

RAPPORT GENERAL DE LA DEUXIEME EDITION DES JOURNEES BENINOISES DE L'EVALUATION

PALAIS DES CONGRES DE COTONOU 02, 03, ET 04 JUILLET 2012



*Au service
des peuples
et des nations*



SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS

I. SESSION DE FORMATIONS	6
II. CEREMONIE OFFICIELLE D'OUVERTURE.....	7
III. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA PREMIERE JOURNEE.....	10
1. Enseignements sur les systèmes nationaux de suivi évaluation de 7 pays africains..	10
2. Systèmes nationaux d'évaluation : cas du Bénin	11
3. Droits et responsabilités dans l'évaluation : quels rôles pour les gouvernements ? .	12
IV. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA DEUXIEME JOURNEE	15
V. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA TROISIEME JOURNEE.....	34
VI. RECOMMANDATIONS	36

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
AfrEA	: Association Africaine d'Evaluation
AIPS	: Analyse d'Impact sur la Pauvreté et le Social
BAD	: Banque Africaine de Développement
BEPP	: Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques
CAPAN	: Cellule d'Analyse des Politiques de Développement de l'Assemblée Nationale
CAPOD	: Projet de Renforcement des Capacités en Conception et Analyse des Politiques de Développement
CCS	: Comités Communaux de Suivi
CDMT	: Cadre de Développement à Moyen Terme
CDS	: Comités Départementaux de Suivi
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CLEAR	: Centre for Learning on Evaluation And Results
CSLP	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CSPEF	: Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
FNE	: Fonds National pour l'Evaluation
GIZ	: Coopération Internationale Allemande
2iE	: Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
JBE	: Journées Béninoises de l'Evaluation
MAEP	: Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs

OCS	:	Observatoire du Changement Social
OMD	:	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
ONU	:	Organisation des Nations Unies
OPEV	:	Département de l'évaluation des opérations de la Banque Africaine de Développement
OSC	:	Organisation de la Société Civile
PCCI	:	Projet de Compétitivité et de Croissance Intégrée
PDC	:	Plan de Développement Communal
PETS	:	Public Expenditure Tracking Surveys
PNE	:	Politique Nationale d'Evaluation
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	:	Partenaire Technique et Financier
RFE	:	Réseau Francophone d'Evaluation
S&E	:	Suivi-Evaluation
SAMEA	:	Réseau de Suivi Evaluation d'Afrique du Sud
SCE	:	Société Canadienne d'Evaluation
SCRP	:	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SFE	:	Société Française d'Evaluation
SILP	:	Suivi d'Impact Local Participatif
SP-CNCA	:	Secrétariat Permanent Chargé de la Coordination des Aides

SP-REFES : Secrétariat Permanent du suivi des réformes économiques et sociales

SRP : Stratégie de Réduction de la Pauvreté

UNACEB : Unité d'Analyse, de Contrôle et d'Evaluation du budget de l'Etat

UNFPA : Fonds des Nations Unies pour la Population

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

USAID : Agence des Etats-Unis pour le Développement International

INTRODUCTION

Du lundi 02 juillet au mercredi 04 juillet 2012, s'est déroulée au Palais des Congrès de Cotonou, la deuxième édition de Journées Béninoises de l'Évaluation (JBE). Elles ont été organisées par le Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques avec l'appui technique et financier du Programme des Nations Unies pour le Développement, l'Ambassade du Royaume du Danemark, la Coopération Technique Allemande et l'Observatoire du Changement Social. Placées sous la Présidence du Premier Ministre, les assises ont permis aux divers praticiens, personnalités, experts et spécialistes en système d'évaluation, aux niveaux national, régional et international, d'échanger sur les questions d'évaluation des politiques publiques avec comme thème central : «**Systèmes nationaux d'évaluation et de gestion du développement**». Environ trois cent personnes ont participé à ces journées.

La deuxième édition des JBE a connu la présence effective d'évaluateurs venus de l'Afrique du Sud, du Burundi, du Cameroun, du Canada, de la France, du Ghana, du Kenya, de la Mauritanie, du Niger, de l'Ouganda, du Sénégal, et du Togo. Les travaux se sont déroulés en plusieurs étapes que sont : la cérémonie de lancement des formations, la session de formations, la cérémonie d'ouverture officielle, les travaux proprement dits et la cérémonie de clôture ponctuée par la lecture du communiqué final des JBE.

En prélude à la cérémonie officielle d'ouverture des Journées, une session de formations portant sur quatre thématiques a été organisée au profit des participants dans la matinée du lundi 02 juillet 2012.

I. SESSION DE FORMATIONS

La cérémonie d'ouverture de la session de formations a été introduite par **Monsieur Aristide DJIDJOHO**, Coordonnateur du Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques (C/BEPP).

Après son mot de remerciement à l'endroit des différentes délégations qui ont effectué le déplacement de Cotonou, il a situé le contexte du déroulement de cette deuxième édition des JBE en indiquant que l'organisation des Journées témoigne de la volonté du Gouvernement du Bénin de faire de l'évaluation, un outil au service de la gouvernance et du progrès économique et social. Il a ensuite

annoncé que la session de formations est consacrée au renforcement de capacités des participants sur les thématiques suivantes :

- « **Gestion d'une évaluation : des termes de référence à un rapport de qualité** » ; animée par **Dr. François-Corneille KEDOWIDE**, Conseiller en Evaluation au Bureau Régional du PNUD pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre ;
- « **Développer un système de suivi et d'évaluation** », par **Monsieur Léandre ASSOSSOU**, Consultant International ;
- « **Assurer une évaluation de qualité en contexte de turbulences** » par **Dr. Marie Gervais**, Vice-présidente de la Société Québécoise d'Evaluation ;
- « **Utilisation des résultats de l'évaluation : enjeux, conditions et bonnes pratiques** » par **M. Manuel CASTRO**, Conseiller Principal CLEAR/Banque Mondiale.

La session de formations a permis d'approfondir les connaissances des participants sur des concepts clés tels que : suivi, évaluation, politique, programme, projet, actions, activités, ressources, chaîne de résultats, intrants, extrants, effets et impacts. Les participants ont également échangé avec les formateurs sur les différentes formes d'évaluation et leur périodicité, les méthodes d'évaluation, les techniques et outils d'évaluation modernes, la collecte d'informations, l'utilité et l'utilisation des résultats des évaluations.

II. CEREMONIE OFFICIELLE D'OUVERTURE

Dans son mot de bienvenue, **Monsieur Aristide N. DJIDJOHO**, Coordonnateur du Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques (C/BEPP) s'est félicité du pari tenu de la biennale à travers l'organisation de la deuxième édition des Journées Béninoises de l'Evaluation. Il a souhaité la bienvenue à tous les participants aux Journées Béninoises de l'Evaluation qui se veulent un creuset spécial permettant de réunir un large éventail d'acteurs nationaux, actifs dans le domaine de l'évaluation au Bénin, mais également la communauté internationale de l'évaluation.

Il a salué la présence effective des responsables à divers niveaux et des participants à la présente rencontre et rappelé que depuis 2010, plusieurs avancées notables ont été enregistrées au Bénin tant sur le plan de l'institutionnalisation de

l'évaluation, de la conduite de l'évaluation que du renforcement des capacités nationales en évaluation.

Pour M. DJIDJOHO, cette deuxième édition vise principalement à faire le point des recommandations issues de la première édition et à explorer de nouvelles pistes relatives aux questions telles que l'évaluation et la gouvernance, l'évaluation et la budgétisation ou encore les nouvelles perspectives de partenariats pour le Bénin et les autres pays qui souhaitent développer l'évaluation. Se faisant porte-parole de toute la communauté de l'évaluation, il a adressé au Chef de l'Etat ainsi qu'au Gouvernement du Bénin, les remerciements pour les orientations et la volonté politique affirmée d'ériger l'évaluation au rang de priorité nationale.

Intervenant à son tour et au nom de la Coopération Technique Danoise, **Monsieur Kristian KIRKEGAARD EDINGER**, Chargé d'Affaires à l'Ambassade Royale du Danemark près le Bénin, a indiqué que les présentes assises s'inscrivent dans le cadre des objectifs poursuivis par le Plan Triennal de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) au Bénin.

Mme Nardos BEKELE THOMAS, Représentant Résident du Programme des Nations Unies Pour le Développement (PNUD) a quant à elle, salué la volonté du Gouvernement du Bénin de faire de l'évaluation une fonction centrale dans le processus de planification du développement au Bénin. Elle a indiqué que la communauté des praticiens s'accorde à reconnaître l'évaluation comme un impératif pour le développement, aux côtés d'autres instruments comme l'audit, le contrôle et le suivi. Par ailleurs, elle a réaffirmé le soutien du PNUD à l'institutionnalisation de la fonction évaluative au sein de l'administration béninoise. Elle a souligné que le thème retenu pour cette deuxième édition des JBE « Systèmes nationaux d'évaluation et gestion du développement » évoque la nécessité pour les pays d'adapter les efforts de création ou de consolidation des systèmes nationaux d'évaluation à leurs priorités et à leurs besoins de développement dans un contexte international et national de gestion du développement axé sur la performance. Elle a insisté sur deux aspects essentiels que sont :

- la nécessité d'adopter une approche multi acteurs des enjeux et besoins de renforcement de la pratique évaluative dans le processus de gestion du développement ;

- la problématique du suivi évaluation qui constitue un élément majeur des processus de pilotage stratégique et de coordination des politiques de développement.

Mme BEKELE THOMAS a, pour finir, renouvelé la disponibilité du PNUD à appuyer la promotion de la culture évaluative dans le monde et particulièrement au Bénin.

Dans l'allocution qu'il a prononcée au nom du Président de la République, **Monsieur Pascal I. KOUPAKI**, Premier Ministre chargé de la Coordination de l'Action Gouvernementale, de l'Evaluation des Politiques Publiques, du Programme de Dénationalisation et du Dialogue Social, a indiqué que le suivi et l'évaluation des politiques publiques sont devenus des fonctions importantes pour les Etats qui consentent de plus en plus d'efforts pour faire émerger la pratique évaluative en vue d'une plus grande efficacité de l'action publique. Il a ajouté qu'au Bénin, le Gouvernement a érigé l'évaluation au rang de priorité nationale dans la perspective de l'obligation de résultat et de la redevabilité à l'égard des citoyens.

Le Premier Ministre a fait le lien entre les systèmes d'évaluation et la gestion du développement qui renvoie non seulement à la place de l'évaluation dans la gestion des affaires publiques mais surtout au rôle qu'elle pourrait jouer dans la marche vers le progrès économique et social. Il a pour cela invité les différents intervenants aux présentes assises à identifier des solutions originales et concrètes pour que l'évaluation devienne un outil essentiel pour la gouvernance et donc pour l'enracinement de la démocratie dans nos pays.

A cet effet, les défis majeurs à relever consisteront à :

- mener des réformes institutionnelles profondes et rétablir la bonne gouvernance dans tous les domaines de la vie nationale ;
- garantir une appréciation fiable et en temps opportun des stratégies nationales visant à accélérer la croissance, réduire la pauvreté et assurer le développement ;
- promouvoir des normes et standards de qualité des résultats d'évaluation.

Terminant son propos, le Premier Ministre a salué la qualité des partenariats noués en Afrique et dans le monde pour renforcer la pratique évaluative au Bénin. Il a notamment insisté sur la dynamique dans laquelle le Bénin s'est engagé avec

l'Afrique du Sud et l'Ouganda pour établir un partenariat durable dans le domaine de l'évaluation.

III. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA PREMIERE JOURNEE

Les travaux de la première journée ont démarré par l'installation du présidium pour conduire les réflexions relatives au thème central des assises.

Ce thème est intitulé : « **Systèmes nationaux d'évaluation et gestion du développement** ». Pour en débattre, un présidium a été mis en place pour conduire les échanges. Il se présente comme suit :

- Président : Antonin S. DOSSOU
- Modérateur : Nardos BEKELE THOMAS

Trois Communications présentées par des Experts internationaux ont meublé ce thème central.

1. Enseignements sur les systèmes nationaux de suivi évaluation de 7 pays africains

Dans son intervention, le Dr. **Stephen PORTER** (Professeur Graduate School of Public and Development Management, Université de Witwatersrand - Afrique du Sud) a indiqué que si dans les pays africains la pratique du suivi-évaluation est de plus en plus courante, elle est trop souvent encore effectuée sur l'exigence des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et n'est pas encore inscrite dans les activités régulières et volontaires des ministères et organismes étatiques. Pour Stephen PORTER, ce sont les PTF qui définissent et financent les programmes d'évaluation pour les structures publiques en Afrique. Ceci induit un risque d'inefficacité de l'action de l'Etat, car il importe de savoir si c'est l'action publique qui est évaluée ou plutôt le financement extérieur. Il a également indiqué que le cadre institutionnel du système de suivi évaluation n'est pas encore effectif dans les Administrations publiques africaines, la conséquence est l'existence dans un même organe public, de plusieurs cellules ou unités d'évaluation malgré la réalité des structures nationales d'évaluation.

Monsieur Stephen PORTER a fini son propos en plaidant pour une appropriation de la pratique de l'évaluation par les Etats africains eux-mêmes. Il a également souhaité un financement interne de l'évaluation par les Etats Nations et la

promotion de la recherche en matière de suivi et évaluation de politiques publiques.

2. Systèmes nationaux d'évaluation : cas du Bénin

Après une brève présentation de la République du Bénin, **M. Aristide DJIDJOHO**, Coordonnateur du Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques, a présenté un aperçu du système de suivi et d'évaluation au Bénin.

D'un point de vue conceptuel, le **système de suivi et d'évaluation (SSE)** au Bénin est formé par trois composantes qui en constituent les mécanismes. Il s'agit des mécanismes de suivi et d'évaluation :

- i. de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté ;
- ii. de l'aide au développement ;
- iii. des politiques publiques.

Cette approche s'explique par le fait que ces trois leviers concourent ensemble à la mise en œuvre de la politique générale de développement qui inclut les aspects liés à la **Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR)**, à la **gestion de l'aide** et à la **mise en œuvre des politiques publiques**.

Malgré les niveaux de ressources limités, le suivi et l'évaluation sont de mieux en mieux pris en charge et les capacités sont renforcées progressivement. L'évaluation des politiques publiques devient progressivement une réalité qui permet d'apporter un nouveau degré d'analyse pour renforcer la prise de décision. Depuis 2010, le Bénin a déployé d'importants efforts dans le développement de l'évaluation et dans la prise en charge des recommandations de la première édition des JBE.

En matière d'institutionnalisation, le Gouvernement du Bénin a élaboré une Politique Nationale d'Evaluation (PNE) qui s'applique à toutes les Administrations au niveau central et au niveau décentralisé pour servir d'outil fédérateur aux interventions en faveur du développement de l'évaluation au niveau national.

Pour renforcer le système national du Bénin, plusieurs recommandations peuvent être formulées notamment :

- le développement de la synergie entre les structures de suivi et d'évaluation ;

- l'utilisation de l'évaluation comme un outil de démocratisation de la gestion du développement ;
- l'institutionnalisation et le renforcement des capacités professionnelles en évaluation ;
- la mise en place d'un système d'information pertinent et dédié à l'amélioration de la production statistique ;
- la participation active des utilisateurs des services publics à tous les stades du processus d'évaluation ;
- une plus forte implication des services déconcentrés et administrations décentralisées dans le suivi, l'évaluation et la production de données statistiques désagrégées et fiables.

3. Droits et responsabilités dans l'évaluation : quels rôles pour les gouvernements ?

M. Achille HOUSSOU, Team Leader du Programme Pauvreté au PNUD BENIN est intervenu sur les **droits et responsabilités dans l'évaluation** notamment sur les **rôles des gouvernements**. Il a indiqué que l'évaluation est une exigence du droit au développement et de la Gestion Axée sur les Résultats de Développement. L'évaluation fait appel à plusieurs acteurs que sont : l'Etat, les citoyens, les partenaires, la société civile etc. Il a ensuite rappelé le contexte des droits et responsabilités dans l'évaluation en citant l'article 2 de la déclaration sur le droit au développement.

Un rappel a été fait des principes de l'approche droits humains fondés sur l'autonomisation, la participation aux décisions de développement, la non discrimination et la responsabilisation qui font de l'évaluation une exigence du droit au développement. De même, il a été évoqué les obstacles au développement de l'évaluation que sont la faible culture de reddition des comptes, la culture du blâme et du secret etc.

Les rôles et responsabilités des gouvernements en matière d'évaluation ont été ensuite passés en revue. Il s'agit entre autres de :

- veiller au suivi et à l'évaluation axée sur les résultats au niveau national ;
- garantir le développement d'un plan d'évaluation ;

- sauvegarder l'indépendance de l'exercice ;
- lier les résultats aux ressources et veiller au respect de l'obligation de redevabilité dans l'utilisation des ressources ; et
- veiller à la qualité et à l'utilisation adéquate des indicateurs de suivi et des enseignements tirés.

Au total, plus qu'une technique, l'évaluation est une culture, une culture de la « *contestabilité* », ou aucune mesure ne doit jamais être considérée comme acquise.

Le modérateur du thème central, **Mme BEKELE THOMAS** a mis l'accent sur la nécessité :

- d'inscrire la pratique de l'évaluation comme une activité régulière dans tous les organes de l'Etat,
- de procéder à l'évaluation des systèmes de programmation/budgétisation et des données statistiques sur le développement.

Pour finir, Mme BEKELE THOMAS a rappelé le droit au développement de tout être humain et sa participation en conséquence au processus d'évaluation.

A l'issue des trois présentations dérivées du thème central, les interventions des participants ont porté essentiellement sur :

- l'absence de solidarité et d'esprit d'équipe au niveau des structures locales ;
- le rôle des réseaux d'évaluation dans l'institutionnalisation de la fonction évaluative en Afrique ;
- l'adéquation des méthodes d'évaluation par rapport aux besoins en évaluation ;
- l'absence des ressources financières pour faciliter l'atteinte des objectifs en termes d'évaluation ;
- les responsabilités des détenteurs de droits ;
- la mise en place d'un mécanisme d'actualisation du système national de suivi-évaluation ;

- le développement de l'apprentissage de l'évaluation à tous les niveaux notamment au niveau communal et local ;
- la conformité aux expériences d'évaluation réussies ;
- l'inexistence de données de base qui facilitent l'évaluation ;
- la non prise en compte du contexte local dans le diagnostic ayant conduit à l'élaboration de la Politique Nationale d'Evaluation ;
- les renforcements des capacités des différents acteurs intervenant au niveau de la chaîne d'évaluation ;
- le renforcement de la planification et du suivi-évaluation au niveau des communes ;
- la structuration et le renforcement des systèmes d'information au niveau local en vue de la fiabilité des informations fournies aux structures centrales ;
- l'évaluation de la qualité des instruments d'évaluation ;
- les implications de la mise en place d'un Fonds National pour l'Evaluation au regard des limites de la capacité financière de l'Etat et Envisager l'implication des partenaires techniques et financiers ;
- la protection des évaluateurs au niveau des communes dans le contexte de la forte politisation des prises de décisions au niveau communal ;
- l'usage des informations provenant des communes par les ministères sectoriels ;
- l'exemple de pays ayant réussi la mise en place du système d'évaluation basé sur le citoyen ;
- l'autonomisation du Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques à travers sa transformation en une Agence d'évaluation ;
- l'absence de la qualité et de la fiabilité de l'information statistique au niveau des administrations en général et particulièrement au niveau des communes ;

- la périodicité de l'évaluation des politiques publiques ;
- les profils pour être un évaluateur : envisager l'organisation de formations diplômantes au profit des personnes non qualifiées pour exercer la fonction d'évaluation ;
- l'absence de banques de données au niveau des préfectures ;
- la nécessité de mettre l'accent sur les systèmes nationaux d'évaluation notamment au niveau des départements et communes.

Dans sa synthèse, le Président de séance **M. Antonin DOSSOU** a rappelé que l'état des lieux des systèmes nationaux de suivi et évaluation effectué dans sept pays africains montre qu'il existe un gap à combler en matière de suivi et d'évaluation au Bénin. A cet effet, il est nécessaire de rétablir l'équilibre entre la demande et l'offre d'évaluation. Il a ajouté que les pays ont pris de plus en plus conscience de l'importance de l'évaluation. Cependant, il existe des obstacles à surmonter notamment au niveau de la gouvernance (leadership, volonté politique), des mentalités (prise de conscience des enjeux), des capacités (définition des politiques, réalisation des évaluations), de la qualité du système d'information (au niveau conceptuel et de la collecte des données) qui connaît des lacunes à combler aux niveaux central et local.

Au total, des progrès importants ont été enregistrés. L'intégration de la dimension locale dans le système national d'évaluation est le principal défi à relever. Il est déterminant de le prendre en compte pour rendre le système d'évaluation plus performant au Bénin.

IV. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA DEUXIEME JOURNEE

La deuxième journée a démarré par les communications de la **Table ronde n° 1** intitulée « **Evaluation des politiques publiques et gouvernance démocratique** ».

Le Présidium de cette table ronde est composé ainsi qu'il suit :

- *Président* : Dr Ian GOLDMAN, Directeur Général Adjoint du DPME/Afrique du Sud
- *Modérateur* : Janvier ALOFA, Economiste National du PNUD.

Introduisant les travaux de la table ronde n°1, **M. GOLDMAN** a évoqué quelques expériences de pratiques d'évaluation des pays d'Afrique du Sud et de l'Est. Il a mis un accent sur l'importance de l'évaluation comme outil de développement, et de formulation des politiques publiques. Il a exhorté les gouvernants à œuvrer pour :

- la transformation de l'espace rural vers un espace productif avec des opportunités pour les nations ;
- la transformation de la relation citoyen-état vers les citoyens protagonistes de leur développement ;
- la transformation des services de l'état ;
- l'utilisation des résultats d'évaluation comme outil de gestion des changements, d'apprentissage, et de facilitation d'un processus de changement des services de l'état ;
- l'évaluation comme outil technique, mais aussi un système qui transforme la vie des citoyens.

M. GOLDMAN a indiqué que les échanges au cours de cette table ronde se focaliseront notamment sur la contribution de l'évaluation à la transformation du secteur public (Exécutif/Législatif), la relation avec les acteurs clés, les liens avec la gouvernance, la gestion et la coordination et les leçons tirées des expériences diverses.

Pour finir, le Président a indiqué que deux communications introduisent la table ronde n°1, à savoir :

- Conception de systèmes et de dispositifs réactifs pour l'évaluation des politiques publiques : cas des pays pionniers ;
- Rôle des Parlements dans l'évaluation des politiques publiques.

1. **Conception de systèmes et de dispositifs réactifs pour l'évaluation des politiques publiques : cas des pays pionniers**, présentée par M. Manuel CASTRO, ex Directeur de SINERGIA Colombie, Conseiller principal CLEAR/WB.

Dans son exposé, **M. Manuel CASTRO** a présenté l'expérience de l'évaluation dans quatre différents pays dont deux pays avancés (le Canada et les Etats Unis) et deux pays en voie de développement (Chili et Colombie).

Pour ce qui concerne les Etats Unis, M. Manuel CASTRO a expliqué que la pratique de l'évaluation concerne prioritairement la gestion faite par le Gouvernement américain des dépenses publiques, notamment l'argent du contribuable. Il existe donc aux Etats Unis, un Bureau qui a en charge le contrôle des dépenses publiques et qui rend compte au Congrès. Ce bureau appuie ainsi le Congrès dans son rôle de contrôle de l'action publique. Le système d'évaluation américain est donc conduit par le Congrès, qui se charge de la diffusion et de la facilitation de l'accès aux résultats des missions d'évaluation.

Au Chili, le système d'évaluation est conduit par le Ministère des Finances qui procède au contrôle budgétaire des différents financements publics. Ce contrôle est confié à des acteurs externes tels des Consultants et Cabinets d'études qui rendent les résultats et recommandations de leurs travaux au Ministère des Finances. En retour, le Ministère des Finances suit la mise en œuvre desdites recommandations.

En Colombie, le système d'évaluation est axé sur la gestion faite des ressources publiques. Il est géré par le Ministère chargé du développement qui fait appel pour certaines missions d'évaluation à des consultants externes. Les résultats de l'évaluation sont soumis au Ministre chargé du développement. Il rend compte au Gouvernement qui décide de la mise en œuvre des recommandations faites. Les résultats des missions d'évaluation sont diffusés sur internet.

M. Manuel CASTRO a conclu son propos en indiquant que l'évaluation est un **outil** de gouvernance démocratique et doit, de ce fait, être à la portée des populations et des parlementaires qui doivent être des acteurs à l'avant-garde du contrôle de l'action publique.

2. Rôle des Parlements dans l'évaluation des politiques publiques, présentée par **M. Grégoire O. BALARO**, Cybernéticien & Economètre, Cellule d'Analyse des Politiques de Développement de l'Assemblée Nationale (CAPAN)

Le présentateur a indiqué que le modèle parlementaire d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques prévoit le renforcement du rôle des organes parlementaires en matière de contrôle et/ou d'évaluation.

De nouveaux instruments d'évaluation des politiques s'articulent à la fonction de contrôle axée sur le contrôle budgétaire, notamment les instruments classiques,

les questions au gouvernement (orales, écrites, d'actualité), les commissions d'enquête parlementaires et les missions d'information.

Evoquant l'expérience béninoise, M. BALARO a indiqué que :

- au Bénin la mission parlementaire d'évaluation des politiques publiques n'est pas institutionnalisée ;
- la fonction de contrôle existe et porte notamment sur le contrôle budgétaire ;
- la fonction d'évaluation est imprécise et n'est pas comprise comme un outil de gouvernance de l'action publique ;
- il existe cependant des structures de renforcement des capacités des parlementaires en matière d'analyse et d'évaluation des politiques de développement dont: l'Unité d'Analyse, de Contrôle et d'Evaluation du budget de l'Etat (UNACEB) et la Cellule d'Analyse des Politiques de Développement de l'Assemblée Nationale (CAPAN).

En matière de politique budgétaire, le pouvoir de l'Assemblée Nationale est aussi limité. Contrairement aux pays comme le Nigéria, le Libéria, l'Ethiopie, le Mozambique dont les parlements ont des pouvoirs illimités pour modifier le budget, l'Assemblée Nationale ne peut amender le budget que si cet amendement ne modifie pas le déficit ou l'excédent proposé par le gouvernement.

M. Janvier ALOFA, modérateur de la table ronde, a récapitulé les communications en deux points, notamment la place des parlementaires dans le contrôle de l'action publique et la nécessité de diffuser les résultats des évaluations. Il a conclu qu'au regard des expériences des pays, la qualité du système d'évaluation et son ancrage institutionnel dépendent du contexte démocratique, de la gouvernance, de la volonté politique des gouvernants et du système politique dans chaque pays.

Les questions et contributions des participants ont permis notamment de préciser le rôle respectif de la Cour ou de la Chambre des Comptes et du Parlement dans le processus évaluatif, d'apprécier la qualité et la solidité du modèle américain qui peut inspirer.

Par ailleurs, pour aborder des thématiques spécifiques au cours de la table ronde N° 1, trois panels ont été constitués.

a) **Panel 1 : « Politiques et stratégies en matière d'évaluation »**

Le panel 1 a réuni des représentants de l'Administration publique, de la société civile, des universités et des mairies de différents pays. La facilitation a été assurée par Dr François Corneille KEDOWIDE, Conseiller en Evaluation au Bureau Régional du PNUD et le rapportage par M. Sahawal ALIDOU, Assistant Technique Local, OCS/Bénin. Trois communications y ont été présentées :

- « ***Stratégies pour le renforcement de la qualité et de l'utilisation des évaluations*** » : cette communication présentée par ***Dr Marie GERVAIS*** a essentiellement retracé les évolutions dans l'institutionnalisation et la pratique évaluative au Canada et au Québec depuis la première édition des JBE tenue en 2010. Elle a fait noter que l'évaluation est bien ancrée dans le paysage politique et la gouvernance publique au Canada, notamment en raison d'un cadre légal bien défini qui a comme pilier le Centre d'Excellence en Evaluation et une forte interaction entre l'évaluation et le système de gestion des dépenses publiques. Plusieurs initiatives ont été menées en vue de l'amélioration de la qualité des évaluations. Il s'agit entre autres de l'élaboration d'un profil de compétences des spécialistes de l'évaluation et de l'établissement de partenariat avec l'Ecole de la fonction publique du Canada et les universités. Les défis à relever restent le renforcement de la synchronisation entre les évaluations et la prise de décision, la valorisation de l'innovation et de l'excellence ainsi que le développement de la recherche en évaluation.

Les échanges et débats consécutifs à cette présentation ont principalement concerné la gestion des compétences des évaluateurs, l'éthique et l'indépendance des évaluateurs, le degré de mise en œuvre des recommandations des évaluations et l'impact des différentes initiatives sur la qualité des évaluations réalisées.

- « ***Gestion des parties prenantes dans les évaluations : quelle gouvernance pour quel type d'évaluation ?*** » le ***Dr Sulley Gariba*** a introduit cette communication par un rappel de l'évolution du contexte de l'évaluation en Afrique en insistant sur la demande accrue de reddition de compte par les populations. Il a distingué trois types d'acteurs dans l'évaluation : les demandeurs d'évaluation (PTF, gouvernement, parlement, société civile...), les

réalisateur d'évaluation (consultants, centres de recherches...) et les utilisateurs des évaluations (décideurs, PTF...) et a évoqué la nécessité de renforcer les capacités de ces différents acteurs. Ses principales recommandations dans ce sens sont entre autres l'élaboration d'un programme de renforcement de capacités et la fourniture d'un appui institutionnel à la société civile et au parlement.

Les discussions à la suite de cette communication ont mis en évidence la nécessité de fournir une formation spécifique pour l'élaboration des termes de référence d'évaluation et les interactions entre la lutte contre la corruption et l'évaluation des politiques publiques.

- « *Méthodologies innovantes en évaluation* » : **M. Moctar SOW** dans son exposé a partagé avec les participants, l'expérience d'une diffusion au Sénégal des résultats d'évaluation à travers des films documentaires. Avec cette innovation, il a été noté pour les évaluations concernées une meilleure compréhension des enjeux et des résultats, une meilleure appropriation des résultats et des recommandations et une meilleure utilisation des résultats aussi bien par les citoyens, la société civile que par le Gouvernement. Le communicateur a également insisté sur le respect des principes directeurs de l'AfrEA dans le cadre de cette innovation et a tiré quelques leçons apprises de cette expérience.

Les questions discutées après l'exposé sont relatives à la nécessité d'utiliser des moyens alternatifs de diffusion des résultats d'évaluation pour les rendre plus accessibles aux citoyens ; à l'éthique dans l'utilisation des médias comme canaux de diffusion des résultats d'évaluation ; à la nécessité de disposer de métadonnées sur les évaluations et aux interactions à établir entre l'évaluation des politiques publiques et l'intelligence stratégique dans la gouvernance publique.

Au total, les travaux et réflexions du panel 1 ont permis de :

- réaffirmer la nécessité de poursuivre et de renforcer l'institutionnalisation de l'évaluation,
- identifier l'élaboration de politique d'évaluation, le renforcement des capacités des acteurs et la fourniture d'appui institutionnel à la société civile et au parlement comme moyens de promouvoir l'évaluation et d'améliorer la qualité des évaluations.

b) Panel 2 : « Institutionnalisation de l'évaluation : Où en sommes-nous ?

Les travaux du panel 2 des journées béninoises de l'évaluation se sont déroulés dans la matinée du 3 juillet 2012 avec pour facilitateur, Manuel CASTRO, Conseiller principal- CLEAR/WB et pour rapporteur, Mr Jean-Claude S. KEKE, expert /CAPOD. Les travaux de ce panel ont été marqués par la présentation de trois communications.

- « *Expérience d'institutionnalisation de l'évaluation : cas de l'Afrique du Sud* ». La Communication présentée par **Jabulani MATHE**, Directeur Evaluation DPME/AFRIQUE DU SUD a consisté à exposer l'expérience de l'Afrique du Sud en ce qui concerne son processus d'institutionnalisation de l'évaluation. Les points abordés par cette communication sont relatifs : i) à l'évolution de la mise en place du système de suivi-évaluation des politiques/ programmes en général et celui de l'Afrique du Sud en particulier, ii) aux rôle et responsabilité en matière de planification et de suivi-évaluation, iii) au contexte du cadre stratégique pour l'évaluation, iv) au champ d'application du cadre stratégique, aux défis et problèmes auxquels on peut être confronté dans tout processus d'évaluation. Il a également exposé l'importance d'une évaluation ainsi que les différentes approches utilisées.

Les questions soulevées par les participants sont notamment relatives aux points suivants : i) la faisabilité pratique du dispositif ; ii) comment assurer la pérennité du système dans son fonctionnement actuel ; iii) comment la société civile et le secteur privé interviennent dans le dispositif du suivi-évaluation Sud Africain ; iv) la qualification et le niveau d'indépendance des évaluateurs ; pourquoi le département chargé de l'évaluation est logé au niveau de la présidence ; v) l'effectif de ce dispositif et le coût de son fonctionnement ; vi) les sources de financement du dispositif ; vii) la qualité et la fiabilité des données collectées.

- « *Evolution du processus d'institutionnalisation de l'évaluation au Burundi* », présentée par **Dr Rose GAHIRU**, Directeur Adjoint du Bureau d'Etudes Stratégiques pour le Développement. Dans son exposé, après avoir présenté les différentes caractéristiques géographiques et institutionnelles du pays, la communicatrice a abordé les outils de planification utilisés au Burundi. Ainsi, selon elle, l'adoption de la vision 2025 et de la deuxième génération du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP)

constitue le cadre de référence des politiques/Stratégies/Programmes. Le CSLP a été élaboré suivant un processus participatif puis adopté par le gouvernement et approuvé par le parlement. Les politiques et stratégies sectorielles sont harmonisées au CSLP.

Il existe une interaction entre le SP-REFES (Secrétariat Permanent du suivi des réformes économiques et sociales) et le SP-CNCA (Secrétariat Permanent Chargé de la Coordination des Aides) ainsi qu'une bonne communication entre le SP-REFES et les cellules de suivi-évaluation sectorielles à travers la mise en place des points focaux au niveau de chaque ministère. Des revues annuelles conjointes du CSLP sont effectuées tant au niveau central (ministère sectoriel) qu'au niveau décentralisé et des parties prenantes nationales (parlement, secteur privé, société civile). Les PTF sont impliqués dans ce processus et il existe un cadre de dialogue permanent avec eux.

Par ailleurs, il a été institué l'élaboration des rapports semestriels et annuels qui sont présentés devant le Parlement (article 163 de la constitution).

Au nombre des faiblesses de l'ensemble du système de Suivi-évaluation tel que mis en place au Burundi, on retient notamment celles liées i) aux lenteurs d'interaction entre le SP-REFES, le Ministère du Plan et les ministères sectoriels ; ii) à l'insuffisance en organes indépendants et de professionnels en suivi-évaluation ; iii) à l'insuffisance en capacités humaines.

Elle conclut en espérant que les expériences des autres pays pourront les aider à améliorer le dispositif dans son fonctionnement actuel en ce qui concerne le circuit d'échange d'informations performant.

Les débats qui ont suivi ont tourné autour des points suivants : i) l'intervention des maires dans le fonctionnement actuel du dispositif de suivi-évaluation, ii) la force du contrôle exercé par l'Assemblée Nationale en ce qui concerne le contrôle de l'action gouvernementale au Burundi, iii) la responsabilité réelle des communes dans la mise en œuvre des politiques publiques.

- « **Mise en place de dispositifs d'évaluation interministériels : une approche pour l'institutionnalisation** », présentée par **Laurent DENIS**, Directeur du F3E, France. Cet exposé a mis l'accent sur le dispositif d'institutionnalisation de l'évaluation de l'action des ONG et collectivités territoriales françaises. Le Directeur de F3E a montré les fondements opérationnels et institutionnels du

dispositif avant de proposer un schéma institutionnel pour la promotion de l'évaluation des politiques publiques à un niveau interministériel ou intercommunal. Par rapport au schéma proposé, il s'est inspiré de l'expérience du F3E, centré sur la responsabilisation d'un « point focal » interministériel (intercommunal) doté de compétences d'accompagnement, de moyens techniques et financiers.

Les préoccupations soulevées par les participants sont relatives à i) la relation entre le F3E et l'Etat français, notamment en matière de conduite d'évaluations, ii) l'autonomie du F3E ; iii) l'existence d'un partenariat avec le Sud.

A l'issue des différentes présentations et échanges qui ont suivi, on peut retenir que l'institutionnalisation de l'évaluation nécessite la mise en place :

- de méthodologies solides pour la rendre opérationnelle ;
- d'un processus efficace de renforcement des capacités.

Ce processus doit répondre à des exigences (considérations) qui diffèrent selon les pays. Il revient alors au gouvernement d'identifier les bonnes pratiques pour appuyer le processus d'institutionnalisation du système d'évaluation dans le pays et aux acteurs en charge de l'évaluation, de développer les capacités pour une meilleure institutionnalisation de l'évaluation au niveau du pays. C'est le but des présentes journées qui devront contribuer à faire avancer le processus au niveau de chaque pays.

c) **Panel 3 : Utilisation et appropriation du suivi et de l'évaluation**

Les travaux du panel ont été présidés par **M. Guy CAUQUIL**, Président d'Honneur de la Société Française d'Évaluation. Monsieur Aristide DJOSSOU de la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers en service au Ministère de l'Économie et des Finances du Bénin a assuré le rapportage des travaux qui se sont déroulés autour de trois présentations portant sur des études de cas de trois pays (Sénégal, Kenya, Ouganda).

- « *Utilisation du suivi et de l'évaluation dans le processus de la planification et de la programmation budgétaire au Kenya et au Sénégal* ». Le cas du Kenya a été présenté par **M. Samsom MACHUKA**, Directeur du suivi et de l'évaluation du Kenya. Il ressort de la présentation que :

- il existe une démarcation entre les fonctions de suivi et d'évaluation au Kenya ;
- des acteurs non étatiques sont impliqués dans le système de suivi dont les principaux instruments portent sur la revue des dépenses publiques, l'élaboration des rapports annuels de progrès ;
- au niveau de l'évaluation, les outils utilisés au Kenya sont les PETS (Public Expenditure Tracking Surveys), les revues à mi parcours et les revues à terme ;
- une stratégie de communication permet la dissémination des principaux résultats du système de suivi et d'évaluation ;
- le système de suivi et d'évaluation s'insère dans le processus de budgétisation par un système de rétroaction permanente. La planification budgétaire est ainsi fonction des résultats des revues des dépenses publiques et de la performance passée du secteur.

Présentant le cas Sénégal, **M. Babacar DIAKATHE**, Conseiller à la Délégation à la Réforme de l'Etat a montré que l'évaluation s'inscrit dans les différentes étapes de la chaîne de planification (vision prospective et orientation stratégique de développement). Le système de suivi permet au Sénégal d'affiner le processus d'élaboration des CDMT, des CDMT sectoriels et des lettres de politiques sectorielles. Les CDMT sont élaborés à travers un processus transparent de planification financière et de préparation du budget, visant à allouer les ressources publiques aux priorités de développement. Ainsi :

- les décisions budgétaires sont prises sur la base de prévisions ;
 - l'accent est mis sur l'identification d'indicateurs et la mesure des performances des ministères par rapport à l'atteinte de leurs objectifs ;
 - pour renforcer l'articulation entre objectifs globaux et sectoriels, tous les ministères disposent de lettres de Politique Sectorielle.
- **« Utilisation et diffusion des résultats des évaluations : enjeux, conditions de succès et bonnes pratiques : cas de l'Ouganda. Présentée par M. Timothy LUBANGA. Il ressort de sa présentation que le Système de suivi et d'évaluation de l'Ouganda est bâti autour de : i) un cadre d'évaluation annuel et mi-annuel des performances ; ii) un cadre évaluatif des politiques et programmes du**

Gouvernement ; et iii) un instrument local de dialogue avec les populations à la Base : le BARAZZA.

De la synthèse des discussions, on retient que :

- l'évaluation doit s'inscrire dans une réflexion prospective ;
- il est nécessaire de séparer la fonction de suivi de l'évaluation ;
- le processus d'évaluation doit être une rétroaction permanente, et s'inscrire dans une vision de pilotage stratégique ;
- l'évaluation doit s'inscrire dans une Programmation pluriannuelle ;
- l'approche Barraza de l'Ouganda qui associe les citoyens à la base est une initiative participative qui doit être vulgarisée.

La Table ronde n°2 « Evaluation des politiques publiques : nouvelles perspectives et partenariats » a été présidée par Mme Oumoul Khayri Ba TALL, Consultante Internationale et modérée par M. Epiphane KOUDESSI, Expert Comptable.

Dans son propos, Mme TALL a indiqué que le développement est une aspiration légitime des peuples et des citoyens à une vie décente. Ainsi, les politiques publiques constituent des propositions pour gérer la vie en société. Elle a expliqué que l'action publique de développement doit de ce fait revêtir une pertinence qui permettra au citoyen de se retrouver dans le système de gouvernance en cours dans sa cité. La question de la pertinence de l'action de développement implique la notion de la pertinence de l'évaluation qui garantit l'efficacité de la gouvernance. Mme TALL conclut donc sur la nécessité d'avoir une bonne méthodologie d'évaluation pour assurer le contrôle de l'action du Gouvernement.

Deux communications ont permis d'introduire la table ronde n°2.

3. **Institutionnalisation de l'évaluation : Où en sommes-nous ? Quelles expériences probantes ? Nos prochains défis ?** Elle est présentée par Dr David HOUINSA, Consultant International

Dans son intervention, le Dr HOUINSA a rappelé la genèse de la pratique de l'évaluation dans les pays de l'Afrique noire francophone en partant de l'émergence de « la démocratie pluraliste et du libéralisme économique (à la fin des années 90), passant par la Déclaration du Millénaire adoptée par l'ONU en

2000 ; l'élaboration des OMD en 2001 et le sommet sur l'efficacité de l'aide tenu à Busan (COREE) en 2011. Il conclut que le système de suivi-évaluation a été mis en place avec comme ancrage les Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme et les Stratégies de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (2002 au Niger, 2003 au Bénin).

Ainsi plusieurs initiatives ont été prises et ont impliqué l'appui technique et financier des Partenaires Techniques et Financiers (PNUD, UNICEF, UNFPA, Agence Intergouvernementale de la Francophonie) pour la mise en place d'un système de gestion du développement axé sur les résultats et la réalisation d'études diagnostiques des capacités nationales en évaluation. Ces différentes études ont permis d'identifier quelques faiblesses du système de suivi évaluation. Il s'agit entre autres de la faible institutionnalisation de la fonction évaluative au sein des Administrations publiques, la faible demande en évaluation de la part de l'Etat, la faible adéquation entre la planification stratégique nationale et la planification sectorielle. L'expression manifeste de la demande de reddition de comptes de l'action publique de la part des PTF et des organisations de la société civile a été identifiée comme force. La principale menace indiquée est le faible intérêt affiché par les autorités politiques, vis-à-vis des résultats des évaluations.

Au total, le présentateur a relevé des défis pour l'institutionnalisation de l'évaluation. Il s'agit essentiellement de :

- la création d'un cadre institutionnel adapté à l'évaluation des politiques publiques ;
- l'élaboration d'une Politique/ Stratégie nationale d'évaluation des Politiques Publiques ;
- la gestion efficace et rationnelle des ressources humaines ;
- l'allègement de la fiscalité pour permettre un meilleur développement des professionnels locaux ;
- le développement d'une offre de formation locale en matière d'évaluation ;
- l'intégration de la fonction d'évaluation dans les textes qui réglementent le fonctionnement des institutions ;

- le renforcement des capacités des institutions de formation en matière de production d'outils, de méthodologies de suivi, d'évaluation et de gestion des performances.
4. « **Evaluer pour mieux gouverner** » présentée par M. Denis **PAILLARD**, Ingénieur Conseil, Enseignant à Sciences Po Paris et à Toulouse.

Dans sa présentation, M. **PAILLARD** a indiqué que l'évaluation permet d'identifier tout d'abord : les objectifs de chacun, les champs de convergence et les accords possibles, les contraintes et les besoins de chaque partenaire.

Cette démarche permet ensuite de choisir ses partenaires, négocier, passer des accords, définir des critères de succès propres, prévoir une évaluation pour soi qui permette aussi de fournir à chaque partenaire les éléments dont il a besoin.

Par ailleurs, l'évaluation ex ante permet d'une part de fixer les enjeux, les objectifs généraux et spécifiques, les critères de succès, les indicateurs, les ressources et les coordinations nécessaires et d'autre part, de définir à chaque niveau des missions propres et coordonnées et des champs de responsabilités.

Les différentes interventions des participants après les deux présentations relatives au thème de la table ronde N°2 ont notamment trait :

- à la pertinence de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques et actions publiques au Bénin ;
- à la conduite et à la méthodologie de l'évaluation de l'action publique ;
- aux différentes relations et opportunités de formation que le Gouvernement du Bénin peut avoir avec les centres régionaux d'évaluation ;
- à l'obligation d'autonomie de l'évaluateur.

Au cours de la table ronde N°2, trois panels ont également été constitués pour réfléchir sur des sujets précis.

a) **Panel 4 : Nouveaux enjeux et défis de l'évaluation**

Trois communications ont meublé les échanges au sein du panel 4. Les présentations ont été suivies d'échanges au cours desquels les participants ont fait des contributions pour enrichir les débats.

- « **Institutionnalisation de l'évaluation et reddition des comptes : rôle et expérience de l'AfrEA** ». Cette première communication, présentée par **M. Serge YAKUE DJIAM** de l'Association Africaine d'Evaluation (AfrEA) a permis aux participants de comprendre les produits et services du réseau ainsi que les formalités d'adhésion. Selon le communicateur, l'AfrEA est une association loi 1901 créée en 1999 qui rassemble 30 membres africains. Elle offre à ses membres des produits ou services de renforcement des capacités, du soutien à la création des associations nationales d'évaluation et de promotion en Afrique des réseaux d'évaluation utilisant des connaissances et outils endogènes.

Au titre des acquis, l'AfrEA a organisé six conférences, publié des principes directeurs de l'Evaluation en Afrique, œuvré à la conception de son website et à la publication de divers rapports.

Le principal défi de l'AfrEA est de promouvoir la création ou le développement des réseaux nationaux de sorte qu'en 2015, elle ne regroupe que des Associations Nationales et des Institutions.

Perspectives

AfrEA envisage de :

- créer une revue dédiée à l'Evaluation ;
- développer et diversifier ses partenariats (avec des PTF autres que ses bailleurs traditionnels que sont USAID, BAD, Fondation Rockefeller, etc.) ;
- développer une approche africaine de l'évaluation qui utilise les connaissances endogènes ;
- tenir sa prochaine Assemblée générale en 2014.

Les échanges riches qui ont suivi ont porté, entre autres, sur la relation entre l'AfrEA et le MAEP, le profil des structures pouvant adhérer à l'AfrEA et son financement.

- « **Défi de l'évaluation au niveau décentralisé (financement, planification, évaluation participative et contrôle citoyen, etc.)** ». **Madame ODJOUBE Justine**, Coordinatrice de l'Observatoire du Changement Social (OCS) a réalisé un état des lieux de la pratique de l'évaluation à travers l'analyse des Plans de Développement Communaux (PDC), de l'effectivité du mécanisme de

suivi-évaluation de la SCRP au niveau décentralisé, des initiatives des OSC en matière de contrôle citoyen de l'action publique et de l'initiative de l'Administration centrale en matière de Suivi d'Impact Local Participatif (SILP). Cet exercice a permis d'analyser les faibles performances réalisées au niveau décentralisé et d'identifier les défis ci-après :

Défis

- Rendre opérationnel le dispositif de suivi-évaluation de la SCRP au niveau décentralisé ;
- Prévoir systématiquement dans les PDC, un dispositif de suivi-évaluation ;
- Rendre opérationnel le dispositif de collecte des données et mettre en place des bases de données socio-économiques fiables au niveau des Communes ;
- Amener les OSC actives dans les communes à jouer leur rôle de veille citoyenne et à faire réellement du contrôle citoyen de l'action publique leur cheval de bataille ;
- Eduquer la population à la base afin qu'elle internalise le contrôle citoyen de l'action publique et y recourt le plus fréquemment possible.

« **Utilisation des outils d'analyse d'impact des politiques publiques sur la pauvreté : quelles perspectives** ». Cette dernière communication, réalisée par **M. Epiphane ADJOVI**, Directeur du CAPOD, a relevé les efforts réalisés par le Bénin dans le cadre du développement de cette approche d'analyse d'impact des politiques publiques sur la pauvreté. Les études AIPS de l'OCS et les travaux du réseau MIMAP en constituent des illustrations de ces efforts. Ils ont permis au Bénin d'être cité en exemple dans le cadre du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP). Le communicateur a mis l'accent sur l'importance de l'analyse dans le cycle de gestion des politiques publiques. Elle intervient au niveau de la planification (évaluation ex ante et ex-post). Il a ensuite insisté sur la nécessité de disposer des outils fiables capables de fournir des informations crédibles. Dans cette perspective, il a recommandé de prévoir des moyens pour la mise en œuvre de ces outils car les évaluations d'impact sont relativement onéreuses.

- b) **Panel 5 : « Nouveaux partenariats et coopération pour le développement du suivi et de l'évaluation »** a connu comme Facilitateur : M. Boureïma

GADO, Coordonnateur du Réseau Nigérien de Suivi et d'Évaluation et comme Rapporteur, Mme Christelle HAZOUME, Coordonnatrice de la composante « Infrastructure de Développement des Affaires » au Projet de Compétitivité et de Croissance Intégrée (PCCI).

M. GADO a introduit la séance en indiquant que seul le cadre partenarial permet de développer et maintenir le niveau des capacités en évaluation aux niveaux national, régional et international. Deux communications ont meublé ce panel :

- **Présentation du CLEAR et de son rôle dans les partenariats, par Dr El Hadj GUEYE**, Directeur du Centre CLEAR pour l'Afrique Francophone et
- **Contribution de la Banque Africaine de Développement au renforcement du suivi et de l'évaluation : quelles opportunités pour les pays africains, par Joseph MOUANDA**, Chargé d'Évaluation Supérieur-Département d'Évaluation de la BAD.

Les communications respectives du Center for Learning on Evaluation And Results (CLEAR/ Banque mondiale), de l'OPEV (Département de l'évaluation des opérations de la Banque Africaine de Développement) et de l'Agence Française de Développement (AFD) ont mis l'accent sur le renforcement des capacités et le leadership en matière d'évaluation, le tout, sous-tendu par un renforcement du partenariat.

Il existe deux Centres CLEAR en Afrique, l'un en Afrique du SUD pour les pays anglophones et l'autre au CESAG à Dakar (en partenariat avec ZiE de Ouagadougou) pour l'ensemble des pays francophones. Au niveau du Centre CLEAR CESAG, au-delà de la formation, il convient de citer les appuis conseils aux pays, disséminations des résultats et recherche appliquée sur les outils et méthodes adaptés aux besoins de la sous-région.

Le renforcement de capacités est la seule façon de permettre un véritable **leadership** des nations en matière d'évaluation. Certes, il y a la volonté politique affichée (comme la présence du Premier Ministre aux JBE) mais cela nécessite également la constitution d'une force vive et renouvelée en la matière. La BAD va ainsi à présent privilégier l'utilisation des expertises locales pour les évaluations et le recrutement de consultant junior.

Le CLEAR a précisé que faire coïncider l'offre et la demande en S&E passe non seulement par le renforcement des capacités mais surtout par la connaissance des pratiques dans d'autres régions et l'inclusion réelle des pays africains dans le réseau global de connaissances.

Dans la même veine, l'AFD a inscrit l'objectif du partenariat aux objectifs classiques de redevabilité et de connaissance/apprentissage. Cette dimension partenariale a conduit à privilégier une démarche d'évaluation rétrospective (ex ante) et à rechercher l'implication de leurs partenaires (pays bénéficiaires).

Des préoccupations majeures exprimées par l'auditoire, il est ressorti un sentiment d'abandon des acteurs au niveau local au détriment des « pays » notamment par les PTF.

Les trois communicateurs ont signalé la création de systèmes de formation en ligne pour ainsi élargir l'accès à l'expertise en matière de Suivi et d'Évaluation. L'AFD a une action indirecte sur le développement de l'expertise à travers les financements qu'elle accorde : ses pays « clients » sont responsables du bon fonctionnement des politiques ou projets et ainsi soumis au concept de redevabilité.

L'impact réel des multiples études effectuées sur le besoin en S&E a également été mis en cause : comment évaluer l'impact des études en rapport avec les moyens notamment financiers utilisés, quels résultats sur le niveau de développement et quelle exploitation est faite des conclusions des études ?

Le centre CLEAR pour l'Afrique francophone basé à Dakar qui mène une étude de la demande au Bénin, en Mauritanie et au Sénégal peut inclure la dimension du « retour sur investissement » des évaluations effectuées. En effet, cette étude étant une phase pilote, elle sera étendue au reste de l'Afrique francophone.

En guise de perspectives, on retiendra que la formation en ligne est en voie de développement, imminente selon les communicateurs. L'implication et la spécialisation des acteurs locaux en matière de S&E doivent ainsi être assurées. L'AFD en partenariat avec des collectivités locales a indiqué que l'intégration de ses acteurs peut être prise en compte.

En matière de leadership, il ne suffit pas de pointer du doigt les financements extérieurs : c'est aux gouvernements de minimiser cette dépendance en intégrant

dans les accords de financement l'utilisation ou le renforcement de l'expertise local en S&E.

M. GADO, facilitateur du Panel, a, de façon utile, conclu que les Partenaires au développement exposant les différents axes d'interventions prévus, la possibilité est ainsi donnée aux Gouvernements africains de « réclamer » des axes d'interventions efficaces et pérennes.

c) Panel 6 : Renforcement des associations et sociétés d'évaluation : Partage d'expériences et pistes d'actions futures

Les communications de ce panel se sont axées sur les expériences de la France, du Canada et de l'Afrique du sud. Elles ont été présentées respectivement par : M. Guy CAUQUIL, Président d'honneur de la SFE ; Mme Martha McGuire, Présidente de la S&E et M. Raymond BASSON, Président de la SAMEA.

La société Française d'Evaluation est une association à but non lucratif et animée par un réseau de bénévoles. Elle accueille tous ceux qui portent un intérêt à l'évaluation à titre personnel, professionnel ou institutionnel, quel que soit leur niveau territorial, leur institution, leur secteur d'activité, leur discipline ou leur courant de pensée. Sa vocation générale est de contribuer au développement de l'évaluation et de promouvoir son utilisation dans la conception et la mise en œuvre des actions publiques et de toute action entreprise au nom de l'intérêt général. Elle s'efforce notamment de faire progresser les techniques, les méthodes, les procédures, et les principes éthiques propres à garantir la qualité des évaluations ainsi qu'un usage approprié de leurs résultats.

Le présentateur a présenté les trois axes de progrès de la SFE, à savoir :

- le **développement des journées d'études**,
- la **montée en charge des groupes** relatifs aux politiques publiques sectorielles, et
- **l'augmentation significative du nombre des adhérents.**

Trois principaux défis sont à relever pour la relance et la consolidation du RFE, à savoir :

- la participation des partenaires du Sud doit être active et autonome et représentée dans la gouvernance du Réseau,

- l'ouverture du RFE à d'autres acteurs internationaux clés tels que : les unités responsables de l'évaluation dans le système des Nations Unies et le groupe des Nations Unies sur l'évaluation, les réseaux internationaux dédiés à l'évaluation,
- la recherche de cofinancement pour asseoir une action durable par le recours aux partenaires nationaux et internationaux est un préalable à l'action.

La société Canadienne d'Evaluation (SCE) est une association professionnelle à but non lucratif. Les lignes directrices de l'association sont consignées dans plusieurs documents dont le document de code et déontologie, de l'Ethique de la recherche avec des êtres humains, du document du comité conjoint sur les normes de l'évaluation de l'éducation.

Les forces de SCE peuvent être résumées essentiellement à ce qu'elle est la première société d'évaluation du monde et prend en charge le développement des sociétés d'évaluation.

Par rapport à la gouvernance, les préoccupations concernent essentiellement la durée des mandats qui n'est pas spécifiée dans les règlements et les statuts ; d'où la nécessité de la mise à jour des textes en mettant l'accent sur l'identification des responsabilités au niveau des postes de conseillers, et la fixation de la durée des mandats.

Comme **importants défis à relever**, la SCE doit œuvrer pour élargir son partenariat avec d'autres associations internationales d'évaluation et d'autre part la promotion de la gouvernance ainsi que la gestion de la croissance et du changement.

Le Réseau de Suivi Evaluation d'Afrique du Sud (SAMEA) est une association créée en 2005 par des professionnels du secteur. Le but est de promouvoir le suivi évaluation en Afrique du sud. Il est dirigé par un conseil d'administration élu régulièrement par les membres de l'Association. Les directeurs sont bénévoles, seules leurs dépenses liées aux activités sont remboursées.

Au nombre des défis à relever au niveau de l'Association, on peut citer :

- définir des stratégies pour accroître les ressources financières ;

- renforcer les capacités au niveau local, et rapprocher des expertises nationales et internationales ;
- Rendre les critères d'évaluations endogènes ;
- Trouver le moyen d'attirer la jeunesse ;
- Savoir manager la diversité des membres au sein des réseaux d'évaluation ;
- Accroissement des budgets alloués aux structures d'évaluations ;
- Promouvoir le professionnalisme et la compétitivité au sein des structures ;
- Accroître l'accessibilité à la formation à moindre coût ;
- Partage de l'information intra et extra réseaux ;
- Appartenir à un réseau international de la pratique d'évaluation en lien avec AFREA, IOCE, IDEAS.

V. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA TROISIEME JOURNEE

1. Synthèse des tables rondes

La troisième journée des JBE a démarré par une introduction de **M. Antonin S. DOSSOU**, Président du thème central. Ont suivi, les synthèses des Tables Rondes 1 et 2 à travers la restitution des panels 1, 2, 3, par le Dr Ian Goldman et les panels 4, 5 et 6, par **Mme Oumoul Khayri Ba TALL**.

Il ressort de la Table Ronde 1, qu'il est possible d'avoir au Bénin, un système de suivi évaluation à grande échelle dans tous les domaines de développement. Il importe que ce système ait un réel effet sur les plans, programmes et projets de développement. De même, il convient de faire une utilisation efficiente des résultats de l'évaluation et de veiller à leur qualité. Le renforcement des capacités en techniques évaluatives des évaluateurs locaux et des députés doit également être une activité continuelle. De plus, les résultats des évaluations devront être largement diffusés pour assurer la veille citoyenne en la matière. Les évaluateurs béninois doivent, de leur côté, s'ouvrir au monde international de l'évaluation en participant aux sommets et séminaires qui ont lieu dans le domaine.

En ce qui concerne la Table Ronde 2, il a été indiqué qu'il faut inclure tous acteurs (administratifs, politiques, bénéficiaires de services publics etc.) au processus d'évaluation. L'accent doit aussi être mis sur le rôle de chacun de ces acteurs qui

sont appelés à s'organiser en réseau locaux d'évaluation pour des échanges d'expériences. L'utilisation et l'actualisation des données statistiques de même que la prise en compte de l'évaluation dès l'étape de la planification s'avèrent nécessaires pour l'atteinte des objectifs de développement.

2. Cérémonie de clôture

La Cérémonie de clôture a été marquée par la Présentation des Conclusions de la Conférence et la lecture du Communiqué final, présenté par Mme Marie GERVAIS ainsi que trois allocutions de clôture.

Dans son mot, **Mme Sabine DIALLO**, Directrice de la GIZ, s'est adressée aux participants, au nom de la Coopération Allemande et de l'Ambassade Royale du Danemark. Elle a rappelé que l'évaluation qui doit être placée au centre des actions du Gouvernement, nécessite des compétences et ressources propres de celui-ci. C'est pour accompagner le Gouvernement que la Coopération Allemande et de l'Ambassade Royale du Danemark soutiennent à travers un panier commun, le développement de l'évaluation au Bénin. Elle a noté la nécessité de mettre en œuvre les recommandations issues de ces JBE, dans le but d'améliorer la qualité de vie des populations. Elle a exhorté le Gouvernement à orienter les Partenaires Techniques et Financiers vers la prise en compte des résultats des évaluations.

Mme Nardos BEKELE-THOMAS dans son allocution, a encore une fois salué l'organisation de ces JBE qui sont d'un apport incontestable pour le développement de la connaissance et de la pratique évaluative dans le monde et notamment au sein des nations africaines. Elle est revenue sur quelques défis et enjeux majeurs de l'évaluation et leurs interrelations avec l'efficacité de la gestion du processus de développement (améliorant la gouvernance des affaires publiques, amélioration des relations Etat-citoyens à travers notamment la réédition de compte, la transparence, le regain de confiance, compréhension et appropriation de l'évaluation comme outil d'amélioration de la performance, implications de toutes les parties prenantes à toutes les phases du processus. Elle a souhaité que pour les années à venir, le Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques continue d'œuvrer à l'enracinement de la culture de l'évaluation.

Prononçant le mot de clôture au nom du Premier Ministre, **M. Antonin S. DOSSOU** a félicité les participants pour la qualité des conclusions présentées. Il a ajouté que les conclusions et recommandations de ces JBE permettront au Bénin et aux autres pays représentés de développer ou d'approfondir leur système national d'évaluation. Elles seront soumises au Gouvernement du Bénin qui examinera leur faisabilité et les intégrera au besoin dans la stratégie nationale de développement économique et social.

Monsieur DOSSOU a indiqué qu'il est important que des initiatives comme les Journées Béninoises de l'Evaluation se pérennisent et concourent d'une part à maintenir vivace l'intérêt pour l'évaluation et d'autre part à créer de nouveaux liens de coopération pour la diffusion des bonnes pratiques sur la base de l'expérience acquise par les pays africains et de la coopération internationale.

Il a, pour finir, renouvelé ses remerciements à tous les participants pour la qualité d'écoute et l'ouverture d'esprit dont ils ont fait preuve au cours de ces JBE ainsi qu'aux partenaires que sont : le Programme des Nations Unies pour le Développement, la Coopération Danoise et la Coopération allemande, pour leur appui constant et décisif à l'organisation de ces journées.

VI. RECOMMANDATIONS

Aux termes de ces journées, les participants ont formulé les recommandations ci-après :

1. renforcer l'institutionnalisation acquise de la fonction évaluative au Bénin, par le vote d'une loi ou son inscription dans la constitution pour construire un système évaluatif performant en vue d'améliorer la gouvernance ;
2. moderniser l'Etat et le processus décisionnel en faisant de la fonction évaluative un processus d'apprentissage collectif, participatif, inclusif, vecteur du changement sociétal et d'enracinement de la culture démocratique ;
3. renforcer les missions constitutionnelles de l'Assemblée nationale par des missions évaluatives plus étendues ;
4. promouvoir la culture évaluative comme fondement de l'action publique ;

5. diversifier les canaux de diffusion des résultats d'évaluation et concevoir des méthodologies innovantes d'évaluation qui intègrent les paradigmes socioculturels des différents pays ;
6. promouvoir la création et le développement d'associations nationales d'évaluation ;
7. institutionnaliser la formation qualifiante et la formation continue et professionnaliser le métier d'évaluateur ;
8. mettre en place un code d'éthique professionnel devant garantir les règles d'indépendance, de compétence et de valeurs morales ;
9. renforcer les compétences et les capacités des agents responsables du suivi-évaluation notamment des administrations déconcentrées et décentralisées en mettant en place aux niveaux régional et national un cadre de concertation et de coordination ;
10. démocratiser et décentraliser le système général de diffusion des données statistiques à tous les niveaux de production de l'information statistique (collectivités locales, sociétés d'Etat, établissements publics à caractère social, scientifique et culturel) et en faciliter l'accès. A cet égard, l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique doit se donner de nouvelles responsabilités pour la disponibilité et la qualité des données statistiques à tous les niveaux ;
11. étendre le Suivi d'Impact Local Participatif (SILP) dans le secteur de la Santé, suite à la phase pilote réalisée en 2011 ;
12. mettre en œuvre le Suivi d'Impact Local Participatif (SILP) dans le secteur de l'eau potable et de l'assainissement ;
13. poursuivre l'appui aux Comités Communaux de Suivi (CCS) pour la tenue de leurs sessions ordinaires et élaborer leurs rapports de suivi/évaluation de la SCRP ;
14. appuyer les Comités Départementaux de Suivi (CDS) pour la tenue de leurs sessions et élaborer des rapports synthèse départementaux en vue de leur prise en compte dans le rapport d'avancement de la SCRP ;

15. poursuivre le processus d'utilisation de l'analyse d'impact par : le renforcement de la culture de l'évaluation et de l'analyse d'impact ; le **renforcement des capacités des acteurs** en vue de disposer d'une masse critique de personnes pouvant s'impliquer dans les travaux d'analyse d'impact sur la pauvreté et/ou de pouvoir apprécier les résultats desdites analyses ;
16. faire un plaidoyer à l'endroit de l'Etat pour la prise en compte des documents de planification au niveau local ;
17. impliquer tous les acteurs ; politiques, administratifs, locaux, privés et bénéficiaires des services administratifs au débat sur l'évaluation ;
18. préciser les rôles respectifs de tous les acteurs institutionnels ou non dans la gestion du cadre de l'évaluation ;
19. créer un cadre légal facilitateur de l'institutionnalisation de la pratique de l'évaluation ;
20. favoriser l'intégration des réseaux locaux d'évaluateurs aux associations sous régionales, régionales et mondiales d'évaluateurs ;
21. plaider pour le renforcement des capacités des évaluateurs par les réseaux et partenaires internationaux d'évaluation ;
22. promouvoir la pratique de l'évaluation à tous les niveaux de gestion centrale et décentralisée ;
23. promouvoir la culture de l'exploitation et de l'actualisation des données statistiques dans tous les domaines de développement ;
24. créer un système d'information électronique dédié au suivi et à l'évaluation ;
25. mettre sur pied un mécanisme d'appropriation des résultats des évaluations et un cadre stratégique de mise en œuvre des recommandations qui en ressortent.