



**RAPPORT DE SUIVI DE L'UTILISATION DES RESULTATS DES
EVALUATIONS REALISEES AU COURS DE LA PERIODE 2010-2013**

Juin 2016

Liste des sigles et abréviations

ANFRIJ	Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes
CNETFP	Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
CNOS	Conseil National d'Orientation et de Suivi pour la mise en œuvre du PSRSA et de ses démembrements (département, commune)
DGE	Direction Générale de l'Evaluation
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
INIFRCF	Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs
MPD	Ministère du Plan et du Développement
PAAC	Plans d'Assistance Conseil
PDB	Politique de Déconcentration Budgétaire
PDD	Plan de Décentralisation et de Déconcentration
PDDI	Plans Départementaux de Développement Intersectoriel
PDSA	Politique de Développement du Secteur Agricole
PER	Politique d'Electrification Rurale
PGRE	Politique de Gestion des Ressources en Eau
PNDA	Politique Nationale de Développement de l'Artisanat
PNE	Politique Nationale d'Evaluation
PNT	Politique Nationale du Tourisme
PONADEC	Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration
RHET	Répertoire des Hauts Emplois Techniques
STP-CNOS	Secrétariat Technique Permanent du CNOS

Liste des graphiques

Graphique n° 1: Niveau d'appropriation des recommandations des neuf évaluations	7
Graphique n° 2: Type de changement induit par les 39 recommandations	8

Liste des fiches

Fiche n° 1: Descriptif de l'évaluation de la PONADEC	9
Fiche n° 2: Descriptif de l'évaluation de la PGRE	13
Fiche n° 3: Descriptif de l'évaluation de la PER	18
Fiche n° 4: Descriptif de l'évaluation du RHET	24
Fiche n° 5: Descriptif de l'évaluation de la politique de l'ETFP.....	28
Fiche n° 6: Descriptif de l'évaluation de la PNT	32
Fiche n° 7: Descriptif de l'évaluation de la PNDA	35
Fiche n° 8: Descriptif de l'évaluation de la PDB	40
Fiche n° 9: Descriptif de l'évaluation de la PDSA	45

Introduction

La Direction Générale de l'Évaluation (DGE) a conduit depuis 2010, quatorze évaluations de politiques publiques. Ces évaluations ont permis de faire des diagnostics des différentes politiques, d'en relever les acquis et les faiblesses et de formuler des recommandations en vue de leur amélioration.

L'évaluation d'une politique publique n'est utile que lorsque les résultats qui en sont issus participent à l'amélioration de la prise de décision. L'utilisation de l'évaluation consiste en l'exploitation des résultats pour la formulation et la mise en œuvre des réformes ou actions d'amélioration des services publics. Dans le but d'analyser les processus et dynamiques d'utilisation des résultats et recommandations de neuf évaluations de politiques publiques réalisées entre 2010 et 2013, la DGE a entrepris en 2015 une activité de suivi de l'utilisation des résultats de ces évaluations. L'objectif général du suivi est de s'enquérir des dispositions prises par les ministères sectoriels pour la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations afin d'assurer l'efficacité du service public. Cette activité visait de façon spécifique à :

- vérifier la bonne compréhension des recommandations des rapports d'évaluation ;
- apprécier le mécanisme de transformation des résultats et recommandations en actions;
- apprécier le niveau de mise en œuvre des recommandations ;
- identifier les éventuels obstacles à la mise en œuvre des recommandations ;
- formuler des propositions pour une meilleure utilisation des résultats et recommandations des rapports d'évaluations.

Le présent rapport, qui rend compte de cette activité, est structuré en quatre parties. La première partie présente la démarche méthodologique suivie pour la réalisation de l'activité ; la deuxième partie présente une synthèse globale du niveau d'utilisation des résultats d'évaluations pour l'ensemble des ministères sectoriels, tandis que la troisième partie en donne les détails par politique évaluée ; quant à la quatrième partie, elle capitalise les leçons apprises et propose des recommandations à l'endroit du Gouvernement.

I. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique ayant permis de conduire l'étude est déclinée en cinq étapes à savoir :

- la préparation technique;
- la collecte de données;
- l'analyse des données et l'élaboration du rapport;
- l'atelier de restitution du rapport;
- l'adoption du rapport par le Conseil des Ministres.

A. Préparation technique

Cette phase s'est déroulée dans la période de juillet à août 2015. Elle a permis notamment d'élaborer un questionnaire de collecte de données structuré autour de cinq rubriques à savoir :

- i. l'appropriation des recommandations par les ministères sectoriels chargés de les prendre en charge et qui devait permettre d'identifier :
 - les recommandations ayant déjà été prises en charge ;
 - les recommandations à mettre en œuvre à court-terme ;
 - les recommandations à mettre en œuvre à moyen-terme ;
 - les recommandations qui ne peuvent pas être prises en charge ;
- ii. les difficultés rencontrées dans la prise en charge des recommandations ;
- iii. les solutions proposées par les ministères ;
- iv. les hypothèses de mise en œuvre des recommandations (conditions de réussite et risques) ;
- v. les changements induits par la mise en œuvre des recommandations.

B. Collecte de données

Cette phase a, au cours de la période de septembre à décembre 2015, consisté en l'administration du questionnaire aux sept ministères concernés par les neuf évaluations. Les dites évaluations ont porté sur :

- la politique nationale de décentralisation et de déconcentration ;
- la politique de gestion des ressources en eau du Bénin ;

- la politique d'électrification rurale ;
- l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) ;
- la politique de développement du secteur agricole ;
- la politique de développement du sous-secteur de l'ETFP ;
- la politique nationale du tourisme ;
- la politique nationale de développement de l'artisanat ;
- la politique de déconcentration budgétaire.

Au cours de cette phase, les sept ministères ont été invités à des séances de travail tenues du 16 au 18 septembre 2015 en vue de rendre compte de l'utilisation des résultats de l'évaluation de leurs politiques sectorielles respectives. Ces séances ont été l'occasion d'harmoniser des points de vue sur certaines réponses relatives au questionnaire.

C. Analyse des données et élaboration du rapport

Cette phase s'est déroulée entre janvier et mai 2016. Il s'est agi d'assurer le traitement des données recueillies au niveau des ministères sectoriels et d'en faire des synthèses sur d'une part les mécanismes internes de transformation des recommandations en actions et d'autre part l'appréciation du niveau de mise en œuvre des recommandations.

D. Atelier de restitution du rapport

A l'issue de la rédaction du rapport provisoire de l'étude, un atelier de restitution s'est tenu les 07 et 08 juillet 2016, au cours duquel les ministères sectoriels ont examiné ledit rapport. En dehors des ministères, les acteurs du Cadre Institutionnel d'Evaluation des Politiques Publiques (CIEPP) y ont également pris part.

La prise en compte de leurs amendements a permis de finaliser le rapport.

E. Adoption du rapport par le Conseil des Ministres

Le rapport finalisé a été soumis au Conseil National d'Evaluation (CNE) qui l'a validé. A la suite de la validation du rapport, il a été introduit en Conseil des Ministres pour adoption.

F. Difficultés et limites de l'étude

Plusieurs difficultés ont marqué la conduite de cette étude. Il s'agit notamment du retard important dans la transmission des questionnaires d'évaluation par les ministères ainsi que la non complétude des données transmises par ces derniers, en dépit des séances de travail tenues. En conséquence, l'appréciation des conditions de réussite, des risques et des changements induits par la mise en œuvre des recommandations issues des

évaluations, reste limitée. De plus, l'analyse des données par la DGE est essentiellement basée sur les déclarations des structures concernées.

Par ailleurs, l'insuffisance des ressources de la DGE n'a pas permis de collecter des informations d'autres sources pour confronter les déclarations issues des questionnaires à la réalité.

II. Présentation générale du niveau d'utilisation des résultats des évaluations

A. Niveau d'appropriation des recommandations

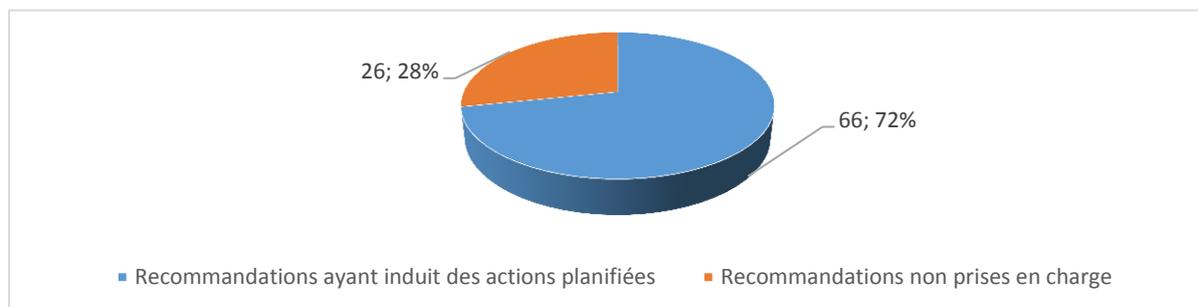
D'importants efforts sont déployés depuis 2010 par les ministères pour l'utilisation des résultats issus des évaluations dans l'amélioration du service public. **Quatre-vingt-douze (92) recommandations** sont dénombrées pour l'ensemble des neuf évaluations de politiques publiques réalisées entre 2010 et 2013. Parmi elles, **soixante-six (66)** ont fait l'objet de mesures ou actions planifiées et mises en œuvre par les ministères concernés. Ce qui permet de dire que **le niveau d'appropriation des recommandations est de 72%**.

Les raisons évoquées pour les **vingt-six (26) recommandations non prises en charge** sont pour l'essentiel l'insuffisance de ressources financières (application du RHET), l'inexistence de cadre institutionnel (déconcentration budgétaire) et le manque de pertinence. Pour cette dernière raison, à titre d'exemple, plusieurs recommandations de l'évaluation de la politique dans le secteur de l'eau relèvent plutôt du secteur de la santé.

De manière spécifique dans le secteur de l'artisanat, la perspective d'élaboration d'une nouvelle politique tenant compte des stratégies nationales et surtout du nouveau code communautaire de l'artisanat de l'UEMOA a rendu caduques certaines recommandations.

Le graphique n° 1 ci-après présente le niveau d'appropriation des recommandations des neuf évaluations.

Graphique n° 1: Niveau d'appropriation des recommandations des neuf évaluations



Source : DGE, 2015

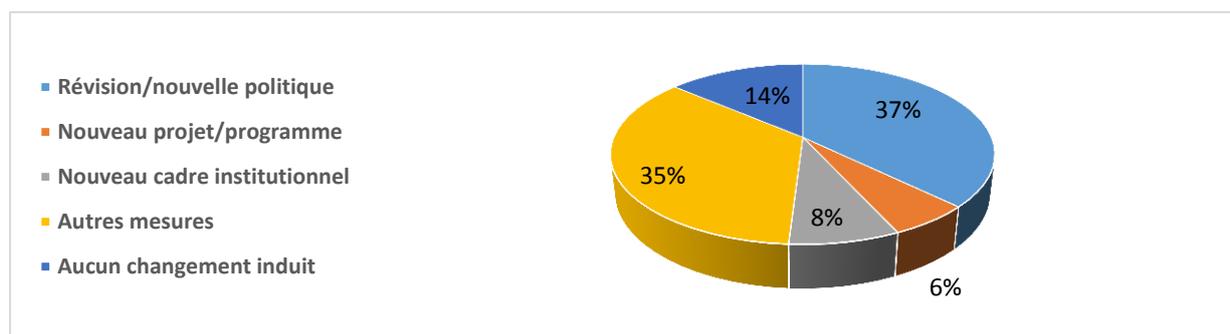
Plus de la moitié (51, soit 55%) des 66 recommandations prises en charge, ont été totalement mises en œuvre au moment de la mission de suivi. De plus, au moins une recommandation est totalement mise en œuvre dans chaque secteur à l'exception de la fonction publique en ce qui concerne le RHET. Aussi, quinze (15) recommandations, soit 16%, sont-elles partiellement mises en œuvre, au moment de la mission de suivi. Certaines sont planifiées à court (PTA 2016) et d'autres à moyen terme. Les secteurs concernés par ces mesures sont la fonction publique, l'eau, l'enseignement technique, l'agriculture, l'énergie, la décentralisation, l'artisanat et le tourisme.

B. Changements induits par la mise en œuvre des recommandations

Dix-neuf (19) recommandations sur les cinquante-et-une (51) totalement mises en œuvre, soit 37%, ont engendré la révision et/ou la formulation de nouvelles politiques publiques. Ces politiques portent sur l'enseignement technique et la formation professionnelle, le secteur agricole et l'artisanat. Dans le secteur de l'énergie, il est prévu pour 2016 l'élaboration de la nouvelle politique d'électrification rurale. De plus, trois recommandations ont conduit à la formulation de nouveaux projets et programmes dans les secteurs agricole, de l'eau, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Quatre recommandations mises en œuvre dans deux ministères ont permis la création de nouveaux cadres institutionnels notamment l'ANFRIJ, l'INIFRCF et CNETFP¹ dans le secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, ainsi que du CNOS et du STP-CNOS² dans le secteur agricole.

Le graphique n°2 ci-dessous indique le type de changement induit et le pourcentage associé en rapport avec les 51 recommandations totalement mises en œuvre.

Graphique n° 2: Types de changements induits par les 51 recommandations



Source: DGE, 2015

¹ ANFRIJ : Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes/INIFRCF : Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs/CNETFP : Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

² CNOS : Conseil National d'Orientation et de Suivi pour la mise en œuvre du PSRSA et de ses démembrements (département, commune)/STP-CNOS : Secrétariat Technique Permanent du CNOS

D'autres changements ont été induits, à travers la mise en œuvre de six (06) recommandations, dans les secteurs de l'agriculture et de l'enseignement technique. En effet, dans le secteur agricole, quatre recommandations ont conduit à : (i) l'amélioration de la production, (ii) le renforcement de l'efficacité des ressources humaines et (iii) l'amélioration de la performance des CARDER.

Par ailleurs, dans le secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, deux recommandations ont induit des changements tels que : (i) la formation des formateurs des Centres de Métiers et des Centres de Formation Professionnelle, des Conseillers Pédagogiques, des animateurs d'établissements, (ii) l'inspection des enseignants en situation de classe, (iii) la production régulière de l'annuaire statistique du Ministère en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, (iv) la formation des jeunes dans les Centres de Formation des Créateurs d'Entreprise et (v) l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

III. Niveau d'utilisation des résultats des évaluations par politique

A. Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC)

a. Fiche descriptive de l'évaluation de la PONADEC

Fiche n° 1: Descriptif de l'évaluation de la PONADEC

Aperçu de la politique	Type d'évaluation : évaluation ex-ante
<p>La <i>Vision</i> 2018 de la PONADEC est intitulé comme suit : « Faire des Collectivités Territoriales des espaces de démocratie à la base, de bonne gouvernance et de développement local durable dans le cadre d'un Etat unitaire décentralisé qui assure le développement harmonieux du territoire national, sur la base de la solidarité nationale, de l'accès de tous aux services de base, des potentialités régionales et de l'équilibre interrégional ».</p> <p><i>Objectif général:</i> créer les conditions institutionnelles et organisationnelles d'un développement territorial durable et équilibré reposant sur une gouvernance locale concertée et sur la valorisation des potentialités des collectivités territoriales afin de dynamiser le</p>	Année de réalisation de l'évaluation: 2012
	<p>Objectifs et résultats attendus de l'évaluation :</p> <p>L'objectif général de l'évaluation est de capitaliser les connaissances sur sa mise en œuvre. De façon spécifique, il s'agit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'analyser la cohérence de la PONADEC au regard des Orientations Stratégiques de Développement (2006-2011); • apprécier dans quelle mesure les différents programmes vont permettre l'atteinte des objectifs de la PONADEC; • apprécier l'exhaustivité des moyens prévus pour atteindre les résultats et la capacité à les mettre en place;

<p>développement à la base.</p> <p><i>Objectifs spécifiques:</i> (i) mettre en œuvre une politique d'aménagement du territoire harmonieuse et équilibrée, intégrant l'ensemble du territoire national pour atteindre un développement durable et équitable ; (ii) assurer la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance territoriale par une administration modernisée et efficace ; (iii) réduire le niveau de pauvreté par l'amélioration de l'accès aux services de base et la valorisation des potentiels économiques des communes.</p> <p><i>Orientations stratégiques :</i> (i) le développement territorial est au cœur des politiques publiques ; (ii) la décentralisation et la déconcentration sont les moteurs de la modernisation de l'Etat ; (iii) le rôle, les compétences et les prérogatives des communes sont reconnus et respectés ; (iv) la lutte contre la pauvreté fait partie intégrante de la politique de décentralisation ; (v) les capacités des acteurs sont renforcées par une meilleure allocation des ressources publiques et un accompagnement adapté.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • apprécier les rôles des différents acteurs impliqués dans sa mise en œuvre notamment l'Etat, les Collectivités locales, les opérateurs économiques etc.; • faire des propositions en vue du recentrage de la politique ou de l'amélioration de la conception et de la gestion des programmes en faveur de la mise en œuvre de cette politique.
<p>Questions évaluatives</p>	<p>Réponses apportées aux questions évaluatives</p>
<p>Dans quelle mesure la PONADEC répond aux enjeux de la Décentralisation et de la Déconcentration au Bénin?</p>	<p>La PONADEC demeure un outil toujours d'actualité, qui fédère les énergies dans le secteur de la décentralisation et de la déconcentration. D'ailleurs, tous les acteurs interrogés restent unanimes sur la nécessité d'avoir un tel outil et au-delà sa mise en œuvre est fortement attendue.</p>
<p>Sous sa forme actuelle, la PONADEC est-elle cohérente avec les Orientations Stratégiques de Développement (2006-2011) et l'Agenda pour un Bénin émergent?</p>	<p>Les objectifs et les orientations du PONADEC restent cohérents avec les OSD et l'Agenda pour un Bénin Emergent. La PONADEC s'inscrit dans la mise en œuvre dans l'OSD 6 et l'agenda Bénin émergent fait du développement un vecteur de croissance économique durable.</p>
<p>Dans quelle mesure les moyens à mobiliser seront</p>	<p>En croisant les actions des volets préparatoires et</p>

suffisants pour la mise en œuvre de la PONADEC?	les moyens financiers, matériels et humains prévus pour sa mise en œuvre, on peut juger de son efficience.
Dans quelle mesure la participation à la mise en œuvre de la PONADEC permettra d'atteindre une durabilité des activités?	Pour une durabilité des résultats qui seront issus de la mise en œuvre de la politique, il serait judicieux que l'Etat prenne assez vite des actes qui instituent la PONADEC comme seule politique qui doit fédérer les actions et activités dans le secteur de la décentralisation et de la déconcentration, ceci pour une durabilité des acquis après les dix (10) ans d'exécution des différentes phases de la politique.
Dans quelle mesure, la PONADEC pourrait avoir un impact sur l'économie ?	La politique à travers ses activités et ses actions devrait avoir un impact significatif sur l'économie locale et par ricochet sur l'économie béninoise entière. Cette hypothèse pourrait se vérifier si les différents actes proposés par le document de politique étaient bien mis en œuvre.

Recommandations de l'évaluation

- A- Installer le Comité Interministériel de Pilotage (CIP) et le Secrétariat Permanent (SP) de la PONADEC.
- B- Adopter un dispositif qui coordonne toutes les activités et actions dans le secteur de la décentralisation et de la déconcentration.
- C- Régler la question du découpage territorial et de l'installation de toutes les préfectures.
- D- Veiller à ce que le FADeC soit l'outil national unique de financement des communes en y intégrant le programme de mise en œuvre des microprojets à impact local et en évitant l'émiettement des ressources.
- E- Assurer l'effectivité du transfert des marchés et abattoirs pour accroître les ressources des Collectivités Territoriales (CT).
- F- Rendre effective la déconcentration budgétaire.
- G- Soutenir les dynamiques sociales et économiques locales de l'ensemble des territoires pour concourir à l'atteinte des objectifs du Bénin Emergent et à la valorisation des potentialités économiques locales.

b. Niveau d'appropriation des recommandations

Des actions ont été engagées pour l'ensemble des sept recommandations retenues dans le rapport d'évaluation de la PONADEC. La mise en œuvre de plus de la moitié (A, B, C et E)

des recommandations est achevée, tandis que pour les trois autres (D, F et G) le processus est en cours.

En effet, les efforts déployés pour les recommandations A et B concernent la prise des actes et le fonctionnement adéquat des organes de coordination de la PONADEC avec compte rendu régulier en Conseil des Ministres.

En ce qui concerne la recommandation C, la question du découpage territorial, de la désignation des Chefs-lieux des douze départements et de l'installation effective des douze Préfets a été définitivement réglée.

Quant à la recommandation E, tous les marchés relèvent désormais de la gestion des administrations communales. Seul le marché "*Dantokpa*" reste et demeure sous la compétence de l'Etat central, la raison avancée étant son caractère international.

S'agissant des recommandations D, F et G, il convient de noter certaines avancées importantes dans leur prise en charge. Au nombre de celles-ci, il faut souligner:

- le transfert régulier des ressources financières prévues pour les communes à travers le FaDEC;
- l'accroissement du nombre de ministères (6 en 2013 à 13 en 2014) déléguant des crédits à leurs structures déconcentrées ;
- la poursuite de l'élaboration des Plans d'Assistance Conseil (PAAC) financés à partir des crédits délégués ;
- le démarrage de l'élaboration des plans de déconcentration et de décentralisation au niveau des ministères sectoriels ;
- l'élaboration des plans départementaux de développement intersectoriel (PDDI).

c. Difficultés rencontrées

Il est important de noter que les efforts nécessaires ont été déployés par le Ministère en charge de la décentralisation pour mettre en œuvre toutes les recommandations dont la mise en œuvre relève de sa responsabilité exclusive. Cependant, quelques difficultés demeurent dans la prise en charge des recommandations dont les actions impliquent d'autres Ministères. En effet, chaque Ministère doit produire son plan de décentralisation et de déconcentration, pour la mise en œuvre effective des recommandations D, F et G ; or il est noté que tous les secteurs ne se sont pas encore inscrits dans la même dynamique. De plus, il a été signalé que l'avis des Ministères du Plan et des Finances sur les PDDI se fait toujours attendre. A tout cela s'ajoute le besoin essentiel en ressources humaines, qui toutefois pourrait être comblé par les plans de décentralisation et de déconcentration.

B. Politique de Gestion des Ressources en Eau (PGRE)

a. Fiche descriptive de l'évaluation de la PGRE

Fiche n° 2: Descriptif de l'évaluation de la PGRE

Aperçu de la politique	Type d'évaluation : Evaluation ex post
<p>La Politique Nationale de l'Eau élaborée en 2009 est fondée sur la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) et s'inscrit dans une perspective de développement durable.</p> <p>La GIRE est une approche qui consiste à prendre en considération et à concilier les différentes utilisations et fonctions physiologiques, socioculturelles, économiques, environnementales de l'eau, ainsi que ses éventuels effets négatifs sur les personnes, les biens ou l'environnement.</p> <p>La Politique Nationale de l'Eau vise à : (i) assurer un accès équitable à l'eau et une exploitation durable des ressources en eau ; (ii) assurer une utilisation efficiente de l'eau pour en optimiser le bénéfice social et économique.</p> <p>De façon spécifique, elle est articulée autour de six axes se déclinent comme suit : (i) une réforme du cadre de gestion pour une bonne gouvernance de l'eau ; (ii) une nécessaire réforme gouvernementale ; (iii) une participation des collectivités territoriales ; (iv) renforcement de la participation du secteur privé ; (v) un renforcement de la participation des ONG et de la société civile ; (vi) une participation citoyenne accrue à tous les niveaux de décision.</p>	<p>Année de réalisation de l'évaluation : 2012</p> <p>Objectifs de l'évaluation :</p> <p>L'évaluation de la politique de gestion des ressources en eau est de capitaliser les connaissances sur la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources en eau au regard des Orientations Stratégiques de Développement (2006-2011) en vigueur au Bénin et de l'Agenda pour un Bénin Emergent.</p> <p>De façon spécifique, il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none">- d'apprécier à travers leurs différents instruments stratégiques la pertinence de la Politique de gestion des ressources en eau ;- de mesurer les impacts directs et indirects de la mise en œuvre de cette politique auprès des bénéficiaires.
Résultats attendus	Réponses apportées aux résultats attendus
<p>1. L'état des lieux de la politique de gestion des ressources en eau au Bénin</p>	<p>L'analyse des documents de vision et de stratégies de gestion des ressources en eau du Bénin (1997) a montré que : (i) le processus d'élaboration de la stratégie nationale de gestion des ressources en eau du Bénin (1997)</p>

	<p>n'a pas été assez participatif ; (ii) la vision globale pour le secteur n'a guère été précisée ; (iii) les objectifs et orientations stratégiques n'ont pas été clairement définis, ce qui donne l'impression d'une liste de bonnes intentions classiques à réaliser dans le secteur ; (iv) la mesure de l'efficacité de ces actions est compromise puisqu'au départ aucun indicateur n'est défini pour la mesure du rendement.</p>
<p>2. L'analyse de la cohérence de la politique de gestion des ressources en eau avec la politique de décentralisation</p>	<p>L'insuffisance d'information notée au niveau du diagnostic du secteur de l'eau montre qu'il existe des limites dans la collaboration interne entre les directions techniques dudit ministère. Quant au document de la Politique Nationale de l'Eau (2009), l'analyse a permis de constater que la vision de développement et de gestion des ressources en eau du Bénin est fondée sur la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) et s'inscrit dans une perspective de développement durable. Toutefois, la programmation stratégique n'a été cohérente à tous les niveaux.</p>
<p>3. La mesure du niveau de réalisation des activités programmées dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources en eau</p>	<p>Le développement du secteur de l'AEP en milieu urbain est appréciable, mais les résultats obtenus sont encore en dessous des besoins réels des populations : en 2008, environ 54 % des populations urbaines du pays sont desservies, ce qui cache des disparités entre les centres urbains car, seulement 30% de la population de la capitale du Bénin sont alimentés en eau potable.</p>
<p>4. La mesure des impacts directs et indirects de la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources en eau</p>	<p>L'analyse des effets et impact de la gestion des ressources en eau sur l'économie nationale, a montré que le Bénin, en dépit de ses potentialités hydro-agricoles, produit moins de la moitié du riz qui y est consommé. De même, son fort potentiel hydroélectrique, ainsi que ses atouts touristiques ne sont pas encore valorisés pour impacter de façon sensible l'économie du</p>

	<p>pays. Il en est de même de son potentiel de transport fluvial qui n'est pas développé. Enfin, en dépit de son fort potentiel, la production halieutique du Bénin est en constante baisse plusieurs tonnes de poisson sont importées chaque année pour couvrir les besoins du pays.</p>
<p>5. l'analyse du cadre institutionnel de mise en œuvre de la politique de gestion des ressources en eau</p>	<p>Plusieurs acteurs animent la vie institutionnelle de la gestion des ressources en eau. Il s'agit des acteurs publics notamment les ministères concernés par la gestion des ressources en eau au Bénin et les collectivités territoriales, ainsi que les acteurs non étatiques, en l'occurrence, les ONG, les différents comités et les chefferies traditionnelles. Il est à préciser que le Conseil National de l'Eau, est le premier dispositif structuré au niveau national et sert de cadre de concertation et de synergie entre les différents acteurs. Le grand défi au plan institutionnel pour les années à venir, est de créer une nouvelle dynamique de mobilisation des acteurs et de valorisation de tous les systèmes de valeurs et de connaissances, porteurs de réponses efficaces à la gestion durable des ressources en eau, à leur préservation, à l'harmonie au sein des communautés et à la réduction de la pauvreté.</p>
<p>Recommandations de l'évaluation</p>	
<p>A. Opérationnaliser la Politique Nationale de l'Eau (PNE) élaborée en 2008 et adoptée par le Gouvernement en 2009. Ce document traduit les engagements et la volonté politique du gouvernement pour ce qui est de la gestion des ressources en eau ;</p> <p>B. Accélérer le processus d'élaboration des textes d'application de la Loi portant Gestion de l'Eau en République du Bénin ;</p> <p>C. Prendre des mesures en vue de l'adoption et de la mise en œuvre du Plan d'Action National de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PAN-GIRE) ;</p> <p>D. Corriger les insuffisances qui minent l'approche de gestion intégrée des ressources en eau du Bénin ;</p> <p>E. Prendre, de façon délibérée et volontariste, des mesures visant à donner à l'hygiène et à</p>	

l'assainissement de base, une importance au moins égale à celle accordée à la desserte en eau potable, dans les politiques, stratégies, projets/programmes de l'Etat et des autres intervenants ;

- F. Prendre des dispositions appropriées afin d'activer la fonction « d'Agence d'assainissement » contenue dans la mission de la SONEB ;
- G. Mettre en place une bonne gouvernance de l'eau basée sur une concertation efficace entre les acteurs et une coordination intra et intersectorielle harmonieuse et efficace ; (renforcement de la planification et de la coordination).
- H. Mettre en place une stratégie nationale de suivi et d'évaluation des ressources en eau et son plan d'action assorti de projets opérationnels ;
- I. Assurer la protection des personnes et des biens contre les actions agressives de l'eau et assurer la protection des ressources en eau contre les diverses pollutions ;
- J. Assurer un partage équitable des charges entre l'Etat, les Collectivités territoriales et les usagers ;
- K. Promouvoir la coopération sous-régionale et internationale pour une gestion efficace des eaux transfrontalières afin de prévenir les conflits liés à l'utilisation des ressources en eau ;
- L. Promouvoir l'intégrité et l'éthique dans le secteur ;
- M. Assurer la satisfaction durable des demandes en eau des différents secteurs d'utilisation ;
- N. Mettre en œuvre un mécanisme de suivi scientifique rigoureux des ressources en eau et des écosystèmes ;
- O. Assurer une gestion efficace des risques liés à l'eau (inondations, maladies, etc...).
- P. Renforcer le financement du secteur public et privé à travers l'instauration de redevance, de taxe, d'amende et la promotion d'initiative privée en hydraulique ;
- Q. Harmoniser la procédure en liaison avec la mise en œuvre du Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADEC) ;
- R. Apporter l'appui conseil nécessaire aux communes pour la planification de leurs besoins en eau ;
- S. Renforcer les capacités des communes dans la programmation et la réalisation des infrastructures hydrauliques ;
- T. Faciliter l'installation des boutiques de ventes de pièces de rechanges des ouvrages à proximité des points d'eaux afin de garantir la réparation rapide des infrastructures ;
- U. Renforcer le volet assainissement à travers des séances d'animations et de sensibilisation en vue du changement de comportement ;
- V. Initier des formations au profit des communes pour la maîtrise de la gestion des ouvrages ;

- W. Assurer le transfert effectif de la réalisation des points d'eaux potables aux communes afin de leur permettre de jouer effectivement le rôle de maître d'ouvrage dans le secteur d'approvisionnement en eau potable ;
- X. Prendre en urgence les textes d'application de la loi portant régime foncier rural du Bénin ;
- Y. Elaborer une politique d'aménagement hydro agricole à l'échelle du pays basée sur l'appropriation des techniques par les producteurs.

b. Niveau d'appropriation des recommandations

Sur l'ensemble des vingt-cinq recommandations sus citées, dix-huit (*A, B, C, D, G, H, I, J, K, M, N, O, P, Q, R, S, T, V*), soit 72% ont fait l'objet de mesures ou actions clairement indiqués. Au nombre de celles-ci, treize (*B, C, H, I, J, K, N, P, Q, R, S, T, V*), soit 52% ont été totalement mise en œuvre. Pour les recommandations *A, D, G, M, O*, les actions énumérées sont partiellement mise en œuvre.

Pour la recommandation *A*, référence a été faite à la validation des études sur l'Agence du Bassin de l'Ouémé, du Fonds National de l'Eau et à l'adoption en cours par le Gouvernement du décret portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de ces structures.

En ce qui concerne les recommandations *D* et *G*, il a été indiqué la création du Conseil National de l'Eau, ainsi que l'installation de ses membres. En outre, le décret portant Attributions, Organisation et Fonctionnement d'une Commission Interministérielle de l'Eau (CIE), organe technique de coordination intersectorielle en matière de gestion des ressources en eau est en cours d'adoption par le Gouvernement.

S'agissant de la recommandation *M*, le décret portant procédure des demandes de prélèvement ou de déclaration est adopté et le projet de guide d'autorisation et de déclaration des ressources en eau est disponible.

Pour la recommandation *O*, il a été indiqué que les arrêtés d'application du décret pris par le Gouvernement pour déterminer les conditions de gestion des besoins en eau en cas de situation d'urgence provoquée par les inondations, la sécheresse ou d'autres cas exceptionnels ne sont pas encore élaborés.

Par ailleurs, les actions phares exécutées dans le cadre de la mise en œuvre des treize recommandations concernent : (i) l'adoption par le Gouvernement de quatorze décrets et l'élaboration d'avants projets d'actes (35 décrets et 15 arrêtés) devant régir l'organisation du secteur ; (ii) la mise en place au niveau des communes, des Associations de consommateurs d'eau potable (les ACEP), dans le cadre de la veille citoyenne du service

publique de l'eau ; (iii) l'établissement depuis 2013, d'un protocole d'accord de partenariat entre l'Institut National de l'Eau et l'Ex-Direction Générale de l'Eau pour la promotion de la Recherche Action et Développement ; (iv) l'appui des services déconcentrés de l'eau et des communes lors des élaborations de leurs documents de planification de leurs besoins en eau.

En outre, il est nécessaire d'ajouter qu'en application de la loi sur la décentralisation, le Ministère en charge de l'Eau a, dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Pluriannuel Eau et Assainissement (PPEA II), transféré 694 millions FCFA aux communes suivant les procédures nationales pour les prestations d'intermédiation sociale, d'investissements de construction d'ouvrages simples et/ou d'acquisition de biens. Ainsi, un accroissement des ressources financières transférées aux communes est relevé. Les ressources transférées aux communes, à travers le FADEC, ont atteint en 2014 un total de 2,62 milliards de FCFA, soit 4 fois plus qu'en 2013, montrant la volonté du gouvernement de confirmer les communes comme Maître d'Ouvrage du secteur. Il reste à souhaiter que les autres partenaires s'alignent sur la procédure.

c. Difficultés rencontrées

Au nombre des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des recommandations, il faut noter : (a) la multitude d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la GIRE ; (b) la difficulté de coordination intersectorielle ; (c) la complexité intrinsèque à mettre en œuvre les actions GIRE, le manque de ressources financières et les goulots d'étranglements au niveau de la chaîne de dépenses ; (d) le manque de ressources financières pour l'organisation des sessions du Conseil National de l'Eau et pour effectuer les missions de suivi et d'évaluation des ressources en eau.

C. Politique d'Electrification Rurale (PER)

a. Fiche descriptive de l'évaluation de la PER

Fiche n° 3: Descriptif de l'évaluation de la PER

Aperçu de la politique	Type d'évaluation : Evaluation finale
La Politique d'Electrification Rurale (PER) a été	Année de réalisation de l'évaluation: 2009 (du 03 juillet au 22 Décembre 2009).

<p>élaborée en 2005 avec pour objectif de créer des conditions qui permettent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - électrifier chaque année en moyenne 150 localités rurales, soit une moyenne de 10 localités par concession d'électrification rurale chaque année ; - atteindre d'ici 2015 au moins 40 % de taux moyen d'électrification pour l'ensemble des localités rurales retenues. <p>La PER est basée sur trois axes stratégiques importants que sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le choix des options techniques d'électrification ; - le développement d'une synergie avec les autres projets sectoriels ; - la mise en place d'un partenariat public/privé. 	<p>Objectif général :</p> <p>L'évaluation finale de la Politique d'Electrification Rurale a pour objectif de faire le point et d'évaluer la mise en œuvre des actions du Gouvernement en matière d'électrification rurale.</p> <p>Spécifiquement, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - vérifier la pertinence et la cohérence interne et externe de la PER ; - vérifier la cohérence des objectifs fixés avec les moyens prévus pour les atteindre ; - mesurer le niveau de réalisation des activités programmées ; - mesurer le degré de conformité des résultats obtenus avec les objectifs poursuivis ; - apprécier l'efficacité des modes d'intervention retenus ; - apprécier l'efficience des dépenses faites au regard des résultats obtenus ; - apprécier le niveau d'implication du secteur privé dans la mise en œuvre de la politique d'électrification ; - mesurer les impacts directs et indirects de la mise en œuvre de la politique.
Aspects évalués	Réponses apportées
<p>Pertinence et cohérence interne et externe de la PER</p>	<p>Elle est analysée au triple plan suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technique, l'objectif d'électrification de 150 localités en moyenne par an à partir de 2009 est trop ambitieux compte tenu de l'importance des conditionnalités techniques, organisationnelles et institutionnelles à mettre en place en trois ans ; - Financier, l'électrification de 150 localités par an, nécessite la mobilisation par an de 30 milliards de francs CFA. Cet objectif reste difficile à atteindre car les sources de financement identifiées notamment nationales que sont le prélèvement des 3 FCFA/kWh, les

	<p>banques, les communes, les institutions décentralisées de crédits et d'épargne restent de loin celles en mesure d'apporter ce financement ;</p> <p>- Institutionnel et organisationnel, l'échéance fixée pour que le nouveau cadre institutionnel et organisationnel devienne opérationnel reste peu réaliste au regard des faiblesses notées dans la situation de référence au moment de l'élaboration de la PER.</p> <p>Ainsi, la PER est peu cohérente avec la politique de développement interne et externe du pays.</p>
<p>Cohérence des objectifs fixés avec les moyens prévus pour les atteindre</p>	<p>La réalisation de l'électrification de 150 localités par an n'est pas réaliste et cohérente avec les objectifs fixés au regard de la situation de référence. Cette situation était caractérisée par : l'électrification de 35 localités en 10 ans soit moins de 4 localités en un an, l'inexistence d'un cadre organisationnel et institutionnel, la faible motivation du secteur privé notamment les banques, etc.</p>
<p>Niveau de réalisation des activités programmées</p>	<p>Les réformes organisationnelles, institutionnelles, réglementaires et financières, préalables au premier programme d'actions prioritaire d'électrification rurale sont faiblement exécutées (33%) au 31 août 2008. Ces réformes étaient prévues s'achever au 31 décembre 2008.</p> <p>Les travaux d'électrification prévus pour être achevés durant la période transitoire, 2005-2007, sont encore à la phase d'études de faisabilité. D'ailleurs, certains travaux d'électrification viennent à peine de démarrer.</p> <p>Globalement, le niveau de réalisation de la PER est faible : 34 localités électrifiées sur 536 localités prévues, soit un taux de 6,34% et 9% de ménages couverts.</p>
<p>Efficacité des modes d'intervention retenus</p>	<p>L'examen de chaque option technique montre que les sources d'énergies renouvelables et le raccordement au réseau conventionnel présentent les meilleurs avantages comparatifs mais nécessitent d'importantes ressources pour leur développement. Aussi, les technologies liées aux énergies renouvelables sont-elles encore peu maîtrisées au Bénin et leur promotion reste limitée. Quant aux groupes électrogènes et plateformes multifonctionnelles, ils présentent plus d'inconvénients et polluent l'environnement.</p> <p>Le niveau de consommation des crédits par l'Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de la Maîtrise de l'Energie (ABERME) au cours de la même période est faible et représente 0,13% de la</p>

	<p>dotation de l'Agence. Il se décompose comme suit : (i) 50% des crédits programmés, (ii) 9,9% des crédits consommés.</p>
<p>Efficiences des dépenses faites au regard des résultats obtenus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation entre stratégie de mise en œuvre de la PER et résultats obtenus : aucun élément de la stratégie (diversification des sources d'énergies, cadre institutionnel et organisationnel et partenariat privé/public) n'ayant été rendu opérationnel, l'adéquation avec les résultats n'a pas été possible. - Adéquation entre moyens mis à disposition et résultats obtenus : il a été relevé l'absence de coordination entre la DGE, l'ABERME et la SBEE, l'insuffisance en qualité et en quantité des ressources humaines de l'ABERME et de la DGE, l'absence d'outils appropriés de pilotage de la PER et du PPER : logiciels de planification, d'élaboration des DAO, etc., l'insuffisance et le retard dans la mise à disposition de l'ABERME des ressources financières. - Adéquation entre temps alloué aux différentes activités et résultats obtenus : conformément au chronogramme, la PER et le PPER ont accusé un grand retard dans la réalisation des résultats planifiés, d'au moins deux ans. <p>En conclusion de la mise en œuvre de la PER, il serait difficile de conclure sur son efficacité.</p>
<p>Niveau d'implication du secteur privé dans la mise en œuvre de la politique d'électrification</p>	<p>Le secteur privé a été peu impliqué en tant qu'acteur à part entière. Seules les entreprises ont été impliquées en tant que prestataires pour la réalisation des études de faisabilité.</p> <p>L'intérêt du secteur privé pour l'électrification rurale reste encore marginal.</p>
<p>Effets directs et indirects de la mise en œuvre de la politique</p>	<p>L'évaluation des effets de la PER a été faite à partir des projets d'électrification rurale réalisés entre 2002 - 2005 ; il ne s'agit pas des projets de la composante 1 ou du PPER de la PER. Les effets de ces projets seront appréciés à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Effets sur le développement local <p>Ils se traduisent par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'augmentation de la mise en valeur des parcelles loties par leurs propriétaires, ce qui a contribué à accroître l'offre de logements et donc à stabiliser les fonctionnaires de l'état affectés dans ces localités ; - l'amélioration de la qualité des services de santé et

	<p>d'hydrauliques villageoises communautaires ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'accroissement de l'offre de scolarisation et d'alphabétisation des populations et l'amélioration des résultats scolaires ; - l'accroissement du dynamisme économique de la localité de façon générale, du fait d'une intensification et diversification de l'économie locale. Celui-ci se manifeste par le développement du commerce de détail à travers les boutiques et les étals, dont l'ouverture se poursuit la nuit ; - le développement d'activités de loisirs permettant de fixer la jeunesse dans leurs localités ; - la réduction de la criminalité et du nombre d'accidents nocturnes de circulation. <p>▫ Effets sur les ménages</p> <p>Les effets de l'électrification des localités rurales sur les ménages se traduisent surtout par l'amélioration de la qualité de vie (éclairage domestique, utilisation d'appareils électroménagers, possibilités de recharge rapides de téléphones portables, conservation des aliments et des médicaments, etc.). Il a été également noté un gain de temps pour les femmes dans leurs multiples travaux domestiques et culinaires et une diversification des activités génératrices de revenus ainsi qu'un accroissement des ventes dans les AGR du fait de la prolongation des activités la nuit, dans les rues dans les ménages.</p>
<p style="text-align: center;">Recommandations de l'évaluation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualiser la PER et le PPER en capitalisant les expériences passées et celles en cours dans d'autres pays comme le Maroc et prenant en compte les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - la définition des normes et techniques acceptables pour les populations rurales ; - la définition des critères de choix des localités à électrifier ; - l'implication des communes et surtout le secteur privé. 2. Poursuivre la réalisation du premier Programme opérationnel de la PER, conformément aux stratégies et à la vision de la PER ; 3. Améliorer la coordination des interventions dans le secteur grâce à la mise en place de l'autorité de régulation du secteur pour faciliter le dialogue, la concertation entre tous les acteurs; 4. Développer l'information et la communication sur la PER, pour susciter son appropriation et 	

son adhésion par les communes et les acteurs du secteur privé ;

5. **Mettre en place et développer des actions de recherche**, en collaboration avec les universités et instituts de formation afin de disposer de données pour faciliter l'aide à la décision ;

6. **Mettre en place une cellule technique de suivi de chantiers** : l'électrification rurale aura réellement décollé si des dysfonctionnements ne persistent pas au niveau des ouvrages réalisés. L'ABERME devra organiser la décentralisation de ses structures dans les départements pour mieux suivre les entreprises responsables des travaux et assister les populations bénéficiaires dans le suivi post projet.

b. Niveau d'appropriation des recommandations

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation, il est noté que sur l'ensemble des six recommandations de l'évaluation, cinq (1 ; 2 ; 3 ; 4 et 6) ont fait l'objet d'actions et de mesures partiellement ou totalement mises en œuvre.

Au titre des recommandations totalement mises en œuvre (2 ; 3 ; 4 ; et 6), soit 67%, plusieurs actions et mesures ont été initiées par le Ministère en charge de l'énergie. Ainsi, outre le Fonds d'Electrification Rurale mis en place, un projet d'électrification de 58+8 localités rurales par raccordement aux réseaux conventionnels de la Société Béninoise d'Énergie Electrique (SBEE) a été mise en œuvre de 2011 à 2014 et financé par la Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO (BIDC). Les contrats ont été également signés et approuvés par la BIDC pour la mise en œuvre d'un second projet d'électrification rurale de 67 localités par raccordement aux réseaux conventionnels de la SBEE. Le ministère en charge de l'énergie a par ailleurs, mis en œuvre des activités de communication et de sensibilisation sur la période de 2011 à 2014 et procédé à la création et à l'installation de l'Autorité de régulation du secteur de l'électricité. De même, des équipes techniques composées aussi bien des cadres de l'ABERME que des cadres de la SBEE sont constituées depuis 2011 pour un suivi efficace des chantiers.

Au titre des recommandations partiellement mises en œuvre (1), soit 17%, le Ministère en charge de l'énergie envisage l'élaboration d'une nouvelle politique d'Electrification rurale. A cet effet, un Comité ad' hoc composé des cadres du Ministère en charge de l'énergie, de l'ABERME, du Ministère en charge du développement et de l'évaluation sera mis en place au cours de l'année 2016, de même que le recrutement d'un Cabinet.

c. Difficultés rencontrées

Le Ministère en charge de l'énergie a rencontré des difficultés dans la mise en œuvre des recommandations, notamment dans la mobilisation des ressources nécessaires pour la réalisation des projets. En effet, les objectifs de la PER étaient trop ambitieux et le secteur privé n'a pas encore la capacité de prendre en charge l'électrification rurale au rythme proposé par la PER (150 localités /an). Par ailleurs, il a été noté une insuffisance de ressources humaines qualifiées pour la mise en place des cellules techniques de suivi des chantiers.

D. Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET)

a. Fiche descriptive de l'évaluation du RHET

Fiche n° 4: Descriptif de l'évaluation du RHET

Aperçu de la politique	Type d'évaluation : Evaluation de l'application du RHET
Le Répertoire des Hauts Emplois Techniques de la fonction publique au Bénin (RHET) a été adopté par le Gouvernement en février 2007, pour aider à la gestion des ressources humaines et des emplois supérieurs de l'administration publique. Il regroupe et classe, selon une méthode spécifique, tous les hauts emplois existants dans l'administration publique du Bénin et en décrit la raison d'être, les finalités, les missions, les attributions, les activités, les exigences et les compétences associées à chacun d'eux. Il est organisé suivant deux (02) types de classifications : la classification par secteur et la classification par fonction. La mise en œuvre du RHET est assurée par plusieurs organisations à savoir ; le Ministère en charge de la Fonction Publique, les ministères sectoriels et les institutions de l'Etat sous la supervision d'un organe de suivi de l'exploitation du RHET.	Année de réalisation de l'évaluation: 2011
	Objectif général L'objectif général de l'évaluation est d'analyser les conditions de mise en œuvre du RHET et de vérifier son efficacité en rapport avec les effets attendus. Spécifiquement, il s'agit de : <ul style="list-style-type: none">- faire le point de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques ;- identifier les forces et faiblesses dans le cadre de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques ;- analyser l'acceptabilité de cette réforme par les cadres concernés ;- élaborer un plan d'action de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques en cohérence avec le rythme de la réforme dans l'administration publique ;- proposer éventuellement des solutions permettant de faciliter l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques.

Aspects évalués	Réponses apportées par la mission d'évaluation
<p align="center">Analyse de la pertinence du RHET</p>	<p>Le RHET est un outil pertinent de gestion et de modernisation de la fonction publique béninoise. Il garantit l'adéquation entre profil et poste nécessaire dans la mise en place d'une administration intègre et performante. C'est également un cadre de référence qui donne des informations pertinentes sur les emplois de hauts cadres pourvus par nomination en Conseil des Ministres.</p> <p>Il renseigne sur la raison d'être, les attributions et les activités principales du poste ainsi que les compétences requises pour prétendre au poste. Enfin, le répertoire a le mérite de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - constituer un outil de référence pour la gestion des compétences à l'échelle de l'administration publique; - unifier le référencement des emplois et des compétences ; - constituer un cadre d'élaboration de cahier de charges et d'évaluation des titulaires des hauts emplois techniques de la fonction publique ; - instaurer l'équité d'une part, entre homme et femme et d'autre part, entre tous les potentiels candidats aux hauts emplois techniques.
<p align="center">Analyse de la cohérence externe du RHET</p>	<p>L'élaboration du répertoire des hauts emplois techniques au niveau de la fonction publique béninoise n'est pas un acte isolé et unique. Elle est en synergie avec les Orientations Stratégiques de Développement, le plan de réforme et de modernisation de l'administration publique béninoise et le document cadre de réforme de l'administration qui constituent des cadres de référence au niveau national.</p> <p>Si la synergie entre la RHET et les documents de réforme nationale est incontestable, il est également très important de jeter un regard critique sur le processus ayant abouti à son élaboration et la procédure de dotation aux hauts emplois instituée par le guide et les outils de nomination aux hauts emplois techniques.</p>
<p align="center">Analyse de la cohérence interne du RHET</p>	<p>Les critères qui ont servi à la classification des emplois-types de l'administration publique sont reconnus universels, objectifs et neutres. Ils mettent l'accent sur le développement de la « logique compétence » afin d'impulser la performance dans l'administration publique.</p> <p>La procédure de nomination présentée dans le manuel guide et outils pour la nomination aux hauts emplois techniques est reconnue classique</p>

	<p>et universelle avec une garantie de transparence, d'objectivité et de recherche de compétence. Cette opinion des cadres de l'administration rejoint celle des membres du Comité de Coordination de la Réforme Administrative (CCRA) et des partenaires techniques et financiers qui confirment que le Bénin a bénéficié de l'appui des experts internationaux en l'occurrence les canadiens et des experts nationaux du domaine.</p>
<p>Analyse de l'effectivité et de l'efficacité de la mise en œuvre du RHET</p>	<p>Le cadre institutionnel mis en place par le Gouvernement pour veiller à la mise en œuvre du RHET n'a pas fonctionné notamment les comités ad hoc. Les tâches assignées au comité ad hoc n'ont pas connu une réalisation effective bien que tous les ministères disposent du fichier électronique des hauts emplois techniques. De plus, il est enregistré un faible taux de participation (30%) des membres des comités ad hoc. De même, certains cadres ayant suivi la formation sont mutés vers d'autres administrations ou à des postes ne leur permettant pas de faire valoir les compétences acquises. Ainsi, les résultats escomptés sont loin d'être atteints.</p> <p>Par ailleurs, les séances d'information pour la sensibilisation des acteurs sur le RHET ont été organisées de façon isolée et n'ont pas garanti une parfaite connaissance du répertoire dans l'administration publique.</p> <p>Il est également aisé de constater que les activités relatives aux deux (02) dernières étapes de la procédure de nomination à savoir ; la validation/approbation de la sélection par le Ministre (étape 5) et l'approbation de la sélection et la nomination des candidats retenus (étape 6) ne sont pas encadrées dans le temps. Cette marge de manœuvre laissée aux acteurs intervenants à chacune de ces étapes pourrait expliquer les dysfonctionnements relevés.</p> <p>L'extension de l'élaboration et de la mise à jour du fichier des diplomates béninois éligibles aux postes régionaux et internationaux par le ministère des affaires étrangères au niveau national n'a pas abouti.</p> <p>En termes de dotation des emplois, à ce jour, sur les (03) trois tentatives de dotation des hauts emplois suivant la procédure instituée par le RHET, seule celle du Directeur des Hauts Emplois Techniques (DHET) est allée à terme. Les (02) deux autres à savoir, la sélection du Directeur des Ressources Humaines du MRAI et du Directeur du Centre de Documentation et d'Information Juridiques du Ministère de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme (MJLDH) ont connu des biais.</p>

<p>Appréciation du niveau d'appropriation du RHET par les cadres de l'administration béninoise</p>	<p>Les cadres de l'administration publique, bien qu'ayant été impliqués dans le processus d'élaboration, n'ont pas une connaissance suffisante du répertoire et du guide d'application. Il y a lieu de noter une faible vulgarisation du RHET à l'endroit de tous les acteurs de l'administration béninoise. Ainsi, le RHET demeure encore un instrument très peu connu mais accepté par la quasi-totalité des cadres de l'administration béninoise.</p>
<p>Forces du RHET</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration selon une approche participative. - Respect des normes universelles dans la conception. - Existence d'un dispositif normatif et institutionnel qui régit le répertoire. - Transparence et simplicité des procédures retenues pour la nomination. - Cohérence du répertoire avec les stratégies nouvelles de recherche de la performance des administrations publiques en Afrique face à la crise économique et financière. - Existence de compétences dans tous les ministères pour la mise en œuvre du RHET. - Formation des SGM et DRH dont la plupart sont encore en poste.
<p>Faiblesse du RHET</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Caractère réglementaire des actes juridiques d'application de RHET. - Inexistence de force juridique contraignante à l'endroit des gouvernants. - Manque de leadership de la structure en charge de la mise en œuvre du répertoire. - Faible vulgarisation. - Manque de dissémination. - Manque de volonté politique. - Mobilité des cadres et surtout des membres du comité ad hoc de mise en œuvre du RHET.
<p style="text-align: center;">Recommandations de l'évaluation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Soumettre à l'Assemblée Nationale un projet de loi portant application du Répertoire et de la procédure de nomination aux Hauts Emplois Techniques. 2. Renforcer les capacités des comités ad-hoc en charge de la mise en œuvre du RHET. 	

3. Elaborer et mettre à jour périodiquement le Fichier National des Hauts Emplois Techniques.
4. Assurer à la structure en charge de la mise en œuvre du RHET, en l'occurrence, la Direction des Hauts Emplois Techniques, un positionnement institutionnel qui lui confère plus d'autorité dans son rôle de superviseur des comités ad-hoc des ministères.
5. Organiser des séances de sensibilisation à l'endroit des cadres de l'Administration dans tous les Ministères et institutions de l'Etat, dans les départements et dans les communes.
6. Fixer un délai de deux semaines entre l'étape de « validation/appropriation de la sélection par le Ministre » et l'étape « d'appropriation de la sélection par l'Organe de suivi et la nomination des candidats retenus » dans la procédure de nomination aux hauts emplois techniques.

b. Niveau d'appropriation des recommandations

Les recommandations de l'évaluation de l'application du Répertoire des Hautes Emplois Techniques n'ont pas connu une réelle mise en œuvre. Une seule des six recommandations a été partiellement mise en œuvre. Il s'agit de l'organisation des séances de sensibilisation à l'endroit des cadres de l'Administration pour laquelle, des activités de sensibilisation et de formation sur le répertoire au profit des cadres et responsables de l'administration ont été organisées. Du reste, les responsables du Ministère en charge de la mise en œuvre du RHET affirment que cette sensibilisation a été faite avant l'évaluation.

c. Difficultés rencontrées

Les difficultés évoquées par le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle sont liées à l'absence de volonté politique. En effet le RHET est une réforme dont l'objectif est de rompre avec les pratiques politiciennes actuelles. Ladite réforme nécessite de ce point de vue un leadership avéré, un engagement et une volonté affirmée au plus haut niveau de l'Etat pour faciliter son application.

E. Politique mise en œuvre dans le domaine de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (ETFP)

a. Fiche descriptive de l'évaluation de la politique

Fiche n° 5: Descriptif de l'évaluation de la politique de l'ETFP

Aperçu de la politique	Type d'évaluation : Evaluation à mi-parcours
Le document de Politique et d'Orientation de la	Année de réalisation de l'évaluation: 2011

<p>Réforme de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle a été adopté en 2001 et est assorti d'un plan d'action prévu pour être mis en œuvre sur la période allant de 2002 à 2006.</p> <p>En 2006, le Gouvernement a élaboré un Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE) 2006-2015 qui tire son essence de la lettre de déclaration de politique éducative adoptée en Février 2005. Ce Plan qui se fonde sur la vision politique d'un Bénin émergent avec une valorisation du capital humain concerne tous les ordres d'enseignement. Les objectifs fixés au sous-secteur de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle visent l'adaptation des formations aux besoins du marché du travail, l'amélioration de la qualité et de l'équité ainsi que de la gestion et du pilotage du système.</p>	<p>Objectifs de l'évaluation :</p> <p>Evaluer la stratégie mise en œuvre dans le sous-secteur de l'enseignement technique et professionnel afin de tirer les leçons de ses résultats et de proposer au besoin des recommandations en vue d'améliorer ses performances.</p> <p>Plus spécifiquement, il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'évaluer la pertinence et la cohérence des choix stratégiques et leur adéquation avec les objectifs de développement du Bénin émergent ; - d'analyser les conséquences globales de la mise en œuvre de la politique en termes d'offre de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail.
<p>Résultats attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les faiblesses de la stratégie mise en œuvre actuellement sont décelées ; - la pertinence et la cohérence des objectifs et des moyens mis en œuvre sont analysées ; - un bilan de la mise en œuvre des mesures prioritaires (juridiques, institutionnelles, organisationnelles et en investissements notamment) de la stratégie est réalisé ; - les besoins en investissements du secteur sont connus ; - des solutions pratiques et spécifiques sont apportées pour corriger les dysfonctionnements relevés ; - des pistes pour l'élaboration de la stratégie du sous-secteur en vue de répondre aux besoins de développement de l'économie sont identifiées. 	<p>Réponses apportées par l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Pertinence de la politique</i> <p>La politique mise en œuvre dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle répond aux besoins des bénéficiaires et de l'économie nationale. Les objectifs définis visent à répondre non seulement aux enjeux nationaux, mais également aux enjeux régionaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cohérence interne et externe de la politique</i> <p>Dans l'ensemble, il y a une adéquation entre les ressources prévues et les objectifs de la politique de l'ETFP. Il existe une articulation parfaite entre cette politique et d'autres instruments nationaux de développement économique et social. Cette politique est également en cohérence avec la politique de coopération des partenaires au développement.</p>

	<p>- <i>Analyse des conséquences globales de la mise en œuvre de la politique de l'ETFP en termes d'offre de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail (efficacité, efficience, effet et impact)</i></p> <p>La mise en œuvre de la réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle s'est poursuivie à travers le Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education. A l'exception de la réhabilitation ou de la poursuite de la construction de quelques infrastructures dont les projets existaient avant l'élaboration de ce plan, des actions ont été engagées dans le cadre du Plan Décennal. Mais les résultats se font toujours attendre.</p> <p>L'impact de la politique sur les institutions, la formation, l'insertion professionnelle et le développement reste encore faible en raison de ce que les stratégies subséquentes pourtant prévues n'ont pas été mises en œuvre.</p>
<p style="text-align: center;">Recommandations de l'évaluation :</p> <p>A. Créer une agence de formation technique et professionnelle et la doter d'un cadre organique assez cohérent qui prend en compte, entre autre, les suggestions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Doter l'agence d'un manuel de procédures qui prend en compte l'élaboration des fiches de poste pour tous les agents tout en clarifiant leur rôle (mission, responsabilité) suivi d'indicateurs mesurables et dressant le profil des compétences (en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être du titulaire) ; ii. Instaurer un mécanisme de contrôles réguliers : contrôle de processus et contrôle de résultats ; iii. Instaurer un système d'évaluation intermédiaire ; <p>B. Créer un centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de formation ;</p> <p>C. Renforcer le cadre programmatique et de suivi de la mise en œuvre de la politique ;</p> <p>D. Réguler la création des centres de formation et des établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle ;</p> <p>E. Visiter ou s'inspirer des expériences mieux réussies ;</p>	

F. Former le personnel et en assurer le suivi ;

G. Organiser la carrière du personnel.

b. Niveau d'appropriation des recommandations

Toutes les sept recommandations ont fait l'objet de mesures de mise en œuvre. En ce qui concerne la création de l'Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes (ANFPRIJ), elle a été créée en 2013 et a régulièrement bénéficié de ressources financières pour l'accomplissement de sa mission. De plus, tous les textes réglementaires de son dispositif institutionnel (Conseil d'Administration, directions techniques, services, agent comptable) ont été pris et les acteurs nommés. Toutefois, avec l'avènement en 2016 d'un nouveau Décret portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère, l'Agence a été supprimée et sa mission intégrée à celle de la nouvelle DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE.

S'agissant de la deuxième recommandation, l'Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF) a été créé en 2013. Les principales mesures prises dans le cadre de la prise en charge des cinq autres recommandations sont:

- la mise en place en 2015 d'une Cellule du Cadre National de Certification ;
- l'élaboration en 2013 des documents sur les normes de création des Centres de Formation Professionnelle ;
- le fonctionnement depuis 2012 du Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (CNETFP) créé en 2010 ;
- l'organisation en 2014 d'une visite de partage d'expériences en matière de formation technique et professionnelle pour favoriser l'immersion des inspecteurs de cet ordre d'enseignement ;
- l'organisation des formations au profit des acteurs et l'inspection des enseignants en situation de classe ;
- l'élaboration des documents sur les normes de création des Centres de Formation Professionnelle ;
- l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, d'autres mesures ont été planifiées à court-terme et inscrites au plan de travail annuel (PTA) de l'année 2016. Il est également prévu, à moyen terme (au cours des

trois prochaines années), des mesures pour continuer de mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation.

c. Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées par les acteurs de ce département ministériel se résument toutes à des problèmes d'allocation de ressources.

F. Politique Nationale du Tourisme (PNT)

a. Fiche descriptive de l'évaluation de la politique

Fiche n° 6: Descriptif de l'évaluation de la PNT

<p>Aperçu de la politique :</p>	<p>Type d'évaluation : Evaluation ex-ante</p>
<p>La PNT a pour vision de « Faire du Bénin une destination de référence en Afrique de l'Ouest dans le respect de la préservation du patrimoine culturel et naturel ». Elle a pour objectif général de doubler d'ici 2025 la contribution du Tourisme au Produit Intérieur Brut. De façon spécifique, la PNT vise à : (i) accroître et améliorer l'offre touristique ; (ii) promouvoir le tourisme et (iii) renforcer les capacités managériales du secteur du tourisme.</p> <p>Elle comporte huit (08) stratégies définies en lien avec les objectifs énoncés. Il s'agit de: (i) Développement des infrastructures touristiques et de soutien au tourisme de standards internationaux ; (ii) Renforcement des capacités des ressources humaines et amélioration de la qualité des services touristiques (iii) Développement du tourisme intérieur ; (iv) Promotion de la « destination Bénin » sur les principaux marchés émetteurs de touristes ; (v) Développement du tourisme vert (éco-tourisme) ; (vi) Amélioration du cadre institutionnel, législatif et réglementaire ; (vii) Mise en place de mécanismes de financement productifs adéquats pour le secteur du tourisme ; (viii) Amélioration du système d'information sur le secteur touristique.</p>	<p>Année de réalisation de l'évaluation : 2013-2014</p> <p>Objectifs et résultats attendus de l'évaluation :</p> <p>L'objectif de l'évaluation est d'examiner les chances de succès de la PNT en cohérence avec les orientations stratégiques de développement du Bénin en général et de la stratégie de dynamisation du secteur privé et de la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes en particulier. L'évaluation vise aussi à tirer tous les enseignements du passé afin d'améliorer les effets et impacts attendus de ladite politique.</p> <p>Les résultats attendus de l'évaluation de la politique sont ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une analyse pertinente de la PNT par rapport aux Orientations Stratégiques de Développement (2011-2020) ; - une analyse des principes directeurs de la mise en cohérence de la PNT avec la vision globale définie pour le pôle prioritaire de développement « tourisme, culture et artisanat » ; - un bilan du rôle joué par chaque acteur au regard des missions assignées ; - des recommandations pratiques pour une meilleure mise en œuvre de la PNT 2013-2025.

Questions évaluatives	Réponses apportées aux questions évaluatives
1. La PNT est-elle cohérente avec les Orientations Stratégiques de Développement ?	Les stratégies de la PNT internalisent les orientations nationales, sous régionales et internationales de développement et enrichissent la mission du Gouvernement en faveur du développement du secteur du tourisme.
2. Les cadres institutionnel, législatif et réglementaire de mise en œuvre de la PNT sont-ils adéquats pour prendre en charge efficacement les nouveaux défis du secteur du tourisme ?	L'insuffisance d'information notée au niveau du diagnostic du secteur montre qu'il existe des limites dans la collaboration interne entre les directions techniques dudit ministère. NB : Question non suffisamment prise en charge par l'évaluation.
3. Le financement du secteur du tourisme est-il en adéquation avec les objectifs de la PNT ?	La politique ne dispose pas d'un plan de financement. NB : Question non clairement prise en charge par l'évaluation.
4. La mise en œuvre de la PNT pourrait-elle véritablement avoir un impact sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté? Dans quelles conditions ?	Le document de politique n'a pas proposé une analyse d'impact prévisionnel pour préciser de combien va s'améliorer sa contribution à la croissance économique, à la réduction du taux de chômage et à la réduction de la pauvreté. NB : Question évaluative non véritablement prise en charge par la mission.
Recommandations de l'évaluation	
1. Organiser une campagne de vulgarisation de la PNT afin que les différents acteurs qui n'avaient pas participé à son élaboration puissent se l'approprier et la traduire plus tard dans leurs programmes d'action.	
2. Réaliser une revue des politiques de promotion du produit touristique mises en œuvre jusqu'à présent.	
3. Etablir une relation claire et efficace entre les secteurs du tourisme et de l'artisanat afin de faire des propositions de mesures de renforcement du pôle « tourisme-culture-artisanat » et sensibiliser les décideurs sur l'interaction harmonieuse qui devrait exister entre ces deux secteurs.	
4. Enoncer des indicateurs de performance par lesquels l'atteinte des objectifs sera appréciée et proposer un séquençage avec des cibles annuelles.	

5. Intégrer le Programme de Développement Touristique de la Route des Pêches dans les actions phares à développer.
6. Proposer une stratégie visant la prise en compte du genre dans la PNT ainsi que les réformes structurelles spécifiques à opérer en vue d'améliorer significativement l'appui technique des administrations et favoriser le développement du financement et la mise en place d'un système d'information du secteur du tourisme.
7. Désigner et responsabiliser les structures chargées directement de la réalisation des actions prévues.
8. Elaborer des plans quinquennaux assortis d'indicateurs de performance et de résultats de la politique
9. Réaliser une étude de référence à partir de laquelle des hypothèses seront formulées pour établir les effets et impacts attendus.

b. Niveau d'appropriation des recommandations

Deux tiers des recommandations³, soit 6/9, ont fait objet de mesures/actions. Toutes ces mesures ont été exécutées à 100%.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la recommandation n° 1, 2 000 exemplaires de la PNT 2013-2025 ont été édités dont deux (02) copies ont été transmises à toutes les structures du MCAAT, les institutions, les PTF ainsi que les associations professionnelles du secteur du Tourisme. Cependant, il est trop tôt de renseigner au moment de la présente étude, le niveau d'appropriation de la PNT 2013-2025 par tous les acteurs.

De même, plusieurs actions cruciales s'inscrivent dans la mise en œuvre de la recommandation n° 3. Au nombre de ces actions, il y a la participation du Fonds National de Développement et de Promotion Touristique (FNDPT) au financement des projets de valorisation des patrimoines culturel, historique, architectural, religieux, naturel et artisanal. Aussi, des festivals culturels tripartites (fêtes de la Gaani, de l'igname, Nonvitcha etc.) ont-ils été organisés. En outre, des acteurs du secteur de l'artisanat, du tourisme et de la culture ont participé conjointement aux salons, foires et festivals internationaux en vue de la promotion du tourisme, de la culture béninoise et des produits artisanaux. Enfin, des ateliers des artisans et des stands de promotion des produits artisanaux dans les musées ont été réalisés.

La recommandation n° 8 a été exécutée à 100%. En effet, suite à l'adoption du document de la Politique Nationale du Tourisme 2013-2025 en Conseil des Ministres, il a été

³ Recommandations 1, 3, 4, 5, 7 et 8

recommandé au Ministère en charge du tourisme l'élaboration de Plans d'actions triennaux glissant de la PNT 2013-2025. Le premier plan a été élaboré et adopté par tous les acteurs du secteur couvrant la période 2015-2017. Cet document permettra d'avoir une lisibilité des activités à mener sur le court et le moyen terme, d'assurer une gestion axée sur les résultats, de mettre en évidence les résultats en vue de mesurer les performances et de signer un contrat de performance avec les structures du ministère en charge du tourisme.

Les recommandations n°4 et n°7 ont également été exécutées à 100%. Le plan d'actions 2015-2017 de la PNT 2013-2025 a été élaboré suivant le canevas exigé par le Ministère en charge du Développement. Il s'articule autour des principaux points comme la synthèse de l'analyse diagnostique, la matrice du cadre logique, la programmation des actions prioritaires 2015-2017 de la PNT et la stratégie de mise en œuvre et du mécanisme de suivi-évaluation.

La recommandation n°5 a elle aussi été réalisée à 100%. Le Programme d'Aménagement et du Développement Touristiques de la Route des Pêches est un programme conçu pour contribuer à l'atteinte de l'objectif spécifique n°1 de la PNT relatif à l'accroissement et à l'amélioration de l'offre touristique notamment à travers la réalisation de sa stratégie opérationnelle n°1 « *Développement des infrastructures touristiques et de soutien au tourisme suivant les standards internationaux* ». Par ailleurs, la déclinaison de ce Programme en actions et activités est faite dans la partie programmation des actions prioritaires 2015-2017 du Plan d'Actions de la PNT 2013-2025.

En ce qui concerne les trois autres recommandations (2, 6 et 9) pour lesquelles aucune action ou mesure n'a été engagée. Il est quand même prévu au titre de la gestion 2016, en ce qui concerne la recommandation 9, une étude dont l'objectif est de définir la situation de référence des indicateurs de performances et leurs cibles en vue de bien évaluer.

c. Difficulté rencontrée

L'année 2016 est une année de réforme du secteur. A ce titre, une certaine léthargie est observée actuellement dans la prise en charge diligente de certaines actions.

G. Politique Nationale de Développement de l'Artisanat (PNDA)

a. Fiche descriptive de l'évaluation de la politique

Fiche n° 7: Descriptif de l'évaluation de la PNDA

Aperçu de la politique	Type d'évaluation : Evaluation à mi-parcours
La PNDA a pour vision de faire de l'artisanat	Année de réalisation de l'évaluation : 2013-2014

béninois « un secteur bien organisé à l'horizon 2025 où opèrent des entreprises artisanales compétitives, contribuant notablement à la valorisation du patrimoine national et au bien-être social de l'artisan et du béninois, dans un pays uni et de paix ».

Elle comporte cinq (05) orientations stratégiques à savoir : (i) l'amélioration des conditions-cadres ; (ii) la promotion de l'organisation des acteurs ; (iii) le renforcement du savoir-faire et du savoir-être ; (iv) la promotion et le développement des microentreprises artisanales ; (v) la protection sociale des artisans.

Objectifs et résultats attendus de l'évaluation

L'objectif global de la mission d'évaluation est de faire un point exhaustif de la mise en œuvre de la PNDA dans le cadre des Orientations Stratégiques de Développement du Bénin en général et de la stratégie de dynamisation du secteur privé et de la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes en particulier. L'évaluation vise aussi à tirer tous les enseignements du passé afin d'améliorer les effets et impacts attendus de ladite politique.

De façon spécifique il s'agit de :

- analyser le degré de pertinence de la PNDA par rapport aux Orientations Stratégiques de Développement (2011-2020) ;
- analyser les principes directeurs de la mise en cohérence de la PNDA avec la vision globale définie pour le pôle prioritaire de développement « tourisme, culture et artisanat » ;
- formuler des recommandations pratiques pour une meilleure mise en œuvre de la PNDA 2005-2025.

Les résultats attendus de l'évaluation de la politique sont ci-après :

- une appréciation du degré de pertinence de la politique de promotion de l'artisanat et du tourisme par rapport aux Orientations Stratégiques de Développement (2011-2020) et des propositions de mesures correctrices pour un meilleur ancrage ;
- une proposition des principes directeurs de la mise en cohérence de la stratégie de mise en œuvre de cette politique avec la vision globale définie pour le pôle prioritaire de développement « tourisme, culture et

	<p>artisanat » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - le bilan du rôle joué par chaque acteur au regard des missions assignées ; - l'analyse du degré d'adéquation des ressources mobilisées et l'atteinte des résultats attendus ; - les effets de la mise en œuvre de cette politique ; - les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la politique ; - des recommandations pratiques.
Questions évaluatives	Réponses de la mission d'évaluation
1- La PNDA est-elle cohérente avec les Orientations Stratégiques de Développement ?	Les choix stratégiques opérés dans la PNDA sont de nature à opérationnaliser les orientations des politiques nationale et internationale.
2- Quel bilan peut-on faire de la mise en œuvre de la PNDA? Cette stratégie a-t-elle été efficace ?	<p>Au regard des faiblesses relevées et de la durée de validité et de mise en œuvre de la PNDA, il est difficile de dire que la mise en œuvre est efficace ou pas.</p> <p>Toutefois, des efforts louables ont été accomplis en terme de réalisation de certaines actions, même si ces dernières ne sont pas les plus importantes.</p> <p>A moins de 11 ans de l'échéance fixée, l'espoir est permis, sur la base des niveaux de réalisation, que les objectifs seront atteints.</p>
3- Les cadres institutionnel, législatif et réglementaire de mise en œuvre de la PNDA sont-ils adéquats pour prendre en charge efficacement les nouveaux défis du secteur de l'artisanat ?	Le cadre institutionnel, législatif et réglementaire a connu des mutations favorables à la mise en œuvre de la PNDA mais demeure peu attractif du point de vue des acteurs de champ.
4- Le financement des secteurs de l'artisanat et du tourisme sont-ils en adéquation avec les objectifs de la PNDA ?	<i>Pas de réponse claire de l'évaluation.</i>

<p>5- Quels sont les effets de la mise en œuvre de la PNDA sur la croissance économique? Dans quelles mesures a-t-elle impacté la réduction de la pauvreté ?</p>	<p>La contribution moyenne du secteur de l'artisanat est environ 10,8% du PIB du Bénin. Elle est relativement faible par rapport à la contribution des autres sous-secteurs de l'économie nationale.</p> <p>L'impact de la PNDA sur l'emploi est apprécié par le nombre d'emplois permanents et occasionnels générés par les entreprises artisanales. Entre 2006 et 2007, l'effectif global des employés permanents a progressé de 10%. Le nombre d'emplois occasionnels a évolué dans la même proportion que celui des emplois permanents.</p> <p>Sur la base des résultats issus des enquêtes réalisées, 36% des agents enquêtés ont reconnu que la mise en œuvre de la PNDA a entraîné une augmentation de leur revenu sans pouvoir toutefois indiquer dans quelle proportion.</p>
--	---

Recommandations de l'évaluation

<p>1. Renforcer la vulgarisation de la PNDA.</p>
<p>2. Prendre en compte dans les plans d'actions, le volet «promotion de l'artisanat béninois à l'étranger» qui constitue un moyen par excellence de faire connaître le Bénin au plan international.</p>
<p>3. Mettre en place et assurer le fonctionnement effectif du cadre institutionnel de mise en œuvre et de suivi-évaluation des actions contenues dans la PNDA.</p>
<p>4. Rendre le cadre législatif et réglementaire plus attractif en allégeant les formalités, notamment fiscales aux entreprises artisanales.</p>
<p>5. Désigner et responsabiliser les structures chargées directement de la réalisation des actions prévues.</p>
<p>6. Elaborer un plan d'actions prioritaires triennal qui s'appuie sur la PNDA pour définir les indicateurs liés aux objectifs spécifiques retenus avec des cibles à atteindre.</p>
<p>7. Mobiliser des ressources financières conséquentes et leur meilleure utilisation.</p>
<p>8. Poursuivre le renforcement des capacités des acteurs tant de l'Administration publique que du secteur privé pour une prise en charge efficace de l'exécution, du suivi et d'évaluation des actions retenues dans la PNDA.</p>
<p>9. Réaliser une étude de référence à partir de laquelle des hypothèses seront formulées pour</p>

b. Niveau d'appropriation des recommandations

Quatre recommandations sur neuf, soit 44,44%, ont fait objet de mesures ou actions complètement réalisées. Il s'agit des recommandations n° 3, 4, 7 et 8.

La recommandation n°3 a été mise en œuvre malgré la non installation et la non opérationnalisation du Conseil Supérieur de l'Artisanat et du Cadre de Concertation Tripartite. En effet, certaines structures recommandées par la PNDA ont été installées et rendues fonctionnelles, notamment l'Union des Chambres Interdépartementales des Métiers du Bénin (UCIMB), les Chambres Interdépartementales des Métiers (CIM), la Confédération Nationale des Artisans du Bénin (CNAB), la création de la Direction de l'Apprentissage des Métiers Artisanaux (DAMA), la Direction de l'Artisanat et des Organisations Professionnelles (DAOP) etc. Par contre, la non installation et la non opérationnalisation du Conseil Supérieur de l'Artisanat et du Cadre de Concertation Tripartite est le fait de l'avènement du code communautaire de l'artisanat de l'UEMOA qui a remplacé ces deux entités par le Conseil National du Suivi de l'Opérationnalisation dudit code. Ce nouveau cadre de concertation est fédérateur de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réformes contenues dans le Code Communautaire de l'Artisanat.

Par ailleurs, il faut adjoindre au dispositif institutionnel et de suivi-évaluation des actions contenues dans la PNDA, le système de suivi-évaluation exigé par la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Ce système est constitué du Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB), de la Cellule de Suivi-évaluation et des Points focaux. Ce dispositif existe et fonctionne correctement dans le Ministère.

La recommandation n°4 a été réalisée à 100%. Les trois (03) activités programmées en 2015 ont été réalisées bien qu'une activité a été modifiée à la revue de mise en œuvre du Plan de Travail Annuel du Ministère gestion 2015. En effet, les activités relatives, d'une part à l'élaboration des textes d'application relatifs à la classification, à l'identification, à l'immatriculation et au régime fiscal en cohérence avec les dispositions des articles 11, 12, 69, 70, 71 et 80 du code communautaire et, d'autre part à l'élaboration de textes d'application relatifs à l'organisation du registre des métiers et élaboration du répertoire des entreprises artisanales, ont été entièrement réalisées au terme de l'exercice 2015. Quant à celle relative à l'élaboration des textes d'application des dispositions des articles 34 à 56 du code communautaire, elle a été remplacée par l'organisation d'un atelier de sensibilisation et de plaidoyer aux cadres du Ministère en charge de la formation professionnelle en vue d'obtenir l'adhésion de ces derniers à l'élaboration des textes

d'application des dispositions des articles 34 à 56 du code communautaire. Cette action a été entièrement réalisée.

La mise en œuvre de la recommandation n°7 a permis d'avoir l'appui de la coopération de façon officielle dans le secteur. S'agissant de la recommandation n°8, les mesures prises constituent des actions permanentes que le Ministère réalise chaque année.

La recommandation n°2 a été partiellement réalisée. En dépit de l'absence de plans d'actions pour la promotion de l'artisanat béninois à l'étranger, les actions/mesures relatives à la participation aux foires et salons artisanaux et à l'organisation du Salon National de l'Artisanat du Bénin qui sont réalisées tous les ans constituent les canaux par excellence pour faire connaître le Bénin au plan international à travers les produits artisanaux que les forains béninois exposent dans ces pays.

Il est indiqué que cinq recommandations⁴ ne pouvaient être prises en charge qu'après soit rendu disponible la nouvelle politique, du fait que la PNDA arrivait à terme et que le Ministère en charge de l'artisanat avait entrepris une démarche d'élaboration d'une nouvelle politique du secteur. Toutefois, en ce qui concerne la recommandation 9, il est prévu au titre de la gestion 2016, une étude dont l'objectif est de définir la situation de référence des indicateurs de performances et leurs cibles en vue de bien évaluer les résultats.

c. Difficultés rencontrées

Les principales difficultés soulignées par les acteurs du ministère en charge de l'artisanat sont relatives :

- à l'insuffisance de ressources financières ;
- au manque de ressources humaines qualifiées et
- à la lenteur administrative. A ce niveau en effet, le document de la PNDA, élaboré en 2002, n'a été actualisé qu'en 2007.

H. Politique de Déconcentration Budgétaire (PDB)

a. Fiche descriptive de l'évaluation de la politique

Fiche n° 8: Descriptif de l'évaluation de la PDB

Aperçu de la politique	Type d'évaluation : Evaluation ex post
L'origine de la politique de déconcentration	Année de réalisation de l'évaluation : 2011

⁴ Recommandations 1, 2, 5, 6 et 9

<p>budgétaire remonte à l'année 1999 où le Bénin a initié un ambitieux programme de réformes ayant pour finalité la gestion transparente, efficace et efficiente des finances publiques. Ces réformes ont été impulsées par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) dans le cadre de l'harmonisation des législations et des procédures budgétaires dans les pays membres.</p> <p>Cette politique vise à corriger les insuffisances inhérentes à l'ancien processus d'exécution de la dépense publique. Cette nouvelle chaîne de dépense a engendré un certain nombre de réforme au niveau des acteurs et des outils, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La déconcentration de la fonction d'ordonnateur ; - Le renforcement de la déconcentration de la fonction du contrôleur Financier ; - La réforme des procédures (procédures normales et exceptionnelles); - L'effectivité de la mise à disposition des crédits délégués ; - L'élaboration par chaque structure d'un Plan de Travail Annuel (PTA) ; - L'informatisation du circuit de la dépense. 	<p>Objectifs de l'évaluation :</p> <p>Cette évaluation devrait permettre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - faire l'état des lieux de la mise en œuvre de la politique de déconcentration budgétaire ; - évaluer l'effectivité de la fonctionnalité du dispositif technique et logistique nécessaires à l'opérationnalisation de cette mesure ; - mettre en exergue les forces et faiblesses notées au niveau de la chaîne PPBS ; - formuler des recommandations en vue d'améliorer l'efficacité de la chaîne de dépenses publiques.
<p>Questions évaluatives</p>	<p>Réponses apportées aux questions évaluatives</p>
<p>1. Quelle analyse peut-on faire de la pertinence, de la cohérence et de l'effectivité des procédures de la mesure de déconcentration budgétaire ?</p>	<p>L'appréciation de la pertinence des moyens utilisés pour accomplir les objectifs de la réforme dégage les observations ci-après : (i) l'ignorance et non maîtrise des différents textes législatifs et réglementaires par certains acteurs de la chaîne ; (ii) la nomination des Directeurs des Ressources Financières et du Matériel non expérimentés et des régisseurs peu qualifiés ; (iii) la non qualification des gestionnaires de</p>

	<p>crédits pour des tâches de gestion ; (iv) la forte dispersion des ordonnateurs secondaires entre les tâches d'ordonnateur et les activités politico administratives.</p> <p>L'analyse de la pertinence des outils et matériels nécessaires à la mise en œuvre de la réforme a relevé : (a) des problèmes liés au SIGFIP, notamment, l'instabilité du réseau informatique, l'insuffisance du personnel technique intervenant sur le système, la non exhaustivité dans SIGFIP des dépenses exécutées sur ressources extérieures, le manque d'information sur la destination des crédits ; (b) non-respect des délais prévus pour le traitement des dossiers des marchés ; (c) le manque d'information sur la destination des crédits.</p>
<p>2. Dans quelle mesure la déconcentration budgétaire sous sa forme actuelle a-t-elle effectivement atteint les objectifs fixés ?</p>	<p>Alors que le budget général de l'Etat a été exécuté respectivement pour 78% en 2007 et 70% en 2008, le budget d'investissement de l'Etat pour ces mêmes périodes a été exécuté pour 63,80% en 2007 et 61,5% en 2008. En 2006 le PIP a été exécuté à 63,52% contre un taux de réalisation du BGE de 78%. En outre, la régularisation des dépenses exécutées sans engagement ou ordonnancement préalable n'est pas systématique, bien que des progrès significatifs aient été réalisés au cours des derniers exercices. L'efficacité du Contrôle financier est aussi compromise par l'importance du recours aux Ordres de Paiement, ou à la procédure engagements ordonnancements pour des dépenses.</p>
<p>3. Le dispositif technique et logistique mis en place est-il adéquat ? Quelles en sont les failles ? Où résident les gains de productivité ? Doit-il être renforcé ou changé ?</p>	<p>En termes de bilan, cette étude a permis d'effectuer les constats ci-après par rapport aux acquis et aux insuffisances de la réforme. Au nombre des acquis de la réforme du circuit des dépenses, nous pouvons entre autres citer : (i) la déconcentration de la fonction d'ordonnateur</p>

	<p>au profit des DRFM, DAF et des Préfets ; (ii) la redéfinition des rôles et compétences des acteurs de la chaîne de dépense ; (iii) l'informatisation de la chaîne de dépense comme moyen d'accélération de l'exécution de la dépense publique ; (iv) la transparence et la traçabilité des opérations budgétaires financières et comptables ; (v) la définition du champ des dépenses à exécuter par la procédure exceptionnelle ; (vi) la baisse d'année en année, du volume des OP émis et non régularisés ; (vii) l'ascendance, d'année en année, de la procédure normale sur la procédure exceptionnelle ; (viii) la possibilité d'obtenir de statistiques en temps réel ; (ix) la possibilité de régulation des crédits à travers un suivi régulier des plans de consommation de crédits ; (x) la réduction du nombre de rejets de mandats au niveau du CF, des DCF et du Trésor ; (xi) la création et l'implication de l'ETARB dans l'élaboration des budgets programmes sectoriels.</p>
<p>4. Quels en sont les effets directs et indirects de la mise en œuvre de la mesure depuis ses débuts sur les bénéficiaires, les acteurs et l'économie béninoise ?</p>	<p>Une comparaison des résultats enregistrés au plan sectoriel, national et sous régional en matière de célérité dans l'exécution des opérations de dépenses a révélé des disparités en ce qui concerne les crédits de fonctionnement, des dépenses en capital et du PIP. De même, il a été constaté, au niveau communautaire que, contrairement au Burkina Faso, où on note un effort soutenu depuis 2003 en matière de célérité dans les performances, au Bénin, l'apothéose des années 2003 et 2004, ayant fait suite à la période d'apprentissage ou d'adaptation aux réformes des années 2001 et 2002 de mise en œuvre du SIGFIP, a laissé place d'une manière générale à partir de 2005 et 2006 à des contre-performances qui ont eu bien des effets néfastes sur la consommation optimale</p>

	des crédits du PIP avec des impacts non négligeables dans les secteurs d'intérêt pour la mise en œuvre de la SCRП et par analogie des OSD dans les secteurs tels que ceux de la Santé (MSP), de l'éducation (MEPS), de l'Energie et l'Eau (MEE) de l'Agriculture (MAEP) et des infrastructures (MTPT).
Recommandations de l'évaluation	
1.	Formation des acteurs impliqués dans la chaîne PPBS aux niveaux central et déconcentré et une meilleure programmation des activités budgétaires pour éviter les demandes de réallocation de crédits ;
2.	Renforcement des capacités techniques et opérationnelles des Cellules de Passation des Marchés Publics et de leurs points focaux pour la passation des marchés ;
3.	Instauration d'un suivi mensuel de l'exécution des budgets ;
4.	Réduction des délais de préparation des conventions ou des contrats ;
5.	Accélération des réformes du système de passation des marchés publics afin d'alléger les procédures et les délais y relatifs ;
6.	Extension du rôle d'Ordonnateur secondaire aux directeurs-départementaux des services déconcentrés ;
7.	Renforcement de l'implication de l'Equipe Technique d'Appui à la Réforme Budgétaire (ETARB) dans la mise en œuvre de la déconcentration budgétaire ;
8.	Renforcement du contrôle a posteriori avec une mise à disposition des moyens humains et financiers adéquats au profit des structures de contrôle en vue de leur permettre d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

b. Niveau d'appropriation des recommandations

La moitié des recommandations⁵, soit 4/8, a fait objet de mesures/actions. Compte tenu de l'inexistence d'un cadre institutionnel adéquat, il a été indiqué que la recommandation F ne pourra être mise en œuvre.

Dans le cadre de la mise en œuvre des quatre recommandations, les mesures phares exécutées concernent : (i) le recrutement en cours de 45 Inspecteurs des finances au profit de l'Inspection Générale des Finances (IGF) après celui de 06 inspecteurs en 2010 (ii) l'organisation de sessions de formation au profit des nouveaux agents recrutés pour la chaîne de Planification Programmation Budgétisation Suivi-évaluation sur des thématiques

⁵ Recommandations A, B, E, H.

liées à la Gestion Axée sur les Résultats (planification stratégique et opérationnelle, élaboration des CDMT, suivi-évaluation, etc.) ; (iii) la formation des membres des Cellules de Contrôle des Marchés Publiques sur le nouveau Code des marchés publics et délégations des services publics au Bénin ; (iv) la mise en place en 2015, du Système Intégré de Gestion des Marchés Publics (SIGMaP) ; (v) l'élaboration en 2014, des Documents d'Appels d'Offres-type au profit des acteurs de la chaîne de passation des marchés publics ; (vi) l'amélioration de la dotation budgétaire de l'IGF.

Par ailleurs, au nombre des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre desdites recommandations, il a été notifié : (i) la non optimalité de la répartition des agents recrutés pour la chaîne PPBS ; certains sont affectés à des services ou tâches ne relevant pas de la chaîne ; (ii) l'insuffisance de ressources financières pour la formation des agents.

Pour pallier aux différentes difficultés, l'application du nouveau cadre budgétaire (nouvelle LOLF) implique l'adaptation des structures de l'État à ses missions (par déconcentration, voire décentralisation et par l'application concrète du principe de responsabilité dans la sphère publique), pour assurer la pleine efficacité de la LOLF.

Pour faciliter la mise en œuvre des recommandations, il est nécessaire de procéder à une révision du cadre institutionnel, de mettre complètement et efficacement en œuvre la LOLF et de mettre à disposition des ressources financières conséquentes pour sa mise en œuvre.

Par ailleurs, la survivance d'anciennes pratiques budgétaires en dépit de la mise en œuvre de la LOLF, la mobilité non contrôlée des cadres, et l'insuffisance/manque de ressources financières conséquentes constitueront un frein pour la mise en œuvre des recommandations.

La plupart des recommandations issues de la présente évaluation ressort de la mise en œuvre de la réforme budgétaire en cours. Ainsi, il serait donc trop tôt d'en appréhender les changements induits.

I. Politique de Développement du Secteur Agricole (PDSA)

a. Fiche descriptive de l'évaluation de la politique

Fiche n° 9: Descriptif de l'évaluation de la PDSA

Aperçu de la politique	Type d'évaluation : Evaluation in itinere
La vision de développement du secteur agricole est de « faire du Bénin, une puissance agricole dynamique à l'horizon de 2015, compétitive, attractive, respectueuse de l'environnement, créatrice de richesse et répondant aux besoins	Année de réalisation de l'évaluation : 2010
	Objectifs et résultats attendus : <i>Objectif général:</i> Evaluer la stratégie sectorielle mise en œuvre en matière agricole.

<p>de développement économique et social de la population ».</p> <p>Trois objectifs ont découlé de cette vision à savoir : (i) améliorer la productivité et la compétitivité agricole ; (ii) garantir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations ; (iii) garantir une gestion durable des terres, des zones d'élevage et de pêcheries.</p> <p>Quatorze stratégies opérationnelles ont été retenues : (i) modernisation agricole ; (ii) promotion et diversification des filières agricoles ; (iii) mise en place d'un cadre général de promotion des entreprises agricoles ; (iv) promotion des grandes exploitations/entreprises agricoles ; (v) appui à l'émergence et à la professionnalisation des acteurs ; (vi) revalorisation du statut des producteurs et des productrices ; (vii) amélioration des approches de gestion des projets et programmes et leur rationalisation ; (viii) mise en place d'un mécanisme de financement adapté de l'agriculture et d'appui à la production de denrées de grande consommation ; (ix) renforcement de l'autorité de l'Etat dans son rôle de contrôle et de régulation ; (x) maîtrise de la variation inter-saisonnière des flux des produits et de leurs prix ; (xi) développement de la nutrition communautaire ; (xii) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, législatif et réglementaire ; (xiii) sécurisation du foncier ; (xiv) préservation et valorisation de l'environnement.</p>	<p>Objectifs spécifiques : (i) analyser la cohérence entre les interventions d'une part, et d'autre part, entre les stratégies en matière de promotion agricole; (ii) évaluer la pertinence des politiques et des choix stratégiques en faveur du secteur agricole ; (iii) identifier les principales contraintes et faiblesses de la mise en œuvre de la politique agricole; (iv) analyser les conséquences globales de la mise en œuvre de la politique agricole en termes de bénéfices sociaux pour les populations; (v) réaliser le diagnostic du cadre institutionnel de promotion agricole; (vi) proposer des approches de solutions pertinentes en vue de la relance du secteur agricole.</p>
<p>Questions évaluatives</p>	<p>Réponses apportées aux questions évaluatives</p>
<p>Analyse des documents de planification stratégique.</p>	<p>L'analyse des documents de planification tels que la Déclaration de Politique de Développement Rural (DPDR), le Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural (SDDAR), le Plan Stratégique Opérationnel (PSO) et le Plan Stratégique pour la Relance du Secteur Agricole (PSRSA) a montré plusieurs insuffisances tant dans le contenu dans la démarche d'élaboration, toutes qui fondent la nécessité de disposer d'une nouvelle politique agricole en cohérence avec les nouvelles orientations.</p>
<p>Analyse des documents de planification opérationnelle.</p>	<p>L'analyse des documents de planification opérationnelle (Plans d'actions, plans d'actions régionaux et budgets-programmes) révèle une insuffisance de cohérence entre lesdits outils et</p>

	<p>le niveau stratégique. A titre d'exemple, l'élaboration des Plans d'Actions Régionaux ne s'inscrit pas véritablement dans la continuité du Schéma Directeur et du Plan Stratégique Opérationnel. De plus, Les rapports d'audit de performance de la Chambre des Comptes sur l'exécution de ces budgets programmes ont conclu sur les limites de la pertinence des actions programmées ainsi que leur efficacité.</p>
<p>Analyse du mécanisme de suivi de la mise œuvre</p>	<p>Aucun mécanisme d'élaboration, de suivi et d'évaluation de la politique de développement du secteur agricole n'est mis en place. La tentative de mécanisme initiée dans le cadre du projet PADS 2 financé par la DANIDA n'a pas encore abouti.</p>
<p>Cohérence avec les politiques agricoles régionales</p>	<p>➤ La Politique Agricole Commune de la CEDEAO (ECOWAPP)</p> <p>la politique régionale a été élaborée 14 années après la politique nationale. Par conséquent, le contenu de la politique nationale n'est pas en adéquation avec les stratégies de conquête de marchés sous régionaux.</p> <p>➤ La politique agricole de l'UEMOA (PAU)</p> <p>Tout comme pour ECOWAAP, il faut noter que la politique de développement du secteur agricole au Bénin, a fait peu référence à la Politique Agricole de l'UEMOA (PAU) avant l'avènement du processus d'élaboration du PSRSA au Bénin. En effet, quoique le PAU ait été adoptée en 2000, les documents stratégiques de mise en œuvre de la DPDR ont fait très peu référence à ces lignes directrices dans leur élaboration.</p>
<p>Appréciation du cadre institutionnel</p>	<p>De l'appréciation du cadre institutionnel de la politique du développement du secteur agricole, il ressort :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le déficit d'agents techniques de terrain et de personnel administratif ainsi que la mobilité de ceux en fonction ; - l'inexistence d'autonomie de gestion financière des CeRPA.
<p>Pertinence des approches utilisées dans la mise en œuvre de la Politique de développement du secteur agricole.</p>	<p>L'analyse des approches utilisées a permis de retenir ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une approche de gestion autonome des programmes et projets, qui ne garantit pas la pérennisation des acquis ; - une approche d'appui aux groupements jugée mécanique et parfois clientéliste ;

	<ul style="list-style-type: none"> - l'adoption d'une approche filière diversifiée basée sur l'utilisation d'outils et de concepts peu clarifiés ; - un mécanisme de financement des fonctions régaliennes inadapté aux spécificités du secteur agricole ; - un dispositif de suivi évaluation axé sur des tâches administratives et faiblement focalisé sur les résultats ; - le dispositif de formation des cadres et des techniciens agricoles est en déphasage avec la dynamique du secteur agricole.
<p>Cohérence entre la stratégie et l'opérationnalisation</p>	<p>Les résultats de cette analyse se présentent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les choix stratégiques retenus sont pertinents, mais le désengagement de l'Etat a été mal préparé avec une clarification tardive des rôles et responsabilités ; - l'émergence des organisations paysannes est perçue comme un instrument de pérennisation des acquis mais elle est encore caractérisée par un faible niveau de maturation ; - les mandats et missions ont été accomplis par de nombreux partenaires et acteurs en toute indiscipline méthodologique et stratégique ; - le niveau d'articulation des projets et programmes avec la politique est beaucoup plus théorique que pratique.
<p>Analyse des acquis de la mise en œuvre de la Politique de développement du secteur agricole</p>	<p>Au terme de l'appréciation de la mise en œuvre de la PDSA, le principal acquis qui se dégage est <i>la clarification des rôles, conséquence du désengagement de l'Etat des fonctions de production, commercialisation et de transformation</i>. Cependant, les insuffisances soulignées au niveau des rubriques antérieures ont affecté négativement son effet sur la dynamique du secteur.</p>
<p>Efficacité de la politique de développement du secteur agricole</p>	<p>De 1990 à 2008, le secteur agricole n'a pu accroître comme attendu, sa contribution à la croissance économique globale et à la réduction du déficit de la balance commerciale. Les revenus réels des producteurs ne se sont pas améliorés même les revenus nominaux se sont accrus. De manière spécifique, le secteur agricole n'a guère contribué à réduire les inégalités touchant les femmes et les jeunes en milieu rural. De plus, le patrimoine écologique</p>

	sur la période d'étude est en constante dégradation.
Efficienc de la politique de développement du secteur agricole	L'efficienc du PDSA n'a pu être analysée compte tenu des difficultés éprouvées pour apprécier le rapport coût/efficacité du fait de l'inexistence des données de référence d'une part, et de l'inexistence d'indicateurs de performances d'autre part.
Analyse de l'impact socio-économique de la mise en œuvre du PDSA	<p>L'impact du PDSA sur le PIB est tantôt positif, tantôt négatif en raison du caractère erratique de la contribution du secteur à la formation du PIB. Au regard de l'aggravation de la pauvreté monétaire enregistrée au cours de la période d'étude tant en milieu rural qu'en milieu urbain, le PDSA ne saurait contribuer à la réduction de la pauvreté.</p> <p>S'agissant de l'Impact sur la sécurité alimentaire, au regard du volume d'importation des produits maraîchers des pays voisins, des volailles congelées, des œufs, du lait, des poissons et autres produits montre que d'importants défis restent à relever pour amener la production locale à couvrir certains besoins primordiaux.</p> <p>Pour ce qui concerne le genre, le PDSA a permis l'émergence des groupements féminins et l'accès des femmes aux microcrédits; ce qui a sensiblement amélioré leur position économique, politique et sociale au sein du ménage, de la collectivité et dans la société.</p> <p>La mise en place de la Politique de développement du secteur agricole n'a pas eu un impact significatif sur le développement des filières (manioc, ananas, anacarde, riz, etc.) autres que le coton.</p> <p>Pour ce qui est de l'emploi, il ressort des échanges avec les acteurs que certes, le PISEA reste l'un des programmes piliers de développement d'aviculture moderne au Bénin, mais il a également connu un taux de déperdition très élevé. Seulement 20 à 30% des exploitants installés entre 1996 et 1998 y sont maintenus.</p>
Recommandations de l'évaluation	
<p>Au regard de ce qui précède, la mission recommande que :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. le MAEP élabore une nouvelle politique de développement du secteur agricole qui soit en adéquation avec les nouvelles orientations de développement du Bénin ; 2. le Gouvernement élabore et fasse adopter par l'Assemblée Nationale, une loi d'orientation 	

agricole adaptée à la vision de l'économie émergente actuelle et aux orientations stratégiques de développement du Bénin ;

3. Le Gouvernement considère le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) comme un Plan stratégique intérimaire en attendant l'élaboration d'une nouvelle Politique de développement du secteur agricole et l'élaboration et l'adoption d'une loi d'orientation agricole adaptée à l'économie émergente ;
4. Le MAEP (dès qu'il dispose d'une nouvelle politique et d'une loi d'orientation agricole) élabore des nouveaux Plans Stratégiques de développement du secteur qui, dans leur globalité, doivent fédérer toutes les interventions du secteur; en d'autres termes, tous les projets et programmes relevant du secteur agricole doivent découler des objectifs stratégiques desdits Plans stratégiques ;
5. Le Gouvernement assure un financement suffisant pour le secteur agricole ; en attendant d'effectuer des allocations budgétaires à la hauteur de la contribution du secteur à la formation du PIB national, la mission recommande fortement qu'à partir de l'exercice budgétaire 2010, le niveau actuel de financement du secteur qui est de l'ordre de 5% passe à au moins 10% du budget de l'Etat conformément aux engagements souscrits par les chefs d'Etat Africains à Maputo lors du sommet de l'Union Africaine ;
6. Le MAEP développe une synergie entre les politiques d'enseignement et les réformes de politique agricole afin d'assurer un arrimage entre les profils des cadres formés et les besoins de services aux familles d'acteurs ;
7. Le MAEP met en place des stratégies adaptées et opérationnelles de facilitation d'accès aux intrants spécifiques aux filières agricoles autres que le coton ;
8. Le MAEP capitalise les expériences des résultats obtenus dans le domaine de la Recherche et développement et de vulgarisation afin d'identifier les acquis à pérenniser ;
9. Le MAEP met en place un cadre de concertation cohérent et accepté des principaux acteurs pour une mise en œuvre synergique et complémentaire des projets et programmes; les expériences de forte centralisation de la tutelle des projets à la DPP, au détriment des Directions Techniques devrait céder le pas à une tutelle qui assure la pérennisation des acquis ;
10. Le MAEP harmonise les approches d'intervention axées sur les groupements de production avec les initiatives de promotion d'entrepreneurs agricoles compétitifs ;
11. Le MAEP renforce ses capacités en planification stratégique et opérationnelle et en suivi et évaluation ;
12. Le MAEP adopte des outils de gestion axée sur les résultats avec un système de suivi-évaluation performant assorti d'indicateurs de performances et d'impact pour chaque programme et projets mis en œuvre ;
13. Le MAEP met à la disposition des CeRPA de ressources humaines et financières qui les éloignent de la mendicité auprès des projets, ce qui leur permettrait de jouer leurs rôles régaliens en matière de développement régional ;
14. Le MAEP respecte effectivement, les dispositions statutaires des CeRPA, notamment en ce qui concerne leur organisation, leurs attributions et leur fonctionnement ;
15. Le MAEP crée un cadre de concertation qui réunisse les CeRPA et les Directions Techniques à périodicité régulière pour harmoniser les méthodes et mieux formuler les outils techniques et professionnels.

b. Appropriation des recommandations

Sur les quinze recommandations, treize (13) ont engendré l'identification des mesures en vue de leur prise en charge. Neuf (9) recommandations sur les treize ont été totalement mises en œuvre. Il s'agit des recommandations n°1, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14 et 15. Des actions phares ont été exécutées dans ce cadre. Vu l'importance de ce secteur, l'ensemble de ces actions phares seront énumérées de façon exhaustive.

- Elaboration et adoption en Conseil des Ministres du PSRSA (2011-2015) le 11 octobre 2011 avec 3 documents connexes notamment : (i) le cadre institutionnel du secteur agricole ; (ii) la note d'orientations stratégiques de promotion des filières agricoles ; (iii) le cadre programmatique de mise en œuvre du PSRSA.
- Elaboration d'une stratégie nationale de formation agricole et rurale (SNFAR). Le processus démarré en 2006 a connu une léthargie et n'a repris qu'en 2014 avec l'appui de la GIZ. Des séances ont été organisées et ont permis l'internalisation des documents de stratégie de la formation technique et professionnelle (réforme du cursus de l'enseignement technique et de la formation professionnelle) et du secteur agricole (PSRSA, SNFAR) par les cadres des deux ministères concernés (MAEP, MESFTP).
- Création en 2015 et dans le cadre de la mise en œuvre du PSRSA, par le Décret N°2015-347 du 15 juin 2015, de la Centrale d'Achat des Intrants Agricoles (CAIA-SA) pour mettre à temps, sur toute l'étendue du territoire national, les intrants vivriers subventionnés au profit des producteurs. Pour les semences, il a été actualisée la Politique Nationale Semencière adoptée avec son Plan d'Action en 2015 avec l'appui de la FAO, une stratégie nationale de développement du sous-secteur des semences Riz (SDSR) a été élaborée et validée en 2014. En effet, l'accès aux semences de qualité est inscrit comme 1er axe stratégique dans le PSRSA.
- Création par Décret N° 2013-47 du 11 février 2013, du Conseil National d'Orientation et de Suivi (CNOS) pour la mise en œuvre du PSRSA et de ses démembrements : le Conseil Départemental d'Orientations et de Suivi (CDeS), le Conseil Communal d'Orientations et de Suivi (CCOS). Le CNOS est un cadre multi-acteurs en charge de l'orientation et de régulation de la mise en œuvre du PSRSA. Les CDeS ont été déjà installés dans tous départements. Quant aux CCOS, ils n'ont été installés que dans deux régions (Mono-Couffo, Atacora-Donga).
- Le MAEP à travers le PSRSA a opté pour la promotion des filières agricoles par la démarche de chaînes de valeur ajoutée (CVA) à laquelle différents groupes d'acteurs du secteur dont les PTF ont accédé, quoique les outils d'opérationnalisation sur le terrain diffèrent par leur appellation.

- Démultiplication du Centre Songhaï pour la formation des jeunes déscolarisés à l'entrepreneuriat agricole avec l'appui de l'Etat.
- Un avant-projet de loi sur les structures interprofessionnelles est élaboré pour améliorer le dialogue entre acteurs par filière.
- Le projet PAP SSA a été mis en place et géré par la DPP pour renforcer les capacités de l'ensemble des cadres du MAEP en planification.
- Avec l'appui de différents projets (UFAl, PADA, PAIA-VO,...), les cadres de la DPP et des points focaux d'autres structures techniques et offices sous tutelle du MAEP ont bénéficié de formations en planification stratégique, en gestion axée sur les résultats de développement, en budgétisation, en budgétisation sensible genre, en suivi-évaluation,
- Renforcement des capacités matérielles : la ligne PERAC a été opérationnalisée.
- Le MAEP a adopté au titre des documents annexes du PSRSA et précisément dans le cadre programmatique de gestion du secteur les documents de planification et de suivi-évaluation ci-après : le PTAB, le budget-programme, le tableau de suivi des indicateurs, les tableaux d'exécution du PTAB, les rapports de performances du secteur, le rapport de performance du budget-programme,...).
- Des réflexions ont été menées les 22 et 23 décembre 2013 à Azalaï Hôtel à Cotonou pour doter les CARDER de textes de base (statuts) et d'un niveau suffisant d'autonomie, créant ainsi un environnement leur permettant de réussir la mission qui leur est assignée dans le cadre de la mise en œuvre du PSRSA et du développement local. Les conclusions de cet atelier ont objet d'une communication en Conseil des Ministres qui a permis en 2013 l'Adoption du Décret portant transformation des CeRPA en CARDER.
- Depuis 2011 et dans le cadre du dispositif de suivi-évaluation du MAEP, il est institué au niveau des régions et donc des CARDER deux niveaux de revues : (i) celle trimestrielle regroupant essentiellement les cadres du CARDER pour apprécier le niveau d'exécution du PTAB ; (ii) celle semestrielles regroupant l'ensemble des acteurs du secteur pour analyser et apprécier la performance du secteur au niveau régionale.
- La mise en place dans les régions et avec l'appui de certains PTF (CTB/AIMAEP, GIZ/ProAgri,...) des cadres de concertation des acteurs du secteur agricole pour le développement économique de la région. A l'intérieur de ces cadres de concertation, il est aussi créé des groupes thématiques de réflexion sur des préoccupations spécifiques par filière prioritaire de la région.

c. Difficultés rencontrées

D'importantes difficultés ont entravé la mise en œuvre des recommandations sus mentionnées. Il s'agit principalement:

- de la difficulté d'obtention de consensus sur la démarche opérationnelle d'élaboration de la loi d'orientation agricole ;
- de l'insuffisance et la mise en place tardive des intrants vivriers ;
- du manque de moyens financiers pour la vulgarisation des résultats de recherche sur la mise au point de nouvelles variétés de (maïs, de riz, niébé...) ;
- la difficulté à accompagner les utilisateurs à accéder aux nouvelles technologies de transformation agro-alimentaire (gari, jus d'ananas, dérivés de soja);
- le retard dans la sensibilisation des acteurs sur les dispositions de l'OHADA et leurs immatriculations.

En ce qui concerne les recommandations (n° 3 et 4) qui n'ont pas pu être prises en charge, les acteurs du secteur ont expliqué que le processus, étant participatif, nécessite du temps et est conditionné par l'élaboration du mémorandum paysan dont la démarche pour y aboutir est longue et demande assez de ressources financières difficilement mobilisables par ces acteurs. Les ressources financières pour conduire l'ensemble du processus jusqu'à l'adoption de la loi par les députés ne sont pas encore bouclées.

Par ailleurs, La loi d'orientation agricole n'est pas encore disponible et il n'est pas envisagé d'élaborer une nouvelle politique dans le secteur autre que le PSRSA dont le processus d'actualisation est présentement en cours. Cependant, sur la base du PSRSA actuel, un travail d'assainissement du portefeuille des projets et programmes du MAEP a été fait suivi de leur alignement sur les 4 programmes⁶ cadres du secteur. A cet effet, un Arrêté ministériel a été pris pour la mise en place des chefs de file des différents programmes cadre du PSRSA. Ces chefs de file sont chargés de coordonner les activités des différents projets, programmes et structures intervenant au niveau de chaque programme cadre.

⁶ 4 Programmes cadres : 1-Programme de Développement de l'Agriculture ; 2-Programme de Développement de l'Élevage ; 3-Programme de Développement de la Pêche et aquaculture ; 4- Programme Administration et gestion du secteur ;

IV. Capitalisation de la mission

A. Leçons apprises de la mission

La première leçon apprise de cette étude est relative à la qualité des évaluations. Celle-ci est déterminante dans l'utilisation des résultats d'évaluations. Elle peut se mesurer à travers la pertinence des recommandations formulées lors des évaluations. En effet, certaines des recommandations des évaluations sont très englobantes et nécessitent plusieurs mesures ou réformes. Dans la mesure où les résultats des évaluations sont basés sur des preuves et que le jugement établi est clair, les recommandations doivent être spécifiques et précises.

De plus, **la qualité de l'évaluation d'une politique publique et son appropriation par les acteurs chargés de la mettre en œuvre dépendent fortement du niveau d'implication de ces derniers. La réalisation de certaines évaluations n'a pas obéi à ce principe.** Ainsi, l'implication des acteurs et leur participation à toutes les étapes du processus d'évaluation d'une politique publique est gage de l'utilisation des résultats de l'évaluation. Mais cette implication appelle aussi bien le sens de responsabilité desdits acteurs/décideurs, pour effectivement participer ou se faire bien représenter à toutes les étapes du processus d'évaluation.

Cependant, il convient de noter une prise de conscience au niveau de tous les acteurs à utiliser les résultats et recommandations des évaluations. En effet, tous les acteurs ont décliné des recommandations en actions ou mesures et au moins une d'entre elle, dans chaque secteur, a été totalement mise en œuvre à l'exception de la fonction publique.

Ainsi, la deuxième leçon apprise est que les sept ministères impliqués dans la mise en œuvre de ces neuf politiques évaluées, se sont bien appropriés les recommandations issues des évaluations. En effet, la majorité de ces recommandations a fait l'objet de mesures ou actions à réaliser selon un échéancier (plans de travail annuels des ministères). Le niveau d'appropriation des recommandations est de 72% (66 recommandations sur 92). Ainsi, contrairement à l'idée communément admise dans l'opinion publique, on peut affirmer que les résultats des évaluations au Bénin sont utilisés et participent à l'amélioration de la prise de décision. **La présente mission de suivi établit la preuve que les résultats des évaluations ont bien été exploités pour la formulation et la mise en œuvre des réformes ou actions d'amélioration des services publics.**

La troisième leçon apprise vient du constat selon lequel la plupart des recommandations mises en œuvre sont celles dont la responsabilité relève uniquement du Ministère concerné. Toutes les recommandations qui requièrent l'intervention d'autres

administrations posent problème. En effet, les recommandations qui ont été partiellement (16%) ou pas du tout mises en œuvre (28%) sont celles dont la prise en charge implique plusieurs départements ministériels. Cela révèle un problème de **manque de synergie d'action intersectorielle dans l'Administration publique**. On note un cloisonnement de nos administrations, qui ont du mal à travailler ensemble. Dès que la mise en œuvre d'une action planifiée par une structure fait intervenir d'autres acteurs, il y a des difficultés souvent insolubles.

Au regard de ces leçons apprises, il apparaît qu'au-delà de la validation du rapport d'une évaluation, il faut mettre en place un mécanisme d'utilisation de ses résultats, pour améliorer la prise de décision d'une part et la planification du développement d'autre part. Cela représente un défi important pour la DGE, dont l'une des attributions est d'animer et de veiller à la qualité et à la transparence du débat public sur les politiques publiques avec l'implication effective de toutes les parties prenantes à la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques publiques. Relever ce défi implique la mise en place d'une plateforme de communication sur les politiques publiques par le compte rendu périodique de la performance de l'action publique et l'animation du débat public sur les politiques publiques. La DGE en a fait une priorité absolue dans son plan stratégique 2017-2021, pour la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Evaluation.

B. Option de la DGE sur l'utilisation des « evaluation findings »

Au-delà de la simple notion de « résultats d'évaluation » à laquelle ils renvoient, les « évaluation findings » désignent de façon plus globale l'ensemble des découvertes, enseignements, constats ou conclusions qui sont faites dans le cadre d'une évaluation. Dans la pratique, les résultats d'évaluations accumulés sur une question donnée constitue une ressource pérenne que l'on peut mobiliser à tout moment, pendant des années pour préparer des décisions dans des délais relativement brefs, informer les plus hautes autorités sur la conduite des affaires du pays et prendre des mesures correctives hardies et innovantes.

A ce stade, il est important de noter que le mode de présentation et de diffusion des résultats d'évaluation a une influence significative sur l'utilisation qui en est faite par la suite. Les résultats des évaluations doivent faire l'objet d'une diffusion (partielle ou large selon les cas) auprès des publics concernés (bénéficiaires, institutions de la République, administrations locales, organisations de la société civile, partenaires techniques et financiers, grand public) afin d'accroître la bonne gouvernance et de permettre leur réelle participation à la mise en œuvre des recommandations.

Sur la question des résultats d'évaluation, l'ONG Américaine Inter Action écrit dans sa note d'orientation n°4 du 04 Novembre 2012, que la norme d'excellence pour une évaluation d'impact ne réside pas dans une méthodologie ou une autre, mais plutôt dans l'utilisation qui est faite de ces résultats, et la mesure dans laquelle cette utilisation est bien menée pour améliorer la prise de décision et accélérer les résultats de développement. Etant une préoccupation récurrente en matière d'évaluation, la question de l'utilisation des résultats d'évaluation dans la prise de décision constituera l'idée centrale de la présente partie du rapport. Cette dernière présentera d'abord les idées, les théories, les concepts qui abordent le thème des « evaluation findings » et donnera la position de la DGE sur le sujet.

a. Théories et approches sur le sujet

- **L'évaluation fondée sur la théorie du programme**

La première approche dont il sera question est l'évaluation fondée sur la théorie du programme qui apparaît globalement comme une bonne stratégie d'application des connaissances issues de l'évaluation. Tout d'abord, il faut comprendre que la théorie du programme correspond à un modèle logique qui explicite (i) dans sa dimension conceptuelle la façon dont les changements devraient se produire, et (ii) dans sa dimension opérationnelle la façon dont le programme est construit pour permettre les changements escomptés. L'évaluation fondée sur la théorie du programme est une approche que nous avons retenue en ce sens qu'elle permet de répondre à la question qui est celle de savoir « quelles finalités pour les connaissances capitalisées de l'évaluation ? »

Cette problématique de l'utilisation de la théorie du programme a été largement abordée lors des Journées Françaises de l'Evaluation organisée en juin 2015, notamment en ce qui concerne l'évaluation des interventions de santé en France et au Québec. Les analyses ont révélé qu'au terme du processus d'évaluation fondée sur cette théorie, on a abouti à une utilisation accrue des résultats au Québec et à une meilleure appropriation des résultats en France. Ce mode d'évaluation orientée vers la priorisation des besoins et des questions favorise une bonne compréhension de l'intervention, de l'organisation et des acteurs et facilite donc in fine la prise de décision.

Dans son article sur l'utilisation de l'évaluation fondée sur la théorie du programme (2009), The Canadian Journal of Program Evaluation suggère quant à lui, que la mise en complémentarité des connaissances propres aux chercheurs et évaluateurs (connaissance scientifique) et celle des praticiens-utilisateurs (connaissances issues de l'expérience et de la pratique) est un élément fondamental permettant de capitaliser une connaissance enrichie, applicable dans la réalité et utile pour les utilisateurs (y compris les décideurs).

Sur ce thème, Rossi, Lipsey et Freeman (2004) et d'autres auteurs comme Donaldson (2007) et Champagne (2011) ont préconisé maintes approches et procédures pouvant être utilisées pour réaliser une évaluation basée sur la théorie du programme.

Toutefois, des freins subsistent dans le recours à la théorie du programme comme base d'évaluation : il s'agit entre autres de la rupture qui apparaît dans la conception et l'évaluation de l'intervention, du rôle clair assigné à l'évaluateur, des investissements importants en temps et en ressources, du nombre élevé de biais en cours d'évaluation, etc.

- **L'évaluation réaliste**

L'évaluation réaliste est une forme d'évaluation axée sur la théorie élaborée par Pawson et Tilley (1997, 2006). Ces deux chercheurs soutiennent que l'efficacité des interventions dépend des mécanismes sous-jacents à l'œuvre dans un contexte donné. Pour Pawson et Tilley, $RESULTAT = MECANISME + CONTEXTE$. L'approche réaliste, souvent plus axée vers la recherche, consiste à élaborer et à mettre à l'essai de façon empirique les hypothèses inhérentes aux résultats produits, aux mécanismes en jeu et aux contextes visés.

L'un des principaux points forts de l'approche réaliste est l'importance qu'elle accorde au contexte. Selon cette approche, le contexte, qu'il se situe à l'intérieur ou à l'extérieur du contrôle de l'intervention, doit faire partie du cadre d'évaluation. Ainsi, en fonction des différents contextes considérés, ce type d'évaluation permet de capitaliser des connaissances sur une intervention donnée et d'améliorer (ou non) le fonctionnement de l'intervention. En somme, l'utilisation que l'on peut faire des résultats des évaluations est limitée au contexte pris en compte dans l'étude et n'est donc pas généralisable au niveau macro.

- **Les approches d'évaluation fondée sur la théorie du changement**

Ces approches consistent à élaborer une théorie du changement pour l'intervention indiquant le fonctionnement prévu de l'intervention et exposant les hypothèses qui sous-tendent la théorie. La théorie du changement est habituellement élaborée en fonction d'un éventail de points de vue d'intervenants et de sources d'information. Parmi les approches dont il est question, mentionnons l'évaluation axée sur la théorie (Weiss 1995, 2000), l'évaluation fondée sur la théorie (Chen 1990) et l'analyse de la contribution (Mayne 2001). Ces chercheurs élaborent tous une théorie du changement pour l'intervention, puis vérifient la mesure dans laquelle leur théorie correspond à ce qui est observé.

Par exemple, selon une approche de la théorie du changement, soit l'analyse de la contribution, si un évaluateur peut confirmer une théorie du changement au moyen de preuves empiriques et expliquer les principaux facteurs déterminants externes, il est raisonnable de conclure que l'intervention en question a eu un effet.

Compte tenu de la vaste gamme de points de vue et de sources d'informations qu'elles exploitent, les approches d'évaluation fondée sur la théorie du changement sont très utiles pour comprendre en profondeur pourquoi certaines interventions fonctionnent et d'autres pas.

L'utilisation que l'on peut faire des résultats de ce type d'évaluation est d'autant plus efficace dans la réalité lorsque l'évaluateur fait recours à une théorie du changement moins étoffée exigeant une vérification moins rigoureuse. Pour Weiss (1997) et Mackenzie et Blamey (2005), les évaluateurs gouvernementaux gagneraient peut-être à commencer par des interventions de moindre envergure, c'est-à-dire relativement simples, et acquérir de l'expérience qui pourrait les aider à régler certaines des difficultés liées à la pratique.

b. Position de la Direction Générale de l'Évaluation

Le guide méthodologique d'évaluation de la DGE a été conçu sur le **modèle des évaluations fondées sur les théories du changement**, qui permet d'analyser les interventions tant simples que complexes.

Vu que ce modèle apporte des réponses claires quant aux améliorations concrètes apportées par une intervention donnée, les résultats et enseignements issus de ce type d'évaluation peuvent s'avérer très utiles pour apporter des changements durables dans la mise en œuvre de politiques publiques par exemple, surtout lorsqu'il existe des interactions entre la politique évaluée et d'autres interventions.

Conclusion et recommandations

Au regard des solutions et des hypothèses, ainsi que des observations formulées par les Ministères sectoriels, les recommandations à l'endroit du Gouvernement vont dans le sens de la poursuite et de la mise en œuvre des réformes engagées dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, de l'agriculture et de l'enseignement technique, par la mise à disposition conséquente des ressources nécessaires.

Par ailleurs, dans le secteur des finances publiques, l'application du nouveau cadre budgétaire (LOLF) et l'adaptation des structures de l'Etat à ses nouvelles missions sont fortement recommandées afin que la réforme budgétaire soit effective.

Suivant la planification à moyen terme des actions et mesures de mise en œuvre des recommandations des différentes évaluations par les structures concernées, la DGE proposera un plan d'actions pour la poursuite du suivi de l'utilisation des résultats des évaluations. L'édition 2017 de la présente étude fera le point de la mise en œuvre des instructions du Conseil des Ministres de l'édition 2016 en plus des résultats et recommandations des évaluations réalisées à partir de 2014.

Bibliographie

Bonbright (2012) Utilisation des résultats d'impact. Notes sur l'évaluation d'impact, N° 4. novembre 2012

Chagnon & Al (2008) (2009). L'utilisation de l'évaluation fondée sur la théorie du programme comme stratégie d'application des connaissances issues de la recherche. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 23(1), 3-32. Récupéré sur <http://evaluationcanada.ca/secure/23-1-003.pdf>

Pawson, R. et Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications Inc. Récupéré sur <https://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/tbae-aeat/tbae-aeatpr-fra.asp>

Pawson, R. et Tilley, N. (2006). Realist evaluation. Development Policy Review Network Thematic Meeting, Report on Evaluation, Amsterdam, Netherlands. Récupéré sur <https://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/tbae-aeat/tbae-aeatpr-fra.asp>

Weiss (1995, 2000), Chen (1990), Mayne (2001). Approches d'évaluation axées sur la théorie : Concepts et pratiques. Récupéré sur <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tbae-aeat/tbae-aeat-fra.pdf>

Mackenzie, M. & Blamey, A. (2005). The practice and the theory: Lessons from the application of a theories of change approach. *Evaluation*, 11(2), 151-168. Récupéré sur <https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tbae-aeat/tbae-aeatpr-fra.asp>

Weiss, C. H. (1997). How can theory-based evaluation make greater headway? *Evaluation Review*, 21(4), 501-524. Récupéré sur <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tbae-aeat/tbae-aeat-fra.pdf>

Annexes

I. Tableau synthèse et chiffré du niveau de mise en œuvre des recommandations

Politiques	Recommandations			
	Exécutées	Partiellement exécutées	Non exécutées	TOTAL
PDSA	9	4	2	15
%	60%	27%	13%	100%
PONADEC	4	3	0	7
%	57%	43%	0%	100%
PGRE	13	5	7	25
%	52%	20%	28%	100%
PER	4	1	1	6
%	67%	17%	17%	100%
RHET	0	1	5	6
%	0%	17%	83%	100%
ETFP	7	0	0	7
%	100%	0%	0%	100%
PNT	6	0	3	9
%	67%	0%	33%	100%
PNDA	4	1	4	9
%	44%	11%	44%	100%
PDB	4	0	4	8
%	50%	0%	50%	100%
TOTAL	51	15	26	92
%	55%	16%	28%	100%

II. Questionnaire de collecte des données

I. NIVEAU D'APPROPRIATION DES RESULTATS

Section 1 : Recommandations ayant déjà fait l'objet de mesures/actions

S1Q1 : Reporter le code de la modalité

Recommandations	Code
A	
B	
C	

Modalités	Code
Recommandations ayant fait l'objet de mesures/actions	1
Recommandations n'ayant pas fait l'objet de mesures/actions	2

S1Q2 : Quelles sont les mesures qui ont été prises pour leurs mises en œuvre et quel en est le niveau et les difficultés rencontrées ?

Recommandations	Mesures/actions	Période d'exécution	Niveau de mise en œuvre de l'action à la date xx
A			
B			
C			

Section 2 : Recommandations à prendre en charge à court terme

S2Q1 : Quelles recommandations seront prises en compte dans les douze prochains mois et quel en sont les coûts ?

Recommandations	Mesures/actions	Ressource organisationnelle à mettre en place (1)	Ressources financières nécessaire	Ressources matérielles nécessaire	Ressources humaines nécessaires	
					Profil	Effectif
A						
B						

(1) Structure ; Projet ; Programme ; Agence ; Organigramme ; Secrétariat Permanent ; etc.

Section 3 : Recommandations à prendre en compte à moyen terme

S3Q1 : Cocher les recommandations à prendre en charge à moyen terme (3ans)

Recommandations	Code
A	
B	
C	

Section 4 : Recommandations qui ne peuvent pas être mises en œuvre

S4Q1 : Cocher non pour les recommandations qui ne peuvent pas être mises en œuvre et préciser les raisons

Recommandations	oui/non	1. Coût élevé	2. Manque de ressources financières	3. Manque de ressources humaines	4. Inexistence de cadre institutionnel approprié	5. Autre à préciser
A						
B						
C						

II. Difficultés rencontrées à la mise en œuvre des recommandations

Section 1 : Difficultés d'ordre politique, stratégique, etc.

S1Q1 : Quelles sont les difficultés (politique, stratégique) rencontrées lors de la mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Difficultés rencontrées	Type (Réservé à la DGE/PRIMATURE)
A		
B		
C		
D		

Section 2 : Difficultés d'ordre opérationnel

S2Q1 : Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des mesures/actions ?

Recommandations	Mesures/actions	Difficultés rencontrées
A		
B		
C		
D		

III. Solutions

Section 1 : Solutions aux difficultés rencontrées

S1Q1 : Quelles sont les solutions aux difficultés d'ordre politique, stratégique, managérial etc. ?

Recommandations	Difficultés rencontrées	Solutions
A		
B		
C		

Section 2 : Solution aux difficultés d'ordre opérationnel

S2Q1 : Quelles sont les solutions aux difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des mesures ?

Recommandations	Mesures/actions	Difficultés rencontrées	Solutions
A			
B			
C			

IV. Hypothèses

Section 1 : Conditions de réussite de la mise en œuvre des recommandations

S1Q1 : Quelles sont les conditions à remplir pour la mise en œuvre desdites recommandations ?

Recommandations	Conditions de réussite de la mise en œuvre des recommandations	Type (Réservé à la DGE/PRIMATURE)
A		
B		
C		

Section 2 : Risques

S2Q1 : Quelles sont les risques qui pèsent sur la mise en œuvre des recommandations ?

Recommandations	Risques	Type (Réservé à la DGE/PRIMATURE)
A		
B		
C		

V. CHANGEMENTS INDUITS

Q1: Quels sont les changements induits par la prise en compte des recommandations de l'évaluation?

Reportez le code de la modalité

Recommandations	Code du changement	A préciser	Type de changement (Réservé à la DGE/PRIMATURE)
A			
B			
C			
D			

Modalités du changement	Code
Révision de la politique	1
Nouveau cadre institutionnel	2
Nouveau programme/projet	3
Nouvelle politique	4
Autre à préciser	5

Table des matières

Liste des sigles et abréviations.....	2
Liste des graphiques.....	3
Liste des fiches.....	3
Introduction.....	4
I. Démarche méthodologique.....	5
II. Présentation générale du niveau d'utilisation des résultats des évaluations.....	7
A. Niveau d'appropriation des recommandations.....	7
B. Changements induits par la mise en œuvre des recommandations.....	8
III. Niveau d'utilisation des résultats des évaluations par politique.....	9
A. Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC).....	9
a. Fiche descriptive de l'évaluation de la PONADEC.....	9
b. Niveau d'appropriation des recommandations.....	11
c. Difficultés rencontrées.....	12
B. Politique de Gestion des Ressources en Eau (PGRE).....	13
a. Fiche descriptive de l'évaluation de la PGRE.....	13
b. Niveau d'appropriation des recommandations.....	17
c. Difficultés rencontrées.....	18
C. Politique d'Electrification Rurale (PER).....	18
a. Fiche descriptive de l'évaluation de la PER.....	18
b. Niveau d'appropriation des recommandations.....	23
c. Difficultés rencontrées.....	24
D. Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET).....	24
a. Fiche descriptive de l'évaluation du RHET.....	24
b. Niveau d'appropriation des recommandations.....	28
c. Difficultés rencontrées.....	28
E. Politique mise en œuvre dans le domaine de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (ETFP).....	28
a. Fiche descriptive de l'évaluation de la politique.....	28
b. Niveau d'appropriation des recommandations.....	31
c. Difficultés rencontrées.....	32
F. Politique Nationale du Tourisme (PNT).....	32

a.	Fiche descriptive de l'évaluation de la politique	32
b.	Niveau d'appropriation des recommandations	34
c.	Difficulté rencontrée	35
G.	Politique Nationale de Développement de l'Artisanat (PNDA)	35
a.	Fiche descriptive de l'évaluation de la politique	35
b.	Niveau d'appropriation des recommandations	39
c.	Difficultés rencontrées	40
H.	Politique de Déconcentration Budgétaire (PDB)	40
a.	Fiche descriptive de l'évaluation de la politique	40
b.	Niveau d'appropriation des recommandations	44
I.	Politique de Développement du Secteur Agricole (PDSA).....	45
a.	Fiche descriptive de l'évaluation de la politique	45
b.	Appropriation des recommandations.....	51
c.	Difficultés rencontrées	53
IV.	Capitalisation de la mission	54
A.	Leçons apprises de la mission	54
B.	Option de la DGE sur l'utilisation des « evaluation findings ».....	55
a.	Théories et approches sur le sujet	56
b.	Position de la Direction Générale de l'Evaluation	58
	Conclusion et recommandations	58
	Bibliographie	60
	Annexes	61
	Table des matières	66