

## Indicateurs

### Qu'est-ce que c'est ?

Une recherche rapide sur le Web sur les « indicateurs » nous fournit une quantité écrasante de résultats sur les indicateurs commerciaux, les indicateurs économiques, les indicateurs sociaux, les indicateurs environnementaux, les indicateurs de santé, les indicateurs d'éducation, les indicateurs de gouvernance, les indicateurs de qualité de vie, etc., etc.

Tous ces indicateurs ont une chose en commun ; ils renvoient à des informations spécifiques. Étant donné que les gestionnaires ont régulièrement besoin d'informations spécifiques pour permettre une prise de décision appropriée, les indicateurs jouent souvent un rôle important dans les organisations à but lucratif et à but non lucratif.

Ce document a pour objectif de fournir davantage d'informations sur les indicateurs, en particulier dans un contexte de coopération au développement. Il explique le concept, met en évidence différents aspects, donne des suggestions sur la façon de formuler des indicateurs et fournit plusieurs exemples d'indicateurs des récents efforts de coopération au développement dans la vie réelle au niveau des projets, des programmes et des politiques.

## Définition

Le dictionnaire décrit un indicateur comme

*"Un instrument qui vous renseigne"*

Conformément à cette description, les indicateurs entrent en jeu dans un contexte de coopération au développement au moment où des informations spécifiques sont nécessaires. Dans ce contexte, différentes définitions sont utilisées.

Selon l'OCDE / CAD, un indicateur est :

*« Un facteur ou variable quantitatif ou qualitatif qui fournit un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations, de refléter les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer la performance d'un acteur du développement »* (Glossaire du CAD sur les termes clés de l'évaluation, mai 2002)

Selon la définition adoptée par l'USAID, un indicateur est :

*"Une variable, dont le but est de mesurer l'évolution d'un phénomène ou d'un processus"*

La Commission européenne décrit les indicateurs (de planification) comme :

*"Une description des objectifs du projet en termes de quantité, qualité, groupe (s) cible (s), temps et lieu <sup>1</sup>"*

---

<sup>1</sup> Source: Manual Project Cycle Management, March 2001

Bien que les différences puissent être en partie liées au moment où les indicateurs entrent en scène (étapes du cycle de projet), ces définitions illustrent également deux points de vue existants sur les indicateurs. Alors que dans l'interprétation américaine, l'indicateur est égal à la « variable », une interprétation européenne aboutit souvent à inclure également un délai et une valeur de base et cible à la variable. Dans cette dernière interprétation, l'indicateur est (également) utilisé pour élaborer davantage les objectifs, qui sont encore formulés en termes assez généraux. Dans ce programme, vous trouverez des exemples des deux interprétations.

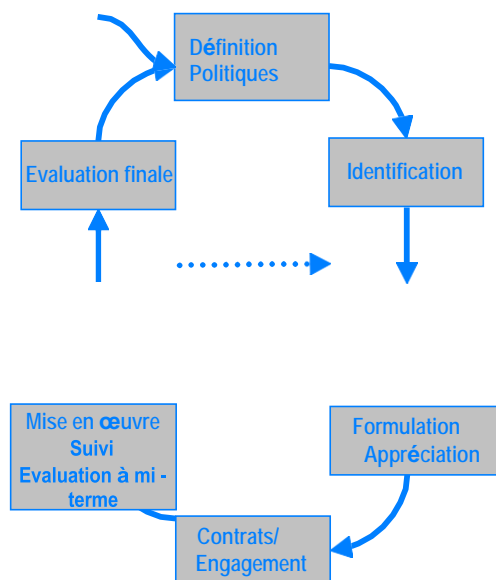
## Indicateurs dans le cycle du projet

Les indicateurs sont utilisés à plusieurs étapes du cycle de projet ou de programme (voir figure 1). Étant donné que les caractéristiques de ces étapes diffèrent, les fonctions des indicateurs peuvent également différer.

Pendant la phase d'identification, le plan du projet ou programme est formulé en termes généraux et, normalement, les indicateurs (de planification) ne sont pas encore formulés à ce stade. Néanmoins, les indicateurs peuvent déjà jouer un rôle crucial pour obtenir des informations plus précises sur le contexte de l'intervention et sur les problèmes à résoudre. Au cours de cette étape d'identification, les organisations tenteront de renforcer la qualité de l'analyse situationnelle en utilisant des indicateurs spécifiques.

Par exemple, avant de commencer une intervention contre le VIH / SIDA, des indicateurs sur la prévalence du VIH peuvent être utiles pour comparer la situation entre les régions / zones et / ou les groupes de bénéficiaires et justifier une orientation régionale ou ciblée. De plus, une fois l'intervention mise en œuvre, ces données pourraient bien servir d'informations de base importantes.

Pour les indicateurs liés au VIH / SIDA, des efforts importants sont entrepris par l'ONUSIDA ([www.unaids.org](http://www.unaids.org)). Pour des indicateurs plus généraux liés à la santé, consulter par exemple l'OMS ([www.who.int](http://www.who.int)).



**Figure 1 Le cycle du projet**

Pendant la phase de formulation, le plan initial doit être élaboré plus en détail et, généralement, plusieurs indicateurs sont en cours de formulation. À ce stade, les indicateurs sont appelés indicateurs de planification ou, parfois, également indicateurs objectivement vérifiables (IOV). Objectivement vérifiable se réfère au fait que différentes personnes fourniront les mêmes informations lors de l'utilisation de l'indicateur.

<b>Objectif (s) général (aux)</b>	<b>IOV</b>	<b>SdV</b>	
<b>But du projet</b>	<b>IOV</b>	<b>SdV</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Résultats</b>	<b>IOV</b>	<b>SdV</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Activités</b>	<b>Intrants</b>		<b>Hypothèses</b>
			<b>Précondition s</b>

**Figure 2. Indicateurs (O.V.I.) dans le cadre logique**

Dans le cas où le plan est élaboré dans une matrice de cadre logique, les indicateurs de planification ou OVI sont présentés dans la deuxième colonne de cette matrice. Les indicateurs sont généralement formulés pour le ou les objectifs généraux, le but du projet et les résultats. Cela fournit un niveau de détail suffisant pour l'étape de formulation.

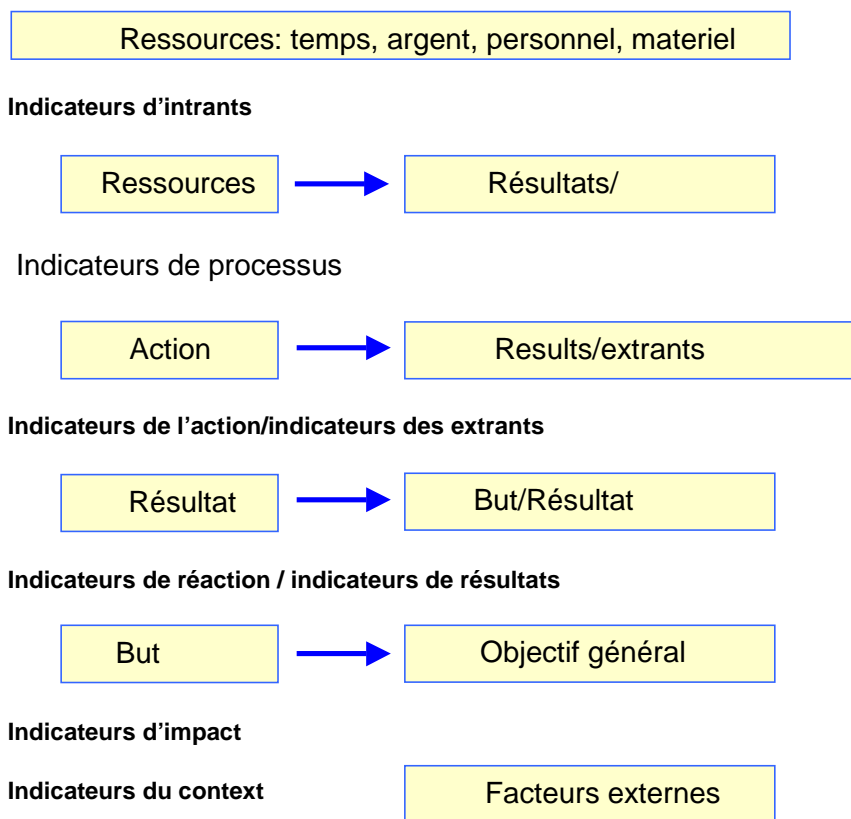
Avec les indicateurs, les sources où trouver les informations auxquelles il est fait référence sont également identifiées. Ces soi-disant Sources de Vérification (SdV) sont incluses dans la matrice du cadre logique dans la troisième colonne. L'identification de ces SdV à ce stade est fortement recommandée, car les discussions sur où trouver les informations ou comment les collecter conduisent souvent à une reformulation de l'indicateur. Dans le pire des cas où les informations mentionnées dans l'indicateur ne peuvent pas être obtenues, l'indicateur devient inutile et un nouveau doit être formulé.

L'élaboration d'indicateurs pendant la phase de formulation est cruciale. Tout d'abord, lorsque les objectifs sont encore vagues, des indicateurs (de planification) sont nécessaires pour obtenir des informations sur le groupe cible, le calendrier et les valeurs de référence et cibles (approche européenne, voir page 2). Sans ces informations, l'allocation des ressources et la budgétisation ainsi que la planification opérationnelle restent presque impossibles. Par exemple, un objectif comme « augmentation de la productivité des travailleurs » signifie peu sans spécifier la nature exacte de la productivité et avec combien elle est censée augmenter pour combien de travailleurs et dans quel délai. Dans ce cas, la formulation des indicateurs est même une condition préalable pour permettre une finalisation correcte du plan.

Deuxièmement, il est également très nécessaire déjà à ce stade (de formulation) de définir comment suivre les progrès vers les objectifs pendant la mise en œuvre. Voir par exemple les indicateurs formulés pour suivre les progrès vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Étant donné que dans ce cas, le délai et la valeur cible sont déjà clairement définis dans les soi-disant « cibles », la formulation de l'indicateur est limitée à la variable (interprétation américaine).

Comme expliqué ci-dessus, un plan complet comprendra des informations sur le groupe cible, le calendrier, la référence et les valeurs cibles. Ces informations peuvent déjà être incluses dans les objectifs ou être précisées dans les indicateurs. Le plan achevé, y compris les indicateurs, fournira désormais une base solide pour la gestion pendant la mise en œuvre et donc également pour le suivi et l'évaluation.

Pendant la phase de mise en œuvre, les activités de suivi et d'évaluation fournissent aux gestionnaires des informations particulières pour lesquelles, là encore, des indicateurs sont utilisés. De toute évidence, les indicateurs (de planification) formulés au niveau des résultats, de l'objectif et de l'objectif global seront le point de départ du suivi et de l'évaluation. Cependant, pendant la mise en œuvre, les gestionnaires seront également intéressés par d'autres aspects de l'intervention, comme l'épuisement du budget ou des goulets d'étranglement spécifiques causés par des facteurs externes. Dans ce contexte, certaines organisations distinguent les indicateurs d'entrée, les indicateurs de sortie, etc. en se référant essentiellement au type de suivi pour lequel ils sont utilisés (voir figure 3)



**Figure 3 Différents indicateurs et objectif du suivi**

De plus, un gestionnaire peut vouloir surveiller des aspects de gestion qui ne sont même pas mentionnés dans le cadre logique (comme les problèmes de GRH, la fréquence des rapports, etc.). Sur la base des besoins spécifiques d'informations des gestionnaires, divers indicateurs de suivi peuvent être identifiés.

Pour l'évaluation et, par conséquent, également pour les indicateurs d'évaluation, le même principe s'applique. En fonction des critères d'évaluation (tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact), les besoins d'information du gestionnaire (objet de l'analyse) et liés à cela, l'orientation des indicateurs d'évaluation devra être davantage définie. Encore une fois, les indicateurs de planification (et de suivi) constitueront une bonne base pour les activités d'évaluation. Par exemple, puisque l'impact est étroitement lié aux réalisations au niveau de l'objectif global, les changements dans les différentes variables (indicateurs de planification / suivi à ce niveau) faciliteront l'appréciation de l'impact. De même, les indicateurs de planification / suivi au niveau des objectifs et des résultats fourniront des informations pour évaluer l'efficacité.

Le suivi des indicateurs d'épuisement budgétaire et d'utilisation des ressources facilitera l'évaluation de l'efficacité et les indicateurs liés au contexte pourraient bien soutenir l'appréciation de la durabilité.

## Types d'indicateurs

Nous distinguons deux types d'indicateurs :

- 1) Les indicateurs directs, qui se réfèrent directement au sujet pour lequel ils ont été développés
- 2) Les indicateurs indirects, qui ne se réfèrent que de manière indirecte au sujet

### Indicateurs directs

Ces indicateurs identifient directement le sujet d'intérêt. C'est souvent le cas pour les sujets opérationnels et plus techniques. Ce que le gestionnaire veut savoir peut-être (et est généralement) mesuré directement. Un bon exemple d'indicateur direct, qui n'est peut-être pas si facile à mesurer, est «la proportion de la population en dessous de 1 \$ par jour » (voir l'OMD 1 présenté ci-dessus).

### Indicateurs indirects

Les indicateurs indirects se réfèrent de manière indirecte au sujet d'intérêt. Il peut y avoir plusieurs raisons de formuler des indicateurs indirects :

- Le sujet d'intérêt ne peut pas être mesuré directement. C'est notamment le cas pour des sujets plus qualitatifs, comme le changement de comportement, les conditions de vie, la bonne gouvernance, etc. ;
- Le sujet d'analyse peut être mesuré directement, mais il est trop sensible pour le faire, par exemple le niveau de revenu ou, dans le cadre d'une intervention VIH / SIDA, le « sexe sans risque » ;
- L'utilisation d'un indicateur indirect peut être plus rentable que l'utilisation d'un indicateur direct. En tant que tels, les indicateurs indirects sont des outils de gestion très typiques. En général, les gestionnaires ne recherchent pas des données scientifiquement fiables mais des informations de gestion. Un indicateur indirect peut très bien représenter le bon équilibre entre le niveau de fiabilité des informations et les efforts nécessaires pour obtenir les données.

## Acronymes SMART & SPICED

De plus en plus d'organisations sont appelées par le grand public et par leurs donateurs pour rendre compte de leurs réalisations en termes de résultats concrets. Afin de rendre cela possible pour les interventions de développement, les projets ainsi que les programmes devraient devenir de plus en plus « SMART » :

<b>S</b>	Spécifique	
<b>M</b>	Mesurable	
<b>A</b>	Atteignable	Ou: acceptable, applicable, approprié, réalisable ou convenu (pour souligner l'importance d'une compréhension commune)
<b>R</b>	Pertinent	Ou: fiable, réaliste (lorsque réalisable / réalisable n'est pas utilisé)
<b>T</b>	Limité dans le temps	

Dans ce contexte, certaines organisations mettent l'accent sur la formulation d'objectifs « SMART »; d'autres se concentrent sur les indicateurs « SMART ». Dans le premier cas, étant donné que les objectifs comprennent déjà un calendrier et des valeurs de référence et cibles, souvent les indicateurs sont formulés comme variables (encore une fois, voir également la section 2). Dans la deuxième interprétation, la variable est complétée par un calendrier, une ligne de base et des valeurs cibles. Par conséquent, ces indicateurs sont plus spécifiques, y compris des informations sur les groupes cibles et ce qui doit être réalisé pour ces groupes cibles (indicateurs SMART).

De toute évidence, les objectifs et / ou indicateurs « SMART » jouent un rôle important dans la gestion axée sur les résultats et dans la discussion sur la responsabilité. Quand devenir SMART, lors de la formulation de la logique d'intervention (activités>résultats>objectifs>objectifs) ou lors de la formulation des indicateurs, est de moindre importance

Roche (2002) affirme que lorsque les indicateurs sont davantage utilisés comme exemples spécifiques de changement (analyse d'impact pour les agences de développement), différentes caractéristiques deviennent importantes. Dans ce contexte, il se réfère aux indicateurs SPIVAD :

Propriétés	Définition
Subjectif	Les informateurs ont une position ou une expérience spéciale qui leur donne des perspectives uniques qui peuvent donner un rendement très élevé sur le temps des enquêteurs. En ce sens, ce qui peut être perçu par d'autres comme « anecdotique » devient des données critiques en raison de la valeur de la source.
Participatif	Des indicateurs devraient être élaborés avec ceux qui sont les mieux placés pour les évaluer. Cela signifie impliquer les bénéficiaires finaux d'un projet, mais cela peut aussi signifier impliquant le personnel local et d'autres parties prenantes.
Interprété et communicable	Les indicateurs définis localement peuvent ne pas signifier grand-chose pour les autres parties prenantes, ils doivent donc souvent être expliqués.
Vérfié et comparé	La validité de l'évaluation doit être recoupée, en comparant différents indicateurs et progrès, et en utilisant différents informateurs, méthodes et des chercheurs.
Autonomiser	Le processus de définition et d'évaluation des indicateurs devrait être habilitant en soi et permettre aux groupes et aux individus de réfléchir de manière critique à leur évolution.
Divers et désagrégé	Il devrait y avoir un effort délibéré pour rechercher différents indicateurs parmi une gamme de groupes, en particulier les hommes et les femmes. Ces informations doivent être enregistrées de telle manière que ces différences puissent être évaluées dans le temps.

### Que pouvez-vous en faire ?

#### (Sous-) questions de base

- La définition d'indicateurs constitue la base du suivi et de l'évaluation des projets et programmes

#### Résultats

-

## Comment l'utiliser ?

### Processus

Les indicateurs sont définis pour fournir des informations sans ambiguïté sur les interventions et leurs réalisations, mais ne sont jamais une fin en soi. Les raisons de la définition d'indicateurs dans les différentes phases du cycle ont été expliquées ci-dessus. Cependant, le travail sur les indicateurs ne s'arrête pas là. Des indicateurs significatifs doivent conduire à des informations de gestion. Pour obtenir ces informations de gestion, un système de collecte, de traitement des données et de rapportage doit être mis en place. Ces sujets sont approfondis dans différents documents sur le suivi et l'évaluation. Cependant, il va sans dire que les indicateurs jouent un rôle crucial pour rendre opérationnels les systèmes d'information de gestion

### Le travail préparatoire

La définition d'un Cadre Logique incluant les hypothèses

### Suivi

Suivi et évaluation du programme ou projet.

### Exigences et limitations

- Force les planificateurs à réfléchir dès le départ à la manière dont ils surveilleront et évalueront un projet.
- Le cadre logique ne cherche que des indicateurs des effets prévus / attendus et ignore les preuves d'effets ou d'événements ou de processus inattendus qui peuvent menacer la réussite du projet.

## Exemple

Indicateur de la situation globale du VIH, proposé par l'ONUSIDA :

« **Prévalence du VIH chez les femmes enceintes** »

« **Pourcentage de femmes enceintes (15-24 ans) fréquentant des dispensaires prénatals, dont le sang a été testé pour le VIH, qui sont séropositives pour le VIH** »

*Remarque : Utilisez uniquement les données de tests anonymes non liés de sang pour éviter les préjugés.*

Les efforts visant à atteindre les objectifs du [Millénaire pour le développement des Nations Unies](#) d'ici à 2015 font l'objet d'un suivi. Le cadre de présentation des rapports comprend huit objectifs, fondés sur la [Déclaration du Millénaire des Nations Unies](#). Pour chaque objectif, il existe un ou plusieurs objectifs spécifiques, ainsi que des indicateurs sociaux, économiques et environnementaux spécifiques, utilisés pour suivre les progrès vers les objectifs. Plus de 40 indicateurs sont identifiés pour suivre les progrès.

### [Objectif 1: éliminer l'extrême pauvreté et la faim](#)

Objectif 1 pour 2015 :

*Réduire de moitié la proportion de personnes vivant avec moins d'un dollar par jour et celles qui souffrent de la faim.* Indicateurs relatés :

1. Population vivant avec moins de 1 dollar par jour (parité du pouvoir d'achat)
2. Index d'écart de pauvreté (incidence x importance de la pauvreté)
3. Part du cinquième le plus pauvre de la population dans la consommation nationale

Voir aussi [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)

### **Les indicateurs indirects font référence aux informations que nous recherchons de manière indirecte :**

Dans un système de crédit au Ghana, l'épargne bancaire des femmes mise de côté pour le réinvestissement semble être un bon indicateur indirect ou indirect pour les gains des femmes.

Avec la formulation d'objectifs clairs, les OMD indiquent clairement ce qui doit être réalisé en termes d'ici 2015. Les indicateurs identifiés (variables dans ce cas) sont des signaux importants (directs et indirects ; voir également ci-dessous) indiquant des changements par rapport à l'OMD 1

### **En examinant les aspects de la gouvernance, de nombreux indicateurs de performance sont développés.**

- « Qualité de la gestion budgétaire et financière »
- « Indice de perception de la corruption »
- « Qualité des services gouvernementaux »

See also: [www.worldbank.org/publicsector/indicators](http://www.worldbank.org/publicsector/indicators)

### **[Objectif 3 du Millénaire pour le développement:](#) [Promouvoir l'égalité des sexes et autonomiser les femmes](#)**

*Cible 4 : éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire de préférence d'ici 2005 et à tous les niveaux d'enseignement au plus tard en 2015*

L'un des 4 indicateurs pour cet objectif et cette cible :

Indicateur 10. Ratio des femmes alphabétisées par rapport aux hommes de 15 à 24 ans

Voir aussi [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)



## Les étapes dans la formulation d'indicateurs

Cette section propose quelques suggestions sur la façon de formuler des indicateurs. Pour des raisons pratiques, les suggestions incluront les étapes requises pour formuler des indicateurs SMART.

Tout d'abord, évitez de réinventer la roue. Des efforts considérables sont déployés pour formuler des indicateurs dans le contexte des objectifs du Millénaire pour le développement en général et dans de nombreux domaines d'intérêt tels que la réduction de la pauvreté, le développement économique, la gouvernance et des secteurs comme la santé et l'éducation. Le World Wide Web donne accès à bon nombre de ces efforts et peut donc être d'une grande aide dans une première orientation.

Deuxièmement, les tentatives de formuler immédiatement un indicateur complet aboutissent rarement à des indicateurs de bonne qualité. À cet effet, ci-dessous, sur la base des caractéristiques des indicateurs (SMART), une approche par étapes est en cours d'élaboration. Il est recommandé de procéder étape par étape et de se préoccuper ultérieurement de la formulation précise de l'indicateur.

Étant donné que les indicateurs de planification, de suivi ou d'évaluation ont des objectifs légèrement différents, la clarté du statut du projet ou programme dans le cycle de vie est utile avant de commencer à formuler les indicateurs. Lors de la formulation des indicateurs, les étapes suivantes peuvent être utiles :

### 1. QUOI

Faites un remue-méninges sur les variables, qui peuvent fournir des moyens de mesurer le changement dans les objectifs ou les phénomènes. Lors du brainstorming, la qualité minimale ou standard du phénomène est prise en compte **(quoi et à quel point)**

### 2. COMBIEN

Pour définir l'ampleur du changement que nous voulons réaliser

### 3. QUI

Afin de clarifier qui appartient au groupe cible. Souvent, des informations spécifiques sur les personnes appartenant au groupe cible sont nécessaires, par exemple dans les cas où une spécificité de genre est requise.

### 4. OÙ

Cette étape comprend des informations spécifiques sur la zone d'intervention, si cela ne ressort pas encore clairement de l'étape 3

### 5. QUAND encore clairement de l'étape 3

Cette étape comprend la définition du délai.

Le brainstorming sur les variables (étape 1) pourrait bien conduire à un certain nombre d'options différentes. Surtout lorsque des variables indirectes sont identifiées, vérifiez la validité, l'exactitude, la sensibilité et la rentabilité<sup>2</sup> et décidez laquelle (s) répondra le mieux aux besoins d'information des gestionnaires concernés. Bien entendu, le rapport coût-efficacité doit également être pris en considération pour les indicateurs directs et pourrait bien être une raison de choisir des indicateurs indirects.

2

Validité : relation causale avec les phénomènes d'intérêt

Précision : la variable est-elle mesurable de manière suffisamment précise

Sensibilité : la variable réagit-elle rapidement et suffisamment clairement

Rapport coût-efficacité : juste équilibre entre fiabilité et efforts nécessaires pour obtenir les données