



# RAPPORT GENERAL DE LA QUATRIEME EDITION DES JOURNEES BENINOISES DE L'EVALUATION

*PALAIS DES CONGRES DE COTONOU, DU 5 AU 7 SEPTEMBRE 2016*



## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

JBE	Journées Béninoises de l'Evaluation
CLEAR	Centre for Learning on Evaluation And Results
BAD	Banque Africaine de Développement
3ie	International Initiative for Impact Evaluation
CSPEF	Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
DGPSIP	Direction Générale du S
DPME	Département de suivi de la Performance et de l'Evaluation
GIZ	Coopération Internationale Allemande
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
ODD	Objectif de Développement Durable
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
SCRP	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
PNE	Politique Nationale de l'Evaluation
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
PDC	Plan de Développement Communal
PPBS	Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation
ABE	l'Agence Béninoise pour l'Environnement
PTF	Partenaire Technique et Financier
SPAC	Système de Performance de l'Administration Communale
PLD	Plans locaux de Développement
PCD	les Plans Communaux de Développement
PRD	Plans Régionaux de Développement
SDAC	Schémas Directeurs d'Aménagement Communaux
STAD	Schémas Territoriaux d'Aménagement et de Développement
GAR	gestion axée sur les résultats
OSC	Organisation de la Société Civile
DGE	Direction Générale de l'Evaluation
IDEV	<i>Independent Development Evaluation</i>
MPAT	Management Performance Assessment Tools
UNACEB	l'Unité d'Analyse, de Contrôle et de l'Evaluation du Budget Général de l'Etat
UEMOA	Union Economique Monétaire Ouest Africaine
FADEC	Fonds d'Appui au Développement des Communes

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION.....	4
<b>I. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA PREMIERE JOURNEE.....</b>	<b>4</b>
1.1 Session de formations.....	4
1.2 Cérémonie officielle d'ouverture .....	6
<b>II. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA DEUXIEME JOURNEE .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 : Travaux relatifs à la table ronde n°1 .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Travaux relatifs à la table ronde n°2.....</b>	<b>21</b>
<b>III. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA TROISIEME JOURNEE.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Travaux relatifs à la table ronde n°3.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Synthèse des tables rondes.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Cérémonie de clôture .....</b>	<b>45</b>
<b>IV. RECOMMANDATIONS GENERALES .....</b>	<b>47</b>

## INTRODUCTION

La quatrième édition des Journées Béninoises de l'Evaluation (JBE), s'est déroulée du lundi 05 septembre au mercredi 07 septembre 2016, au Palais des Congrès de Cotonou. Elles ont été organisées par le Secrétariat Général de la Présidence avec l'appui technique et financier du Programme des Nations Unies pour le Développement, la Coopération Technique Allemande, du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance, de la Coopération Twendé Mbélé, de l'International Initiative for Impact Evaluation (3ie), de l'initiative CLEAR, et de la Banque Africaine de Développement (BAD). Placées sous le Haut Patronage du Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence, Mr Pascal I. KOUPAKI, les assises ont permis aux divers praticiens, personnalités, étudiants, experts et spécialistes en évaluation, aux niveaux national, régional et international, d'échanger sur les questions d'évaluation des politiques publiques avec comme thème central : « *Utilisation des résultats pour changer les conditions de vie des populations* ». Cette conférence a connu la participation d'environ trois cent (350) participants.

La quatrième édition des JBE a connu la présence effective d'évaluateurs venus de l'Afrique du Sud, du Canada, de la France, de la Mauritanie, du Niger, du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, et du Togo. Les travaux se sont déroulés en plusieurs étapes à savoir : les sessions de formations, la cérémonie d'ouverture officielle, les travaux proprement dits et la cérémonie de clôture ponctuée par la lecture du communiqué final des JBE.

En prélude à la cérémonie officielle d'ouverture de la conférence, une session de formations a été organisée au profit des participants dans la première journée du lundi 05 septembre 2016, portant sur plusieurs thématiques que sont :

### I. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA PREMIERE JOURNEE

#### 1.1 Session de formations

La quatrième édition des Journées Béninoises de l'Evaluation a démarré par l'organisation de la pré-conférence dans la journée du lundi 05 septembre 2016 avec des sessions de formation à l'endroit des participants, dans le but de renforcer leurs connaissances sur des aspects spécifiques de l'évaluation et d'ouvrir de nouveaux horizons en matière de méthodes et de techniques évaluatives.

A l'ouverture de la pré-conférence, M. Abdoulaye Gounou, Directeur Général de l'Évaluation a salué la participation effective des représentants des ministères sectoriels et ceux des mairies pour leur engagement pour la cause de l'évaluation au Bénin.

Les formations animées par des cadres de la Direction Générale de l'Évaluation et des experts de haut niveau, spécialistes de l'Évaluation ont porté sur divers thématiques à savoir:

- la démarche globale de planification d'une évaluation au Bénin structurée en sept modules, animés successivement par M. Damase SOSSOU, M. Abdel BOURAIMA, M. Bio MAMA Bertrand, M. Prosper HOUSSOU; Mme Lechidia de-SOUZA et Mlle Imelda DOVOEDO ;
- l'évaluation des programmes de gouvernance, de démocratie et des droits de l'homme ; présenté par M. SOCE SENE
- la théorie du changement en tant que conception de programme et outil d'évaluation: quelques leçons pratiques ; par M. Olivier SOSSA ;
- l'utilisation de l'évaluation pour la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques, Jabulani Mathe ;
- l'évaluation d'impact: généralités et quelques approches innovantes », présenté par M. Déo-Gratias HOUNDOLO, Spécialiste en Evaluation ;
- . Evaluation des interventions complexes/Evaluer la complexité : utilité sociale comme nouveau critère évaluatif présenté par Denis PAILLARD de Sciences PO Toulouse

La session de formations a permis d'approfondir les connaissances des participants sur des thématiques clés de l'évaluation. Les participants ont apprécié la richesse des informations techniques véhiculées et les perspectives qu'offrent ces dernières en termes de changement à induire dans la pratique évaluative.

## 1.2 Cérémonie officielle d'ouverture

La cérémonie d'ouverture de la conférence s'est déroulée le lundi 05 septembre 2016, à partir de 17 heures dans la Salle Bleue du Palais des Congrès de Cotonou. Placée sous le Haut Patronage du Ministre d'Etat, Secrétaire Général à la Présidence, cette cérémonie a également connu la participation de trois Ministres du Gouvernement, les représentants des présidents des institutions de la République, les membres du Corps diplomatique, du Haut-Commissaire à la Modernisation de l'Etat du Niger, de Partenaires Techniques et Financiers, des représentants d'Organisation de la Société Civile, de spécialistes de l'évaluation, etc.

Dans son mot de bienvenue, M. Abdoulaye Gounou, Directeur Général de l'Evaluation, a salué la présence effective du Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence et souhaité la bienvenue à tous les participants nationaux et étrangers aux Journées Béninoises de l'Evaluation. M. Gounou, dans son intervention a rappelé qu'une évaluation de grande facture technique et savante n'a d'intérêt si elle participe de l'amélioration de la prise de décision favorable au développement. Il a indiqué que le Gouvernement a décidé que cette quatrième édition des Journées Béninoises de l'Evaluation soit focalisée sur le thème central « l'utilisation des résultats des évaluations pour changer les conditions de vie des populations » pour tenter d'apporter des réponses innovantes à la question cruciale d'utilisation des résultats des évaluations. Pour M. Gounou, la problématique de l'utilisation des résultats de l'évaluation est d'autant plus pertinente dans le contexte actuel marqué au plan national par l'élaboration d'un nouvel agenda de développement pour les cinq prochaines années, notamment le renouvellement de ses principaux instruments de planification que sont le Programme d'Actions du Gouvernement (PAG), la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR), les Plans de Développement Communaux (PDC) ainsi que des stratégies sectorielles et au plan international par l'adoption et l'internalisation par chaque Etat des Objectifs de Développement Durable (ODD). Pour finir, il a précisé que l'évaluation doit permettre d'influencer la formulation des politiques publiques en se fondant sur les données probantes, c'est-à-dire les résultats d'évaluation et amener à comprendre et distinguer les données probantes d'autres facteurs (opinions, avis subjectifs, rumeurs, etc.) qui peuvent influencer les politiques et le

processus de leur mise en œuvre. C'est pourquoi la quatrième édition devra permettre d'apporter quelques éléments de réponses à un certain nombre de questions relatives au thème central.

Dans son allocution M. Siaka COULIBALY, Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies et Représentant Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a salué le Gouvernement pour l'organisation des Journées Béninoises de l'Evaluation, une conférence internationale de haut niveau dont le thème central de cette quatrième édition est intitulé: « **Utilisation des résultats de l'évaluation pour changer les conditions de vie des populations** ». Il a indiqué que le thème de la quatrième édition ne pouvait être plus pertinent et s'insère bien dans les priorités nationales actuelles surtout dans le contexte de lancement de l'Agenda de développement 2030 centré sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. M. SIAKA a rappelé que les Etats membres des Nations Unies ont adopté le 25 septembre 2015, le nouvel agenda de développement mondial, l'agenda de développement 2030 et les 17 Objectifs de Développement Durables (ODD), dont le but est **de transformer notre monde**, de changer les conditions de vie des populations, ce en quoi, des évaluations efficaces sont essentielles pour la réussite de cet agenda. A cet effet, quatre points sont essentiels à la réalisation effective des ODD visant à « ne laisser personne de côté » Il s'agit de : l'appropriation nationale et un leadership fort ; des plateformes de mise en œuvre et d'échanges de connaissances solides ; une mobilisation conséquente des ressources financières, humaines et matérielles ; et enfin, un suivi et une évaluation efficaces et transparentes pour faciliter l'actualisation des mesures de politiques, leur suivi et l'évaluation des progrès réalisés vers l'atteinte des ODD.

Pour M. SIAKA, lorsque l'évaluation est correctement mise en œuvre et utilisée, elle conforte la gestion axée sur les résultats, favorisent l'apprentissage et la production de connaissances au sein de l'organisation et dans l'ensemble de la communauté des acteurs du développement, soutenant ainsi l'effort de redevabilité publique. Dès lors, l'on comprend bien que l'utilisation des résultats d'une évaluation ne saurait être le fruit du hasard ou d'un accident. Pour finir, il a souligné que lorsque l'utilisation de l'évaluation est conçue dès les premières

phases de la planification d'un programme ou d'une intervention de développement, elle contribue à améliorer la théorie du changement, renforcer la question de l'apprentissage, enrichir la stratégie d'implication des parties prenantes et servir de guide à la conception du suivi.

A la suite de ces allocutions, M. Emmanuel M. DAVID-GNAHOUI, Ph.D, spécialiste en évaluation ex Chargé de mission du Ministre en charge de l'Evaluation des Politiques Publiques a présenté la Communication inaugurale sur le thème : **« L'utilisation des résultats des évaluations pour changer les conditions de vie des populations »**

Il ressort de cette communication que l'année 2016 est une année charnière qui consacre l'introduction des Objectifs de Développement Durable (ODD, 2016-2030) mais spécifiquement, pour la communauté de l'évaluation, elle marque le début de la marche dans l'Agenda Mondial de l'Evaluation (2016-2020).

M. DAVID-GNAHOUI a élaboré sur deux questions majeures au cours de sa communication à savoir :

- Que faut-il entendre par le concept d'utilisation des résultats de l'évaluation ?
- Comment pouvons-nous arriver à utiliser les résultats de l'évaluation pour améliorer le bien-être de nos populations ?

A cet effet, en ce concerne la première préoccupation M. DAVID-GNAHOUI à partir des définitions empiriques du concept de l'utilisation et des tendances notés, a indiqué que le praticien l'évaluation dès le premier pas doit tenir compte avant tout, de l'utilité de l'évaluation et de l'utilisation de ses résultats par des personnes réelles vivant une réalité qui est objet de l'évaluation. L'accent, lors de la conduite de l'évaluation, doit alors être mis sur l'usage qui sera fait de ses résultats par les utilisateurs finaux. Cela sous-entend une approche participative tant dans la conception que dans la conduite de l'évaluation.

Pour la dernière préoccupation, M. DAVID-GNAHOUI a rappelé les expériences de l'utilisation des résultats en France et au Bénin. Il a précisé que dans tout processus évaluatif qui se veut concluant, il est indispensable de créer une interaction dynamique entre l'évaluateur et les utilisateurs potentiels. Cela impose

d'adapter les approches diverses jugées pertinentes pour l'évaluation (quantitative, qualitative ou mixte), à la situation à étudier tout en tenant grand compte des réalités spécifiques du contexte.

Pour finir, il a indiqué que l'évaluation est un produit avancé. En tant qu'instrument de bonne gouvernance, il émane de contextes propices pour la démocratie de manière globale, avec ses corollaires de lutte contre la corruption, de mise en place de processus consolidant la transparence, le respect des textes, procédures et institutions, ainsi que l'élargissement de la vie économique et sociale de l'influence négative du pouvoir et du clientélisme politique.

Cette allocution a été suivie d'une projection d'un film documentaire d'une dizaine de minutes retraçant les acquis des trois éditions passées des Journées Béninoises de l'Evaluation, une conférence biennale qui constitue le point de rencontre de toute la communauté nationale et internationale de l'évaluation autour d'une part, du processus de développement de l'évaluation au Bénin et, d'autre part, des thématiques qui préoccupent la communauté de l'évaluation.

Dans son allocution d'ouverture, le Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence, M. Pascal I. KOUPAKI, a indiqué que le Gouvernement du Bénin, conscient des crises latentes dans plusieurs maillons de la vie socio-économique a entrepris des actions hardies dans le souci d'améliorer les services publics avec pour leitmotiv, la rationalisation des ressources publiques. De plus, du fait des crises économique et financière mondiales et surtout celles liées au terrorisme, presque tous les gouvernements du monde font face à une baisse de recettes publiques ce qui oblige à être prudents avec les ressources mobilisées, et mener des actions avec des impacts réels sur la vie des populations. Il a précisé que l'évaluation des politiques publiques hissée depuis 2010, au rang des priorités nationales pour en faire un instrument efficace au service de la bonne gouvernance, de la transparence et de la redevabilité envers les citoyens doit s'intégrer harmonieusement dans le cycle de gestion publique c'est-à-dire la

chaîne PPBS (Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation). Toutefois, force est de constater qu'en dépit de la volonté manifeste des acteurs, la pratique évaluative est rendue difficile par la faiblesse organisationnelle de nombreux secteurs ainsi que les défaillances des dispositifs de suivi et des systèmes statistiques. A cet égard, deux défis structurels avaient été identifiés au plan national à savoir : (i) l'utilisation de l'évaluation dans la gestion du processus de développement et (ii) le renforcement du système national d'évaluation. C'est pour cela que le thème central de votre assise intitulée « Utilisation des résultats de l'évaluation pour changer la vie des populations ». C'est pour cela que le thème central de la conférence « Utilisation des résultats de l'évaluation pour changer la vie des populations » est judicieux et pertinent

Le Ministre d'Etat a précisé que le Bénin, une fois encore est à un carrefour de son histoire. Il a indiqué que tous les acteurs de la vie socio-économique sont condamnés à avancer et à travailler résolument pour le progrès économique et social ainsi que le bien-être de nos populations. En faisant le lien avec l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, dans lequel le Bénin s'est engagé, il a souligné que l'atteinte des ODD constitue un véritable challenge pour réduire drastiquement la pauvreté. A cet égard, l'évaluation doit nous permettre d'être plus efficaces, plus réactifs et plus à l'écoute des besoins de notre population.

Le Ministre d'Etat a rappelé la nécessité que nous systématisions la pratique évaluative en assurant son indépendance et son utilisation.

Concluant son propos, il a salué l'accompagnement du Programme des Nations Unies pour le Développement et tous les autres partenaires qui ont bien compris l'importance du chantier de l'évaluation. C'est par ces mots qu'il a officiellement

déclaré ouverts les travaux de la quatrième édition des Journées Béninoises de l'Évaluation.

## **II. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA DEUXIEME JOURNEE**

### **2.1 : Travaux relatifs à la table ronde n°1**

#### **2.1.1 Séance plénière**

La deuxième journée de la conférence a démarré par les travaux de la première table ronde n°1 sur le thème « **Planification globale de l'évaluation** » dont la séance plénière a été présidée par M. Ian Hopwood, expert en évaluation. Dans son mot introductif des travaux, M. Hopwood a souligné l'importance de la thématique de la présente table ronde en la mettant en relation avec le thème central. Il a enfin indiqué que deux communications introductives seront présentées au cours de cette séance plénière.

##### **a) Quelle planification pour une meilleure utilisation des résultats d'évaluation**

M. Antonin Dossou, dans sa communication introductive, a établi la relation entre politiques publiques et évaluation, l'utilisation des résultats et le taux de pauvreté au plan national. Il a insisté sur des formes d'utilisation des résultats d'évaluation, autres que la prise en compte des conclusions et recommandations du rapport n'est qu'un aspect de l'utilisation. Il en ressort, pour l'essentiel, que l'évaluation est un outil stratégique au service des politiques publiques. Le contexte dans lequel se déroule l'évaluation exerce une influence significative sur l'utilisation des résultats. A cet effet, il y a des conditions à réunir pour une meilleure utilisation des résultats, à savoir : (i) l'engagement des décideurs ; (ii) l'organisation de l'évaluation dans le pays (institutionnalisation) et, enfin, (iii) la pression de la société civile et des citoyens pour une gouvernance améliorée. En outre, l'évolution du taux de croissance et celui de la pauvreté peuvent permettre une appréciation de l'utilisation des résultats de l'évaluation, pour améliorer les conditions de vie des populations. Par ailleurs, l'impact réformateur de l'évaluation est encore faible, notamment en matière d'amélioration des conditions de vie. C'est pourquoi, Une bonne planification de l'évaluation, avec des dispositions spécifiques à chaque

étape, pourrait aider à améliorer l'utilisation des résultats de l'évaluation pour le mieux-être des populations.

#### **b) Défis de la prise en charge des ODD dans la planification de l'évaluation**

Introduisant sa communication, Madame Ginette Mondongou Camara, Conseiller économique au PNUD, a fait un bref historique des Objectifs de Développement Durable (ODD) et relever les défis de la prise en charge des ODD dans la planification de l'évaluation. En effet, Les ODD constituent le nouveau cadre mondial de planification et de redevabilité des politiques publiques de développement aux niveaux mondial et national. De même, les 17 ODD définis, sont universels mais ont leurs spécificités. Il est donc impératif d'adopter un processus participatif et une approche intégrée des politiques.

Pour la communicatrice, les contraintes et les défis à relever en matière de mise en œuvre et d'évaluation seront de ce fait complexes et nécessitent pour leur prise en charge, un cadre de planification et un cadre d'évaluation ambitieux, rigoureux et intégré. Au nombre de ces défis, trois ont principalement été relevé, à savoir, (i) l'importance du nombre d'objectifs, de cibles à atteindre et des indicateurs à évaluer, (ii) l'interconnexion des objectifs et nécessité d'une approche intégrée, et (3) l'exigence de processus de planification inclusif et participatif.

Pour conclure, Mme Camara a indiqué l'importance des défis de la planification de l'évaluation en lien avec les exigences de la production en quantité/qualité et de l'accessibilité des statistiques et de la désagrégation des données qui sont des prérequis de la mise en œuvre. Elle a également souligné l'opportunité que représentent l'agenda des ODD et sa mise en œuvre pour innover et renforcer les dispositifs d'évaluation des politiques publiques en Afrique en faveur de meilleures conditions de vie des populations.

#### **❖ Discussions et recommandations**

Au terme de la présentation de ces communications introductives, le débat ouvert a permis de recueillir les avis, contributions et préoccupations des participants. Les échanges ont porté notamment sur : (i) l'importance de la planification dans le processus d'évaluation ; (ii) l'appropriation de la question d'évaluation par le parlement indispensable pour une meilleure utilisation des résultats ; (iii)

l'implication de la société civile et des collectivités locales dans l'évaluation aux côtés de l'exécutif ; (iv) le rôle de la législation dans le processus d'institutionnalisation de l'évaluation ; (v) la nécessité de prioriser les ODD pour une mise en œuvre effective, étant donné qu'ils sont ambitieux ; (v) la nécessité de l'exploitation du maximum des potentialités, pour arriver à espérer l'atteinte des ODD ; (vi) le leadership des responsables locales qui doivent être appuyés par les responsables centraux ; (vii) le pilotage et la capacité de réflexion autonome.

Concluant la présente plénière, M. Ian Hopwood a indiqué que l'évaluation intervient dans un contexte de rareté des ressources financières. Il faut la recherche des innovations et des expériences des autres pays. Il a également précisé qu'il se pose une question de leadership et de bonne gouvernance. D'où la nécessité de créer un climat de collaboration mutuelle pour toujours faire mieux.

Pour approfondir les réflexions de cette première table ronde, des thématiques plus spécifiques ont été abordées au niveau de trois sessions parallèles à cet effet.

### Travaux en panel

#### **Panel n° 1: Les nouveaux paradigmes dans le développement de l'évaluation**

Le présent panel a été facilité par Monsieur François Corneille KEDOWIDE, spécialiste en évaluation. Le panel a été animé par trois panélistes à savoir monsieur Denis PAILLARD de la société française de l'évaluation, Mme Oumoul Ba THALL, Experte en audit et évaluation de la Mauritanie et Monsieur Léopold GNACADJA, Directeur de l'Agence Béninoise pour l'Environnement (ABE) qui ont respectivement présenté les communications ci-après :

- Ethique en évaluation.
- Intégration de la dimension culturelle dans le processus d'évaluation.
- Aspects méthodologiques de la prise en compte des questions de l'environnement et de développement durable dans la planification de l'évaluation.

#### *❖ Ethique en évaluation*

Dans sa présentation, Monsieur Denis PAILLARD, Expert en évaluation, Professeur en science politique à Toulouse, a fait savoir que l'éthique en évaluation, c'est d'abord l'éthique dans l'action publique ; ce qui appelle à s'interroger sur la

conduite et le sens de l'action publique. L'évaluation étant un outil d'aide à la prise de décision, il est important que les évaluateurs s'alignent sur un certain nombre de principes que sont : la pluralité, la distanciation, la compétence, le respect des personnes, la transparence, l'opportunité et la responsabilité.

Par la suite Monsieur PAILLARD a présenté les dispositions et outils pour promouvoir l'éthique en évaluation. Il s'agit de :

- fournir un cadre institutionnel et réglementaire à l'évaluation qui permettent de fixer des obligations et clarifier le rôle de chaque acteurs ;
- mettre en place des dispositifs structurels qui garantisse l'application de la réglementation en donnant la possibilité à chaque partie prenantes d'exercer sa responsabilité ;
- mettre en place des dispositifs opérationnels comme par exemple les guides et assurer la formation des acteurs sur son utilisation ;
- mettre en place des instances de régulation et d'arbitrage neutre pour gérer d'éventuels conflits lors l'évaluation.

#### *❖ Intégration de la dimension culturelle dans le processus d'évaluation*

Madame Oumoul THALL, abordant les questions de la prise en compte de la culture dans l'évaluation, a défini la culture au sens large par l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Son rôle dans l'évaluation a évolué au fil du temps et son champ d'action s'est accrue. Le concept de culture s'articule autour des individus et dans un processus d'évaluation, il s'agit de savoir : comment les groupes et les individus sont impliqués dans la formulation des politiques publiques. Ce qui a permis de distinguer d'une part, les approches méthodologiques participatives où la dimension de la culture se manifeste à travers l'implication des acteurs et, d'autre part, les méthodologies expérimentales où leur implication pose problème. Du moment où l'objectif de l'évaluation est d'améliorer les conditions de vie des populations, ce qui importe c'est de savoir ce qui compte le plus pour elles et de rester proches de leurs besoins. De même, il le panéliste a recommandé

d'analyser et d'identifier les valeurs des populations et d'examiner avec soin les modalités de d'intégration de chaque groupe d'individus.

❖ *Aspects méthodologiques de la prise en compte des questions de l'environnement et de développement durable dans la planification de l'évaluation*

Dans sa présentation, Monsieur Gnacadja, a rappelé qu'au Bénin, les questions de l'environnement sont réglementées par la loi cadre sur l'environnement qui stipule dans son article 3 alinéa 2 que chaque citoyen a droit à un environnement sain, satisfaisant et durable et à le devoir de le défendre. A cet égard, l'intégration des questions de l'environnement dans la planification des politiques publiques se fait à travers des outils de gestion de l'environnement prévus par la loi cadre susmentionnée.

La démarche méthodologique de vérification de la prise en compte de l'environnement dans la planification de l'évaluation permet d'apprécier si l'activité objet d'évaluation a été soumise à une évaluation environnementale. A cet égard, les outils pour le faire sont :

- l'évaluation environnemental stratégique qui est une approche analytique et participative visant à prendre en compte les considérations environnementales dans l'élaboration des politiques et d'en apprécier les impacts ;
- l'étude d'impact sur l'environnement qui est une procédure permettant de déterminer les effets que la réalisation ou l'exécution d'une politique peut avoir sur l'environnement ;
- l'audit environnemental qui est un processus de vérification systématique indépendant et documenté en vue d'obtenir et d'évaluer des preuves d'audit de manière objective. Le but est de déterminer dans quelle mesure les critères d'audit définis par l'organisme et l'état sont respectés ;
- l'inspection environnementale qui est un outil de contrôle et de vérification de la conformité des activités d'un projet par rapport aux normes environnementales en vigueur sanctionné par un avis d'infraction ;
- l'audience publique qui est une consultation de la population sur les questions relatives à l'environnement.

Pour ce qui concerne la construction des indicateurs spécifiques de différenciation et de comparaison des résultats, effets et impacts, leur formulation est faite sur la base des différents outils de gestion d'un projet, d'un programme, d'un plan, etc.

### **Discussions et recommandations**

Les discussions au niveau du panel ont fait ressortir l'importance de la prise en compte des thématiques comme la culture, le genre, l'environnement et les droits humains dès l'étape de la planification des projets et programmes en vue de faciliter les évaluations. Concernant l'éthique, les discussions ont permis de préciser le rôle des différents acteurs à savoir que l'évaluateur formule des recommandations sur la base des conclusions de l'évaluation dont il assume la responsabilité et le décideur justifie sa position par rapport aux conclusions et les raisons pour lesquelles il les utilise ou pas. Par ailleurs, pour des raisons de transparence, il est recommandé que le décideur partage sa décision de l'utilisation des résultats de l'évaluation avec l'ensemble des parties prenantes.

### **Panel n°2 : Expérience des pays et organisation dans la planification d'une évaluation**

Modéré par Zeenath Ishmail du Bureau d'Evaluation de la province de Kentown en Afrique du Sud, il a été animé par deux panelistes, à savoir, M. GOUNOU Abdoulaye, Directeur Général de l'Evaluation au Bénin et M. Aboudou Salley OUMAROU, Haut-Commissaire à la Modernisation de l'Etat du Niger.

Après une brève présentation des communicateurs et des participants, la modératrice a introduit les discussions en rappelant le thème central des JBE. C'était une occasion pour elle de faire ressortir l'importance de l'Evaluation dans la vie des institutions et des politiques publiques. Elle a ensuite invité les panelistes à présenter les expériences des deux pays que sont le Bénin et le Niger.

#### **❖ *Expérience du Bénin dans la planification de l'évaluation***

Le DGE a débuté sa présentation en faisant l'historique de l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin. Il a rappelé que c'est à partir de 2007 que le Gouvernement du Bénin a confié la fonction d'Evaluation à un Ministère, et de 2007 à ce jour,

cette fonction a été perpétuée. Par la suite, il a fait part du processus d'évaluation d'une politique publique au Bénin. Ainsi, il a présenté les huit phases du processus d'évaluation au Bénin selon le guide méthodologique national d'évaluation en insistant sur la composition de l'instance d'évaluation qui est une étape cruciale du processus.

#### ❖ *Expérience du Niger dans la planification de l'évaluation*

Le Haut-Commissaire à la Modernisation de l'Etat du Niger a introduit sa présentation en indiquant que le Niger n'est pas encore avancé dans l'institutionnalisation de l'évaluation comme le Bénin. Il a indiqué que le Niger à l'instar de beaucoup d'autres pays africains est encore réticent face à l'évaluation. Ainsi, maintes politiques publiques sont élaborées et mises en œuvre sans être évaluées. Cependant, certaines politiques sont évaluées mais l'utilisation des résultats reste un casse-tête. Les différentes évaluations faites ont montré les insuffisances des politiques et des projets mis en œuvre. Il a cité quelques exemples de politiques et projets évalués et présenté la situation pendant et après l'évaluation. Il a fini ses propos en exposant les difficultés auxquelles sont confrontées les évaluateurs lors des missions d'évaluations, notamment les pressions parfois politiques, le manque d'informations et l'absence de situations de référence et d'indicateurs évaluables.

#### **Discussions et recommandations**

Au terme de la présentation de ces communications, les participants ont été invités à exposer leurs différentes préoccupations. Les échanges ont porté notamment sur la pertinence du recrutement des évaluateurs externes ; la confusion en Afrique de l'évaluation avec une mesure punitive ; la crédibilité de la Direction Générale de l'Évaluation compte tenu de son lien avec le pouvoir exécutif ; l'absence de situations de référence dans les politiques publiques pour la facilitation de leurs évaluations ; la crédibilité des évaluations face au clientélisme observé dans le choix des évaluateurs ; le champ de couverture des évaluations de la Direction Générale de l'Évaluation ; la faiblesse de la culture de planification et d'évaluation dans les communes ; l'ingérence des PTF dans le processus d'évaluation des

projets ; la fiabilité des évaluations internes et les causes de la non utilisation des résultats des évaluations.

En conclusion, la modératrice du panel a réitéré l'importance de promouvoir la culture évaluative dans la gestion publique. Elle a fait part des avantages liés à cette culture et à inviter les acteurs à différents niveaux à s'en approprier.

### **Panel n°3 : « Expérience des collectivités locales dans la planification de l'évaluation »**

La facilitation de ce panel a été assurée par M. DAVID-GNAHOUI Emmanuel, expert en évaluation. Les thèmes des quatre communications ayant meublé ce panel se présentent ainsi qu'il suit :

- Expériences des collectivités locales dans la planification de l'évaluation : cas de la commune de klouékanme ;
- Planification de l'évaluation : où en sont les collectivités locales ? Quelques pistes de réflexion sur le sujet ;
- Expérience des collectivités locales dans la planification de l'évaluation : cas du Burkina Faso ;
- Expérience des collectivités locales dans la planification de l'évaluation : cas de la Côte d'Ivoire.

#### ***❖ Expériences des collectivités locales dans la planification de l'évaluation : cas de la commune de klouékanme***

Cette communication présentée par Monsieur CHRISTOPHE H., MEGBEDJI Administrateur Civil, Préfet du Couffo, a essentiellement porté sur l'expérience de la commune de Klouékanme dans la planification de l'évaluation, les outils de gestion en cours dans la commune ainsi que les résultats significatifs obtenus.

Il ressort de son exposé que la Commune de Klouékanmè, à l'instar des autres Communes, a commencé son expérience dans le secteur de la planification et de l'évaluation depuis le démarrage effectif de la décentralisation en 2003 au Bénin, ce qui a conduit à l'élaboration et à l'adoption en 2004, de la première génération du Plan de Développement Communal (PDC). En outre, le diagnostic institutionnel et organisationnel réalisé en 2005 en collaboration avec le partenaire SNV Bénin a

relevé beaucoup de faiblesses en matière de planification et de l'évaluation des activités au niveau des services communaux, dont la faiblesse des outils de gestion ne permettait pas à l'autorité communale d'atteindre la performance souhaitée. Ce constat a conduit à l'instauration du Système de Performance de l'Administration Communale (SPAC), et à l'utilisation des outils de planification tel que : (i) le Plan Annuel de Développement ; (ii) le manuel de gestion des ressources humaines ; (iii) le budget participatif dont l'expérience a commencé en 2013 dans le cadre du projet dénommé « **Action pilote pour l'amélioration de la gouvernance locale et de la participation citoyenne dans le développement local** » ; etc. L'utilisation de ces outils a permis de décerner plusieurs prix à la commune sur les plans communal, agricole et sanitaire et l'engouement des agents s'est accru au regard des évaluations et des éléments de motivation qui s'en suivent.

❖ *Planification de l'évaluation : où en sont les collectivités locales?*

*Quelques pistes de réflexion sur le sujet*

Présentée par MM. AGOGNON K. Victor et Maxime OGOUNDELE, Chefs des Cellules de la Planification et du Développement Local des communes de BOUKOUMBE et POBE, cette communication a porté sur les documents de planification et la place de l'évaluation au niveau des communes, la mise en place de la planification de l'évaluation dans les communes de Boukoumbé et de Pobè ainsi que des goulots d'étranglement existant.

Il ressort de leurs exposés que suite au constat de mal-gouvernance au niveau communal notamment, le manque de transparence dans la gestion de ce processus par les autorités locales et la faible participation des populations à toutes les étapes du processus de développement local, les communes du Bénin avec l'appui de Social Watch Bénin et Plan Bénin ont initié un projet pilote dénommé « BEN 0114 ». Ledit projet d'amélioration de la gouvernance locale et de la participation citoyenne a été mis en œuvre dans trois communes pilotes dont celle de Boukoumbé. Ce projet a permis à ces communes en amont, de faire des planifications mensuelles et/ou trimestrielles des activités par service et en aval, d'instaurer une culture d'évaluation systématique de ces planifications.

❖ *Expérience des collectivités locales dans la planification de l'évaluation : cas du Burkina Faso*

Cet exposé a été fait par M. BAMOGO Souleymane, Conseiller des affaires économiques au Burkina-Faso. Il ressort de son exposé que le processus d'élaboration et de mise en œuvre des documents de planification notamment, les Plans locaux de Développement (PLD), les Plans Communaux de Développement (PCD) et les Plans Régionaux de Développement (PRD) comprend six (6) principales phases à savoir :

- la phase préparatoire ;
- la phase de démarrage ;
- la phase de diagnostic ;
- la phase de planification et de rédaction du plan ;
- la phase de validation du plan ;
- la phase de mise en œuvre du plan.

La majeure partie des évaluations desdits documents sont de type externe. Elles sont commanditées par les Partenaires Techniques et Financiers (PNGT; PRGLA) de la collectivité et portent généralement sur leurs processus d'élaboration et leur mise en œuvre.

En outre, le développement de la pratique évaluative reste encore embryonnaire en raison de (i) l'absence d'un cadre légal et réglementaire régissant la pratique de l'évaluation ; (ii) la faiblesse des capacités évaluatives nationales ; (iii) la faiblesse de la demande au niveau local ; (iv) la faiblesse de l'utilisation des résultats des évaluations.

❖ *Expérience des collectivités locales dans la planification de l'évaluation : cas de la Côte d'Ivoire*

Cet exposé a été fait par Dr Koffi KOUAME, Directeur du Contrôle et du Suivi-Evaluation en Côte d'Ivoire. Il ressort de son intervention que, l'évaluation dans les communes en Côte d'Ivoire est à un niveau encore embryonnaire. La pratique est quasi-inexistante sauf pour des projets financés par les PTF. Il en est de même des Régions dont les cadres organiques sont dotés de Directions Développement et Planification ayant en charge les fonctions d'évaluation et de veille stratégiques

Cependant, la dynamique en cours au niveau central visant à ériger l'évaluation au rang des priorités nationales et en un instrument au service de la bonne gouvernance, présage d'un avenir meilleur.

### **Discussions et recommandations**

A la suite de ces communications, les différentes interventions des participants ont été relatives à l'évaluation des fonds mis à la disposition du suivi-évaluation au niveau des communes ; la nécessité d'élaborer les Schémas Directeurs d'Aménagement Communaux (SDAC) et les Schémas Territoriaux d'Aménagement et de Développement (STAD) ; la mise à disposition des fonds pour la planification de l'évaluation dans les communes ; la mobilisation des ressources endogènes et exogènes, la poursuite de la mise en œuvre du Plan de renforcement de capacités, la poursuite du SPAC et des outils de la gestion axée sur les résultats (GAR) ; l'importance du renforcement des capacités des Collectivités sur la Gestion Axée sur les Résultats.

Pour finir, les participants à cette session parallèle ont formulé les recommandations ci-après :

- ouvrir les postes d'expert en suivi-évaluation lors des recrutements dans l'administration publique ;
- mettre à disposition des communes, les fonds nécessaires pour la planification de l'évaluation ;
- mettre en place une loi qui contraindra les Maires à la pratique de la fonction évaluative ;
- renforcer le système statistique national et l'articuler au dispositif d'évaluation.

## **2.2 Travaux relatifs à la table ronde n°2**

La table ronde n°2 conduite en plénière a été co-présidée par Mme Oumoul BA TALL et M. Olivier SOSSA, respectivement Consultant, Spécialiste en Audit et Evaluation et Président de la Société Québécoise d'Évaluation. Elle a fait l'objet d'une Communication introductive et de la présentation de plusieurs communications dans les panels 4 et 5.

**c) Communication introductive : méthodes innovantes pour la dissémination des résultats d'évaluations, au-delà des rapports d'évaluation**

Cette Communication a été présentée par le Dr. François Corneille KEDOWIDE, Historien et Environnementaliste, Spécialiste en Gestion Axée sur les Résultats.

Introduisant son intervention, Dr. KEDOWIDE a indiqué que l'utilisation des résultats d'évaluations dépend en grande partie de la manière dont ces évaluations sont conçues et menées. Il a précisé que la dissémination est un processus continu qui commence dès les premiers stades des projets/programmes/politiques publiques et se poursuit longtemps après leur fin. Elle exige de veiller à la disponibilité des matériels ou idées pour le public cible et de rendre ces acquis compréhensibles pour les destinataires.

Ainsi, à travers la dissémination, les décideurs politiques, les enseignants, les formateurs, les étudiants et la communauté d'apprentissage sont informés de ce qui a été développé et des avantages de son application.

Poursuivant son propos, le communicateur a indiqué que les résultats à disséminer sont aussi bien des résultats « palpables », en termes de « produits » que des savoir-faire, expériences pratiques, informations spécifiques ou générales. Aussi, la dissémination optimale est-elle assurée aussi bien par des méthodes traditionnelles de communication qu'à travers l'usage des TIC, selon les besoins de chaque public cible.

Dr. KEDOWIDE a ajouté que les méthodes innovantes de dissémination doivent s'attacher notamment, à travers une approche participative, à atténuer l'anxiété et la résistance des acteurs et à mettre l'accent sur la nécessité de considérer l'évaluation comme un exercice de dialogue et d'apprentissage, plutôt qu'un jugement et une mesure de la redevabilité seulement. Il a indiqué qu'il est par ailleurs nécessaire de développer une stratégie de communication et de rapportage en vue de la diffusion des résultats d'évaluation qui peuvent se faire aussi bien à travers les présentations vidéo, les pièces de théâtres ou les jeux de rôle, l'affichage, les ateliers, les événements de réflexion critiques, les révisions après action, et les sessions de travail.

A la fin de cette présentation introductive, les interventions des participants ont entre autres porté sur :

- La question d'anxiété et de résistance des acteurs due à la confusion entre le contrôle, l'audit et l'évaluation ;
- le rôle des comités de pilotage dans la restitution et la mise en débat dès le début du processus ;
- la nécessité de mettre en place un outil de présentation des rapports d'évaluation à imposer aux autorités ;
- la question de la pertinence des résultats d'évaluation à disséminer ;
- etc.

Avant la conclusion de la séance plénière par les deux co-présidents, des réponses aux préoccupations des intervenants ont été apportées par le communicateur.

#### **Panel n° 4 « Conditions favorisant la dissémination et la communication des résultats d'évaluation »**

La présidence de ce panel a été assurée conjointement par Mme Oumoul BA TALL et M. Olivier SOSSA.

Trois communications ont meublé ce panel, à savoir : i) Identification des parties prenantes de l'évaluation, ii) Dispositif institutionnel de coordination de l'évaluation, iii) Qualité du rapport d'évaluation : rôle de la méta-évaluation.

##### **❖ Identification des parties prenantes de l'évaluation**

De la présentation de M. Dieudonné MONNOU, il ressort que l'implication des parties prenantes à toutes les étapes du processus d'évaluation revêt une importance capitale pour accroître les chances de succès de la démarche évaluative et assurer une meilleure appropriation des résultats ainsi qu'une bonne application des recommandations. Cette implication doit être effective dès la phase de conception, y compris lors de l'élaboration des termes de référence (TDR). L'identification des parties prenantes consiste à explorer les personnes ou organisations concernées par l'évaluation et à documenter les informations pertinentes à leurs intérêts, leur participation et leurs impacts sur le succès du processus évaluatif.

En fonction de l'objet de l'évaluation, les types de parties prenantes à privilégier sont i) les acteurs occupant une position stratégique, ii) les utilisateurs de premier plan, iii) les groupes les plus défavorisés et iv) les sympathisants, critiques et autres parties prenantes qui influent sur la mise en œuvre de l'intervention.

Au rang des défis à relever pour garantir une intégration optimale des parties prenantes à chaque étape de l'évaluation, M. Monnou a relevé la nécessité pour l'évaluateur d'une part, de s'assurer de la représentativité des parties prenantes identifiées vis-à-vis des groupes dont elles défendent les intérêts et d'autre part, de former et d'outiller les acteurs pour leur permettre d'appréhender et d'harmoniser leurs intérêts.

#### ❖ Dispositif institutionnel de coordination de l'évaluation

L'intervention de M. Abdel BOURAÏMA, Directeur de l'Évaluation et de l'Analyse d'Impact au Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (ex Direction Générale de l'Évaluation), a porté sur la présentation de l'instance d'évaluation comme principal maillon du dispositif institutionnel de coordination de l'évaluation.

Constituée sur la base des parties prenantes identifiées, l'instance d'évaluation qui fait en même temps office de comité de pilotage du processus évaluatif présente une triple caractéristique aux niveaux politique, administratif et technique. Le Communicateur a souligné que l'utilisation effective des résultats d'évaluation et la transformation des recommandations en actions concrètes ne sauraient être une réalité sans une appropriation complète du processus évaluatif par les décideurs politiques. Il s'est également appesanti sur l'impact de la qualité des membres d'une instance d'évaluation sur la conduite des processus évaluatifs ainsi que la prise en compte lors des évaluations d'un certain nombre de critères et principes d'évaluation propres à garantir le respect de l'éthique.

#### ❖ Qualité du rapport d'évaluation : rôle de la méta-évaluation

Dans son intervention, M. Moctar SOW, a indiqué que l'évaluation de la qualité d'une évaluation est un processus qui porte globalement sur les deux livrables attendus d'une évaluation que sont le(s) rapport(s) et le processus d'apprentissage. M. Sow, a ainsi indiqué que l'évaluation d'une évaluation (méta-évaluation) s'effectue suivant les dimensions normative, cognitive, instrumentale et procédurale. Présentée sous un angle plus technique, la méta-évaluation consiste à porter un jugement de valeur sur une ou plusieurs évaluations suivant des critères saillants que sont la fiabilité, la crédibilité et l'utilité.

Dans la pratique, la méta-évaluation peut avoir entre autres pour finalité, de faire un audit de la fonction évaluative ou de procéder à une synthèse des résultats d'une ou de plusieurs évaluations réalisées sur une même politique, dans un temps donné. Poursuivant son propos, M. SOW a relevé les principaux critères à prendre en compte pour apprécier un rapport d'évaluation. Il s'agit de : i) la satisfaction

des demandes, ii) la pertinence du champ, iii) la justification des méthodes, iv) la fiabilité des données, v) la solidité des analyses, vi) la crédibilité des constats, vii) la validité (interne ou externe) des conclusions, viii) l'utilité des recommandations et ix) la clarté des rapports.

### **Discussions et recommandations**

Au titre des discussions, deux questions englobantes formulées par les facilitateurs ont permis de faire ressortir la préoccupation essentielle soulevée par ce panel, à savoir : les évaluations sont-elles suffisamment bien menées ? Les évaluations posent-elles les bonnes questions ? Cette dernière question remet en cause aussi bien la qualité des parties prenantes identifiées, la qualité des membres de l'instance d'évaluation, le processus de formulation des questions évaluatives et, par ricochet, la qualité du rapport d'évaluation.

Par ailleurs, la nature de l'objet de l'évaluation, les contraintes de temps et de ressources, la dynamique de l'évaluateur peuvent constituer des facteurs qui influencent la qualité du processus d'identification. Les échanges ont également mis en évidence plusieurs aspects sensibles à prendre en compte lors de la définition des conditions favorisant la dissémination et la communication des résultats d'évaluation ; il s'agit notamment de :

- L'exigence d'identifier le plus tôt possible les différentes parties prenantes et de procéder à une analyse systématique de leur niveau d'intérêt ;
- la nécessité de regrouper les parties prenantes identifiées en fonction de leurs intérêts et influences lors du processus évaluatif ;
- l'obligation d'anticiper les impacts des changements sur les parties prenantes afin de réduire les résistances ;
- la nécessité d'analyser l'influence des contextes culturels sur la représentativité de chaque groupe d'acteurs au sein des parties prenantes.

### **Panel n°5 « Les bonnes pratiques dans la dissémination et la communication des résultats d'évaluation »**

Quatre communications ont fait l'objet de ce panel qui a permis de partager les expériences du Bénin, du Togo, de la Côte d'Ivoire et de l'Afrique du Sud en ce qui

concerne les bonnes pratiques dans la dissémination et la communication des résultats d'évaluation.

Les modérateurs ont introduit la session en rappelant le bien-fondé de l'évaluation dans la gouvernance publique et en insistant sur la question de la dissémination des rapports d'évaluation. Ils ont indiqué que les rapports d'évaluation n'auront tout leur sens que si leurs résultats sont partagés avec les différentes couches de la population. Ils ont par la suite invité les panelistes à présenter les expériences de leur pays respectifs.

Présentant l'expérience du Bénin quant aux pratiques de dissémination des rapports d'évaluation, M. Abdel BOURAÏMA, Directeur de l'Évaluation et de l'Analyse d'Impact au Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (ex Direction Générale de l'Évaluation), a indiqué que la structure élabore chaque année le « Rapport général sur l'évaluation » qui présente les différentes activités d'évaluation, avec en toile de fonds les différentes évaluations effectuées au cours d'une période déterminée. Ce rapport est disséminé à travers différents canaux (atelier de dissémination, médiatisation du document...) et multiplié en plusieurs exemplaires destinés aux structures étatiques et non étatiques, y compris les centres de documentation. En dehors de ce document, il est également prévu pour chaque évaluation, un résumé exécutif qui tient compte du public cible (décideurs, parlementaires, OSC, Universités, citoyens, etc. Cependant, des efforts restent à faire pour parfaire le processus de dissémination des rapports d'évaluation au Bénin.

M. Yaovi NAYODAH, représentant le Togo a débuté son intervention en indiquant que le Togo a la chance d'avoir eu un Ministère en charge de l'Évaluation des Politiques Publiques qui a hélas été dissout il y a quelques temps. M. NAYODAH a ajouté qu'après plusieurs échecs dans la dissémination des résultats des évaluations, il a été procédé au recrutement d'une expertise en communication qui a élaboré un plan de communication pour la vulgarisation des résultats des évaluations. L'une des stratégies utilisées consiste à se rendre auprès des populations pour recueillir leur avis sur les résultats des évaluations. Ce procédé a facilité la prise de conscience des populations face aux politiques mises en œuvre

et les a amené à réclamer désormais une amélioration dans la conduite de l'action publique.

Dr. Koffi KOUAME représentant la structure chargée de l'Evaluation au Ministère du Plan en Côte d'Ivoire a dans ses propos parcouru les différents moyens et méthodes utilisés dans son pays pour communiquer autour des résultats des évaluations. Il s'agit notamment de la publication des rapports d'évaluations et de leur partage avec les différentes parties prenantes, de l'organisation d'ateliers de restitution et de validation des rapports, parfois en présence des plus hautes autorités du pays. Des émissions radio-télévisées ainsi que des interviews dans la presse écrite sont également organisées. Les élus locaux se chargent aussi de relayer les résultats des évaluations dans leurs communautés à travers de émissions radiophoniques.

Représentant le Bureau d'Evaluation d'Afrique du Sud, M. Jabulani Mathe, a présenté la situation de son pays dans lequel beaucoup d'évaluations sont initiées. Il a indiqué que les rapports des évaluations sont publiés et mis à la disposition des différents acteurs de la chaîne de gestion publique. Ils sont également mis en ligne sur un site web. Par ailleurs, des ateliers de restitution du contenu des rapports sont organisés et des bulletins mensuel et annuel sur les rapports d'évaluation sont édités et publiés.

#### ❖ Discussions et recommandations

A la suite de ces différentes présentations, les interventions des participants ont tourné autour des points ci-après :

- L'importance de procéder au briefing des autorités sur les rapports des évaluations ;
- la nécessité de former des journalistes en évaluation ;
- les liens fonctionnels entre les structures nationales d'évaluation et le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs ;
- la relation entre les chercheurs et les structures d'évaluation ;
- le dispositif mis en place pour décourager les mauvaises habitudes telles que la corruption, les pressions politique... ;
- la nécessité d'institutionnaliser les bonnes pratiques de dissémination ;
- l'évaluation du processus de dissémination des résultats des évaluations.

Après avoir répondu aux préoccupations des participants, il a été formulé les recommandations suivantes :

- Associer les centres de formation à la promotion de la pratique évaluative ;
- mettre en place un dispositif de dissémination des résultats des évaluations ;
- promouvoir l'éthique dans la pratique de l'évaluation ;
- recourir aux méthodes endogènes pour partager les résultats des évaluations ;
- capitaliser les acquis en matière d'évaluation.

### III. DEROULEMENT DES TRAVAUX DE LA TROISIEME JOURNEE

#### 3.1 Travaux relatifs à la table ronde n°3

La table ronde n°3 s'est intéressée au dispositif mis en place au niveau des acteurs étatiques (tant au niveau central que décentralisé) et non étatiques pour renforcer la demande de l'évaluation et faciliter la prise de décision et l'influence positive des politiques, programmes et projets.

Elle avait pour objectif général de réunir les acteurs étatiques et non étatiques en vue d'analyser leurs rôles dans la demande et l'utilisation de l'évaluation et examiner le dispositif mis en place pour faciliter la prise de décision et l'influence des politiques grâce aux résultats des évaluations. De façon spécifique, la table ronde visait à :

- analyser le rôle des acteurs étatiques et non étatiques que sont l'exécutif, le parlement et les organisations de la société civile dans la demande et l'utilisation de l'évaluation ;
- partager l'expérience des pays et organisations dans la demande et l'utilisation des résultats d'évaluation ;
- tirer des enseignements et des leçons des expériences des pays et organisations en matière de demande et utilisation de l'évaluation.

La modération a été assurée par **Monsieur Antonin S. DOSSOU**, ancien Ministre de l'Évaluation des Politiques publiques. Plusieurs temps forts ont marqué cette table ronde. Il s'agit de la session introductive et des discussions en panels.

#### ❖ SESSION INTRODUCTIVE

Deux communications suivies de débat ont meublé la session introductive. La première, présentée par **Monsieur Damase SOSSOU**, Directeur Général Adjoint de

l'Évaluation, a porté sur le rôle des acteurs étatiques et non étatiques dans la demande et l'utilisation de l'évaluation. La deuxième, présentée par **Madame Zeenath ISHMAIL** de l'Afrique du Sud, a porté sur l'utilisation des données probantes pour la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques.

#### **d) ROLE DES ACTEURS ETATIQUES ET NON ETATIQUES DANS LA DEMANDE ET L'UTILISATION DE L'EVALUATION**

Dans un processus de développement participatif, deux catégories d'acteurs sont identifiées se partagent les rôles. Il s'agit des acteurs étatiques et des acteurs non-étatiques.

- Les acteurs étatiques sont l'Exécutif et le Législatif. L'Exécutif reçoit le mandat du peuple pour piloter le développement en utilisant les ressources adéquates. Quant au Législatif, il vote les lois et contrôle l'action du Gouvernement.
- Les acteurs non étatiques sont les organisations de la société civile. Elles jouent un rôle de catalyseur de développement. Grâce au mécanisme de veille citoyenne, elles conduisent l'action publique par délégation.

Le rôle de ces deux types d'acteurs est abordé suivant les trois dimensions de l'évaluation. Il s'agit (i) des dimensions cognitive et normative, dans lesquelles l'évaluation est assimilée à un processus générateur d'informations et (ii) de la dimension instrumentale, qui induit de nouvelles façons de faire.

Dans les dimensions cognitive et normative, le rôle des acteurs non étatiques peut être appréhendé essentiellement à-travers les mécanismes de plaidoyer, de lobbying et de reddition de compte. En effet, l'acteur non étatique ou le citoyen lambda soucieux de l'utilisation judicieuse des ressources publiques, a l'obligation d'utiliser les moyens légaux à sa disposition pour amener le Gouvernement ou d'autres organisations non étatiques crédibles à réaliser l'évaluation en vue de fournir plus d'informations sur l'objet évalué, renforcer sa motivation et forger une vision commune avec les autres parties prenantes. En ce qui concerne les acteurs étatiques, l'Exécutif a pour rôle de réaliser des évaluations, donc de générer de l'information d'évaluation, tandis que le Législatif a pour fonction, dans le cadre

de sa mission de contrôle de l'action gouvernementale et de vote des lois, de faire de la demande d'évaluation.

Vu sous l'angle instrumental, le rôle des acteurs non étatiques consiste en l'utilisation des données d'évaluation pour communiquer avec les populations, tandis que pour les acteurs étatiques, les résultats d'évaluation sont utilisés pour améliorer l'action publique et changer la vie des populations. Dans ce rôle, l'Exécutif utilise les résultats d'évaluations à des fins électorales, mais également pour améliorer sa prise de décision. Par ailleurs, Lorsque l'acteur non étatique fournit lui-même les biens et services aux populations par délégation, l'évaluation devient un outil de reddition de comptes à l'endroit de l'État, des bailleurs de fonds et des populations. Elle permet aux décideurs (État et bailleurs de fonds) de faire des choix conséquents. L'évaluation aide également l'acteur non étatique à apprendre des leçons pour améliorer sa capacité d'intervention auprès du public cible.

Pour accroître la participation des acteurs au processus de développement, La stratégie proposée se veut être un instrument d'équilibre entre les intérêts des deux groupes d'acteurs, empêchant les abus de l'un et de l'autre. Ainsi, quel que soit l'objet à évaluer, il importe de mettre en place un dispositif institutionnel de pilotage auquel participe activement les deux groupes d'acteurs.

#### **e) UTILISATION DE DONNEES PROBANTES POUR LA FORMULATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES**

Les décisions de politiques publiques sont très peu influencées par des données probantes, mais le plus souvent par des opinions, des groupes de pressions politiques, etc. La communication s'est donc focalisée sur le cadre institutionnel, les approches méthodologiques et les instruments de collecte de données probantes pour la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, basées sur des preuves (données probantes).

La communication a mis l'emphase sur l'opposition entre les notions de données probantes et d'opinion, dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. En effet, les données probantes sont des données qui rencontrent les standards de validité interne et externe, ainsi que de fiabilité. Les

qualités-clés des données probantes sont l'indépendance, l'objectivité et leur caractère vérifiable. Quant aux opinions, elles se définissent comme des déclarations ou des revendications qui ne rencontrent pas les standards de données probantes. Elles ont un caractère subjectif, partial et difficile à vérifier.

L'utilisation des données probantes dans la fabrique des politiques publiques aide à prendre de meilleures décisions et optimiser les résultats, en utilisant les meilleures ressources informationnelles disponibles issues des travaux de recherche et d'autres sources. Elle aide également à identifier avec certitude les interventions les plus efficaces. Elle aide par ailleurs, à intégrer la recherche d'une part, avec la connaissance, les compétences, l'expérience, l'expertise et au jugement des décideurs d'autre part.

Toutefois, plusieurs faiblesses sont reconnues aux données probantes. En effet, les données probantes ne sont pas les seuls facteurs dans la prise de décision. Elles sont toujours contestables et contestées. Elles sont rarement définitives et ne sont pas évidentes en-soi, car elles sont presque toujours probabilistes et incertaines. Par ailleurs, toutes les données probantes ne sont pas de valeur égale ou ne sont pas de qualité suffisante. Les données probantes positives sont habituellement plus utilisées que les données négatives. Pour toutes ces raisons, il est recherché un équilibre des données probantes, à-travers la recherche, par exemple par des revues systématiques.

## ❖ DISCUSSIONS

Dans cette session introductive, plusieurs questions d'importance ont été soulevées et débattues par les participants. Elles sont relatives à la fiabilité des données, à la gestion du temps très important parfois nécessaire pour collecter des données probantes sur les impacts de certaines politiques publiques, aux modalités de contribution du monde universitaire à l'utilisation des données de qualité et à l'implémentation des mesures issues des résultats d'évaluations dans les communes, à l'existence de plates-formes (site web) de diffusion des résultats d'évaluations, à la place des pratiques de corruption dans les facteurs autres que les preuves dans l'utilisation des données probantes et à l'association des acteurs

non étatiques au processus de développement participatif, au-delà d'une simple représentation dans les instances d'évaluations.

#### ❖ **Panel n°6 : Rôle de l'exécutif et des organisations dans la demande et l'utilisation de l'évaluation**

Ce panel a mis en exergue les expériences du Bénin, de l'Afrique du Sud, de la Banque Africaine de Développement (BAD) et de l'Initiative Internationale pour l'Évaluation d'Impact (3IE), en matière de demande et d'utilisation de l'évaluation. Il a été modéré par **Monsieur Damase SOSSOU**.

#### ❖ **EXPERIENCE DU BENIN**

Cette communication a été présentée par **Monsieur Prosper HOUSSOU** du Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale. L'expérience du Bénin dans la demande et l'utilisation de l'évaluation a évolué au fil des années. Si les premières évaluations avaient été conduites sur demande ou instruction du Conseil des Ministres suite à des difficultés rencontrées dans certains secteurs, l'approche a cependant évolué après l'adoption de la Politique Nationale de l'Évaluation (PNE 2012-2021). En effet, dans le cadre de l'opérationnalisation de la PNE, le Bénin a élaboré un Plan Stratégique d'Évaluation qui a permis de recenser les besoins en évaluation de tous les ministères avec une programmation de leur réalisation.

Cependant, l'utilisation des résultats d'évaluation reste un grand défi dans tous les pays. Il n'est pas rare que les rapports d'évaluation soient rangés après leurs publications sans pour autant avoir permis de changer la donne dans la mise en œuvre des politiques publiques.

En 2015 la Direction Générale de l'Évaluation (DGE) a initié une mission de suivi de l'utilisation des recommandations d'évaluation par les différents ministères et structures responsables. Ladite mission a révélé que d'importants efforts ont été déployés depuis 2010 par les ministères pour l'utilisation des résultats issus des évaluations dans l'amélioration du service public. Au total, quatre-vingt-douze (92) recommandations ont été 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, permettant ainsi de constater que le niveau d'appropriation des recommandations est de 72%.

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 une exception près. Aussi, quinze (15) recommandations, soit 16%, ont été 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.

Au titre des effets 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. De plus, trois recommandations ont conduit à la formulation de nouveaux projets et programmes dans les secteurs de l'agriculture, de l'eau, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et quatre autres recommandations ont permis la création de nouveaux cadres institutionnels dans divers secteurs.

#### ❖ EXPERIENCE DE L'AFRIQUE DU SUD

Cette présentation a été faite par **Madame Zeenath ISHMAIL** de l'Afrique du Sud. Dans ce pays, la demande de l'évaluation est motivée par la volonté d'éclairer la prise de décision par les données probantes. Cette volonté se traduit en matière de demande d'évaluation par l'élaboration de plans d'évaluation au niveau national et au niveau des provinces. Cette demande prend en compte le contexte national et local sur les plans social, économique ainsi que celui de la gouvernance. Par ailleurs, la demande d'évaluation émane également du besoin de communication sur les actions du Gouvernement.

En matière d'utilisation des résultats d'évaluation, le premier niveau d'utilisation s'opère par le vote des budgets aux plans national et provincial. Le second niveau se situe à l'implémentation et à la formulation des différentes politiques. L'expérience de l'Afrique du Sud a montré que l'utilisation des résultats d'évaluation a contribué à (i) améliorer la gouvernance, (ii) induire des

changements structurels et (iii) réduire les problèmes dans une certaine mesure la pauvreté. Toutefois, l'Afrique du Sud doit encore relever certains défis, notamment le manque de système d'information de gestion et le manque de ressources humaines.

#### ❖ EXPERIENCE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (BAD)

La présentation a été faite par **Monsieur Oswald AGBADOME** de la BAD. L'évaluation est prise charge au niveau de la BAD par un structure dénommé "*Independent Development Evaluation*" (IDEV), qui jouit d'une indépendance dans son fonctionnement et rend compte directement au Conseil d'Administration de la Banque. L'objectif de l'IDEV est de :

- fournir une base pour la reddition de compte ;
- contribuer à l'apprentissage et
- promouvoir la culture évaluative.

Dans le cadre de la demande d'évaluation, l'IDEV dispose d'une stratégie à deux dimensions (i) systématique et (ii) stratégique. A travers la dimension systématique, l'IDEV procède à une planification et à un programme annuel ou pluriannuel des évaluations à conduire dans le champ des interventions de la Banque. Cette programmation est préparée et soumise au Conseil d'Administration pour validation en tenant compte des objectifs et priorité de la banque. La dimension stratégique permet à l'IDEV de prendre en compte des évaluations relatives à des questions spécifiques ou à des préoccupations du Conseil d'Administration.

En matière d'utilisation des résultats d'évaluation, l'IDEV dispose d'une longue expérience et de bonnes pratiques. Les résultats sont utilisés pour améliorer les projets, programmes et stratégies. Par ailleurs, l'institution a mis en place un système dénommé "*MARS*" en vue de suivre régulièrement la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations.

## ❖ EXPERIENCE DE L'INITIATIVE INTERNATIONALE POUR L'ÉVALUATION D'IMPACT (3IE)

La communication a été faite par **Monsieur Deo Gratias HOUNDOLO** de 3IE. 3IE travaille avec plusieurs catégories d'acteurs, à savoir : les bailleurs de fonds, les chercheurs, les décideurs et d'autres acteurs au niveau technique de la mise en œuvre des politiques qui ont de l'intérêt pour la réalisation des évaluations d'impact. Des dispositions sont prises par 3IE pour assurer en amont une bonne utilisation des résultats d'évaluation au niveau de chaque catégorie d'acteurs. A cet égard, en dehors des activités de renforcement de capacités en évaluation d'impact, plusieurs actions d'assistance technique sont menées :

- Au niveau des chercheurs, 3IE s'assure de la pertinence des questions d'évaluation d'impact. Elle veille également à ce que les méthodologies soient contextualisées et que les résultats des évaluations d'impact soient clairs, accessibles et utilisables par tous les acteurs. A cet égard, 3IE a travaillé à la mise en place d'une équipe qui aide les chercheurs à simplifier les résultats de leurs évaluations.
- Au niveau des décideurs, 3IE travaille à concilier leurs intérêts avec les rigueurs méthodologiques nécessaires à la qualité des rapports d'évaluation.
- Au niveau des bailleurs de fonds, 3IE a mis en place un fonds pour financer les activités de recherche et des demandes d'évaluation de la part des pays, etc.

Par ailleurs quelques résultats de l'expérience de l'utilisation des résultats d'évaluation à 3IE se présentent comme suit :

- Sept études ont permis d'assurer un portable national à des programmes
- Trois études ont conduit la suspension des programmes.
- 12 études ont conduit à la révision de programmes
- 15 études ont permis d'améliorer l'allocation de ressources à des programmes.

## ❖ PRESENTATION DU MPAT

Cette présentation a été faite par **Madame Zeenath ISHMAIL** de l'Afrique du Sud. Le Management Performance Assessment Tools (MPAT) est un outil de gestion de la performance développé en Afrique du sud qui est bâti sur l'idée que la qualité de la gestion (la manière de planifier ; la façon de diriger le personnel et les finances ; la manière de gouverner et de rendre compte des performances) a une influence considérable sur la qualité des services publics. Ainsi, pour améliorer les performances au niveau de l'administration publique, il est important que les pratiques de gestion soient évaluées et renforcées.

Le processus du MPAT est conçu pour évaluer la qualité des pratiques de gestion dans plusieurs domaines de performances prédéfinies et chaque domaine de performance est décomposé en sous-domaines spécifiques. Chacun des domaines spécifiques de performances est évalué grâce à un ensemble de norme de qualités prioritaires, chaque norme étant définies suivant quatre niveaux.

Les quatre domaines retenus au niveau du modèle sud-africain sont les suivants :

- Gestion stratégique
- Gouvernance et responsabilité
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des ressources financières.

#### **Panel n°7 : Rôle des parlementaires dans la demande et l'utilisation de l'évaluation des politiques publiques**

Ce panel a traité de la question de la demande de l'évaluation par les parlementaires et des modalités optimales de son utilisation dans le cadre de l'amélioration des politiques publiques et du vote des lois. Les coopérations entre les parlements des différents pays ont également été discutées. Le panel a été modéré par **Monsieur Antonin DOSSOU**, Ministre honoraire en évaluation des politiques publiques.

#### **❖ EXPERIENCE DU BENIN**

L'expérience du parlement béninois a été partagée par l'**Honorable Éric HOUNDETE**, Premier Vice-Président de l'Assemblée Nationale. La pratique systématique de l'évaluation des politiques publiques est une culture relativement

nouvelle dans la gouvernance publique au Bénin. Au niveau du parlement l'évaluation de l'action publique est une fonction dérivée de la mission de contrôle de l'action gouvernementale. Les questions liées à l'évaluation de l'action publique se posent généralement dans le cadre du suivi et du contrôle de l'exécution du budget de l'Etat. Ainsi ces questions sont-elles prises en charge par **l'Unité d'Analyse, de Contrôle et de l'Evaluation du Budget Général de l'Etat (UNACEB)**. C'est une structure chargée d'appuyer le parlement dans les domaines d'analyse, de contrôle et d'évaluation du budget général de l'Etat. Par ailleurs le parlement n'a pas toujours accès aux résultats des évaluations commanditées par le gouvernement. Ce n'est que lors de l'examen des rapports annuels de performance pour chaque programme ou de l'examen approfondi de la situation financière des opérations sur financement extérieur que le parlement découvre parfois l'existence de résultat d'évaluations initiées soit par les PTF ou soit par le gouvernement et n'hésite pas à en tenir compte le cas échéant dans les recommandations ou les interpellations du gouvernement. Le parlement est conscient que la demande et l'utilisation des résultats d'évaluation rendront plus en efficace le contrôle parlementaire de l'action publique et s'évertue donc à promouvoir la culture évaluative afin que celle-ci apporte les changements nécessaires dans la vie des populations.

#### ❖ EXPERIENCE TRANSVERSALE EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Cette communication a été présentée par **Monsieur Socè SENE** du Sénégal. L'évaluation connaît diverses fortunes dans les pays africains francophones. Si certains pays comme le Sénégal ont constitutionnalisé la pratique évaluative, d'autres ont entamé le processus d'élaboration de lois dans ce but (Bénin). Certaines institutions régionales comme l'UEMOA ont engagé un processus de réformes des finances publiques au niveau de leurs pays membres afin de faciliter la pratique évaluative. Des réseaux d'évaluateurs sont aussi mis en place au niveau des parlementaires. Des efforts considérables ont été faits au sein des pays africains francophones en matière d'évaluation mais qu'il reste encore du chemin à parcourir pour la maturation de l'évaluation dans lesdits pays.

#### ❖ EXPERIENCE EN AFRIQUE ANGLOPHONE

Cette communication a été faite par **Mademoiselle Ezethu MANDLELIZE** de l'Afrique du Sud. La demande d'évaluation dans les pays anglophones provient tantôt du Gouvernement, tantôt du Parlement. Des renforcements de capacités des parlementaires sont périodiquement initiés aussi bien au sein des pays, qu'au niveau régional. Mais malgré cela, il arrive souvent aussi que les parlementaires ne soient pas en mesure de faire usage des résultats des évaluations compte tenu de leur incapacité à interpréter lesdits résultats. Le manteau politique des parlementaires fait parfois que ces derniers préfèrent ignorer les résultats des évaluations. Il arrive également que les parlementaires ne s'entendent pas sur les résultats car les motivations ne sont pas les mêmes. On assiste à une politisation de l'usage des résultats. Cependant, des efforts sont envisagés pour une objectivité dans l'usage des résultats des évaluations.

#### **Panel n°8 : Rôle des organisations de la société civile dans la demande et l'utilisation de l'évaluation**

Ce panel dont l'objectif était de partager l'expérience des Organisations de la Société Civile en général et celle du Bénin, du Niger et du Sénégal en particulier dans le processus de la demande et de l'utilisation des résultats d'évaluation, a traité de l'importance de la participation des parties prenantes dans les pratiques et l'utilisation des résultats de l'évaluation. Sous la facilitation de **Monsieur François Corneille KEDOWIDE**, expert en évaluation, le panel a été meublé par trois communications, à savoir :

- Evaluation et participation citoyenne : Expérience des OSC au Bénin, présenté par **Monsieur ASSOGBA Martin**, Président de l'ONG ALCRER et **Monsieur ASSA Gustave**, Président de Social Watch Bénin.
- Expérience de la société civile nigérienne dans le processus de demande et de l'utilisation des résultats d'évaluation, présenté par **Monsieur SARE OUMAROU**, Haut-Commissaire à la modernisation de l'Etat du Niger.
- Expérience de la société civile Sénégalaise dans le processus de demande et de l'utilisation des résultats d'évaluation, présenté par **Monsieur Moctar SOW** du Sénégal.

## ❖ EVALUATION ET PARTICIPATION CITOYENNE : LEÇONS APPRIS DE L'EXPERIENCE DES OSC AU BENIN

L'implication des OSC dans le processus d'évaluation et de l'utilisation des résultats desdites évaluations revêt une importance particulière. Une bonne évaluation devrait intégrer une grande diversité de points de vue et non juste une prise en compte de l'avis de l'exécutif qui en est le commanditaire et celui des évaluateurs. Ceci favoriserait non seulement l'utilisation des résultats des évaluations mais aussi un pluralisme des points de vue étendus aux bénéficiaires du programme évalué ainsi qu'aux citoyens. C'est donc une condition nécessaire à un usage plus fréquent et moins superficiel des évaluations. Ces résultats permettent à la Société Civile de mieux apprécier les rendements des gestionnaires publics. A cet effet, l'audit social qui est un procédé participatif est un outil recommandé dans le cadre des évaluations, afin que transparaissent dans les résultats de ces dernières toutes les opinions susceptibles de permettre d'apprécier les effets et les impacts des politiques publiques. La qualité de l'évaluation des politiques publiques dépend de l'implication des représentants des bénéficiaires desdites politiques que sont légitimement, les acteurs de la société civile.

## ❖ EXPERIENCE DE LA SOCIETE CIVILE NIGERIENNE DANS LE PROCESSUS DE DEMANDE ET DE L'UTILISATION DES RESULTATS DEVALUATION

Au Niger, la société civile fait beaucoup d'efforts pour s'impliquer dans le processus d'évaluation. Elles doivent aussi par ailleurs, procéder à la veille citoyenne, en impulsant l'obligation de l'utilisation des résultats de l'évaluation par l'Exécutif à travers plus de pression citoyenne sur l'Exécutif. Ainsi, plusieurs actions sont menées dans le but d'exiger de l'Exécutif, la régularité de la reddition des comptes qui s'articule autour des résultats de l'évaluation. Quelques actions concrètes sont menées dans ce sens au Niger par les organisations de la société civile. A titre d'exemple, on peut citer les sessions budgétaires publiques qui permettent à l'opinion publique de s'approprier le budget de l'Etat et ainsi, contraindre les décideurs publics à sa mise en œuvre judicieuse.

Toutefois, certaines difficultés ralentissent les efforts de la société civile nigérienne. Il s'agit notamment de l'impossibilité d'accès à l'information, la pression politique, le manque de légitimité due à la mal organisation, et surtout la

dualité incompatible de fonction de certains membres de la société civile, qui se retrouvent en même temps acteurs de l'Exécutif, ouvrant ainsi la voie aux manipulations politiciennes.

#### ❖ EXPERIENCE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SENÉGALESE DANS LE PROCESSUS DE DEMANDE ET DE L'UTILISATION DES RESULTATS DEVALUATION.

La société civile sénégalaise est, elle aussi, en manque de légitimité. La création des collectifs d'acteurs civils se fait de façon spontanée et pousse l'Exécutif à la réédition des comptes. Cependant des efforts ont été faits ces dernières années, qui ont permis d'induire des changements importants dans l'action gouvernementale. L'exemple du mouvement « y en a marre » a permis d'illustrer cette réalité de l'expérience sénégalaise.

#### ➤ RECOMMANDATIONS DE LA TABLE RONDE

A l'issue de la table ronde, il a été formulé les recommandations suivantes :

- Associer les parlementaires aux évaluations des politiques publiques.
- Animer les réseaux des évaluateurs parlementaires.
- Légiférer dans le cadre de l'institutionnalisation de la pratique évaluative.
- Impliquer davantage les organisations de la société civile dans le processus d'évaluation.
- Veiller à une large diffusion des résultats des évaluations.
- Assurer une forte volonté politique pour créer un cadre institutionnel permettant l'implication réelle des organisations de la société civile dans les processus d'évaluation des politiques publiques.
- Sortir l'évaluation du giron de l'Exécutif qui en est trop tributaire.

### **3.2 Synthèse des tables rondes**

La séance plénière conclusive s'est déroulée sous la Présidence de M. Ian HOPWOOD, expert en évaluation pour la table ronde N°1, Monsieur Olivier SOSSA, Président de la Société Québécoise d'Évaluation et Madame Oumoul TALL, Consultant, Spécialiste en Audit et Évaluation, en ce qui concerne la table ronde N°2 et, enfin, Monsieur Antonin S. DOSSOU, ex Ministre chargé de l'évaluation au Bénin, s'agissant de la table ronde N°3.

Pour chacune des tables rondes, ouvrant les travaux de la séance, le Président passe la parole aux facilitateurs des panels pour présenter les conclusions de leurs travaux.

❖ **Table Ronde N° 1 : « Planification globale de l'évaluation »**

Ces conclusions ont été présentées par Monsieur François Corneille KEDOWIDE, spécialiste en évaluation, facilitateur du panel 1, Ian HOPWOOD, lui-même, facilitateur du panel 2 et Emmanuel DAVID GNAHOUI, modérateur du panel 3.

Il ressort du résumé fait que la première Table Ronde a permis de faire relever les sept principes devant guider l'éthique dans l'évaluation. Il s'agit des principes de la pluralité, la distanciation, la compétence, le respect de la personne, la transparence, l'opportunité et la responsabilité. Il a été ressorti le lien véritable entre l'évaluation et la culture car il n'est pas possible de faire l'évaluation sans tenir compte du contexte. Mais pour l'essentiel, tout se passe en amont. C'est déjà dans la planification des projets, programmes et politiques publiques qu'il faut prendre en compte ces nouveaux paradigmes (l'éthique, l'environnement, la culture, l'équité, le genre et les droits de l'homme) en évaluation afin de pouvoir les intégrer dans la planification de l'évaluation.

Par ailleurs, elle a également permis au Bénin et au Niger de présenter leurs expériences en matière de planification de l'évaluation. Si au Bénin, les avancées sont remarquables en matière de démarche de planification de l'évaluation, le Niger quant à lui, est encore confronté au défi de donner à l'évaluation toute sa force et sa visibilité ainsi que les moyens nécessaires de la mettre en œuvre. En réalité, il continue de faire face aux difficultés de faire accepter l'évaluation, à la barrière culturelle et aux problèmes d'articulation entre l'évaluation et la planification des projets.

En outre, en matière d'expériences des collectivités locales dans l'organisation du suivi-évaluation au Bénin, au Burkina et en Côte d'Ivoire, les avancées et les perspectives sont les mêmes. En effet, hormis quelques particularités, les expériences de ces trois pays en ce qui concerne les systèmes d'évaluation au niveau local sont semblables. Ils sont en effet tous confrontés aux mêmes défis et préoccupations. Quel que soit le pays, il ya une volonté de mettre en place un

système d'évaluation. Cependant, dans la pratique, il faut certaines habitudes à savoir : (i) la budgétisation des activités d'évaluation, car seules les communes accompagnées par des PTF pouvaient s'offrir le luxe de conduire des évaluations ; (ii) le développement des ressources humaines en matière d'évaluation et (iii) une volonté politique consistante et soutenue dans le temps.

Les préoccupations évoquées par la plénière ont porté notamment sur l'engagement du décideur à tous les niveaux de la chaîne de sensibilité du pays, l'organisation et la conduite de l'évaluation selon des normes et standards pour assurer l'utilisation des résultats, la construction de partenariat public privé, la priorisation des ODD par chaque pays, les conditions d'utilisation des résultats : la qualité, la crédibilité, l'indépendance, le moment de l'évaluation, le choix des évaluations, la mise en place d'un plan de suivi des recommandations, la planification du budget d'évaluation.

#### **❖ Table Ronde N°2 : « La dissémination et la communication des résultats d'évaluation pour une meilleure utilisation des résultats d'évaluation »**

Les conclusions de la deuxième Table Ronde ont été co-présidée par Mme Oumoul BA TALL et M. Olivier SOSSA, respectivement Consultant, Spécialiste en Audit et Evaluation et Président de la Société Québécoise d'Evaluation et en même temps facilitateurs des panels 4 et 5 meublant cette table ronde.

Il en résulte l'importance de la participation des parties prenantes dans le processus évaluatif, dès l'identification des questions d'évaluations, et ce, qu'elles aient une opinion favorable ou défavorable sur l'intervention à évaluer. Ce qui accroît la chance du succès de l'évaluation et facilite l'acceptation et l'utilisation des résultats qui en proviendront. Cette table ronde a permis également de souligner la nécessité de la mise en place d'une instance d'évaluation coordonnant l'ensemble de la démarche évaluative. L'accent a été mis sur la qualité des évaluations. D'où le besoin de faire de la méta-évaluation.

C'était aussi l'occasion de partager d'expériences des bonnes pratiques dans la dissémination et la communication des résultats d'évaluation pour le Bénin, l'Ouganda, l'Afrique du Sud et la Côte d'Ivoire. Il en ressort, l'importance de disposer de bonnes informations au bon moment et dans la bonne forme. A cet

égard, la stratégie de diffusion doit être adaptée au public. Certaines techniques de l'information et de la communication ainsi que d'autres outils de communication modernes (film, théâtre...) et traditionnelles (assemblées de peuples, émission de grognes matinales) ont été recommandées. Il y a nécessité de professionnaliser et de planifier aussi la communication car si la dissémination et la communication sont bien faites, les chances de capitaliser les résultats de l'évaluation sont réelles et cela concourt à l'éveil des consciences.

Cette table ronde ayant eu lieu en plénière, il n'y a pas eu de nouvelles interventions de la plénière. Elles avaient porté, entre autres, sur (i) l'obligation d'identifier le plus tôt possible les différentes parties prenantes et de procéder à une analyse systématique de leur niveau d'intérêt, (ii) la nécessité d'analyser l'influence des contextes culturels sur la représentativité de chaque groupe d'acteurs au sein des parties prenantes, (iii) L'importance de procéder au briefing des autorités sur les rapports des évaluations et (iv) la nécessité d'institutionnaliser les bonnes pratiques de dissémination.

### **❖ Table Ronde N°3 : « Demande et utilisation de l'évaluation pour la prise de décision et l'influence des politiques »**

Ces conclusions ont été présentées par Monsieur Damase SOSSOU, Directeur Général Adjoint de l'évaluation, Monsieur Antonin S. DOSSOU, ex Ministre en charge de l'évaluation et M. François Corneille KEDOWIDE, spécialiste en évaluation.

Elle a permis de comprendre le rôle des différents acteurs (étatiques et non étatiques) dans la demande et l'utilisation de l'évaluation pour la prise de décision et l'influence des politiques.

Les discussions au cours de cette table ronde ont fait ressortir les expériences et les défis au niveau de l'exécutif, du parlement et de la société civile.

Au niveau de l'exécutif, bien que l'expérience au niveau demande soit plus parlant, il convient que celle-ci soit mieux planifiée en cohérence avec les objectifs de développement au niveau national. Par ailleurs, les discussions ont montré que l'utilisation des résultats d'évaluation reste un défi au niveau de l'exécutif et il est important que des efforts soient faits dans ce sens pour les années à venir.

L'évaluation et l'utilisation des résultats au niveau du parlement reste encore embryonnaire tant au niveau de l'Afrique francophone que de l'Afrique anglophone. Les questions liées à l'évaluation de l'action publique se posent généralement dans le cadre du suivi et du contrôle de l'exécution du budget de l'Etat et très souvent les parlementaires ne disposent pas des compétences et du temps pour examiner comme cela se doit le Budget de l'Etat. Il est important que des sessions de renforcement de capacités soient organisées à leur intention et que les rapports d'évaluation leur soient adressés. Par ailleurs, le manteau politique des parlementaires fait parfois que ces derniers préfèrent ignorer les résultats des évaluations ou les utiliser à des fins politiques. Cependant, l'évaluation parlementaire est porteuse d'avantages non négligeables en termes d'amélioration des politiques publiques et de reddition de compte aux institutions ainsi qu'aux citoyens.

Cette table ronde a également permis de partager les expériences de la société civile béninoise, nigérienne et sénégalaise dans le processus de demande et d'utilisation des résultats d'évaluation. Il en ressort de façon générale, une implication insuffisante de la société civile malgré le fait que l'évaluation devrait être participative. A cet égard, étant donné que l'évaluation est un outil de gouvernance et de démocratie, il y a la nécessité d'une meilleure implication de la société civile dans les évaluations afin que les points de vue des citoyens soient davantage pris en compte.

Elle a, par ailleurs permis de ressortir l'idée du "marché de l'évaluation". En face de la demande de l'évaluation, il faut une offre. Cette dernière doit être construite pour être crédible, compétente afin d'accompagner les décideurs. En outre, il a été noté que, de par sa mission, le parlement joue un rôle essentiel en matière de l'utilisation des résultats d'évaluation.

Les interventions des participants ont porté sur la nécessité d'avoir un consensus autour du concept de société civile et sa composition. Aussi, faudrait-il que la société civile fasse d'effort afin que son rôle ne soit pas seulement la revendication mais aussi constructif. Elle doit être elle-même évaluée.

Pour conclure cette séance, le Président de cette table ronde, M. Antonin DOSSOU a fait une synthèse générale mettant l'accent sur un certain nombre de points à savoir :

(i) la nécessité d'un nouveau leadership, d'une nouvelle gouvernance des affaires publiques pour changer les conditions de vie des populations et pour promouvoir la dynamique de développement dans nos pays africains ;

(ii) le renforcement du caractère utile de l'évaluation des politiques publiques par une meilleure utilisation des résultats de l'évaluation. Cette utilisation des résultats doit être pensée au moment même de la mise en place du dispositif d'évaluation ;

(iii) la nécessité de privilégier l'intérêt général au-delà de celui corporatiste individuel. Ce qui requiert l'organisation d'une plus grande synergie entre les différents acteurs de l'évaluation (exécutif, législatif et OSC) en ce qui concerne la société civile, il faudra approfondir les modalités de partenariat ;

(iv) la nécessité de saisir l'opportunité de la réforme constitutionnelle pour prendre en compte l'évaluation dans la loi fondamentale ;

(v) l'importance de la coopération sud-sud, exemple du programme « Twendé Mbélé » qui doit organiser cette coopération entre le Bénin, l'Afrique du Sud et l'Ouganda ;

(vi) la nécessaire promotion du développement local impliquant une meilleure promotion de l'économie locale et donc d'une meilleure promotion de l'évaluation locale pour une meilleure utilisation des résultats d'évaluation au niveau local. C'est le défi à relever. C'est à ce prix que les conditions de vie des populations pourront changer. Il a pour finir proposé comme thème de la 5<sup>ème</sup> édition des JBE " Evaluation des politiques publiques au niveau local.

### **3.3 Cérémonie de clôture**

La cérémonie de clôture a connu la présence effective de Monsieur Gilbert POUANGUE Représentant Résident Adjoint du Programme des Nations Unies pour le Développement et de M. Abdoulaye Gounou, Directeur Général de l'Évaluation, Représentant le Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence. Elle a été marquée par les interventions des deux personnalités citées supra.

Dans son allocution de M. POUMANGUE, représentant Résident Adjoint du PNUD, a salué le travail, l'intérêt et l'assiduité exemplaire des participants à connaître et, ou découvrir pour certains les stratégies pour renforcer l'indépendance de l'évaluation, l'utilisation des résultats de l'évaluation, l'importance de l'évaluation dans le processus de développement, la planification de l'évaluation, la dissémination et la communication des résultats d'évaluation, les résultats des évaluations de politiques publiques réalisées au Bénin, le partage des expériences d'autres pays sur la pratique de l'évaluation, les thématiques actuelles et émergentes relatives à l'évaluation. Il a indiqué que l'évaluation faite par les experts du PNUD sur la quatrième édition des JBE ainsi que les divers commentaires issus des assises témoignent tout le sérieux qui a caractérisé les travaux. Il a précisé que ce paradigme de l'évaluation des politiques publiques ouvrira sans nul doute, de nouvelles perspectives dans l'appréhension et la conduite quotidienne des tâches et responsabilités des différents acteurs. Il s'est réjoui de ce que la 4<sup>ème</sup> édition tout en permettant de mieux circonscrire les défis de la prise en charge de l'évaluation au niveau local, a entre autres, recommandé au Gouvernement béninois et à toutes les délégations nationales présentes de :

- rendre indépendante les structures en charge de l'évaluation pour éviter des suspicions ;
- mettre en place une loi qui obligera les administrations locales à la pratique de la fonction évaluative ;
- mettre à disposition des communes, les fonds nécessaires pour la planification de l'évaluation.

Pour finir, il a réitéré sa profonde gratitude au Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République dont l'engagement et l'implication personnelle ont permis d'atteindre les objectifs de la 4<sup>ème</sup> édition des JBE.

M Gounou, représentant du Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République empêché, a indiqué que le Bénin, à l'instar d'autres nations subit des affres des crises économiques avec une raréfaction de ces ressources. Ainsi, l'optimisation des ressources et la rationalisation de la dépense publique passent par une plus grande intégration de l'évaluation dans le processus de gestion et de fonctionnement de l'Administration publique. Il a précisé que le Président de la République et tout le Gouvernement travaillent inlassablement à mettre en place

des réformes idoines pouvant booster plusieurs secteurs de la socio-économique. A cet égard, le développement de l'évaluation des politiques publiques doit être accompagné de mesures visant à renforcer les structures d'exécution de la fonction évaluation au point d'en assurer la crédibilité et la légitimité.

M. Gounou a rappelé que le contexte dans lequel se déroule l'évaluation exerce une influence significative sur l'utilisation des résultats. Il a souligné que, malgré les progrès constatés au Bénin, les résultats des rapports d'évaluation ne sont pas encore systématiquement utilisés pour l'amélioration des conditions de vie des populations. C'est pourquoi, il a souligné qu'aucun progrès significatif ne sera possible en matière d'amélioration des conditions de vie des populations et de développement durable sans une appréciation objective des interventions publiques et une implication active des parties prenantes.

M. Gounou a souligné que l'utilité probable d'une évaluation peut être améliorée en prévoyant dès le début la manière dont elle sera utilisée. Ainsi, la planification des liens entre les processus de prise de décision et le processus évaluatif devra être bien établie tout en sachant pourquoi elle est faite et qui en seront les bénéficiaires.

Concluant son propos il a rappelé que la faible qualité de la gouvernance et l'insuffisance des résultats socio-économiques plaident en faveur de l'amélioration de la qualité des évaluations réalisées et l'intensification de l'utilisation des résultats qui en sont issus, raison pour laquelle il apparaît donc nécessaire que l'évaluation bénéficie du soutien manifeste et de la mobilisation de tous les corps constitués. Il a souhaité que les propositions ouvriront la voie à des changements qualitatifs positifs pour l'efficacité de l'action publique au Bénin afin d'espérer changer les conditions de vie des populations.

#### **IV. RECOMMANDATIONS GENERALES**

Au terme des trois jours d'échanges et de discussions, les participants de la quatrième édition des Journées Béninoises de l'Évaluation saluent les avancées enregistrées sur le continent africain en général et au Bénin en particulier en termes d'enracinement progressif de la pratique et de la culture évaluative.

De façon spécifique le Bénin a été félicité pour la mise à disposition d'un guide méthodologique national d'évaluation. La conférence recommande d'exploiter le

contexte politique actuel au Bénin pour faire inscrire la problématique de l'évaluation des politiques publiques dans la constitution. La loi qui en découlerait doit comporter des dispositions contraignantes pour la réalisation des évaluations notamment au niveau local.

À cet effet, il a été fortement recommandé de saisir l'opportunité de la réforme constitutionnelle pour prendre en compte l'évaluation dans la loi fondamentale.

Par ailleurs, les participants ont recommandé de :

- envisager dans le Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADEC), une ligne spécifiquement dédiée à l'évaluation ;
- assurer la formation et la dissémination des acteurs sur le guide méthodologique national d'évaluation;
- renforcer le système statistique national et l'articuler au dispositif d'évaluation;
- mettre en place un dispositif de réalisation effective des méta évaluation pour assurer la qualité et améliorer le processus d'apprentissage;
- mettre en place un dispositif de dissémination des résultats des évaluations qui prend en compte les méthodes endogènes ;
- promouvoir l'éthique dans la pratique de l'évaluation ;
- organiser la synergie entre les différents acteurs de l'évaluation, en mettant en place un partenariat durable entre la sphère administrative chargée des évaluations, les centres de recherche et les universités ;
- former les acteurs de la Société civile et les parlementaires de manière à les impliquer davantage dans les processus évaluatifs.