œuvre. Le ministère ou l’institution chef de file doit charger les institutions participantes de fournir ces informations lors du reporting . |
| **4.** | **ANNEXES**Annexe 1 : Rapport de suivi du plan d’action pour l’année 20XXD’autres annexes peuvent être fournies pour étayer et illustrer les informations présentées ci-dessus. |

**Modèle de rapport de suivi du plan d’action**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Action | Institution responsable |  Échéance |  État d’avancement | Problèmes etétapes suivantes | Analyse des risques | Budget |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|  | ***OBJECTIF 1 : comme dans la stratégie*** |  |  |  |  |
| 1. | *(comme dans le Plan d’action)* | *(comme dans le Plan d’action)* | *(comme dans le Plan d’action)* | Description des progrès réalisés dans la mise en œuvre de l’action et de ses activités.Clairement indiquer les éléments suivants :1. État d’avancement de l’activité, éventuellement en utilisant le système des feux de signalisation :
* Complet
* Partiel
* Non mis en œuvre.

2) Brève description des progrès réalisés ou de l’absence de progrès. | 1. Actions retardées ou non mises en œuvre comme prévu.
2. Solutions et cibles principales pour la période suivante.
 | Principaux risques de mise en œuvre de l’action et des activités correspondantes. | Budget utilisé comparé avec le budget prévisionnel . |
|  |  |  |  |  | *Total pour l’Objectif 1 :* |  |  |  |
|  |  |  |  |  | *Total pour la stratégie :* |  |  |  |
|  | *Instructions pour remplir le tableau :* |  |  |  |
|  | *Colonne 1* | *Les actions et leurs activités doivent être reproduites ici conformément au le Plan d’action.* |  |
|  | *Colonne 2* | *Les institutions désignées dans le Plan d’action comme responsables de la mise en œuvre de chaque action et de ses activités, sont indiquées ici.* |  |
|  | *Colonne 3* | *Cette colonne indique l’échéance prévue par le Plan d’action pour la réalisation de l’action (et de ses activités).* |  |
|  | *Colonne 4* | *Cette colonne doit être complétée par chaque institution concernée.**L’état d’avancement des actions (et activités) est présenté ici. Il peut se traduire par les mentions « totalement mis en œuvre », « partiellement mis en œuvre » ou « non mis en œuvre ». Une activité totalement mise en œuvre a été complètement réalisée conformément au cadre défini dans le Plan d’action. Le degré d’achèvement d’une activité partiellement mise en œuvre est de 50 à 99 pour cent. Le degré d’achèvement d’une activité non mise en œuvre est de 0 à 49 pour cent. L’état d’avancement est estimé par les experts de l’institution. Il peut cependant être modifié après son examen par l’institution responsable de la programmation centrale et de la coordination du suivi, et à la suite d’un échange avec l’institution chargée de l’activité.**L’état d’avancement est indiqué par des mots et par un code couleur. La première colonne est surlignée en* ***vert*** *pour une activité complètement mise en œuvre, en* ***jaune*** *pour une activité partiellement mise en œuvre et en* ***rouge*** *pour une activité non mise en œuvre.* *Il faudra en outre indiquer dans cette colonne les principaux défis et résultats relatifs à la mise en œuvre de l’activité. Le but est de ne fournir que de l’information stratégique pour justifier le statut attribué à l’activité. Dans la mesure du possible, les résultats doivent être étayés par des éléments concrets telles que des données statistiques et des comparaisons. L’information de routine ou administrative (nombre de réunions organisées, groupes de travail mis en place, etc.) ne doit pas être incluse. Ainsi, si la loi permettant la mise en œuvre de l’activité est prête, il faudra préciser ce qu’elle va changer , en en résumant brièvement les principaux avantages, plutôt que simplement indiquer qu’une nouvelle loi a été élaborée, et quand.* |  |
|  | *Colonne 5* | *Cette colonne doit être remplie par l’institution concernée, mais uniquement pour les activités dont le statut est « partiellement mis en œuvre » ou « non mis en œuvre ». Les raisons de ces décalages doivent être brièvement expliquées. Les étapes suivantes de mise en œuvre de l’action et de ses activités doivent aussi être indiquées ici.* |  |
|  | *Colonne 6* | *L’information de cette colonne doit être remplie conformément à l’analyse des risques associés à la mise en œuvre de l’action et de ses activités.* |  |
|  | *Colonne 7* | *L’information donnée dans cette colonne indique les dépenses effectuées pour mettre en œuvre l’action et ses activités, en regard du budget prévisionnel. Il conviendra de signaler tout sous-engagement ou toute dépense en excédent, et de suggérer comment faire face à leurs conséquences.* |  |
|  | ***EXEMPLE*** |  |  |  |  |  |  |
| 1. | Développement d’une étude de faisabilité pour le registre et son adoption par le Conseil de la RAP | *Ministère X* | *2016 T2* | **Statut :** partiellement mis en œuvre**Progrès réalisés :** L’étude a été réalisée. Dans le cadre de l’étude de faisabilité, une analyse des systèmes existants de gestion des ressources humaines (GRH) a été menée pour déterminer quels fichiers techniques de qualité doivent être développés pour le projet. Il est nécessaire que l’étude soit adoptée par le Groupe de travail sur le déploiement de l’administration électronique, mis en place dans le cadre du Conseil de réforme de l’administration publique. | **Problèmes :** Les raisons de la mise en œuvre partielle de cette activité tiennent à la non-adoption du rapport par le Conseil de réforme de l’administration publique, étant donné que le Groupe de travail sur la mise en œuvre de l’administration numérique n'a pas été créé.**Étapes suivantes :** Une fois mis en place le Groupe de travail sur le déploiement de l’administration électronique , ce rapport devra être examiné et adopté. | Retard supplémentaire dans la création du groupe de travail. | Le budget prévu de 35 000 EUR a été intégralement utilisé. Aucun financement supplémentaire n’est nécessaire. |

## Modèle de structure de rapport stratégique semi-annuel

L’objectif de ce modèle est de décrire la structure du rapport de suivi semi-annuel (ou semestriel) et de fournir des instructions plus détaillées sur les informations qui doivent être données. La structure d’un tel rapport et les instructions pour le préparer sont détaillées ci-dessous. La **structure est indicative** et peut être adaptée aux besoins spécifiques du pays.

|  |
| --- |
| **I. INFORMATIONS RAPIDES** (1 page max.) |
| **PROGRÈS D’ENSEMBLE** Cette section présente les informations suivantes :* le nombre total d’actions validées et leurs activités correspondantes pour les 6 mois considérés
* des renseignements sur le taux global de mise en œuvre, par exemple le pourcentage et le nombre d’activités totalement, partiellement ou non mises en œuvre
* les domaines qui enregistrent les meilleures et les pires performances (par rapport aux objectifs).

**PROBLÈMES ET RISQUES**Cette section résume les principales raisons des retards dans la mise en œuvre des activités. Elle souligne quels risques pèsent sur la suite de la mise en œuvre des activités et sur l’atteinte des objectifs.**ÉTAPES SUIVANTES**Des solutions potentielles aux problèmes identifiés sont présentées ici, et les étapes suivantes d’exécution de la stratégie sont suggérées.**II. INFORMATIONS DÉTAILLÉES SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS** |

Cette section présente les informations sur l’état d’avancement des actions et de leurs activités, ainsi qu’une brève description des progrès accomplis dans chaque activité, les indicateurs (de réalisation), les problèmes identifiés et les prochaines étapes envisagées.

Le tableau suivant peut être utilisé :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Activité | Institution responsable |  Échéance | État d’avancement | Problèmes et étapes suivantes |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | ***OBJECTIF 1 : comme dans la stratégie*** |  |
| 1. | *(comme dans le Plan d’action)* | *(comme dans le Plan d’action)* | *(comme dans le Plan d’action)* | *Description des progrès réalisés dans la mise en œuvre de l’activité.**Clairement indiquer les éléments suivants :*1. État d’avancement *de l’activité, éventuellement en utilisant le système des feux de signalisation :*
* *Complet*
* *Partiel*
* *Non mis en œuvre.*

*(dans ce cas, fournir des explications)*1. *Brève description des progrès réalisés ou de l’absence de progrès, avec des informations sur la performance des indicateurs liés à l’activité.*
 | 1. *Activités retardées ou non mises en œuvre comme prévu.*
2. *Solutions et cibles principales pour la période suivante*
 |
|  | *Instructions pour remplir le tableau :* |
|  | *Colonne 1* | *Les activités sont reproduites ici conformément au Plan d’action.* |
|  | *Colonne 2* | *Les institutions responsables de la mise en œuvre de chaque activité sont indiquées ici.*  |
|  | *Colonne 3* | *Cette colonne montre l’échéance prévue par le Plan d’action pour la réalisation de l’activité.* |
|  | *Colonne 4* | *Cette colonne doit être complétée par l’institution concernée.**Le degré de mise en œuvre des activités est présenté ici. Il peut se traduire par les mentions « totalement mis en œuvre », « partiellement mis en œuvre » ou « non mis en œuvre ». Une activité totalement mise en œuvre a été complètement réalisée conformément au du cadre défini dans le Plan d’action. Le degré d’achèvement d’une activité partiellement mise en œuvre est de 50 à 99 pour cent. Le degré d’achèvement d’une activité non mise en œuvre est de 0 à 49 pour cent. L’état d’avancement est estimé par les experts de l’institution. Il peut cependant être modifié après son examen par l’institution responsable de la programmation centrale et de la coordination du suivi, et à la suite d’un échange avec l’institution chargée de l’activité.**L’état d’avancement est indiqué par des mots et par un code couleur. La première colonne est surlignée en* ***vert*** *pour une activité complètement mise en œuvre, en* ***jaune*** *pour une activité partiellement mise en œuvre et en* ***rouge*** *pour une activité non mise en œuvre.**Sont en outre décrites dans cette colonne les progrès majeurs accomplis dans la mise en œuvre de l’activité. Le but est de ne fournir que de l’information stratégique pour justifier le statut attribué à l’activité. Dans la mesure du possible, les résultats doivent être étayés par des éléments concrets tels que des données statistiques et des comparaisons. L’information de routine ou administrative (nombre de réunions organisées, groupes de travail mis en place, etc.) ne doit pas être incluse. Ainsi, si la loi permettant la mise en œuvre de l’activité est prête , il faudra préciser ce qu’elle va changer, en en résumant brièvement les principaux avantages, plutôt que simplement indiquer qu’une nouvelle loi a été élaborée, et quand.* |
|  | *Colonne 5* | *Cette colonne doit être remplie par l’institution concernée, mais uniquement pour les activités dont le statut est « partiellement mis en œuvre » ou « non mis en œuvre ». Les raisons de ces décalages doivent être brièvement expliquées. Les étapes suivantes de mise en œuvre de l’action et de ses activités doivent aussi être indiquées ici.* |
|  | ***EXEMPLE*** |  |  |  |  |
| 1. | Développement d’une étude de faisabilité pour le registre et son adoption par le Conseil de la RAP | *Ministère X* | *2016 T2* | **Statut :** partiellement mis en œuvre**Progrès réalisés :** L’étude a été réalisée. Dans le cadre de l’étude de faisabilité, une analyse des systèmes existants de GRH a été menée pour déterminer quels fichiers techniques de qualité doivent être développés pour le projet. Il est nécessaire que l’étude soit adoptée par le Groupe de travail sur la mise en œuvre de l’administration numérique, mis en place dans le cadre du Conseil de réforme de l’administration publique. | **Problèmes :** Les raisons de la mise en œuvre partielle de cette activité tiennent à la non-adoption du rapport par le Conseil de réforme de l’administration publique, étant donné que le Groupe de travail sur la mise en œuvre de l’administration numérique n'a pas été créé. **Étapes suivantes :** Une fois mis en place le Groupe de travail sur le déploiement de l’administration électronique , ce rapport devra être examiné et adopté. |

## Exemples de rapports sur la Stratégie de RAP et son plan d’action

Des exemples de rapport annuel et de rapport semi-annuel de RAP sont présentés ci-dessous. Les informations utilisées dans les exemples le sont à titre purement illustratif et ne sont pas factuellement correctes. La structure des rapports est indicative et peut être adaptée aux besoins spécifiques du pays.

## Rapport semi-annuel sur l’exécution de la stratégie de RAP et de son plan d’action pour la période de janvier à juin 2017

*[Une image illustrant un aspect du service public peut être insérée ici pour rendre le rapport plus convivial]*

***[Date]***

### I. APERÇU DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS

Pour la période de janvier à juin 2017, les ministères et organes de l’administration publique devaient achever la mise en œuvre de 52 activités. Le plus grand nombre de réformes était envisagé dans le domaine de la gestion des ressources humaines, soit 15 au total. Dans le domaine de l’environnement des entreprises et de l’amélioration des services, 12 activités étaient envisagées, tandis que 10 activités étaient prévues dans le domaine de l’organisation et du fonctionnement de l’administration publique, 9 activités dans les domaines des finances et des marchés publics, et 6 dans celui de la participation et de la transparence. Le nombre d’activités pour la période couverte par le rapport représente 25 % du nombre total d’activités prévues dans le Plan d’action de la Stratégie de RAP.

Au cours de la première moitié de l’année 2017, seule la moitié des activités ont été mises en œuvre de manière totale ou partielle. Ce qui signifie que, pendant la deuxième moitié de l’année, les ministères devront rattraper le retard des activités prévues et non mises en œuvre durant cette période en plus des activités déjà planifiées pour le second semestre 2017. Ceci augmentera considérablement la charge de travail des institutions. Le degré de mise en œuvre des activités est présenté dans le Graphique 1 ci-dessous.

**Graphique 1 : Mise en œuvre des activités au cours de la première moitié de 2017**

La meilleure performance a été atteinte dans la mise en œuvre de l’**Objectif spécifique 1 – Amélioration des sous-systèmes organisationnels et fonctionnels de l’administration publique**. Environ 80 % des activités dépendant de cet objectif spécifique ont été totalement ou partiellement mises en œuvre. Cependant, l’**Objectif spécifique 2 – Mise en place d’une fonction publique fondée sur le mérite** a réalisé la performance la plus faible. Sur 15 activités, seules 6 ont été totalement ou partiellement mises en œuvre. La mise en œuvre des autres objectifs est moyenne, avec environ 60 % des activités prévues totalement ou partiellement mises en œuvre. Les informations sur la mise en œuvre des activités de chaque objectif sont illustrées dans le Graphique 2 ci-dessous.

**Graphique 2 : Mise en œuvre des activités par objectif spécifique**

Ce sont principalement les longs processus de consultation sur les lois relatives à la fonction publique et aux salaires qui expliquent la sous-performance de la mise en œuvre de l’Objectif 2. C’est la conséquence d’une médiocre préparation des politiques et de l’absence de solutions politiques alternatives au début des consultations interministérielles, ce qui a gêné tant l’analyse des options possibles que la concertation au cours des dernières phases des discussions.

Même si tous les ministères sectoriels prennent part à l’élaboration et à la mise en œuvre de la réforme de l’administration publique, cinq d’entre eux pilotent principalement la préparation et la mise en œuvre des politiques – le ministère de l’Administration publique (MAP), le ministère des Finances (MdF), le Bureau des marchés publics (BMP), le Bureau des politiques publiques (BPP), et le ministère de la Justice (MdJ). Le nombre d’activités dont ces cinq institutions clés sont chargées est présenté dans le Graphique 3 ci-dessous.

**Graphique 3 : Nombre d’activités de réforme menées par les principales institutions**

Le MAP a le plus grand nombre d’activités. Parallèlement, il a la plus grande proportion d’activités non mises en œuvre, à cause des problèmes relatifs à l’Objectif 2. Les institutions les plus performantes sont le MdJ et le BMP, mais ils avaient également le plus faible nombre d’activités à mettre en œuvre. La performance des institutions dans la mise en œuvre des activités est illustrée par le Graphique 4 ci-dessous.

**Graphique 4 : Nombre d’activités mises en œuvre par les institutions**

### II. PRINCIPALES RÉALISATIONS

Objectif 1 – Amélioration des sous-systèmes organisationnels et fonctionnels de l’administration publique. Pour atteindre cet objectif, un total de 10 activités a été mis en œuvre pendant la période sous revue. Cela représente un taux de mise en œuvre moyen. Le but principal des activités dépendant de cet objectif était la création des bases méthodologiques pour l’optimisation du secteur public et l’instauration des évaluations fonctionnelles.

Les **principales réalisations** de cet objectif ont été les suivantes :

1. Sur la base de la méthodologie de l’évaluation fonctionnelle, une **Feuille de route** pour l’analyse du secteur public a été préparée et approuvée en janvier. Elle prévoit trois phases pour l’examen du secteur public, pendant lesquelles 97 institutions au total seront examinées, et 154 missions seront optimisées. La première phase se déroulera de janvier à juin 2017, la deuxième de juin à décembre 2017 et la troisième, de janvier à août 2018. En principe, à la fin du mois d’août 2018, l’ensemble des missions des 97 institutions aura été examiné et des recommandations auront été formulées.
2. Au cours de la période sous revue, le MAP a mené 17 **évaluations fonctionnelles**, soit 100 % des évaluations prévues. Les évaluations fonctionnelles ont porté sur 14 ministères et 3 agences gouvernementales. Une aide de la Banque mondiale d’un montant de 1,3 million EUR a été affectée à cette activité. À la suite des évaluations fonctionnelles, un plan d’action contenant des recommandations a été préparé, et approuvé par le gouvernement en juin. Si le plan est mis en œuvre, on estime que les évaluations fonctionnelles se traduiront par des économies dans les dépenses publiques d’environ 12 millions EUR par an. Ces économies résulteront de la fusion de quatre institutions en deux (ministère X avec Y, et agence F avec G). La fusion des ministères et agences économisera 7 millions EUR. De plus, dix missions devraient être supprimées, permettant une économie supplémentaire de 5 millions EUR. Il est prévu de mettre en œuvre les recommandations d’ici la fin de l’année 2017. Les bénéfices financiers seront suivis et calculés en 2018, pour déterminer le montant total des économies.
3. Il y a cependant un retard dans la consolidation des **processus de gestion de la performance**. Pendant la période sous revue, il était prévu d’élaborer la méthodologie et le plan d’action pour examiner le cadre de gestion de la performance (cadre légal, processus, méthodologies, etc.) et de lancer un nouveau projet d’assistance technique. Toutefois, en raison de retards dans le processus de passation du marché public, l’élaboration de la méthodologie a été retardée. Le prestataire a été désigné et le travail a commencé. Il est prévu que la méthodologie soit finalisée en août, avec un retard d’un mois.

|  |
| --- |
| Principales réalisations de l’Objectif 1 |
| * Méthodologie fonctionnelle élaborée et approuvée
* Feuille de route pour le secteur public préparée et approuvée
* 17 évaluations fonctionnelles de ministères et agences réalisées
* Économies estimées à la suite des évaluations : 12 millions EUR
 |

Les étapes suivantes sont recommandées pour une mise en œuvre rapide :

1. Le MAP finalise la méthodologie et le plan d’action pour renforcer le cadre de gestion de la performance et présente celui-ci au Groupe interministériel et au Conseil de la RAP pour examen et approbation. Des concertations sur le plan d’action devraient être menées avec les institutions pertinentes pour veiller à ce qu’elles soient convenablement informées.
2. Le MAP doit prendre les dispositions nécessaires pour la deuxième phase des évaluations fonctionnelles afin de s’assurer qu’elle débute en temps voulu.

[Les autres objectifs sont traités ici de façon similaire.]

### III. PROBLÈMES ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Les problèmes majeurs rencontrés pendant la période sous revue concernaient la mise en œuvre des activités de l’Objectif 2 : Gestion des ressources humaines. Les principaux **problèmes** étaient les suivants :

1. La longueur de la procédure de passation des marchés publics, compte tenu des délais fixés pour la mise en œuvre de certaines activités. Lors de la fixation des délais, il faut prévoir suffisamment de temps pour les procédures de passation des marchés publics.
2. L’absence des compétences nécessaires à l’élaboration des choix de politiques publiques. Les fonctionnaires chargés de l’élaboration des politiques ont besoin de formation en analyse politique et en préparation de simulations.
3. La longueur des consultations interministérielles. Il faut prévoir suffisamment de temps pour les consultations interministérielles, en particulier pour les activités qui sont susceptibles d’avoir un large impact dans l’ensemble des institutions.
4. *[Etc.]*

Les **recommandations** suivantes sont proposées pour résoudre ces problèmes :

1. Lors de la fixation des délais pour les activités nécessitant une procédure de passation de marché public, il faut prévoir six mois pour l’achèvement de la procédure.
2. Le MAP doit prévoir des activités de formation pour les fonctionnaires travaillant dans le domaine de l’analyse des politiques.
3. Le MAP doit préparer des directives sur les consultations interministérielles de grande envergure. Ces directives devront décrire la méthode de consultation et les délais prévus pour son achèvement. De telles directives permettront de mener ces consultations interministérielles de manière correcte et en temps voulu.
4. [Etc.]

**ANNEXE : INFORMATION DÉTAILLÉE SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS**

[Les Tableaux remplis doivent être insérés ici.]

## Rapport annuel de mise en œuvre de la stratégie de RAP et de son plan d’action pour la période de janvier à décembre 2017

*[Une image illustrant un aspect du service public peut être insérée ici pour rendre le rapport plus convivial]*

***[Date]***

### I. RÉSUMÉ

En 2017, les ministères ont réalisé 95 activités contribuant à la mise en œuvre de cinq objectifs spécifiques de RAP et à la réalisation de 92 indicateurs de performance. Les progrès accomplis au regard de ces objectifs spécifiques sont brièvement décrits ci-dessous.

**OBJECTIF 1 : AMÉLIORATION DES SOUS-SYSTÈMES ORGANISATIONNELS ET FONCTIONNELS DE L’ADMINISTRATION PUBLIQUE**

Le principal but de la mise en œuvre de l’Objectif 1 était d’améliorer, d’une part, le fonctionnement et l’efficacité de l’organisation du secteur public, et d’autre part, l’exécution des missions.

* + En 2017, 37 **évaluations fonctionnelles** ont été menées en tout, couvrant 15 ministères et 22 agences gouvernementales.
	+ Le travail est fondé sur une méthodologie unifiée, approuvée par le gouvernement. Le taux d’achèvement est de 93 %, au regard des 40 estimations prévues au total. Durant la période sous revue, 57 recommandations au total ont été formulées, dont 48 ont été approuvées par le gouvernement. Les recommandations mèneront à la fusion de six institutions avec d’autres organismes, et à la suppression de deux institutions. De plus, le statut de sept institutions sera révisé. Les économies budgétaires permises par ces évaluations fonctionnelles sont estimées à 23 millions EUR. Ceci représentera 5 % du budget total des institutions réorganisées.
	+ Le MAP a commencé un examen du **système de gestion de la performance**, dans le but de relier les différents processus de performance et de les rendre plus simples et plus compréhensibles.

Actuellement, les ministères et agences travaillent avec cinq systèmes de gestion de la performance distincts – planification stratégique, élaboration des politiques publiques, consultations publiques, études d’impact et mesure de la performance – qui ne sont pas correctement interconnectés. En 2017, les cinq systèmes ont été examinés mais le plan d’action n’a pas été finalisé à cause de la longueur du processus de passation de marchés publics qui a occasionné un retard pour le démarrage de l’examen.

*[Les autres objectifs seront décrits de façon similaire]*

### II. PROGRÈS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE RAP

**2.1. Information générale sur les progrès**

**Progrès par rapport aux indicateurs de performance.** En tout, 91 indicateurs de performance ont été créés pour mesurer les progrès par rapport aux cinq objectifs. 69 d’entre eux étaient applicables en 2017, et les 22 restants prendront effet en 2017 et en 2018, lorsque les activités prévues seront mises en œuvre. C’est pourquoi ces derniers indicateurs sont pour l’instant signalés comme non applicables, ou « N/A ». Sur les 69 indicateurs applicables, 61 ont enregistré un progrès, et les 8 restants sont restés inchangés. Les progrès par rapport aux indicateurs de performance sont illustrés dans la Graphique 1 ci-dessous.

**Graphique 1 : Progrès par rapport aux indicateurs de performance (en nombre d’indicateurs)**

L’analyse de ces progrès par objectif révèle que la meilleure performance a été réalisée pour l’Objectif 1. Comme dans le cas de la mise en œuvre des activités, les pires résultats ont été observés pour l’Objectif 2. Cette analyse est illustrée par le Graphique 2 ci-dessous.

**Graphique 2 : Indicateurs de performance analysés par objectif (en nombre d’indicateurs)**

En résumé, les Objectifs 1, 4 et 5 ont enregistré une performance significative ; l’Objectif 2 nécessite une amélioration conséquente ; et l’Objectif 3 une amélioration modérée.

Progrès par rapport aux activités. Afin d’œuvrer pour que soient atteints les cinq objectifs de la Stratégie de RAP, 95 activités ont été menées en 2017. Parmi celles-ci, environ 55 % ont été totalement mises en œuvre, 30 % ont été partiellement mises en œuvre et 15 % n’ont pas connu de progrès significatif. Ce qui signifie que 45 % des activités devront être menées à bien en 2018. Ceci augmentera considérablement la charge de travail des institutions, étant donné que la mise en œuvre de 65 nouvelles activités est prévue pour 2018. La mise en œuvre des activités en 2017 est présentée par le Graphique 3 ci-dessous.

**Graphique 3 : Mise en œuvre des activités en 2017 (en nombre d’activités)**

La mise en œuvre de l’Objectif spécifique 1 – Amélioration des sous-systèmes fonctionnels et organisationnels de l’AP – a enregistré la meilleure performance. Environ 94 % des activités planifiées pour cet objectif spécifique ont été totalement mises en œuvre, et les 6 % restantes ont été partiellement mises en œuvre. Toutes les activités ont enregistré un progrès significatif en 2017. Cependant, l’Objectif 2 – Mise en place d’un système de la fonction publique fondé sur le mérite – connaît la performance la plus faible. Sur toutes les activités planifiées pour l’année 2017, seules 32 % ont été totalement mises en œuvre, 23 % ont été partiellement mises en œuvre, et 45 % n’ont pas été mises en œuvre. La mise en œuvre des autres objectifs est satisfaisante, avec environ 90 % de toutes les activités planifiées totalement ou partiellement mises en œuvre. Les informations sur la mise en œuvre des activités par objectif figurent dans le Graphique 4 ci-dessous.

**Graphique 4 : Mise en œuvre des activités par objectif spécifique (en nombre d’activités)**

**Graphique 5 : Nombre d’activités mises en œuvre par institution**

En résumé, les plus grands progrès dans la mise en œuvre des activités ont été enregistrés pour les Objectifs 1 et 4. De plus, l’Objectif 1 comportait le plus grand nombre d’activités planifiées. Sa bonne performance résulte d’une planification bien ciblée et d’un soutien politique et financier adéquat.

**2.2. Progrès par rapport à chaque objectif spécifique**

**Objectif 1 – Amélioration des sous-systèmes organisationnels et fonctionnels de l’administration publique.**

C’est pour cet Objectif que le gouvernement a mis en œuvre le plus grand nombre d’activités. Au total, 32 activités ont été planifiées et 30 ont été totalement mises en œuvre. Le but principal de cet Objectif était d’examiner les missions assurées par les institutions du secteur public afin d’augmenter leur efficacité et leur efficience et de renforcer le cadre de gestion de la performance pour les institutions du secteur public.

Des progrès impressionnants ont été réalisés dans le domaine des évaluations fonctionnelles. La Méthodologie pour l’analyse et l’optimisation du secteur public a été préparée et approuvée par le gouvernement en janvier 2017. Elle s’inspire des meilleures pratiques internationales. Elle explique les méthodes à utiliser pour évaluer les missions des institutions du secteur public ainsi que les types de recommandations qui peuvent être formulées en corollaire.

Sur la base de la méthodologie pour l’évaluation fonctionnelle, une feuille de route pour l’analyse du secteur public a été préparée et approuvée en janvier. La feuille de route prévoit trois phases pour l’évaluation du secteur public, durant lesquelles 97 institutions seront au total examinées, et 154 missions optimisées. La première phase se déroulera de janvier à juin 2017, la deuxième phase de juin à décembre 2017 et la troisième, de janvier à août 2018. En principe, à la fin du mois d’août 2018, l’ensemble des missions des 97 institutions aura été examiné et des recommandations auront été formulées.

En 2017, 40 évaluations fonctionnelles pour 15 ministères et 25 agences gouvernementales ont été au total menées. Ceci représente un taux d’achèvement de 93 %, au regard des 42 évaluations prévues. Durant la période sous revue, 57 recommandations ont au total été faites, dont 48 ont été approuvées par le gouvernement. Ces recommandations se traduiront par la fusion de six institutions avec d’autres organismes (ministère X avec Z, agence F avec G, agence H avec Y, agence P avec R, agence A avec B, et agence E avec W), et par la suppression de deux institutions (ministère H et agence P). De plus, le statut de sept autres institutions sera révisé.

**Graphique 6 : Nombre d’institutions qui seront fusionnées, supprimées ou réorganisées**

 Les économies budgétaires permises par ces évaluations fonctionnelles sont estimées à 23 millions EUR, ce qui représentera 5 % du budget total des institutions réorganisées. Il est prévu que les recommandations approuvées soient mises en œuvre d’ici la fin de l’année 2017. Les bénéfices financiers seront suivis et calculés en 2018, pour déterminer le montant total des économies.

L’évaluation de trois institutions a été reportée à la suite d’une décision politique, de nouvelles lois étant en instance au Parlement et de nouvelles missions étant envisagées pour les institutions concernées. L’évaluation reprendra après que les lois auront été approuvées, ce qui devrait se produire pendant la session de printemps en avril 2018.

En 2018, le nombre d’institutions devant rendre compte au gouvernement devrait augmenter, tandis que celui des institutions rendant compte au Parlement diminuera. À la suite des évaluations fonctionnelles achevées en 2017 et du changement de leur statut, trois institutions supplémentaires sont responsables devant le gouvernement. Il est également prévu qu’en conséquence du processus de consolidation, le nombre total d’institutions du secteur public indépendantes diminue d’environ 22 %. Ceci améliorera la gestion et la mise en œuvre des politiques publiques, et permettra une utilisation plus efficiente des dépenses publiques. Voir le Graphique 7 ci-dessous.

**Graphique 7 : Nombre d’institutions responsables devant le gouvernement et le Parlement**

La consolidation des processus de gestion de la performance a progressé comme prévu. Pendant la période sous revue, il était prévu de préparer la méthodologie et le plan d’action pour l’examen du cadre de gestion de la performance (cadre légal, processus, méthodologies, etc.). Pour y parvenir, un projet d’assistance technique a été instauré avec la Suède. La méthodologie a ensuite été élaborée, et un plan d’action préparé. Il est prévu que l’examen de la performance des systèmes de gestion de la performance ait lieu en 2018. Cet examen devrait permettre de simplifier les processus de gestion de la performance et de rendre le système plus facile à utiliser pour les ministères et les agences gouvernementales. Un document de référence unique sera préparé pour aider à la consolidation de tous les processus.

|  |
| --- |
| Principales réalisations de l’Objectif 1 |
| * Méthodologie fonctionnelle préparée et approuvée
* Feuille de route pour le secteur public préparée et approuvée
* 40 évaluations fonctionnelles de ministères ou agences achevées
* 23 millions EUR d’économies financières attendues à la suite des évaluations
* Les économies estimées représentent 5 % du budget total des institutions examinées
* Méthodologie et plan d’action pour le cadre de gestion de la performance préparés et approuvés
 |

Globalement, il est prévu que la plupart des cibles des indicateurs de performance relatifs à cet Objectif soient atteintes en 2018. Les principaux facteurs expliquant la réussite de la mise en œuvre ont été t :

* + L’analyse et la planification bien ciblées des actions
	+ L’attention politique portée à la mise en œuvre des activités programmées
	+ des moyens financiers et humaines adéquats.

Afin de garantir une mise en œuvre rapide, il est recommandé de suivre les étapes ci-après :  :

1. Le MAP doit continuer de mettre en œuvre le processus d’examen fonctionnel et prendre toute disposition nécessaire pour veiller à ce que la troisième phase des évaluations fonctionnelles démarre en temps voulu.
2. La MAP doit préparer une proposition de programme social (comprenant un calcul des besoins financiers additionnels) qui sera utilisée dans le processus de consolidation institutionnelle.

[Les autres objectifs sont traités ici de manière similaire.]

### III. RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX RISQUES ET DES ACTIONS PRIORITAIRES POUR L’ANNÉE PROCHAINE

Les principaux risques (tels qu’ils ont été identifiés dans l’analyse détaillée sur la réalisation des objectifs de la stratégie) montrent que le plus grand défi est celui de la réalisation des cibles pour l’Objectif 2 – Mise en place d’un système de la fonction publique fondé sur le mérite. Ceci est dû en particulier au retard pris par les procédures de passation de marchés publics concernant la conception et la mise en place du système unifié. Si ce retard présente un risque pour une mise en œuvre complète dans les délais prévus, il peut encore être réduit si le calendrier est ajusté et si est accélérée et ciblée la mise en œuvre.

Actions prioritaires pour l’Objectif 1 :

1. Mise en œuvre de la troisième phase de l’examen fonctionnel
2. Mise en œuvre de l’examen des cadres de gestion de la performance
3. Mise en œuvre du programme de formation sur l’analyse des politiques (publiques).

 [Les autres objectifs sont traités ici de manière similaire.]

**ANNEXES :**

1. Annexe sur le progrès réalisé par rapport aux indicateurs et activités
2. Autres annexes

[Autres annexes à insérer ici]

## Exemple de projet de directive pour le suivi et le reporting de la stratégie de RAP

Ce document présente un exemple de directive qui peut être utilisée par l’institution chef de file de la RAP ou du secteur, ou par le gouvernement, pour coordonner le processus de préparation des rapports de suivi de la Stratégie de RAP ou de secteur. La Directive est indicative et n’est pas obligatoire pour le pays. Si elle est utilisée, elle peut être adaptée aux besoins et au contexte spécifiques du pays concerné. L’exemple ci-dessous **ne correspond pas exactement** aux modèles de rapport semi-annuel et de rapport annuel présentés dans cette annexe, afin de montrer que la structure et l’éventail des informations demandées aux organismes mettant en œuvre les différentes actions de la réforme par l’institution chargée de la stratégie peuvent être présentés de différentes façons, même si la logique du reporting reste la même.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **DIRECTIVE POUR LE SUIVI ET LE REPORTING DE LA STRATÉGIE DE RAP ET DU PLAN D’ACTION**1. **Introduction**

Ces Directives indiquent les acteurs et procédures pour le suivi et le reporting concernant la mise en œuvre de la Stratégie de RAP et de son Plan d’action. Leur objectif est d’unifier le processus de suivi et de reporting’ en définissant les procédures, les responsabilités, les délais et les modèles. Les utilisateurs principaux de ces Directives sont tous les ministères et les organes de l’administration d’État (OAE) qui prennent part à la mise en œuvre du Plan d’action de la Stratégie de RAP. Les autres utilisateurs seront le public, les ONG et les différentes parties prenantes. 1. **Acteurs, processus et délais pour le suivi et le reporting de la RAP**
2. Le suivi global de la mise en œuvre des objectifs, indicateurs et activités de la Stratégie de RAP et de son Plan d’action est effectué par le ministère de l’Administration publique (MAP) par une communication quotidienne avec les ministères et les OAE.
3. Le suivi de la performance des activités distinctes, de leurs indicateurs de performance et des objectifs est effectué par les ministères et les OAE qui en sont chargés aux termes du Plan d’action 2015-2017.Les rapports sont établis tous les semestres et tous les ans. La préparation des rapports semi-annuels et annuels est coordonnée par le MAP sur la base des informations reçues des ministères et des OAE responsables des objectifs respectifs.
4. Le rapport semi-annuel sera préparé de la façon suivante :
	1. Au plus tard le 5 juillet de l’année considérée, le MAP enverra une circulaire aux ministères et autres OAE responsables des activités à mettre en œuvre pendant la période considérée, afin de leur demander de soumettre leurs rapports semi-annuels sous la forme format prévue par la Section III de cette Directive.
	2. Au plus tard le 20 juillet de l’année considérée les ministères et OAE responsables des activités indiquées dans le Plan d’action soumettront un rapport au MAP sous la forme requise par ce dernier. Si les ministères ou OAE ne fournissent pas les informations dans les délais impartis, le MAP pourra en informer le Groupe interministériel ou prendre toute autre mesure.
	3. Le MAP analysera l’information reçue des ministères et des OAE, regroupera les informations et rédigera un projet de rapport d’avancement semi-annuel. Le MAP pourra demander des informations supplémentaires aux ministères et OAE si les informations fournies ne sont pas satisfaisantes ou suffisantes.
	4. Au plus tard le 15 août de l’année considérée, le MAP finalisera le rapport d’avancement semi-annuel et le soumettra à l’examen du conseil de coordination de la RAP.
5. Le rapport annuel sera préparé de la façon suivante :
	1. Au plus tard le 10 janvier de l’année considérée, le MAP enverra une circulaire à tous les ministères et OAE pour leur rappeler leur obligation de soumettre des rapports annuels sur la mise en œuvre de la Stratégie de RAP et de son Plan d’action.
	2. Au plus tard le 1er février de l’année considérée, les institutions responsables de la collecte des résultats obtenus résumeront les informations reçues de la part de leurs partenaires chargés de la mise en œuvre et soumettront un résumé de ces informations au MAP sous la forme prévue par celui-ci. Ces institutions pourront demander à leurs partenaires de clarifier ou de compléter toute information qu’ils auront communiquée.
	3. Le MAP analysera et regroupera les informations reçues de cette manière, et préparera un projet de rapport annuel. Le MAP pourra demander des informations supplémentaires à ces institutions si les informations fournies ne sont pas satisfaisantes ou suffisantes.
	4. Au plus tard le 1er mars de l’année considérée, le MAP soumettra le projet de rapport d’avancement à l’examen du conseil de coordination de la RAP.
6. Si nécessaire, le MAP peut organiser des ateliers de travail pour guider les ministères et autres OAE, et les aider à renforcer les compétences nécessaires à la préparation des rapports liés à la RAP.
7. **Modèles et instructions pour la rédaction du rapport semi-annuel de RAP**
8. Deux tableaux seront utilisés pour fournir les informations semi-annuelles et annuelles sur la mise en œuvre de la Stratégie de RAP et de son Plan d’action :
	1. Modèle de rapport semi-annuel
	2. Modèle de rapport annuel
9. La configuration du Modèle de rapport semi-annuel et les instructions pour le remplir le figurent ci-dessous. Ce Modèle est destiné à être utilisé par tous les ministères et OAE pour fournir des informations semi-annuelles sur la mise en œuvre des activités. Ce tableau est en format Excel.

**Modèle de rapport semi-annuel**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Résultat** | **Indicateur de résultat** | **Activité** | **Délai** | **État d’avancement de l’activité****AAA** | **Réalisations** | **Étapes suivantes** | **Date prévue de réalisation** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| *À remplir par le MAP* | *À remplir par le ministère* |
| ***Instructions pour remplir le tableau :*** |
| *Colonne 1* | *Dans cette colonne est indiqué le Résultat provenant du Plan d’action. Cette colonne est à remplir par le MAP.* |
| *Colonne 2* | *Dans cette colonne sont répertoriés les indicateurs pour la réalisation des résultats. Tous les indicateurs doivent être fournis. Ils sont repris du Plan d’action de la Stratégie de RAP. Cette colonne est à remplir par le MAP.* |
| *Colonne 3* | *Dans cette colonne sont mentionnées les activités du Plan d’action. Seules les activités pertinentes pour la période sous revue sont indiquées. Cette colonne est à remplir par le MAP.* |
| *Colonne 4* | *Dans cette colonne est précisé le délai de mise en œuvre de chaque activité. Cette colonne est à remplir par le MAP.* |
| *Colonne 5* | *Dans cette colonne est indiqué l’état d’avancement de l’activité est indiqué. Il peut se traduire par les mentions : totalement mis en œuvre, partiellement mis en œuvre ou non mis en œuvre. Une activité « totalement mise en œuvre » a été complètement réalisée conformément au cadre défini dans le Plan d’action. L’état d’achèvement d’une activité « partiellement mise en œuvre » est de 50 à 99 %. Celui d’une activité « non mise en œuvre » est de 0 à 49 %. L’état d’avancement est estimé par les experts de l’institution. Il peut cependant être modifié après son examen par le MAP et à la suite d’un échange avec l’institution chargée de l’activité.**L’état d’avancement est indiqué par des mots et par un code couleur. La cellule est surlignée en* ***vert*** *pour une activité complètement mise en œuvre, en* ***jaune*** *pour une activité partiellement mise en œuvre et en* ***rouge*** *pour une activité non mise en œuvre. Cette colonne est à remplir par l’institution concernée.* |
| *Colonne 6* | *Dans cette colonne sont décrits les principaux résultats de l’activité. L’objectif est ici de montrer le degré d’achèvement de l’activité. Le ministère ou l’OAE doivent uniquement fournir des informations stratégiques sur les éléments qui ont permis d’atteindre le résultat. Dans la mesure du possible, les résultats doivent être étayés par des éléments concrets telles que des données statistiques et des comparaisons. L’information de routine ou administrative (nombre de réunions organisées, groupes de travail mis en place, etc.) doit être évitée. Par exemple, si une nouvelle loi a été élaborée pour mettre en œuvre l’activité, la rubrique « résultats » devra montrer ce qu’elle va changer, en en résumant brièvement les principaux avantages, plutôt que simplement indiquer qu’une nouvelle loi a été élaborée, et quand.* *Si l’état d’avancement de réalisation de l’activité est « partiellement mis en œuvre » ou « non mise en œuvre », les raisons de cet écart doivent être brièvement expliquées. Cette colonne est à remplir par l’institution concernée.* |
| *Colonne 7* | *Dans cette colonne doivent être présentées les étapes suivantes de mise en œuvre de l’activité. Cette colonne n’est remplie que pour les activités dont le statut est « partiellement mis en œuvre » ou « non mis en œuvre ». Cette colonne est à remplir par l’institution concernée.* |
| *Colonne 8* | *Sur la base des étapes à venir, l’institution doit indiquer dans cette colonne, la nouvelle date prévisionnelle pour la réalisation de l’activité, Seules les activités dont le statut est « partiellement mis en œuvre » ou « non mis en œuvre » figurent dans cette colonne. Cette colonne est à remplir par l’institution concernée.* |
| **Exemples :** |
| 1.1.1. Amélioration des structures organisationnelles et des relations interorganisations, et rationalisation du nombre d’organisations et d’employés dans l’administration publique. | Nombre d’organes responsables devant le gouvernement, le Premier ministre ou le Parlement : Valeur de référence (VR) : à déterminer en 2015Valeur cible (VC) : à déterminer en 2015 | 1. Analyse systématique de l’administration publique, assortie de recommandations pour l’amélioration des structures. | T2 2015 | Totalement mis en œuvre | L’analyse fonctionnelle de 17 institutions a été achevée. Sur la base de cette analyse, il est prévu de réorganiser significativement sept institutions, et de fusionner deux institutions. Sur un total de 35 missions, sept seront supprimées. Les économies attendues après la mise en œuvre des résultats de l’analyse fonctionnelle sont estimées à 17 millions EUR. | N/A | N/A |
| Nombre d’organisations qui ont été supprimées, fusionnées ou dont la structure organisationnelle a été modifiée.VR : 0VC : à déterminer dans les plans et recommandations auxquels il est fait référence dans les Activités 2, 3 et 4 | 4. Préparation du plan d’amélioration de l’organisation générale des structures de l’administration publique, dressant typologie des organes et organisations de l’administration publique, définissant les termes de base (y compris le terme « administration publique »), et précisant sur quels critères mettre en place certaines formes d’organisation et les préférer à d’autres  | T2 2015 | Partiellement mis en œuvre | Le plan est en cours de finalisation. Il envisage quatre types d’institutions, définit les types de missions assurées par ces institutions et explique quels motifs justifient leur mise en place. Sur la base de ce plan, 350 institutions devront être restructurées, et toutes les institutions devront être regroupées en quatre catégories. Les institutions concernées sont actuellement consultées sur le calendrier de mise en œuvre du plan. La préparation du plan a été retardée par des consultations plus longues que prévues avec les institutions  | Finir les consultations interministérielles et adapter le plan en fonction des résultats de ces consultations. | Q3 2015 |

1. **Modèles et instructions pour la rédaction du rapport annuel de RAP**
2. Le cadre du modèle de rapport annuel et les instructions pour remplir le figurent ci-dessous. Ce cadre incite à fournir des informations sur la mise en œuvre des activités ainsi que sur les progrès accomplis pour arrêter des objectifs spécifiques et définir des indicateurs de performance.
3. Le modèle de rapport annuel est plus analytique que celui du rapport semi-annuel. Outre les informations sur la mise en œuvre des activités, il requiert des informations sur les progrès enregistrés dans l’exécution des objectifs et la conformité avec les indicateurs de performance, et est donc plus sophistiqué.

**Modèle de rapport annuel**1. **Informations sur les progrès par rapport aux objectifs** (Cette information est fournie sous format Word)

**Progrès dans la mise en œuvre de l’Objectif spécifique 1 :** Par ex. Amélioration des sous-systèmes organisationnels et fonctionnels de l’administration publique*Dans cette section, l’institution responsable de l’objectif concerné fournit un bref aperçu de sa mise en œuvre. Cette section s’appuie sur les progrès globalement constatés, d’une part, dans la mise en œuvre des activités, et d’autre part quant aux résultats obtenus au regard des indicateurs de performance (tant pour l’objectif considéré que pour ses résultats). Les réalisations de cette section doivent être illustrées à l’aide de graphiques, tableaux ou diagrammes. Les facteurs clés ayant permis d’atteindre ou non les résultats sont communiqués. Il faut procéder à une estimation de la probabilité que soient atteintes les valeurs cibles des indicateurs de performance. Les actions prioritaires susceptibles d’améliorer la performance doivent également être précisées.*1. **Information sur les progrès par rapport aux indicateurs de performance et aux activités** (Cette information est fournie sous format Excel)

*Le modèle ci-dessous permet de fournir tous les détails sur les résultats obtenus au regard des indicateurs de performance ainsi que sur la mise en œuvre des activités. Les réalisations concrètes des deux dernières années (l’année N, sous revue, et l’annéeN-1) sont mentionnées, ainsi que les valeurs cibles pour l’année en cours. Les précisions sur la conformité avec les indicateurs de performance sont fournies par l’institution responsable mentionnée dans la Carte d’identité de l’indicateur. Les institutions concernées doivent également communiquer des informations sur la mise en œuvre des activités.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OBJECTIF/ Résultat** | **Indicateurs de résultat** | **2014 Réel** | **2015 Réel** | **Cible 2017** | **Activité** | **Délai** | **État d’avancement de l’activité****AAA** | **Réalisations** |  **Étapes suivantes** | **Date prévue de réalisation** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| *Colonne 1* | *Dans cette colonne est indiqué le Résultat provenant du Plan d’action. Cette colonne est à remplir par le MAP.* |
| *Colonne 2* | *Dans cette colonne sont répertoriés les indicateurs pour la réalisation des résultats sont énumérés. Tous les indicateurs doivent être fournis. Ils sont repris du Plan d’action de la Stratégie de RAP. Cette colonne est à remplir par le MAP.* |
| *Colonne 3* | *Dans cette colonne est mentionné le résultat obtenu par rapport à l’indicateur pour l’année précédant l’année sous revue. S’il n’y a pas de donnée disponible, la valeur indiquée est « N/A ». Cette colonne est à remplir par le ministère/l’institution concerné.* |
| *Colonne 4* | *Dans cette colonne est précisé le résultat obtenu par rapport à l’indicateur pour l’année sous revue. S’il n’y a pas de donnée disponible, la valeur indiquée est « N/A ». Cette colonne est à remplir par le ministère/l’institution concerné .* |
| *Colonne 5* | *Dans cette colonne est indiquée la valeur cible pour l’année considérée. Elle doit correspondre à celle indiquée dans la Carte d’identité de l’indicateur. Si aucune valeur cible n’a été déterminée, la valeur indiquée est « N/A ». Cette colonne est à remplir par le ministère/l’institution concerné .* |
| *Colonne 6* | *Dans cette colonne sont mentionnées les activités du Plan d’action. Seules les activités pertinentes pour la période sous revue sont indiquées. Cette colonne est à remplir par le MAP.* |
| *Colonne 7* | *Dans cette colonne est rappelé le délai de mise en œuvre de l’activité concernée. Cette colonne est à remplir par le MAP.* |
| *Colonne 8* | *Dans cette colonne est indiqué l’état d’avancement de l’activité. Il peut se traduire par les mentions : totalement mis en œuvre, partiellement mis en œuvre ou non mis en œuvre. Une activité « totalement mise en œuvre » a été complètement réalisée conformément au cadre défini dans le Plan d’action. Le degré d’achèvement d’une activité « partiellement mise en œuvre » est de 50 à 99 %. Le degré d’achèvement d’une activité « non mise en œuvre » est de 0 à 49 %. L’état d’avancement est estimé par les experts de l’institution. Il peut cependant être modifié après son examen par le MAP et à la suite d’un échange avec l’institution chargée de l’activité. L’état d’avancement est indiqué par des mots et par un code couleur. La cellule est surlignée en* ***vert*** *pour une activité complètement mise en œuvre, en* ***jaune*** *pour une activité partiellement mise en œuvre et en* ***rouge*** *pour une activité non mise en œuvre. Cette colonne est à remplir par l’institution concernée.* |
| *Colonne 9* | *Dans cette colonne sont décrits les principaux résultats de la mise en œuvre de l’activité. L’objectif est ici de montrer l’état d’achèvement de l’activité. doivent être étayés par des éléments concrets telles que des données statistiques et des comparaisons Le ministère ou l’OAE doivent uniquement fournir des informations stratégiques sur les éléments qui ont permis d’atteindre le résultat. Dans la mesure du possible, les résultats doivent être étayés par des éléments concrets, telles que des données statistiques et des comparaisons. L’information de routine ou administrative (nombre de réunions organisées, groupes de travail mis en place, etc.) doit être évitée. Par exemple, si une nouvelle loi a été élaborée pour mettre en œuvre l’activité, la rubrique « résultats » devra montrer ce qu’elle va changer, en en résumant brièvement les principaux avantages, plutôt que simplement indiquer qu’une nouvelle loi a été élaborée, et quand. Si l’état d’avancement de réalisation de l’activité est « partiellement mis en œuvre » ou « non mise en œuvre », les raisons de cet écart doivent être brièvement expliquées. Cette colonne est à remplir par l’institution concernée.* |
| *Colonne 10* | *Dans cette colonne doivent être présentées les étapes suivantes de mise en œuvre de l’activité doivent être présentées. Cette colonne n’est remplie que pour les activités dont le statut est « partiellement mis en œuvre » ou « non mis en œuvre ». Cette colonne est à remplir par l’institution concernée.* |
| *Colonne 11* |  *Sur la base des étapes à venir, l’institution doit indiquer dans cette colonne, la nouvelle date prévisionnelle pour la réalisation de l’activité. Seules les activités dont le statut est « partiellement mis en œuvre » ou « non mis en œuvre » figurent dans cette colonne. Cette colonne est à remplir par l’institution concernée.* |
| ***Exemples :*** |
| 1. Amélioration des structures organisationnelles et des relations interorganisations, et rationalisation du nombre d’organisations et d’employés dans l’administration publique. | Nombre d’organes responsables devant le gouvernement, le Premier ministre ou le Parlement. | 130 | 129 | 132 | 1. Mise en œuvre d’une analyse systématique de l’administration publique, assortie de recommandations pour l’amélioration des structures. | T2 2015 |  | Jusqu’à maintenant , le nombre d’organisations est resté à peu près inchangé, en raison de retards considérables dans l’analyse et de l’absence de soutien international envers les changements. | Après la finalisation de l’analyse, renforcer l’adhésion institutionnelle par des activités de sensibilisation. | T2 2016 |
| Nombre d’organisations qui ont été supprimées, fusionnées ou dont la structure organisationnelle a été modifiée. | 0 | 4 | 16 | 2. Réalisation d’analyses d’opportunités stratégiques pour une sélection d’organisations de l’administration publique et préparation de recommandations d’évolution . | T2 2015 |  | À cause du retard dans la finalisation de l’analyse, seul un changement limité a été effectué en ce qui concerne rationalisation organisationnelle. | Coordination ciblée de la mise en œuvre et du suivi. | T2 2016 |
| Pourcentage des recommandations de l’Évaluation fonctionnelle effectivement appliquée adoptées par le Conseil de la RAP. | 0 | 25 % | 95 % | 3. Fourniture d’un appui du Fonds monétaire international (FMI) aux OAE pour la préparation et la mise en œuvre des plans de rationalisation, avec pour objectif de minimiser les impacts négatifs sur les moyens de l’AP. | T2 2015 |  | Seul un petit nombre de recommandations et d’observations intermédiaires a été jusqu’ici mis en œuvre. | Améliorer la mise en œuvre en ciblant la coordination et le suivi ciblés.  | T2 2016 |
|  |  |  |  |  | 4. Préparation du plan d’amélioration de l’organisation générale des structures de l’administration publique, dressant la typologie des organes et organisations de l’administration publique, définissant les termes de base (y compris le terme « administration publique »), et précisant sur quels critères mettre en place certaines formes d’organisation et les préférer à d’autres  | T3 2015 |  | Le plan a été élaboré et adopté. |  |  |

 |

## Exemples de cahier des charges pour l’évaluation d’une stratégie de RAP

Voici un exemple de cahier des charges (CdC) pour l’évaluation intermédiaire d’une stratégie de RAP. Les CdC peuvent être adaptés pour prendre en compte le calendrier et les objectifs but spécifiques de l’évaluation. Les objectifs, la portée de l’évaluation ainsi que les questions peuvent être modifiés en conséquence.

**Cahier des charges pour l’évaluation intermédiaire de la Stratégie de RAP**

**1. Informations générales et logique**

La Stratégie de réforme de l’administration publique approuvée en 2015 par le gouvernement de [pays] constitue l’un des principaux piliers de la réforme de l’administration publique en [pays]. Elle comprend des objectifs généraux, des objectifs spécifiques, des indicateurs et des cibles à atteindre d’ici 2020 dans chacun des principaux domaines. La Stratégie couvre trois domaines principaux : la fonction publique, les procédures et services administratifs, et l’organisation et la responsabilisation de l’administration publique. Le Plan d’action 2015-2017 organise la mise en œuvre et le suivi de ces réformes.

La responsabilité première de la mise en œuvre de la Stratégie incombe au ministère de l’Administration publique (MAP). Le Bureau du Premier ministre et d’autres institutions sont également impliqués. La transmission au Conseil pour la réforme de l’administration publique (CRAP) et au gouvernement de rapports sur la mise en œuvre de la Stratégie de RAP est de la responsabilité du MAP. La Stratégie est en outre débattue au sein du Groupe spécial sur la réforme de l’administration publique qui est, en ce qui concerne la RAP, l’instrument de concertation entre le gouvernement et la Commission européenne.

La Stratégie de RAP ambitionne d’atteindre trois objectifs généraux d’ici 2020 :

1. Un système perfectionné et adéquat pour la gestion, le suivi et la mise en œuvre de la législation sur la fonction publique, et la possibilité de créer une fonction publique professionnelle, efficace et efficiente, reposant sur les principes de bonne administration et ayant comme priorité l’application de la législation ;
2. Des services publics administratifs accessibles et de grande qualité, reposant sur des procédures administratives rationalisées et appliquant les méthodes de l’administration électronique, qui sont axées sur les besoins des citoyens et des entreprises ;
3. Une administration publique transparente, responsable, soumise à une rigoureuse obligation de rendre compte et représentée par une fonction publique professionnelle dont les services internes agissent en conformité avec la législation sur l’administration publique et les principes de bonne gouvernance.

Les rapports sur la mise en œuvre de la Stratégie de RAP ont été établis via un système gouvernemental interne de reporting, sur une base trimestrielle, semi-annuelle et annuelle. Les informations ont également été incluses dans les rapports d’étape de la Commission européenne, les rapports d’évaluation de SIGMA et les rapports des organisations de la société civile.

La Méthodologie de suivi et d’évaluation de la RAP stipule que la Stratégie de RAP doit être soumise à une évaluation intermédiaire, et qu’un nouveau plan d’action doit être préparé pour la seconde partie de la stratégie, en fonction des changements d’objectifs ou d’indicateurs résultant de l’évaluation intermédiaire.

**2. Objectifs de l’évaluation**

L’évaluation intermédiaire est censée fournir un examen rétrospectif de la performance de la Stratégie ainsi qu’une analyse prospective proposant des recommandations pour l’avenir, qui peuvent être intégrées dans la révision de la Stratégie et dans la formulation du nouveau plan d’action.

Pour l’examen rétrospectif, le prestataire Contractant devra apprécier toutes les mesures de performance pertinentes tels que l’état d’avancement de la Stratégie, le caractère réalisable des cibles et indicateurs, et l’efficacité et l’efficience du processus de suivi et de reporting.

Pour la partie prospective, le prestataire devra également prendre en compte le contexte de la Stratégie, réfléchir sur le rôle du MAP dans l’ensemble de la planification et du suivi des Stratégies de RAP et s’interroger sur la nécessité d’adapter les engagements pris par le gouvernement de se conformer au futur Contrat de soutien budgétaire sectoriel conclu avec l’UE.

Les objectifs de l’évaluation de la Stratégie de RAP 2015-2020 sont les suivants :

* Évaluer les progrès accomplis dans l’application du Plan d’action de la Stratégie de RAP 2015-2017, en appréciant la réalisation de ses objectifs généraux et spécifiques, en analysant dans quelle mesure les activités planifiées ont été exécutées et les cibles des indicateurs atteintes, et si cela a contribué à atteindre les objectifs stratégiques globaux.
* Évaluer l’efficacité et l’efficience des mécanismes de suivi et de reporting de la RAP, notamment en termes de cadre institutionnel.
* Examiner les contraintes et facteurs qui ont eu un effet négatif sur la mise en œuvre de la Stratégie de RAP et sur le fonctionnement des mécanismes de suivi et de reporting, et faire des recommandations sur la manière d’y remédier.
* Évaluer si les objectifs généraux et spécifiques, comme les indicateurs et les cibles, restent pertinents, afin d’apprécier si la Stratégie de RAP doit être révisée à mi-parcours. Il faut identifier les objectifs généraux et spécifiques comme les indicateurs et les cibles qu’il est nécessaire de corriger, et émettre des propositions, afin que le MAP et le CRAP disposent de l’information lorsqu’ils réviseront la Stratégie de RAP et son plan d’exécution.

**3. Portée de l’évaluation**

Cette évaluation intermédiaire couvre la période allant de 2015, lorsque la Stratégie de RAP et son Plan d’action ont été élaborés et approuvés, jusqu’à juin 2017. L’évaluation analysera les données et les résultats obtenus, comparés aux valeurs de référence incluses dans la Stratégie de RAP, ainsi que la situation présentée dans le rapport d’évaluation 2015 de SIGMA pour les domaines couverts par la Stratégie. En termes de critères, l’évaluation se concentrera sur trois des critères d’évaluation de l’OCDE : pertinence, efficacité et efficience. Il est prématuré d’évaluer pleinement les critères d’impact et de soutenabilité, mais le prestataire devra fournir son estimation de leur trajectoire actuelle sur la base des informations disponibles. Le prestataire devra strictement respecter la définition donnée par l’OCDE à ces critères d’évaluation[[1]](#footnote-1).

En termes de recueil des données, l’évaluation sera limitée à un examen des documents existant et à 10 à 20 entretiens avec des informateurs clés.

**4. Questions pour l’évaluation**

Les questions à poser lors de cette évaluation sont les suivantes :

Pertinence :

* Les objectifs de la Stratégie sont-ils toujours valables ?
* Comment les activités et réalisations de la Stratégie sont-elles répondues aux problèmes et objectifs définis ?

Efficacité :

* Dans quelle mesure les objectifs sont-ils réalisés ou en voie de l’être ?
* Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les objectifs n’ont pas été réalisés ?
* Quels sont les principaux facteurs expliquant les réussites ?

Efficience :

* La mise en œuvre des activités a-t-elle été efficiente ?
* Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais ?
* Le cadre procédural et institutionnel est-il efficient ?

Recommandations :

* Quelles leçons tirer de la démarche ayant conduit à l’actuelle stratégie de RAP et de ’approche et de la mise en œuvre de la Stratégie de RAP actuelle, et que faudrait-il améliorer à l’avenir ?

**5. Propositions technique et financière**

Une courte proposition technique (pas plus de 1 500 mots) doit être soumise, précisant la méthodologie de l’évaluation et comprenant au minimum :

* une courte argumentation démontrant une compréhension claire et détaillée de la mission, et décrivant la méthodologie et le cadre qui seront utilisés ;
* une liste préliminaire des principaux documents qui seront examinés ;
* un plan sur la manière dont seront menés les entretiens et, éventuellement, les groupes de discussion des parties prenantes ;
* des propositions pour le recueil d’autres données ;
* un échantillon d’une ou plusieurs évaluations précédentes, ainsi que les CV des experts qui effectueront l’évaluation ;
* une description des qualités individuelles, des compétences et des caractéristiques des experts qui effectueront l’évaluation

La proposition financière doit au minimum présenter la valeur totale du contrat ainsi qu’une répartition des coûts en nombre de journées de travail et taux de rémunération de chaque expert. Si d’autres coûts sont inclus dans la proposition, ils doivent être clairement expliqués.

**6. Rôles et responsabilités**

Le principal bénéficiaire de l’évaluation est le MAP. Ses principales responsabilités sont de :

* sélectionner et engager un prestataire, et gérer son travail conformément au CdC de la mission ;
* couvrir les coûts de la mission selon les termes du contrat ;
* fournir un accès aux informations et documents nécessaires pour mener la mission ;
* contribuer à la rédaction du rapport d’évaluation et faire part de ses commentaires.

Les responsabilités du Prestataire sont :

* de préparer et présenter le plan initial de travail ainsi que les propositions technique et financière au Bénéficiaire ;
* de faire, comme prévu, des rapports réguliers au Bénéficiaire sur la progression de son travail;
* de produire dans le délai imparti les livrables prévus par le CdC ;
* de fournir des projets de livrables au Bénéficiaire pour recueillir ses commentaires ;
* d’examiner les commentaires du Bénéficiaire et de les prendre en compte pour la rédaction finale du rapport d’évaluation ;
* si nécessaire, de préparer une courte note sur les « principales conclusions et recommandations », mi-octobre au plus tard, pour nourrir le processus de révision de la Stratégie et d’élaboration du nouveau plan d’action.

**7. Critères et qualifications requises**

Le/les experts procédant à l’évaluation devront justifier des qualités suivantes :

* un diplôme universitaire en économie, gestion ou autres sciences sociales ;
* un minimum de 10 ans d’expérience professionnelle dans l’administration publique et/ou dans des projets analogues (une préférence sera donnée aux candidats pouvant faire preuve d’une expérience dans l’évaluation de projets pour l’administration publique) ;
* une expérience concrète d’évaluation lors d’au moins un exercice d’évaluation de programme/de stratégie/de projet (les références aux évaluations spécifiques doivent être mentionnées dans le CV) ;
* de grandes compétences analytiques et de rédaction de documents.

**8. Livrables**

Le livrable de la mission est le rapport final d’évaluation d’environ 30 pages (sans les annexes), en *[langue du pays]* et en anglais. La structure du rapport doit être la suivante :

* synthèse
* sommaire, acronymes, etc.
* introduction
* analyse des questions de l’évaluation
* conclusions et recommandations
* annexes.

**9. Calendrier de l’évaluation**

Les livrables doivent être présentés au plus tard 30 jours après la date de signature du contrat.

1. Les documents d’information et les définitions sont accessibles sur :
[www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm](http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm) [↑](#footnote-ref-1)