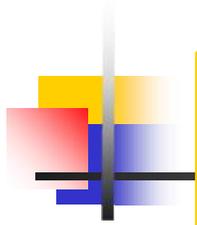


## MODULE IV

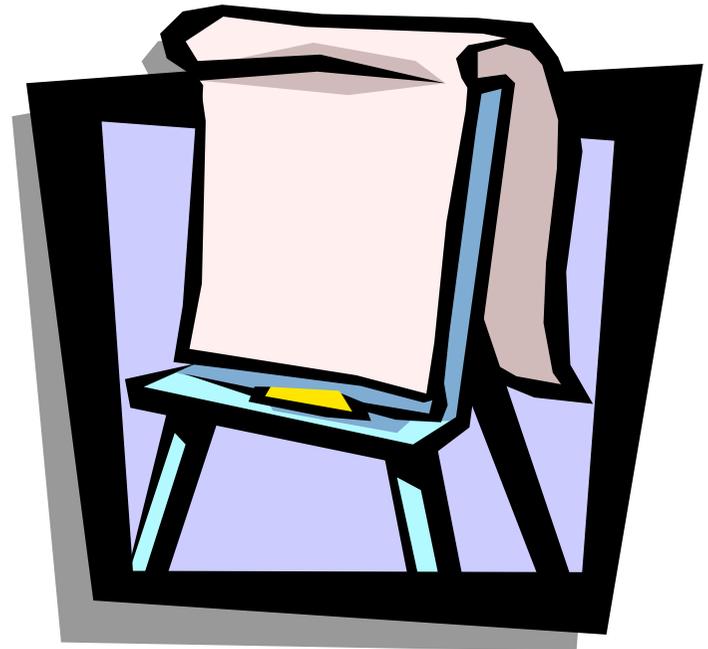
Les indicateurs de performance et cadre de mesure du rendement

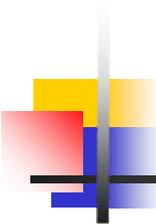


# LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Principaux éléments de la présentation

- **Définition**
- **Typologie des indicateurs**
- **Caractéristiques et éléments composant l'indicateur**
- **Formulation de l'indicateur**
- **Indicateur et cadre de résultat**
- **Mesure des indicateurs et fréquence**
- **Critères de sélection**
- **Qualité des indicateurs**
- **Indicateurs et cadre de rendement**





# Suivi-évaluation axée sur les Résultats

---

- Indicateurs de performance

“Mesurez ce qui peut être mesuré et rendez mesurable ce qui ne peut pas l’être.”

■ Galilée

“Ce qui est mesurable est gérable!”

# Suivi-évaluation axée sur les Résultats

- Indicateurs de performance

Le suivi

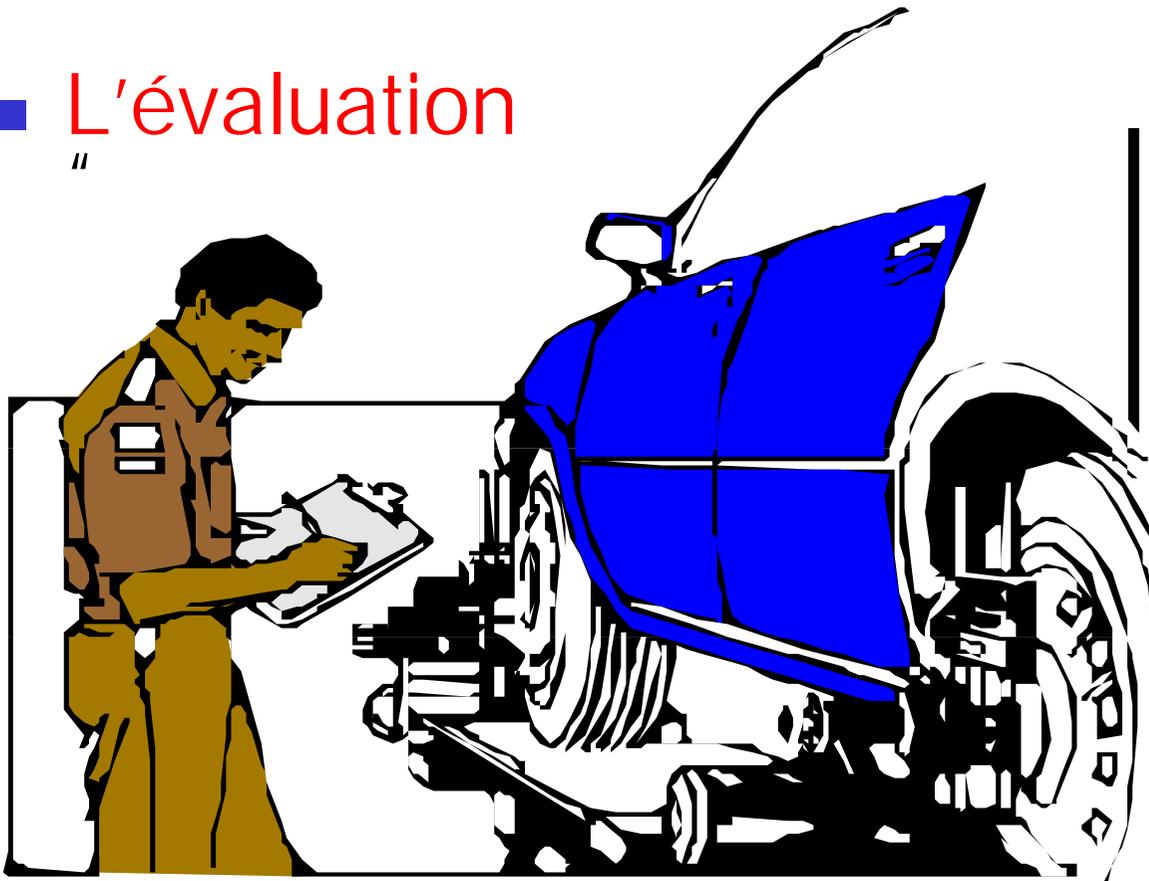


“Ce qui est  
suivi est  
gérable!”

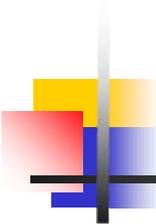
# Suivi-évaluation axée sur les Résultats

- Indicateurs de performance
- L'évaluation

”



“Ce qui est  
entretenu est  
durable!”

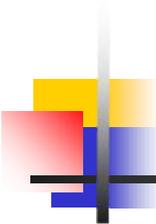


# Définition de l'indicateur

---

Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme en y ajoutant qu'il doit permettre de:

- fixer des cibles traduisant les objectifs ;
- mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- comprendre et analyser ces réalisations ;
- orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
- nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.
- **C'est également un indice permettant d'apprécier et de mesurer un facteur spécifique au contexte et à la nature de l'objet observé. Ils sont la base de la mise en place d'un système de suivi, contrôle et évaluation d'un projet/programme.**



## Définition de la performance(suite)

- **résultat obtenu** (remarquable) dans l'exécution d'un projet, d'une tâche, d'une action. La performance est objet de préoccupations et d'interprétations selon les acteurs, les attentes et l'angle d'analyse.
- La **performance** reflète l'efficacité dans la transformation d'apports en produits, effets et impact
- L'efficacité s'intéresse au niveau d'atteinte des résultats du projet.
- Cette efficacité s'exprime en terme de délais ,de coût et qualité

IMPACT

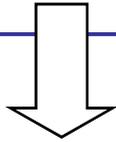
EFFETS

PRODUITS

INTRANTS

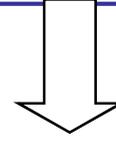
# Indicateurs

Qu'est-ce qui me fera dire que j'obtiens et constate effectivement la situation souhaitée?

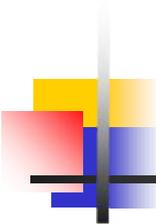


RÉSULTAT/s  
ESCOMPTÉ/s

Par quoi vais-je apprécier la situation et les résultats au terme du processus?



INDICATEUR/s



# Avantage de l'indicateur

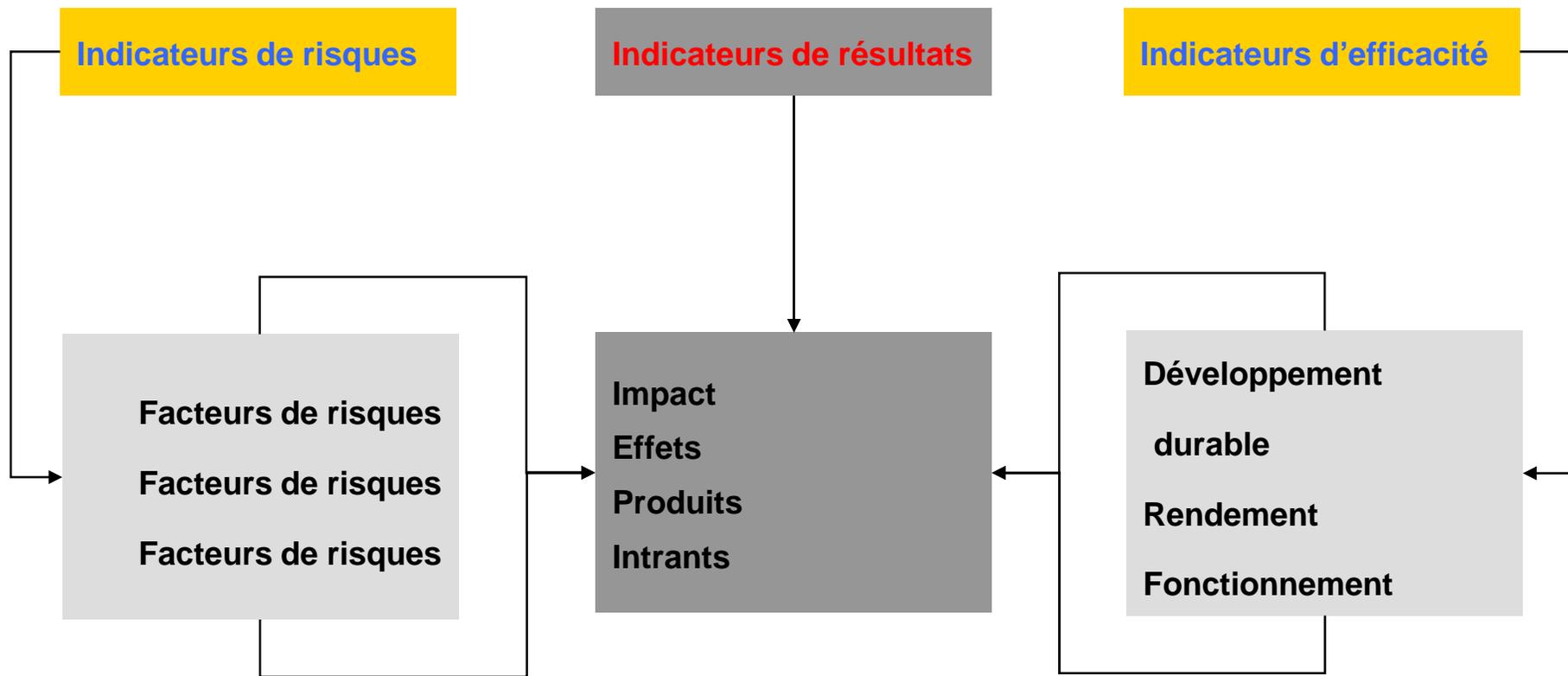
---

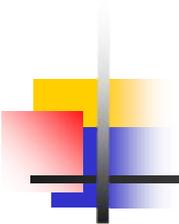
1. La planification stratégique
2. La performance
3. L'ajustement et la prévention des problèmes pendant la phase de réalisation
4. La mesure du succès du projet
5. La qualité
6. La motivation du personnel

# TYPOLOGIE DES INDICATEURS

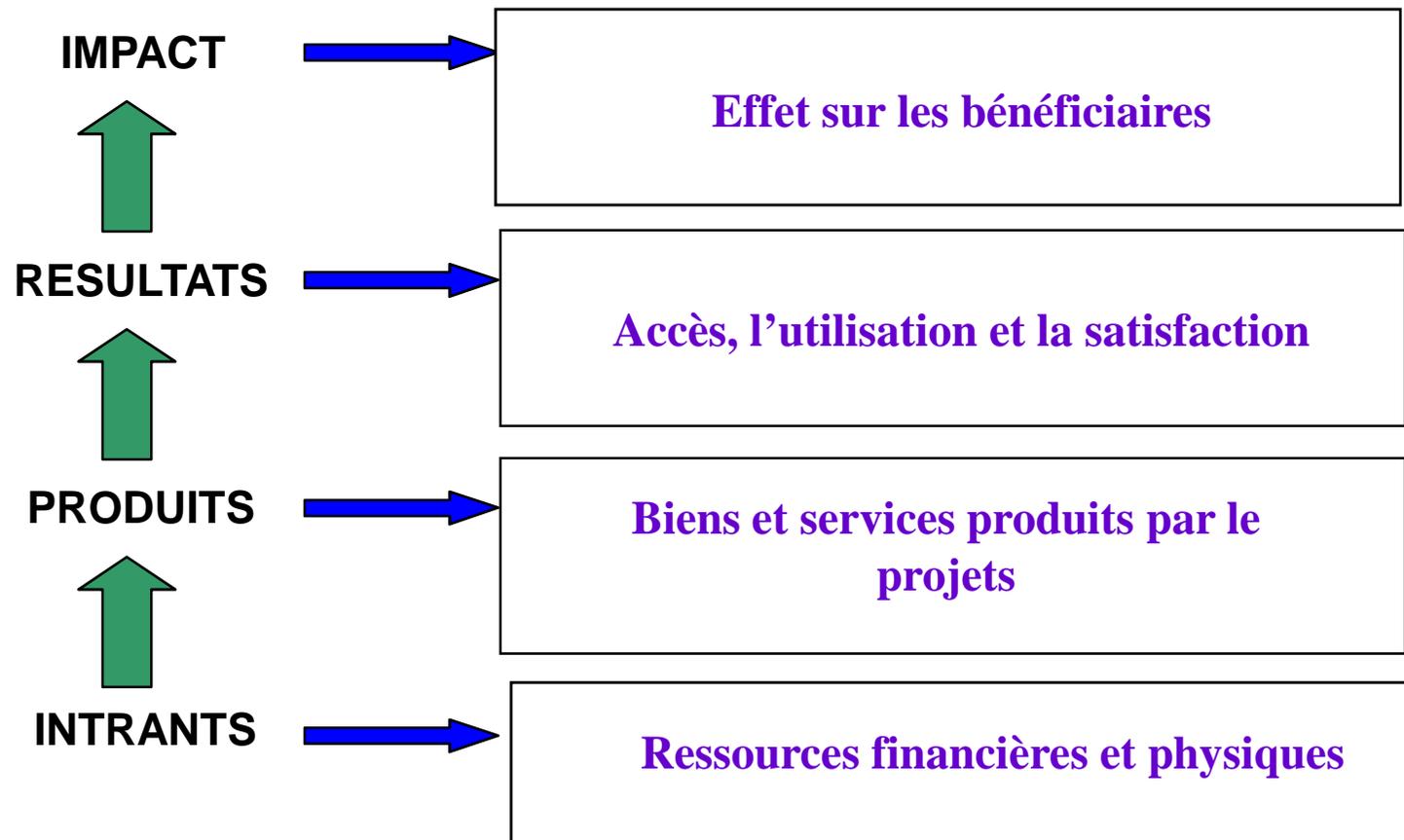
Les indicateurs sont habituellement classés sous trois grandes catégories:

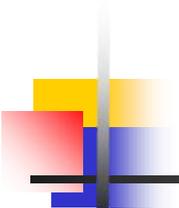
- Les indicateurs de risques,
- Les indicateurs de résultats,
- Les indicateurs d'efficacité.





## TYPOLOGIE DES INDICATEURS (suite)





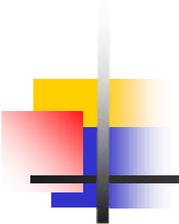
## TYPOLOGIE DES INDICATEURS (suite)

---

La performance est suivie à partir d'indicateurs de **moyens**, de **produits** (ou **prestations**) et de **résultats**.

**Les indicateurs de moyens** « input » et **de produits** « Extrant » correspondent aux dispositions opérationnelles mises en œuvre : que fait-on ? Avec quoi ? Les indicateurs de moyens décrivent le volume (unités physiques) ou le coût des moyens mis en œuvre. La disponibilité du personnel (nombre d'agronomes, d'infirmiers, de policiers, d'enseignants, d'agents de bureau), du matériel (nombre de véhicules spécialisés, de machines agricoles, d'ordinateurs, d'imprimantes)



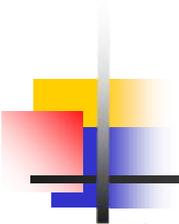


## TYPOLOGIE DES INDICATEURS (suite)

---

Les **indicateurs de produits** décrivent l'ensemble des productions d'une administration ou d'un service (nombre de dossiers traités, nombre de formations dispensées, nombre d'heures d'enseignement, nombre de personnes accueillies, nombre de contrôles effectués, enquêtes réalisées, textes réglementaires élaborés). On peut éventuellement affiner en distinguant les **indicateurs d'activité** (heures d'enseignement) et les **indicateurs de produits** (nombre de diplômes délivrés).



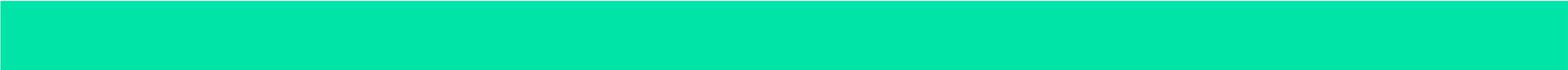


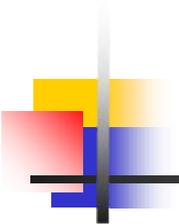
## TYPOLOGIE DES INDICATEURS (suite)

---

Les indicateurs de résultats (« outcome ») se définissent par rapport aux objectifs du programme.

Deux sortes de résultats peuvent être distingués : les résultats intermédiaires qui concernent les changements directement imputables au programme, et qui correspondent à ses objectifs spécifiques (par exemple, le taux d'utilisation de la ceinture de sécurité, les vulgarisateurs formés, les associations suivies, les agriculteurs conseillés), et les résultats finaux ou d'impacts qui concernent les changements qui ne peuvent être entièrement attribuables à un seul programme : par exemple, le taux de mortalité sur la route, dont l'évolution dépend aussi d'autres programmes (amélioration du réseau routier), ou encore la production agricole en culture de rente, dont le niveau dépend de la situation climatique de l'année, sans oublier celle des exportations, influencées par le contexte économique mondial.



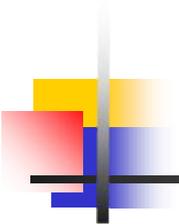


## TYPOLOGIE DES INDICATEURS (suite et fin)

---

La combinaison des indicateurs de moyens et de produits permet d'apprécier l'efficacité dans la conduite des activités (est-ce que des prestations de qualité sont fournies au moindre coût ?). C'est une mesure de la « productivité » de l'activité administrative, autrement dit du rapport entre les ressources consommées « input » et l'activité réalisée « output ». La comparaison des indicateurs de résultats « outcome » aux objectifs initiaux et aux résultats attendus permet d'apprécier l'efficacité de l'activité administrative.

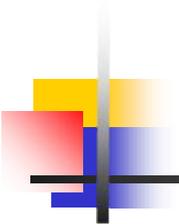
On privilégiera le suivi des indicateurs de produits « output » et de résultats intermédiaires « outcome » qui permettent plus aisément d'identifier les mesures visant à améliorer la performance, plutôt que le suivi d'indicateurs d'impact, dont l'évolution dépend en partie de facteurs étrangers au programme.



# CARACTERISTIQUE DES INDICATEURS

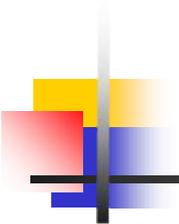
---

- **Les indicateurs de performance peuvent être:**
  - Quantitatifs: une valeur numérique leur est attribuée et ils sont mesurés, comme par exemple: nombre, ratio, classement, pourcentage, effectifs, taux de croissance ou de productivité; ou
  - Qualitatifs: descriptifs et basés sur le jugement ou la perception, comme par exemple: le niveau de participation, la cohésion ou la satisfaction du groupe, l'aptitude à la prise de décision ou au leadership, le changement d'attitude ou de comportement.
  - Les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés.
  - Par exemple:
  - Nombre de (mesure quantitative) participants très satisfaits (jugement qualitatif) du contenu de la formation; ou
  - Pourcentage des (mesure quantitative) membres de la communauté qui signalent une augmentation des revenus (jugement qualitatif) entre les membres des différents groupes ethniques.
- 



## CARACTERISTIQUE DES INDICATEURS (suite)

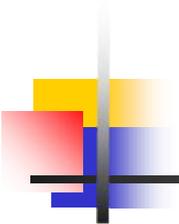
Quantitatif	Qualitatif
Dépenses pour les agents agricoles	Qualité de la formation des agents
Nombre d'agents sur place	Motivations des agents, capacité à transmettre savoir
Niveau d'amélioration des techniques de production	Satisfaction des agriculteurs couverts
Production et surface de terre cultivable	Changement dans la perception de l'indépendance alimentaire future



# CARACTERISTIQUE DES INDICATEURS

---

- La conceptualisation des indicateurs de performance est également facilitée par le recours aux critères **SMART** d'une utilisation très répandue dans le monde du développement:
  - **Spécifique** – Qu'est-ce que le projet à l'intention de changer? Rattaché donc à un objectif
  - **Mesurable** – L'indicateur peut-il être évalué de manière objective et indépendante?
  - **Atteignable** – Est-il possible que le projet réalise l'indicateur?
  - **en Rapport** – L'indicateur est-il applicable au contexte et au projet?
  - **limité dans le Temps** – L'indicateur peut-il être réalisé pendant la durée du projet? À quelle échéance l'indicateur sera-t-il réalisé?
- 



# CARACTÉRISTIQUES DES INDICATEURS

- Pertinent :

- Limitée :

- Facile

- d'utilisation :

- Intermédiaire et  
Précurseur :

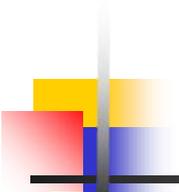
- Quantitatif :

- Comparable :

- Spécifique :



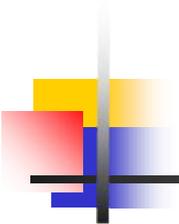
- En rapport avec les objectifs spécifiques et généraux
- Un minimum d'indicateurs significatifs pour le suivi
- Simple et Pratique, élaboré par / avec le Client. Données facilement accessibles.
- Capacité d'Annoncer / de présager d'un événement significatif.
- Évite les biais de perception et d'interprétation.
- $T_0$  [...]  $T_n$  : Données de référence et Valeurs cibles
- Permet de situer / cerner le problèmes, facilite le choix des actions correctrices.



# Éléments de l'indicateur de performance

- **Temps** – Quel est le délai prévu pour réaliser la cible? Exemple: D'ici octobre 2015.
- **Cible** – Au cours d'une période précise, combien de participants en bénéficieront? La définition des valeurs cibles nécessite la disponibilité de données de base. Exemple: 10 000 ménages ruraux seront touchés d'ici 2015.
- **Données de base** – Il est important de mentionner la comparaison avec les données de base dans les énoncés d'indicateurs lorsque, en fait, il est prévu la collecte des données de référence.
- Dans certains cas, une mesure de référence peut être estimée à partir d'une données secondaire disponible ou de l'expérience d'un précédent travail similaire. Exemple: En plus de ce qui existe au moment de l'étude de base ou au démarrage du projet .Exemple : En 2010 seulement 4500 ménages ruraux étaient touchés
- **Sous-groupe de participants** – Quels sous-groupes tireront profit du changement? Les sous-groupes peuvent inclure des ménages ,les groupes sociaux et les agents des institutions gouvernementales
- Exemple: Ménages ruraux dans le ZANZAN.

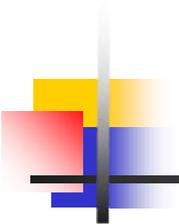
Étant donné qu'une programmation réussie est soucieuse de l'équité entre les sexes, il est important de distinguer les participants au programme par sexe, le cas échéant (genre).



# Éléments de l'indicateur de performance

---

- **Quantité** – Quelle est la quantité ou niveau de changement souhaitée? Exemple: Utilisation accrue de l'eau ou de l'engrais.; le nombre de violations des droits de la personne, le ratio hommes-femmes dans les postes de décision au sein du gouvernement.
- **Nature** – Quelle est la nature du changement fondamental prévu? Exemple: Utilisation de l'eau ou de l'engrais.
- **Qualité** – Comment décririez-vous la qualité du changement souhaité? Exemple: Eau potable.
- Par exemple: D'ici octobre 2015 (délai), 10 000 (cible) ménages ruraux supplémentaires ((référence) de la région du Zanzan (sous-groupe de participants) bénéficient de l'utilisation accrue (quantité) de l'eau (nature) potable (qualité).



# Formulation des indicateurs

1

## **Indicateur de base**

Augmentation des rendements de riz des petits exploitants.

2

## **Ajouter la quantité (combien)**

Les rendements de riz des petits exploitants augmentent de (ou passent de x à y).

3

## **Ajouter la qualité (quel type de changement)**

Les rendements de riz (même qualité que la récolte 2010) des petits exploitants (possédant 3 hectares ou moins) ont augmenté de x/ha (ou sont passés de x à y).

4

## **Ajouter le délai (quand)**

Les rendements de riz (même qualité que la récolte 2010) des petits exploitants (possédant 3 hectares ou moins) ont augmenté de x/ha (ou sont passés de x à y) par an à partir de la récolte 2010.

# INDICATEURS ET CADRE DE RESULTATS

**Paramètre  
du projet**

**Indicateurs de  
Résultat**

**Sources et Moyens  
de Vérification**

Relation conditionnelle Si... Alors ...

**Impact**

IOV en rapport avec les **changements intervenus dans la qualité de vie, création d'opportunités dans la société civile, dans le comportement collectif, etc.**

Sources d'informations privilégiées et moyens spécifiques choisis pour la collecte des informations

**Effets**

Indices objectivement vérifiables permettant de démontrer **la quantité et la qualité des changements recherchés**

Sources d'informations privilégiées et moyens spécifiques choisis pour la collecte des informations

**Produit  
s**

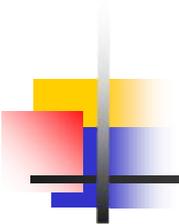
**Quantité et qualité des services à fournir et /ou des biens à livrer.**

Sources d'informations privilégiées et moyens spécifiques choisis pour la collecte des informations

**Intrant  
s**

**Nature et ampleur des ressources nécessaires**, coûts, dates de mise en œuvre prévues. Listes des ressources, budgets prévus, échéancier

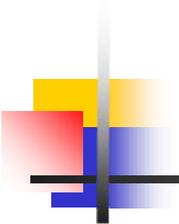
Sources d'informations privilégiées et moyens spécifiques choisis pour la collecte des informations



# MESURE DES INDICATEURS

---

- De par leur nature, les indicateurs doivent être **mesurables**. Ils doivent, en effet, permettre l'évaluation d'une situation pour en faciliter l'analyse et éventuellement en déduire les actions à prendre.
- Cependant, il est important de connaître le **type des données** (ou des variables) qui ont servi à mesurer une situation afin de pouvoir l'analyser correctement. En effet, du type de données prélevées pour la mesure dépend la signification ainsi que la fiabilité et la pertinence d'un indicateur.

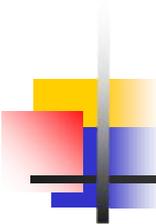


# FRÉQUENCE DES MESURES

---

Elle dépend :

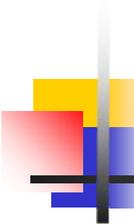
- la durée du projet
- du niveau de risque du projet
- des activités (nature) du projet
- du type d'indicateurs retenus au sein du projet
- du type de gestion établi pour le projet



## CONSTRUCTION DES INDICATEURS

---

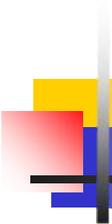
- **Un système d'indicateurs** efficace doit être mis en place dès la phase d'identification. Il pourra par la suite être amélioré.
- Il doit permettre **la synthèse et la visualisation** de la situation d'une activité, d'un produit, du projet ou du programme sous observation. Il doit faciliter la **prise de décision et susciter les actions** en indiquant clairement les sources et les raisons des problèmes détectés.



# DÉMARCHE

---

1. Détermination des zones de mesures (niveaux de performance, cadre Logique)
2. Déterminer les cibles à atteindre (intermédiaires et finales)
3. Recensement (listes, "Brainstorming" ou collecte des idées et opinions, etc..)
4. Sélection de l'indicateur selon des critères déterminés
5. Vérification de la source des données et du traitement possible
6. Test des indicateurs (pourrions nous agir ?)
7. Validation et ajustement (avec partenaires et utilisateurs)
8. Présentation et utilisation (tableau de bord, plan d'action, etc.)

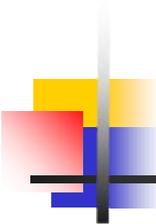


## Le système Indicateurs :

---

Élaborer un système d'Indicateurs c'est répondre à certaines Questions dont :

1. Quoi mesurer ?
2. Dans quel cadre, dans quel contexte ?
3. Quelles sont les valeurs d'origine et les valeurs cibles ?
4. Qui doit collecter l'information ?
5. Quand doit-on recueillir les renseignements utiles au suivi ?
6. Qui doit définir et suivre les indicateurs ?
7. Quelles sont les actions appropriées à mettre en œuvre suite à l'analyse des résultats?
8. Quelles décisions devraient être prises et par qui ?
9. Qui doit exploiter les résultats obtenus à la lecture des indicateurs ?
10. Existe-t-il des indicateurs types à partir desquels je peux débiter ma planification ?
11. Puis-je utiliser des modèles existants, Etc..



# Décrire ce qui est important

---

## Finalité

1. Augmentation de la production de riz.

ou

2. Amélioration de la sécurité alimentaire.

## Indicateurs de performance

1.1 Augmentation des rendements de riz (qualité semblable à celle des cultures de 2010) des petits exploitants (1,5 ha ou moins) dans la région du Nord-Ouest de la CI (ou de X à Y) par an à compter de la récolte de 201Y.

2.1 Augmentation de x à y de l'indice global de la sécurité alimentaire des ménages au niveau de la région parmi la population cible d'ici l'an z.

# CRITÈRES DE SÉLECTION DES INDICATEURS

- Validité :
- Fiabilité :
- Sensibilité :
- Simplicité :
- Utilité :
- Viabilité :

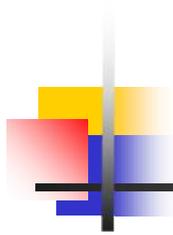
- L'indicateur permet de mesurer les résultats
- L'indicateur est cohérent au sein du programme
- L'indicateur est sensible aux changements
- L'information est facile à recueillir et à analyser
- L'information est utile à la prise de décisions
- Nous avons les moyens de recueillir cette information

## QUALITE DES INDICATEURS

Pour être utile, un indicateur doit être clair.

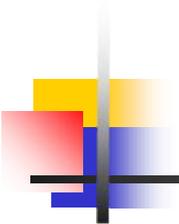
De quoi à t'on besoin pour définir un indicateur clair?

- **Un groupe cible** spécifié auquel s'appliquera l'indicateur
- **Des unités de mesures** spécifiques à utiliser pour l'indicateur
- **Une période** spécifique au cours de laquelle l'indicateur sera observé
- **Une mention de informations** de références/repères à utiliser aux fins de comparaison
- **Une aire géographique** spécifique à laquelle l'indicateur s'appliquera



## Le cadre de rendement

Le but de la mesure continue du rendement est de suivre les progrès des projets/ programmes vers leurs résultats attendus. Les principaux indicateurs sont mesurés régulièrement et les résultats sont comparés aux attentes, afin de fournir aux gestionnaires de programme des informations utilisables pour modifier les programmes et assurer leur rendement optimal ou l'atteinte de leurs objectifs, ou signaler le besoin d'une exploration plus approfondie.

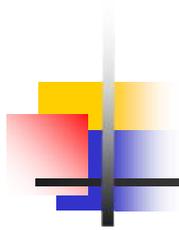


---

## Le cadre de rendement

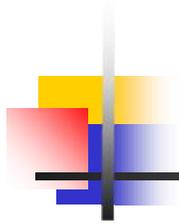
Afin d'assurer l'uniformité de la mesure du rendement dans l'ensemble de l'organisme, les cinq principes suivants ont été formulés pour orienter le processus :

- 1. Les résultats doivent être clairement définis.
- 2. Le système de mesure du rendement, y compris la collecte des données, devrait être simple et efficace par rapport au coût.
- 3. Le système de mesure du rendement devrait être positif et non pas punitif.
- 4. Les indicateurs de rendement devraient être simples, valables, fiables, abordables et pertinents par rapport à l'activité ou au processus mesuré.
- 5. Les indicateurs de rendement seront examinés et améliorés de façon continue. Ce n'est qu'avec l'expérience que l'on peut perfectionner et améliorer le processus.



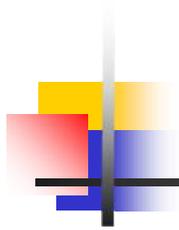
## Le cadre de rendement

- La mesure du rendement diffère de la pratique d'évaluation traditionnelle en ce sens qu'elle est un processus continu d'auto-évaluation du rendement entrepris par les partenaires d'exécution du programme ou du projet
- Dans le contexte du suivi-évaluation, la mesure du rendement est adaptée pour répondre aux besoins d'information sur le rendement des gestionnaires de projet et de programme et des intervenants



## LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources Des données	Méthode de collecte	Fréquence
Résultat LT(impact)						
Résultat intermédiaire MT( effet)						
Produits CT						
Intrants						



## Le cadre de rendement

Contenu du cadre de rendement

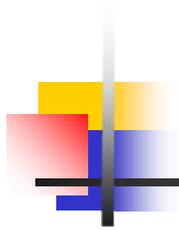
### Vertical

Le résultat escompté(long terme)

Le résultat intermédiaire (moyen terme)

Le résultat immédiat (court terme)

L'intrant



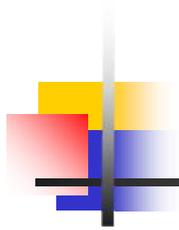
## Le cadre de rendement

### Horizontal

#### L'indicateur de rendement:

L'indicateur de rendement est une unité qui précise ce qui doit être mesuré selon une échelle ou une dimension

Les indicateurs de rendement sont des moyens quantitatifs ou qualitatifs un résultat afin d'évaluer le rendement du programme



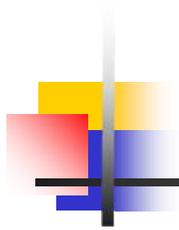
## Le cadre de rendement

### Horizontal

#### Les données de base:

Elles correspondent aux conditions existantes au début du programme

Les résultats sont évalués ou mesurés par rapport à ces données de base

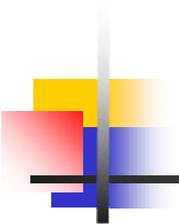


## Le cadre de rendement

### Horizontal

#### La cible:

La cible précise une valeur pour l'indicateur de rendement qui doit être atteinte à une date précise



## Le cadre de rendement

---

### Horizontal

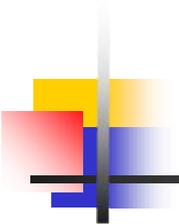
#### Sources de données:

La source de données sont les personnes, organisations, et publications qui peuvent fournir les données relatives à vos indicateurs de rendement;

Il faut déterminer la source de donnée pour chaque indicateur;

Il faut mettre l'accent sur les sources existantes;

**Exemple:** bénéficiaire, organisations partenaires, documents gouvernementaux, rapports statistiques.....



## Le cadre de rendement

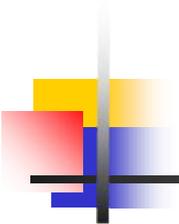
---

### Horizontal

#### Méthode de collecte des données:

Elle indique comment les données relatives aux indicateurs sont recueillies

**Exemples:** analyse de dossier, de rapport ou autres documents, revue littéraire, sondage, entrevue, groupe de discussion, études comparatives, observation des participants.....



## Le cadre de rendement

---

### Horizontal

#### Fréquence:

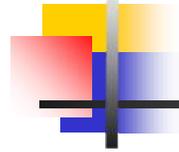
A quelle fréquence les données relatives à chaque indicateur seront recueillies?

Certains indicateurs sont régulièrement regardés comme élément de la gestion du rendement continue, alors que d'autres sont rassemblés sur une base périodique pour des évaluations à mi parcours ou finale

## LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

Indicateurs de rendement	Sources de donnés	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
<p><b>Impact: Les conditions de vie des hommes et femmes dans la communauté paysanne se sont améliorées</b></p> <p>1. Accroissement des revenus des ménages (hommes-femmes)</p> <p>2. Amélioration des produits de consommation courante (habitation, alimentation, santé, éducation...)</p>				
<p><b>Effet 1 : Les structures nationales spécialisées et le MINAGRA concernés par la réponse à l'insécurité alimentaire, remplissent efficacement leurs missions et attributions et coordonnent l'action gouvernementale en synergie avec les bailleurs de fonds</b></p>				
<p>1.1: Existence d'une politique agraire relative à la promotion de l'agriculture</p>	<p>Journal officiel et autres publications du gouvernement</p>	<p>Analyse des politiques</p>	<p>Fin de projet</p>	<p>MINAGRA</p>
<p>1.2: Existence de mécanismes nationaux d'encadrement et de coordination des interventions</p> <p>1.3: Existence d'un schéma de financement disponible</p>	<p>Rapport du MINGRA</p> <p>Budget national et promesse des bailleurs</p>	<p>Analyse des mécanismes d'encadrement et de coordination</p> <p>Analyse des rapports</p>	<p>Fin de projet</p> <p>A mis parcours</p> <p>A mis parcours</p> <p>Fin de projet</p>	<p>MINAGRA</p>

# Résultats



- Si vous ne mesurez pas les résultats, vous ne pouvez pas faire la distinction entre succès et échec;
- Si vous ne reconnaissez pas le succès, vous ne pouvez pas le répliquer ;
- Si vous ne reconnaissez pas le succès, vous ne pouvez le récompenser;
- Si vous ne distinguez pas l'échec, vous ne pouvez le corriger.
- Si vous ne récompensez pas le succès, vous récompensez sûrement l'échec ;
- Si vous ne pouvez pas montrer les résultats, vous ne pouvez avoir le soutien du public;



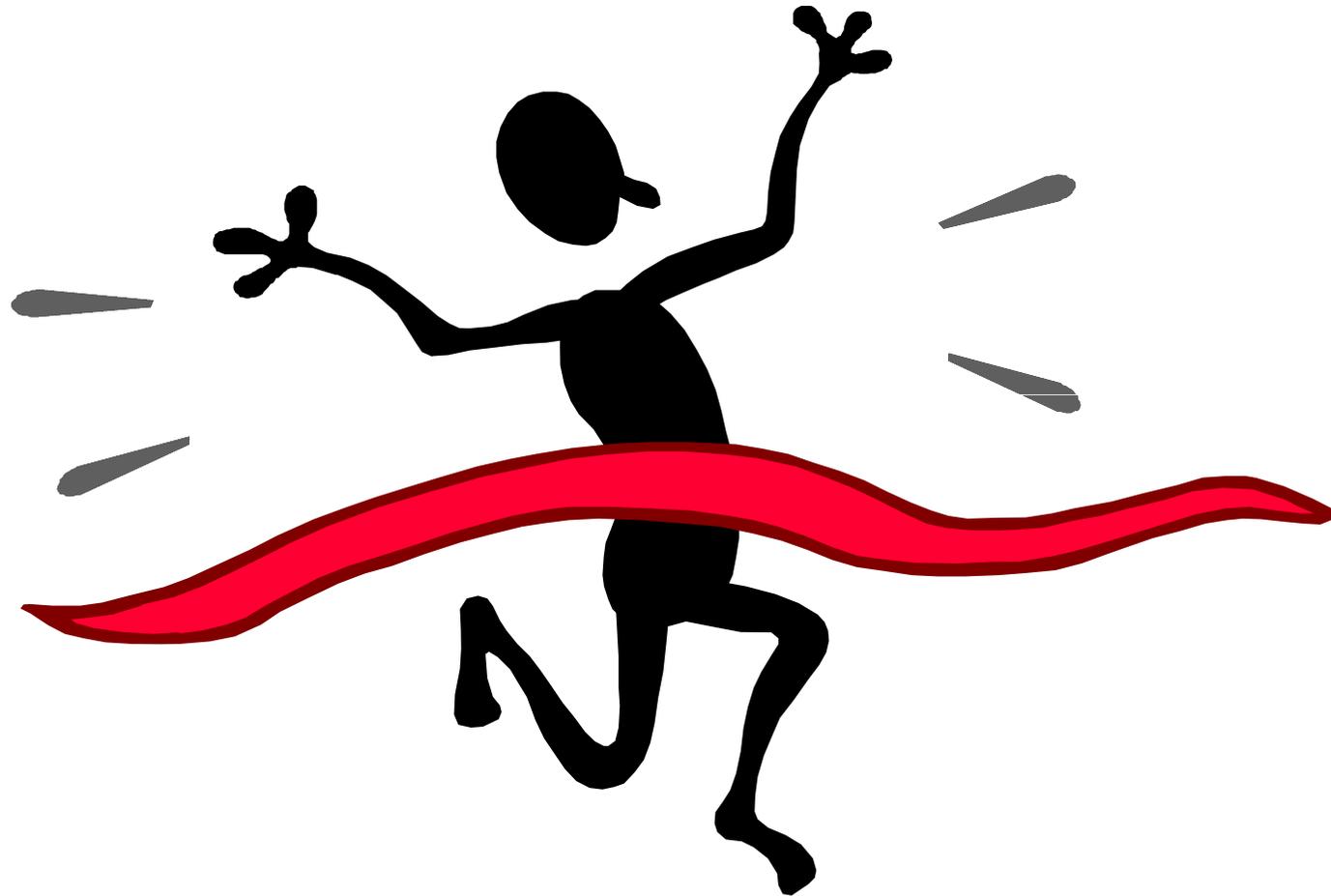
# CONCLUSION : la loi de Pareto des 80-20

---

Wilfredo PARETO (1848-1923) a montré que dans une large majorité des situations, **un petit nombre de facteurs a une influence majeure sur les résultats. C'est la loi dite de Pareto des 80-20, où 20% des facteurs expliquent 80% des résultats.**

De même, la lecture d'un **minimum d'indicateurs** est souvent suffisante pour constater la **majorité des résultats attendus.**

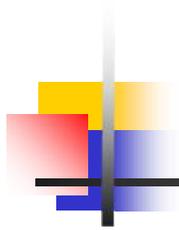
Nous en arrivons à la fin de la Phase 1, mais...

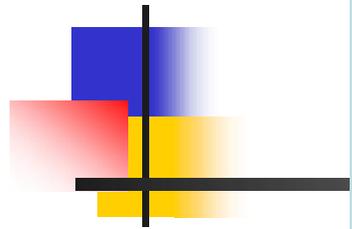


... votre voyage didactique n'a fait que commencer.

---







**Merci pour votre  
aimable attention**