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

**Conseils pour les partenaires de SIGMA**

**ANNEXE 6 : partie 1**

**Liste de contrôle pour l’évaluation de la qualité des rapports de suivi de mise en œuvre de documents de planification spécifiques**

**Janvier 2020**

## Introduction

Le suivi et le reporting constituent une part essentielle du cycle d'élaboration des politiques. Elle fournit aux responsables politiques et aux décideurs des informations sur les progrès accomplis (ou leur absence) dans la réalisation des objectifs politiques et la mise en œuvre des actions planifiées. Les informations présentées dans les rapports de suivi réguliers permettent d'identifier les problèmes entravant le processus de réforme, mais aussi les mesures correctives qui pourraient être nécessaires. Ainsi, le suivi et le reporting ne constituent pas un exercice consistant à « cocher des cases », mais plutôt un outil de gestion pratique. L'analyse des rapports de suivi rédigés par SIGMA dans plusieurs pays montre qu’il leur manque souvent les qualités nécessaires pour servir d'outil de gestion. Ils se concentrent principalement sur le pourcentage d'actions mises en œuvre, plutôt que sur les niveaux de résultat des actions faisant l'objet du suivi, et ne définissent que rarement les questions qui nécessitent l'attention des décideurs et les actions nécessaires pour améliorer la réalisation de la réforme.

La présente liste de contrôle constitue un modèle d’évaluation de la qualité des rapports de suivi de mise en œuvre de toute réforme, qu'elle soit liée à la réforme de l’administration publique (RAP) ou pas. Elle est basée sur les éléments clés énoncés dans le Manuel, en particulier l'annexe 5, *Outils pour le suivi, le reporting et l’évaluation*. Cette liste de contrôle a déjà été testée dans plusieurs administrations et s'est révélée efficace pour identifier les forces et les faiblesses des rapports de suivi analysés.

L'objectif de la liste de contrôle est d'aider les fonctionnaires chargés de la rédaction et/ou de l'évaluation de la qualité des rapports de suivi à identifier les domaines dans lesquels la qualité peut être encore améliorée. Elle est surtout destinée à être utilisée comme un outil d'auto-évaluation, pour garantir que toutes les questions cruciales ont bien été prises en compte lors du processus de rédaction et que le rapport est prêt à être porté à l'attention des décideurs. Elle peut être utilisée en complément de la *Structure de contenu annotée des rapports de suivi de mise en œuvre de documents de planification spécifiques*, élaborée en parallèle de cette liste de contrôle (partie II de la présente annexe). Ces deux outils fournissent une assistance pratique aux administrations pour améliorer la qualité de leurs rapports de suivi et les rendre plus pertinents pour les décideurs.

## Questions sur la qualité d’ensemble du rapport

Cette série de questions porte sur la qualité d’ensemble du rapport de suivi, à savoir s'il est conforme au cadre réglementaire national en place, s'il rend compte précisément de toutes les actions et mesures planifiées, si sa structure comprend toutes les parties nécessaires, s’il est lisible et visuellement attrayant, et enfin s’il contient des informations sur la participation de la société civile à sa préparation.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N° | Question pour évaluer la qualité de certains aspects du rapport de suivi | Réponse à la question*[[1]](#footnote-1)* | Brève explication des critères[[2]](#footnote-2) |
| 1.Conformité réglementaire du rapport de suivi | Le rapport de suivi est-il conforme aux exigences de qualité (normes de qualité minimales) définies par les réglementations et/ou les recommandations au niveau national (si de telles réglementations ont été adoptées) ? | Oui / Non | *Ce critère vise à évaluer si les exigences nationales de qualité des rapports de suivi ont été respectées lors de la préparation du rapport. Si de telles exigences/normes sont établies, elles doivent être suivies, même si elles sont moins exigeantes que celles définies par le* Manuel *de SIGMA. Si de telles exigences/normes ne sont pas établies, il convient de vérifier si un organisme central de coordination responsable de la planification stratégique a vérifié la qualité du rapport.* |
| 2.Cohérence et exhaustivité du rapport de suivi | Le rapport de suivi fournit-il des informations sur le même nombre d'actions que prévu dans le document de planification correspondant ? | Oui / Non | *Ce critère vise à évaluer si le rapport est crédible, complet et s’il correspond à ce qui est défini dans le document de planification, ou s'il existe des incohérences qui pourraient être considérées comme une possible manipulation des informations au cours du processus de reporting.* |
| Le rapport de suivi fournit-il des informations sur les mêmes indicateurs de performance (et leurs valeurs de référence et cibles) que ceux prévus dans le document de planification pertinent ? | Oui / Non |
| Le rapport de suivi fournit-il des informations sur les mêmes informations financières (totaux) que celles prévues dans le document de planification correspondant ? | Oui / Non |
| Les énoncés du rapport de suivi sont-ils étayés par des éléments de preuve pertinents dans le rapport ou par une référence dans une note de bas de page ? | Oui / Non |
| 3.Structure du rapport de suivi | Le rapport de suivi comporte-t-il un résumé ? | Oui / Non | *Ce critère vise à évaluer si la structure du comprend les unités les plus importantes devant figurer dans tout rapport de suivi. Il peut comporter des chapitres supplémentaires, mais ces unités constituent le strict minimum de ce qui doit être abordé.* |
| Le rapport de suivi comporte-t-il un aperçu global? | Oui / Non |
| Le rapport de suivi comporte-t-il un chapitre dédié aux progrès réalisés au titre de chaque objectif politique ? | Oui / Non |
| Le rapport de suivi comporte-t-il un chapitre dédié aux risques et à leur atténuation (si c’est prévu dans le document de planification correspondant) ? | Oui / Non |
| Le rapport de suivi comporte-t-il un chapitre dédié ou une annexe fournissant des informations sur l'état de mise en œuvre de chaque action, comme prévu dans le document de planification pertinent ? | Oui / Non |
| 4.Lisibilité du rapport de suivi | Le rapport de suivi fournit-il des informations sous une forme lisible et compréhensible visuellement, utilisant une structuration méthodique des informations (intitulés et sous-titres des chapitres et sous-chapitres), s’appuyant sur des graphiques et des tableaux pour présenter des statistiques et des données quantitatives, utilisant des informations visuelles et graphiques pour fournir des éléments concrets sur les réalisations les plus importantes ? | Oui / Non | *Ce critère vise à évaluer la présentation globale du rapport et sa lisibilité pour les parties prenantes internes et externes.* |

## Questions sur des points de qualité spécifiques du rapport

Cette série de questions a pour but de vérifier des points de qualité spécifiques du rapport de suivi.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N° | Question pour évaluer la qualité d’aspects spécifiques du rapport de suivi | Réponse à la question | Brève explication des critères[[3]](#footnote-3) |
| *Questions relatives au RÉSUMÉ* |
| 1.1. | Le rapport de suivi comporte-t-il un résumé ? | Oui / Non | *Le résumé est un élément crucial du rapport, qui peut être utilisé pour fournir aux décideurs, aux représentants des médias ou au grand public un bref aperçu des principaux aspects de la mise en œuvre de la réforme.* |
| 1.2. | Le résumé fournit-il les informations statistiques fondamentales sur la mise en œuvre du plan d’action pour la période examinée ? | Oui / Non | *Le résumé doit comprendre les statistiques fondamentales sur la mise en œuvre du plan d’action, c'est-à-dire le taux de mise en œuvre global (a) des actions et (b) des mesures planifiées (en pourcentage et en nombre) pour la période examinée. L'évaluation « partiellement mise en œuvre » ne peut pas être utilisée à des fins statistiques, car elle est trompeuse. Si une telle évaluation est utilisée, il faut répondre « non » à la question.* |
| 1.3. | Le résumé illustre-t-il les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan d’action en utilisant des indicateurs de niveau de résultat pertinents ? | Oui / Non | *Le résumé doit fournir des informations concises sur la mise en œuvre des objectifs politiques en utilisant les indicateurs de performance identifiés dans le document de planification. Idéalement, les valeurs de référence, actuelles et cibles (selon la disponibilité), devraient être précisées pour que le lecteur puisse voir les progrès accomplis. Les indicateurs de performance permettent une évaluation statistique de la mise en œuvre des objectifs.* |
| 1.4. | Le résumé fournit-il des informations sur les progrès de mise en œuvre réalisés par chacune des institutions impliquées dans la réforme ? | Oui / Non | *Le résumé doit fournir de brèves informations sur la manière dont chacune des institutions impliquées a accompli les actions planifiées pour elle par le document de planification dans le cadre du processus de mise en œuvre.* |
| 1.5. | Fournit-il les informations fondamentales sur le financement de la mise en œuvre du plan d’action concerné ? | Oui / Non | *Le résumé doit fournir des données agrégées sur les informations financières liées à la mise en œuvre de la réforme, c'est-à-dire le coût escompté dans le document de planification pour la période examinée et le coût réel. Les financements nationaux et internationaux doivent être fournis séparément pour tous les montants financiers susmentionnés. Si de nouvelles sources de financement sont apparues, elles doivent être identifiées.* |
| 1.6. | Le résumé décrit-il les progrès accomplis en faisant référence à une sélection de réformes clés (« exemples de réussite ») mises en œuvre au cours de la période examinée ? | Oui / Non | *Le résumé, dans sa description des réalisations comparées aux objectifs politiques, doit faire référence aux principales réformes (les plus importantes seulement) mises en œuvre avec succès au cours de la période examinée. Ces réformes doivent déjà être mentionnées dans la description des progrès accomplis pour chaque objectif, mais elles peuvent également être présentées avec les indicateurs de performance, ou séparément. Dans l’idéal, cette présentation fait référence au numéro de page où trouver plus d'informations.* |
| 1.7. | A-t-il recours à des graphiques, des tableaux et des images pour illustrer les réalisations ? | Oui / Non | *Le résumé, qui ne dépasse généralement pas deux pages, doit présenter les informations clés aussi visuellement que possible. Cela permet aux lecteurs et aux principaux décideurs de comprendre facilement les chiffres clés de la mise en œuvre de la réforme et d'utiliser (interpréter ou présenter) ces informations si nécessaire (par exemple lors des réunions, sous la forme d'une page imprimée).* |
| *Questions relatives à l’APERÇU GLOBAL* |
| 2.1. | Le rapport de suivi comporte-t-il un chapitre comprenant des informations sur les progrès globaux réalisés dans la mise en œuvre de la réforme ? | Oui / Non | *L’aperçu global de la mise en œuvre de la réforme est d'une importance cruciale pour aborder la réforme comme un tout, et non des parties séparées.* |
| 2.2. | Le chapitre d’aperçu global fournit-il des informations sur les progrès accomplis dans la réalisation de la vision (« vue d'ensemble ») de la réforme ? | Oui / Non | *L’aperçu global doit commencer par donner un aperçu général des progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif général de la réforme. Cela doit normalement faire deux à trois paragraphes tout au plus, en se référant à l'énoncé de vision général et aux indicateurs d'impact tels que définis dans le document de planification.* |
| 2.3. | Le chapitre d’aperçu global fournit-il des informations sur les progrès de mise en œuvre réalisés pour chaque objectif politique ? | Oui / Non | *L’aperçu global doit inclure un court texte (pas plus de deux phrases) sur l'état de réalisation de chaque objectif politique. Il est important que le lecteur comprenne si sa réalisation est en bonne voie, comme prévu, ou pas. Idéalement, une référence au numéro de la page où figurent plus d'informations sur chaque objectif particulier est également incluse.* |
| 2.4. | Le chapitre d’aperçu global contient-il des informations sur le processus de préparation du rapport ? | Oui / Non | *Le processus de préparation doit être brièvement décrit pour garantir que tous les organes concernés ont été impliqués et ont eu la possibilité de rendre compte des progrès accomplis.* |
| 2.5. | Le chapitre d’aperçu global comprend-il des informations sur la manière dont la participation et l'implication des représentants de la société civile ont été gérées pendant la préparation du rapport ? | Oui / Non | *L’aperçu global doit fournir de brèves informations sur le processus d'élaboration du rapport de suivi, en se concentrant sur la question de savoir si et comment les représentants de la société civile (y compris les organisations professionnelles) ont été impliqués et quels ont été leurs retours. Il doit également indiquer si ce rapport et les rapports précédents sont publiés en ligne (avec l'adresse internet en note de bas de page) et sont à la disposition du public.* |
| 2.6. | Le chapitre d’aperçu global comprend-il des informations sur les réformes clés mises en œuvre avec succès (« exemples de réussite ») dans le cadre des efforts globaux de réforme entrepris pendant la période examinée ? | Oui / Non | *Un examen des progrès globaux réalisés dans la mise en œuvre de la réforme ne peut être fait sans indiquer les principales réussites. Celles-ci doivent être présentées en regard des objectifs de politique fixés, en expliquant comment elles contribuent à leur réalisation.* |
| 2.7. | Le chapitre d’aperçu global comprend-il des informations sur les domaines nécessitant une meilleure mise en œuvre, ainsi que sur les principales difficultés ayant conduit à des résultats moins bons que prévu ? | Oui / Non | *Le débat sur les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la réforme est aussi important que celui portant sur les réussites. Ce débat doit être généralisé s’il est important pour tous les domaines de réforme, tout en soulignant les objectifs qui ont le plus été entravés.* |
| 2.8. | Le chapitre d’aperçu global examine-t-il les tendances relativement à la dynamique de l’ensemble des indicateurs de niveau de résultat, comme indiqué dans le document de planification pour décrire les succès et les échecs ? | Oui / Non | *Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs politiques doivent être expliqués en utilisant les tendances des indicateurs de performance. Il s’agit du seul moyen raisonnable de démontrer que le changement prévu se produit dans la pratique (au niveau systémique) ou que la mise en œuvre des actions de réforme ne contribue pas au changement du niveau de résultat.* |
| 2.9. | Le chapitre d’aperçu global comprend-il une explication de l'exécution budgétaire globale pendant la mise en œuvre de la réforme, y compris la sous-utilisation ou la sur-utilisation des ressources financières ? | Oui / Non | *Aucune réforme ne peut être mise en œuvre sans un financement approprié, aussi ce chapitre doit-il aborder les principaux aspects du financement de la réforme, en se concentrant notamment sur les aspects où les progrès n'ont pas été aussi importants que prévu, notamment en raison de l’absence d'investissement adéquat.* |
| 2.10. | Le chapitre d’aperçu global comprend-il des informations sur le fonctionnement des structures de gestion et de coordination pendant la période examinée ? | Oui / Non | *La structure de gestion et de coordination est cruciale pour gérer une réforme réussie, il est donc important de décrire brièvement comment elle a fonctionné pendant la période examinée, quelles questions clés ont été débattues et quelles décisions ont été prises. Il est également important de préciser si ses décisions ont été mises en œuvre ou non.* |
| 2.11. | L’aperçu global comprend-il des informations sur la mise en œuvre des recommandations du précédent rapport de suivi ? | Oui / Non | *Les rapports de suivi n’ont pas pour vocation d’être lus, compris et oubliés. Il s’agit plutôt d’instruments de gestion permettant aux décideurs d'améliorer la performance globale de la réforme. C’est pourquoi il est important que le rapport précise si les décisions prises pour améliorer la mise en œuvre de la réforme sont effectivement adoptées et si elles font une différence, ou si d'autres décisions devraient être envisagées pour atteindre les résultats escomptés.* |
| 2.12. | L’aperçu global comprend-il une liste de tous les indicateurs de niveau de résultat avec les valeurs de référence, cibles et actuelles pour la période examinée ? | Oui / Non | *Les indicateurs de niveau de résultat sont essentiels pour suivre les changements plus systémiques et doivent être analysés de manière intermittente. L’aperçu global doit fournir une liste de tous les indicateurs de niveau de résultat.* |
| 2.13. | A-t-il recours à des graphiques, des tableaux et des images pour illustrer le texte ? | Oui / Non | *Il est aussi important de fournir des supports visuels que des informations textuelles sur les progrès globaux réalisés.* |
| *Questions relatives aux parties du rapport traitant de la MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS POLITIQUES* |
| 3.1. | Le rapport de suivi comporte-t-il un ou plusieurs chapitres dédiés aux progrès réalisés au titre de chacun des objectifs stratégiques identifiés ? | Oui / Non | *Il est important qu’en plus de couvrir l’ensemble des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la réforme, le rapport propose une analyse séparée de chacun des objectifs politiques. Cela permet de fournir une évaluation individuelle, identifiant les réussites et les défis pour chaque objectif, et précisant le degré de réalisation des objectifs par rapport aux indicateurs de performance.* |
| 3.2. | Ces chapitres définissent-ils un objectif général derrière chaque objectif politique et expliquent-ils son but ? | Oui / Non | *Il est important de fournir une brève explication du but de l'objectif pour préserver le cadre stratégique et le résultat escompté une fois l'objectif atteint.* |
| 3.3. | Ces chapitres fournissent-ils les informations statistiques fondamentales sur la mise en œuvre des actions et mesures de réforme au titre des objectifs politiques spécifiques ? | Oui / Non | *Les chapitres consacrés aux objectifs politiques doivent fournir les statistiques fondamentales de mise en œuvre des actions de réforme et les résultats escomptés.* |
| 3.4. | Ces chapitres fournissent-ils les informations fondamentales sur le financement de la mise en œuvre des actions et mesures de réforme au titre des objectifs politiques spécifiques ? | Oui / Non | *Les chapitres consacrés aux objectifs politiques doivent fournir les informations fondamentales sur le financement et une description du contexte de chaque objectif.* |
| 3.5. | Le rapport inclut-il une évaluation des principales réalisations au titre de chaque objectif, utilisant les indicateurs de performance, notamment les tendances pertinentes ? | Oui / Non | *Les indicateurs de performance et leur statut au regard des objectifs fixés devraient être le principal sujet d'analyse afin de déterminer si l'objectif politique a été atteint ou non. Ils doivent être présentés à l'aide de graphiques et de tableaux montrant les tendances passées et présentes et illustrant leur évolution par rapport aux objectifs.* |
| 3.6. | Le rapport contient-il des exemples de réussite illustrant les progrès réalisés au titre de chaque objectif ? | Oui / Non | *Les réussites les plus importantes obtenues au cours de la période examinée doivent être soulignées et utilisées pour illustrer les progrès réalisés au titre de chaque objectif politique et expliquer comment les bénéficiaires de la réforme en ont bénéficié.* |
| 3.7. | Le rapport comprend-il des échecs dans la réalisation des cibles fixées pour chaque objectif ? | Oui / Non | *En plus des exemples de réussite, le chapitre doit également aborder les principales difficultés et les échecs. Ils doivent être spécifiques à chaque objectif et comprendre des informations sur les mesures prises pour les surmonter.* |
| 3.8. | Le rapport présente-t-il, pour chacun des objectifs politiques, les principaux enseignements tirés des difficultés et les recommandations pour les étapes suivantes ? | Oui / Non | *Il est important que le rapport de suivi n’examine pas seulement le passé, mais aussi l'avenir, et qu’il fournisse des recommandations claires que la structure de gestion et de coordination peut examiner et sur lesquelles elle peut s’appuyer pour prendre des décisions. Par conséquent, les recommandations doivent être formulées clairement, définissant l'institution responsable de leur mise en œuvre et fixant également un délai précis pour leur mise en œuvre.* |
| 3.9. | A-t-il recours à des graphiques, des tableaux et des images pour illustrer le texte ? | Oui / Non | *Il est aussi important de fournir des supports visuels que des informations textuelles sur les progrès globaux réalisés.* |
| *Questions relatives à la GESTION DES RISQUES (le cas échéant)* |
| 4.1. | Le rapport de suivi comporte-t-il un chapitre dédié à l'évaluation des risques ? | Oui / Non | *Si les risques liés à la mise en œuvre de la réforme ont bien été identifiés dans le document de planification, le rapport de suivi doit leur consacrer un chapitre.* |
| 4.2. | Le rapport de suivi fournit-il un examen de la concrétisation (ou non) des risques ? | Oui / Non | *Le rapport doit comprendre un examen de la concrétisation de chacun des risques identifiés au cours de la période examinée.* |
| 4.3. | Le chapitre sur l'évaluation des risques traite-t-il des mesures d'atténuation prises pendant la période examinée et des résultats obtenus grâce à leur mise en œuvre ? | Oui / Non | *Une explication des mesures prises pour atténuer les conséquences négatives de chacun des risques qui se sont matérialisés doit être proposée.* |
| 4.4. | Le rapport de suivi identifie-t-il les mesures à prendre à l'avenir pour atténuer les risques ? | Oui / Non | *Il est important non seulement d'identifier les mesures prises pour atténuer les risques, mais également de présenter les résultats de ces mesures et de formuler des recommandations pour l'avenir afin de permettre aux décideurs de savoir plus facilement ce qui doit être fait.* |

|  |
| --- |
| *Questions relatives aux ACTIONS DE COMMUNICATION* |
| 5.1. | Le rapport de suivi comporte-t-il un chapitre ou un sous-chapitre dédié aux actions de communication internes et externes entreprises pendant la période examinée ? | Oui / Non | *La communication fait partie de toute gestion du changement (réforme). Il est donc important que le rapport comporte un chapitre ou un sous-chapitre indiquant si des actions de communication ont été menées, et de quel type, avec les parties prenantes internes et externes impliquées dans une réforme particulière.* |
| *Questions relatives au SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE RÉFORME* |
| 6.1. | Le rapport de suivi comporte-t-il une annexe ou un chapitre séparé dédié à la mise en œuvre de chacune des actions du document de planification ? | Oui / Non | *Il est important que le rapport de suivi comporte une partie détaillant l'état actuel de toutes les actions planifiées. Cela constitue un socle pour fournir certaines statistiques fondamentales.* |
| 6.2. | Le rapport de suivi fournit-il des informations sur toutes les actions du document de planification, même celles dont les délais de mise en œuvre n'ont pas été respectés ? | Oui / Non | *Un aperçu complet de l'état de toutes les actions est important pour que les décideurs soient informés non seulement des progrès dans la mise en œuvre des actions qui ont des échéances dans une période particulière, mais aussi de celles dont les échéances vont approcher. Cela permet d'identifier les actions qui nécessitent un démarrage à un moment précis pour respecter les délais fixés, plutôt que de commencer la mise en œuvre au dernier moment.* |
| 6.3. | Le rapport de suivi évite-t-il d'utiliser le statut de mise en œuvre trompeur « partiellement mis en œuvre » ? | Oui / Non | *Le statut « partiellement mis en œuvre » est trompeur lorsqu’il est utilisé pour évaluer la mise en œuvre des actions car il donne l'impression qu'elles sont toujours sur la bonne voie. En réalité, « partiellement mis en œuvre » signifie « non mis en œuvre dans le délai escompté » et doit être marqué comme tel et accompagné de mesures correctives – établissement d’une nouvelle échéance, annulation de la mise en œuvre ou autre solution. Dans la pratique, ce statut est utilisé pour éviter de montrer un faible taux global de mise en œuvre des documents de planification et d’attirer l’attention sur une planification irréaliste/trop ambitieuse ou un manque d'efforts de mise en œuvre de la réforme.* |

1. Bien qu'il soit parfois difficile de donner une réponse simple, seules les réponses « Oui » ou « Non » peuvent être insérées. Tout commentaire descriptif peut et doit être ajouté sous forme de remarque dans la colonne suivante. SIGMA recommande d'éviter d'utiliser la formule « partiellement mis en œuvre » dans les rapports de suivi. [↑](#footnote-ref-1)
2. Lorsque cette liste de contrôle sert à évaluer un rapport de suivi particulier, cette colonne peut être utilisée pour insérer des remarques sur la réponse fournie dans la colonne précédente, c'est-à-dire pour expliquer pourquoi la question a reçu une réponse positive ou négative. Actuellement, elle propose une brève explication de chaque critère de qualité. [↑](#footnote-ref-2)
3. Lorsque cette liste de contrôle sert à évaluer un rapport de suivi particulier, cette colonne peut être utilisée pour insérer des remarques sur la réponse fournie dans la colonne précédente, c'est-à-dire pour expliquer pourquoi la question a reçu une réponse positive ou négative. [↑](#footnote-ref-3)