SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
DE LA PRÉSIDENCE

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques
et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale

Cinquième édition des Journées Béninoises de l'Evaluation : « L'ÉVALUATION POUR PROMOUVOIR UNE ADMINISTRATION DE DÉVELOPPEMENT » du 06 au 08 août 2018

RAPPORT GÉNÉRAL

Cotonou, septembre 2018

PNUD
Au service des peuples et des nations

3ie International Initiative for Impact Evaluation

TWENDE MBELE

i. Rédaction et supervision du rapport

Rapporteur Général

1. **Elias SEGLA**, Spécialiste en gouvernance et management public au BEPPAAG

Equipe de rédaction

2. **Eliane DOSSOU**, Sociologue à l'Unité d'Appui du ME-SGPR
3. **Pamela Ariane AGBOZO**, Spécialiste de l'action publique à Social Watch Bénin
4. **Rose Claire OLIVIER DE MONTAGUERRE**, Statisticienne à la DPP/Ministère de l'Energie
5. **Armand COSSOU**, Spécialiste en communication et médias à la DGM/MENC
6. **Bio Bertrand MAMA**, Assistant de recherche au programme WACIE
7. **Spéro HINSON**, Statisticien à la DPP/MTFP

Equipe de relecture

8. **Abdel Jawed Adéchina BOURAIMA**, Ingénieur Planificateur au BEPPAAG
9. **Damase SOSSOU**, Statisticien au BEPPAAG

Supervision

10. **Abdoulaye Gounou**, Chef du BEPPAAG

Cinquième édition des Journées Béninoises de l'Evaluation :

« L'ÉVALUATION POUR PROMOUVOIR UNE ADMINISTRATION DE DÉVELOPPEMENT »

ii. Avant-propos

Nous sommes à la cinquième édition des JBE et de façon séquencée et itérative, nous avons traité chaque fois, des thématiques qui focalisent les débats du moment et qui contribuent à la réflexion globale sur le développement de la fonction évaluative dans notre pays.

Pour cette édition, nous avons retenu à juste titre, de mettre l'accent sur l'évaluation dans son rôle de promotion d'une administration de développement.

Notre pays a besoin d'une administration performante pour soutenir ses ambitions. La culture de la performance doit être institutionnalisée au sein de l'administration publique et pour ce faire, l'évaluation a un rôle essentiel à jouer.

Les structures de mise en œuvre des politiques publiques ont besoin d'être repensées à l'aune des exigences du « nouveau management public ». La forme organisationnelle, la composition, le mode de gouvernance et le contenu des emplois devront être inspirés par des données probantes issues d'évaluations ou d'études spécifiques.

Il est alors nécessaire que les emplois fassent l'objet de contrats d'objectif et que les allocations de ressources soient basées sur les performances.

C'est fort de cette conviction qu'au début de ce mandat, le Chef de l'Etat et son Gouvernement ont orienté leurs actions sur la rationalisation des dépenses publiques en resserrant la taille du Gouvernement et en réorganisant certaines structures administratives.

Il s'agit là d'un chantier important que j'estime que l'évaluation doit explorer lorsqu'elle s'intéresse à la performance de l'administration publique.

Mes expériences quotidiennes me confirment davantage la justesse de ce choix et de l'impératif de revoir notre administration publique afin d'améliorer ses capacités à prendre en charge les dossiers importants de la nation.

Je salue l'accompagnement permanent du Programme des Nations Unies pour le Développement, notre partenaire sur le chantier de l'évaluation que nous avons ouvert depuis 2007.

Vive l'évaluation au service de la bonne gouvernance et du développement.

Pascal Irenée KOUPAKI, Ministre d'Etat
Secrétaire Général de la Présidence de la République

iii. Liste des sigles et acronymes

3ie	:	International Initiative for Impact Evaluation
BEPPAAG	:	Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
CCAP	:	Contrôle Citoyen de l'Action Publique
CSBE	:	Commissaire à la Santé et au Bien-être
CSPEF	:	Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
DGCS-ODD	:	Direction Générale de la Coordination et du Suivi des Objectifs de Développement Durable
DGSPP	:	Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
DPME	:	Department of Planing Monitoring and Evaluation
ENPLT	:	Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme
GIZ	:	Coopération Internationale Allemande
JBE	:	Journées Béninoises de l'Evaluation
LOLF	:	Loi Organique relative aux Lois de finance
MAEP	:	Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
MPD	:	Ministère du Plan et du Développement
OCS	:	Observatoire du Changement Social
ODD	:	Objectifs de Développement Durable
OMD	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
OSC	:	Organisation de la Société Civile
PDC	:	Plan de Développement Communal
PNE	:	Politique Nationale d'Evaluation
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	:	Partenaire Technique et Financier
S&E	:	Suivi et Evaluation
SAMEA	:	South Africa Monitoring and Evaluation Association
SCE	:	Société Canadienne d'Evaluation
SCRP	:	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SFE	:	Société Française d'Evaluation
SGPR	:	Secrétariat Général de la Présidence de la République
SNU	:	Système des Nations Unies
UNICEF	:	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

Table des matières

i. Rédaction et supervision du rapport 2

ii. Avant-propos 4

iii. Liste des sigles et acronymes.....5

INTRODUCTION.....7

I. TRAVAUX PREPARATOIRES 7

1.1. Rappel du contexte 7

1.2. Conceptualisation 9

II. DÉROULEMENT DE LA CONFERENCE 11

2.1. Première Journée 11

2.2. Deuxième Journée 15

2.3. Troisième Journée 25

III. CONCLUSION & RECOMMANDATIONS GENERALES.....31

3.1. Que retenir de la cinquième édition 31

3.2. Recommandations issues de la conférence 32

INTRODUCTION

Le processus d'institutionnalisation de l'évaluation a démarré au Bénin en 2007 et se poursuit encore aujourd'hui. Plusieurs actions importantes ont été conduites pour promouvoir cette institutionnalisation notamment la mise en place d'une structure dédiée, l'élaboration de la Politique Nationale d'Evaluation, la création du Conseil National de l'Evaluation, la définition de plusieurs instruments de promotion, dont le Guide méthodologique national d'évaluation et plus important encore, l'institutionnalisation des Journées Béninoises de l'Evaluation (JBE) dans une approche biennale.

C'est dans ce cadre que du lundi 06 au mercredi 08 août 2018, s'est déroulée au Bénin Marina Hôtel de Cotonou, la cinquième édition des JBE. Elles ont été organisées par le Secrétariat Général de la Présidence de la République, avec l'appui technique et financier du Programme des Nations Unies pour le Développement, du Programme Twende Mbele et de l'Initiative Internationale pour l'Evaluation d'Impact (3ie). Placées sous le Haut Patronage du Ministre d'État, Secrétaire Général de la Présidence de la République du Bénin, Monsieur Pascal Irénée KOUPAKI, les assises ont permis aux praticiens, personnalités, experts et spécialistes en évaluation, étudiants, aux niveaux national, régional et international, d'échanger sur les questions d'évaluation des politiques publiques autour du thème central : «**L'Evaluation pour promouvoir une administration de développement**».

Environ trois cent participants y ont pris part, avec la présence effective d'évaluateurs venus de l'Afrique du Sud, du Burkina Faso, du Canada, de la Côte d'Ivoire, des Etats-Unis, du Ghana, de la Guinée, de la Guinée Bissau, de l'Inde, du Mali, de la Mauritanie, du Maroc, du Niger, du Sénégal, et du Togo.

Les travaux se sont déroulés en plusieurs étapes à savoir : les sessions de formation, la cérémonie d'ouverture officielle, les tables rondes et la cérémonie de clôture ponctuée par la lecture du communiqué final.

Le présent rapport fait le point des travaux préparatoires et du déroulement de la conférence, tout en rendant compte des acquis de son organisation.

I. TRAVAUX PREPARATOIRES

1.1. Rappel du contexte

L'évaluation est un exercice systématique d'analyse objective et impartiale des lois, politiques, stratégies, programmes, décisions et initiatives (dénommés

collectivement « action publique ») financés entièrement ou en partie par des ressources publiques. Elle est un outil de gestion qui apporte à l'Autorité, aux structures d'exécution et parties prenantes, des connaissances objectives sur la performance de l'action publique. En fournissant des informations fiables, l'évaluation contribue à l'acquisition de connaissances institutionnelles et à l'apprentissage. Elle apporte une contribution essentielle à la gestion axée sur les résultats.

L'évaluation des politiques publiques a pris un essor appréciable au cours de la dernière décennie sur le continent africain. Cette dynamique est favorisée par l'exigence d'un contexte démocratique marqué par le besoin plus accru de redevabilité envers les peuples africains.

Au Bénin, la volonté du Gouvernement est d'ancrer une véritable culture évaluative dans l'administration publique, pour renforcer la gestion axée sur les résultats en vue de l'amélioration des conditions de vie des populations. Dans ce cadre, le Gouvernement a jugé important de s'engager dans une logique collaborative en favorisant le partage d'expériences et l'apprentissage à travers l'organisation, tous les deux ans, des Journées Béninoises de l'Evaluation (JBE).

Cette conférence biennale constitue le point de rencontre de la communauté nationale et internationale de l'évaluation, autour de son rôle et de sa place dans le processus de gestion du développement, à travers des thématiques d'intérêt.

La tenue régulière depuis 2010 des JBE permet au Gouvernement d'asseoir progressivement les fondements de l'évaluation et de diffuser la culture évaluative au sein de l'administration publique. Les quatre premières éditions (2010, 2012, 2014 et 2016) des JBE ont porté respectivement sur :

1. *l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin ;*
2. *les liens entre systèmes nationaux d'évaluation et gestion du développement ;*
3. *l'évaluation au service de l'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement ;*
4. *l'utilisation des résultats de l'évaluation pour changer la vie des populations.*

Les résultats de ces assises ont incité le Gouvernement à élever l'évaluation des politiques publiques au rang de priorité gouvernementale et à faire de la fonction un outil important d'amélioration de l'action publique et de redevabilité envers tous les acteurs du développement.

Dans le but de consolider ces acquis, de corriger les insuffisances, de tirer profit des opportunités actuelles et d'atténuer les éventuelles menaces qui pèsent sur le développement de la fonction évaluative au Bénin, d'importants défis restent à relever. Il s'agit notamment de l'enracinement de la culture évaluative à-travers la conduite régulière des évaluations dans toute la sphère publique, voire privée, de l'activité de développement et de l'utilisation effective des résultats de l'évaluation dans la gestion du processus de développement pour fournir des services publics de qualité.

1.2. Conceptualisation

La cinquième édition des JBE a été envisagée pour produire de la connaissance en vue de contribuer à relever ces défis. C'est la raison pour laquelle le thème central s'intitule « ***L'évaluation pour promouvoir une administration de développement*** ».

Le principal objectif visé par le choix de ce thème central est de faire de l'évaluation un outil d'amélioration de la contribution de l'administration béninoise au processus de gestion du développement.

Dans cette perspective, il a été prévu une **communication inaugurale sur ce thème central**, qui permettra de produire de la connaissance théorique et pratique pour indiquer des pistes d'actions visant à faire de l'évaluation un levier de la performance de l'administration publique en vue de fournir des services de qualité aux populations.

Pour atteindre cet objectif, le thème central a été développé au travers de trois tables rondes ayant fait l'objet de termes de références spécifiques, et qui s'intitulent comme suit :

- **Table ronde n°1 « *Données probantes et processus de prise de décisions : chemin parcouru au Bénin et ailleurs* »**, qui vise à présenter les efforts consentis par les pays et institutions dans l'utilisation des données probantes pour la prise de décision en mettant l'emphase sur les conditions préalables que sont l'institutionnalisation de l'évaluation et la systématisation de la pratique évaluative. Un accent particulier sera mis sur les mécanismes d'allocation des ressources budgétaires basées sur les données du suivi et de l'évaluation. La table ronde s'articule autour d'une session plénière et de trois panels. La session plénière sera marquée par une communication introductive dont le thème portera sur « *La demande et l'utilisation de l'évaluation dans le secteur public au Bénin* ». Les trois panels de discussion

porteront respectivement sur les thèmes : « *Bilan et perspectives de l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation* » ; « *Systématisation de la pratique évaluative* », et « *Mécanisme d'allocation des ressources budgétaires basé sur les données du suivi et de l'évaluation* ».

- **Table ronde n°2 « *Promotion de la culture du suivi et de l'évaluation dans la gestion du processus de développement* »**, qui vise à sensibiliser les participants à la compréhension des enjeux et défis cités supra, et de façon spécifique, les amener à s'approprier la démarche méthodologique de gestion des résultats découlant des évaluations, et la coopération en évaluation comme stratégie pour la promotion de la culture évaluative. Cette deuxième table ronde comporte une session plénière et deux panels de discussion. La session plénière consiste en la présentation d'une communication intitulée « *Enjeux et défis de l'enracinement de la culture évaluative* ». Les deux panels de discussions se focaliseront respectivement sur : « *La gestion des résultats découlant des évaluations* », et « *La coopération internationale, vecteur de promotion de la culture évaluative* ».
- **Table ronde n°3 « *L'évaluation, outil d'amélioration des pratiques administratives et de la qualité des services publics fournis aux populations* »**, qui vise à amener les participants à comprendre les mécanismes par lesquels l'évaluation peut constituer un instrument d'amélioration de la qualité des services publics fournis aux populations à travers d'une part, les outils d'amélioration de la performance de gestion et d'autre part, la redevabilité. Cette troisième table ronde est constituée d'une session plénière introductive et de deux panels. La session plénière s'articulera autour d'une communication sur le thème « *La culture de la performance et la redevabilité pour renforcer l'impact de l'action publique* ». Les deux panels de discussion ont respectivement pour objets : « *L'évaluation de la performance de gestion du service public* », et « *Redevabilité et qualité des services publics* ».

De plus, comme à l'accoutumée lors des quatre précédentes éditions, il a été prévu pour la première journée une série de formations professionnelles, destinées aux acteurs étatiques et non-étatiques du système national de suivi-évaluation. Quatre thèmes de formation ont été retenus pour cette édition.

Les résultats escomptés à l'issue de la 5ème édition des JBE sont les suivants :

- le bilan de la mise en oeuvre des recommandations issues de la 4ème édition des JBE et des progrès réalisés dans le domaine de l'évaluation est fait ;
- les questions et thématiques actuelles et émergentes relatives à l'évaluation sont discutées ;
- des recommandations à l'égard des décideurs en vue de l'enracinement de la culture évaluative au Bénin pour promouvoir une administration de développement au service des populations sont formulées.

II. DÉROULEMENT DE LA CONFERENCE

2.1. Première Journée

a. Sessions de formations

La cinquième édition des JBE a démarré dans la matinée du lundi 06 août 2018 avec des sessions de formations 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. Les formations animées par des experts de haut niveau, spécialistes de l'Evaluation, ont porté sur quatre thèmes à savoir :

- « *La commande et la gestion des évaluations dans le secteur public (Termes de Référence et assurance qualité des évaluations)*», animé par M. **Damase SOSSOU**, M. **Abdel BOURAIMA** et Mme **Léchidia de SOUZA** (Bénin) ;
- « *Quelles méthodes d'évaluation pour les acteurs non-étatiques* », développé par M. **Olivier SOSSA** (Canada) **;**
- « *L'introduction à la commande, la prise en charge et la conduite d'une évaluation d'impact* », présenté par M. D**eo-Gratias HOUNDOLO**, M. **Rosaine YEGBEME** (Bénin) et Mme **Anca Dimitrescu** (Inde) ;
- « *L'évaluation sensible au genre* », exposé par M. **Alexis Salvador LOYE** (Canada).

Les participants ont apprécié la richesse des informations techniques véhiculées et les perspectives qu'offrent ces formations en termes de changement à induire dans la pratique évaluative.

b. Cérémonie officielle d'ouverture

La cérémonie d'ouverture de la conférence qui s'est déroulée dans l'après-midi du 06 août 2018 dans la Salle Vivo du Bénin Marina Hôtel de Cotonou, a été rehaussée

par la présence du Ministre d'État, Secrétaire Général de la Présidence de la République du Bénin, Monsieur **Pascal Irénée KOUPAKI**, du Représentant Résident du PNUD au Bénin, de la représentante de l'Initiative Internationale pour l'Evaluation d'Impact (3ie), et du représentant de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).

Monsieur **Abdoulaye Gounou**, Chef du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG), structure organisatrice des JBE, a indiqué dans son mot de bienvenue qu'en termes d'acquis : (i) le processus d'institutionnalisation de l'évaluation a atteint un niveau très satisfaisant, et que (ii) la pratique évaluative s'est considérablement améliorée.

Dans le domaine de l'institutionnalisation, l'évaluation a été élevée au rang de priorité nationale. Aussi, en décembre 2012, le Gouvernement du Bénin a-t-il adopté sa Politique Nationale d'Evaluation (PNE 2012-2021). Il s'en est suivi la création en 2014 du Conseil National de l'Evaluation (CNE) dont l'architecture institutionnelle a été améliorée en 2018 (cf. décision du Conseil des Ministres du 13 juin 2018) avec un élargissement de son mandat à la méta-évaluation.

Dans le domaine de la pratique évaluative, en dehors des séminaires de renforcement des capacités techniques des acteurs nationaux, sectoriels et locaux, des efforts soutenus ont été consentis pour réaliser un nombre important d'évaluations. Etant conscient de la faible qualité de ces évaluations, il a été procédé dès 2016 à l'élaboration du guide méthodologique national d'évaluation. Ce guide approuvé par le Conseil des Ministres en sa séance du 02 mai 2018, contient des directives à suivre tant pour disposer d'une évaluation de très bonne facture que pour assurer l'utilisation des résultats qui en sont issus afin d'améliorer la prise de décision stratégique et opérationnelle.

Toutefois, selon le Chef du BEPPAAG, pour accélérer l'enracinement de la culture évaluative dans toute la sphère publique béninoise, d'importants défis sont à relever. Le premier de ces défis reste la poursuite de l'institutionnalisation de l'évaluation, avec en perspectives, l'élaboration d'un projet de loi sur l'évaluation. Le deuxième défi est l'ouverture de l'évaluation aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et aux projets en Partenariats Public Privé (PPP). Le troisième défi est celui relatif à l'amélioration significative des domaines couverts par la collecte des données statistiques et leur qualité. Le quatrième défi est la professionnalisation des Organisations de la Société Civile (OSC) dans le domaine de l'évaluation.

A la suite du mot de bienvenue du Chef du BEPPAAG, Madame **Sara Pacqué-Margolis**, Directrice du Bureau de Washington de l'Initiative Internationale pour l'Evaluation d'Impact (3ie), a présenté une allocution dans laquelle elle a souhaité la bienvenue à tous les participants, notamment les points focaux du Programme régional de renforcement de capacités et d'évaluation d'impact (West Africa Capacity building and Impact Evaluation - WACIE), venus de tous les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

En effet, la cinquième édition des JBE a également consacré le lancement officiel du Programme WACIE, fruit de la coopération entre le Bénin et 3ie, ouvert sur les sept autres pays membres de l'UEMOA, avec l'accompagnement financier de la Commission de l'UEMOA, de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et de la Fondation Hewlett. Mme Pacqué-Margolis a dit toute sa satisfaction de voir démarrées les activités du Programme après un long processus de préparation parsemé de défis qui ont pu être relevés. Pour finir, elle a exprimé tout son optimisme quant au succès des travaux et invité les participants à des échanges fructueux.

A sa suite, Monsieur **Siaka COULIBALY**, Coordonnateur Résident du SNU et Représentant Résident du PNUD, a reconnu que les JBE sont une activité marquante s'il en est, dans le processus de développement de la fonction évaluative au Bénin. Il a démontré qu'à l'aune de l'Agenda 2030 et de ses Objectifs de développement durable (ODD), l'institutionnalisation de la fonction d'Evaluation et sa pratique revêtent une importance particulière, et que de par leur caractère universel, les ODD constituent un outil de redevabilité et de coopération internationale dont le lien avec la fonction d'Evaluation est évident.

En effet, comme l'indique l'article 72 de la Résolution de l'ONU portant l'Agenda 2030 pour le développement durable, le processus de suivi et de revue des ODD sera rigoureux et fondé sur des évidences, éclairé par des évaluations et des données produites par les pays, dans le cadre universel d'évaluation commun à 193 pays signataires de l'Agenda 2030, dont le Bénin. Dans un tel contexte, la tenue des JBE constitue une opportunité pour échanger sur les enjeux et les défis de la prise en charge par les administrations nationales de l'Agenda international de développement 2030 et de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine dans la perspective de l'institutionnalisation de l'Evaluation en leur sein.

A cet égard, Monsieur COULIBALY a indiqué d'une part, que l'évaluation devrait associer davantage toutes les parties prenantes des politiques publiques de

développement, et d'autre part, que la culture de l'évaluation au sein des administrations publiques constitue un enjeu majeur du pilotage stratégique des politiques de développement, surtout en présence des systèmes de plus en plus complexes où les ministères, les politiques, les projets et programmes et les multiples acteurs interagissent de manière souvent imprévisible.

En prélude au discours d'ouverture officielle de la conférence, une communication inaugurale sur le thème : « *L'évaluation, un levier de promotion d'une administration de développement* » a été présentée par le **Professeur Hygin KAKAI**, Agrégé de Sciences Politiques et Directeur du Centre d'Etudes Sociologiques et de Science Politique (CESPo) du Département de Science Politique de Faculté de Droit et de Science politique (FADESP) de Université d'Abomey-Calavi.

À partir des fondements théoriques de l'évaluation, le politiste a indiqué des pistes d'actions visant à améliorer la qualité des pratiques évaluatives, pour faire de l'évaluation un levier de performance de l'administration publique, en vue de fournir des services de qualité aux populations.

Il a à cet égard plaidé d'une part, pour la création d'une Agence Nationale d'Evaluation, autorité indépendante qui disposerait d'une certaine autonomie administrative et financière la légitimant auprès des acteurs en charge de l'évaluation, les décideurs publics et les citoyens, et d'autre part, pour la mise en place de Bureaux locaux d'évaluation des politiques communales ou municipales.

Le Professeur KAKAI a également appelé (i) au développement d'une synergie d'action entre le BEPPAAG et l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) pour la création d'un pôle scientifique de recherche et de publication, (ii) au renforcement de la formation des praticiens de l'évaluation, et (iii) à l'utilisation des instruments d'action publique (IAP) pour objectiver au maximum les résultats d'évaluation et pour assurer la neutralité des évaluateurs.

Dans son allocution d'ouverture, le Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République, Monsieur **Pascal Irénée KOUPAKI**, a indiqué que le Gouvernement a fait le choix d'améliorer la gouvernance dans toutes ses dimensions : politique, administrative, économique et environnementale et d'engager des réformes audacieuses pour plus d'efficacité économique, plus de justice dans l'accès aux services publics, aux ressources et aux opportunités, plus de confiance entre les collectivités, les entreprises et les personnes et plus de participation des populations dans un système démocratique ouvert et transparent.

Dans un tel environnement, l'Administration publique, qui est le cadre de mise en œuvre de toutes les interventions publiques, doit être modernisée pour répondre

aux ambitions de développement du Gouvernement, car une politique publique bien élaborée ne servirait à rien si elle occultait l'impératif d'efficacité de son cadre de gestion. À cet égard, le Ministre d'Etat a démontré que pour soutenir ses ambitions, le Bénin a besoin d'une administration performante imprégnée de la culture de la performance. Pour ce faire, l'évaluation a un rôle essentiel à y jouer en tant que levier de promotion d'une administration de développement.

En effet, l'évaluation, lorsqu'elle est systématisée et bien menée, contribue à améliorer les pratiques de gestion de l'administration publique pour de meilleurs résultats de développement. Ce qui implique la prise en charge de mesures adéquates pour relever le double défi de sa systématisation dans les pratiques administratives et de l'utilisation de ses résultats pour améliorer la qualité des services publics.

C'est pour cette raison qu'au cours des trois journées de travail de la présente édition des JBE, les réflexions s'inscriront dans trois champs thématiques :

- les données probantes et le processus de prise de décision ;
- la promotion de la culture du suivi et de l'évaluation dans la gestion du développement et ;
- l'évaluation comme outil d'amélioration de la pratique administrative, pour une meilleure qualité des services publics rendus aux populations.

Au terme de son allocution, le Ministre d'Etat a salué l'accompagnement du Programme des Nations Unies pour le Développement, partenaire constant du Bénin sur le chantier de l'évaluation depuis 2007, et s'est félicité de la fructueuse coopération entre l'Afrique du Sud, le Bénin et l'Ouganda, à travers le programme dénommé « Twende Mbele », avant de déclarer ouverte la cinquième édition des JBE.

2.2. Deuxième Journée

a. Travaux relatifs à la table ronde n°1 : Données probantes et processus de prise de décision : chemin parcouru au Bénin et ailleurs

La première table ronde a présenté les efforts consentis par les pays et institutions dans l'utilisation des données probantes pour la prise de décision en mettant l'emphase sur les conditions préalables que sont : l'institutionnalisation de l'évaluation et la systématisation de la pratique évaluative. Un accent particulier a été mis sur les mécanismes d'allocation des ressources budgétaires basées sur les données du suivi et de l'évaluation.

i. Séance plénière : Demande et utilisation de l'évaluation dans le secteur public au Bénin

La session plénière de cette table ronde modérée par Monsieur **Janvier ALOFA**, Economiste National du PNUD au Bénin, a été meublée par une communication introductive sur le thème « *Demande et utilisation de l'évaluation dans le secteur public au Bénin* ». Présentée par Monsieur **Emmanuel DAVID-GNAHOUI**, Docteur en Politique Sociale, cette communication a permis de faire l'état des lieux de la demande et de l'utilisation de l'évaluation dans le secteur public au Bénin, pour dégager les perspectives qui permettront à la fonction de contribuer à la construction d'une administration de développement.

Dans sa présentation, le communicateur a fait remarquer en introduction que les gouvernements ont moins d'obligation d'évaluer leurs actions que les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Il a par la suite présenté les résultats du suivi des résultats des évaluations réalisé au Bénin en 2016, et ceux de l'étude diagnostique sur l'offre et la demande d'évaluation au Bénin, réalisée en 2017. La première étude a révélé que l'utilisation des résultats d'évaluation est une réalité qui progresse au Bénin. Les résultats d'évaluation ont permis d'améliorer la gouvernance publique à travers notamment la révision et/ou la formulation de nouvelles politiques ainsi que la création de cadres institutionnels dans plusieurs ministères. L'étude diagnostique sur la demande et l'offre en évaluation a montré quant à elle, que les tendances sont à la hausse du côté de la demande comme de l'offre d'évaluation. Plus spécifiquement, l'étude a révélé qu'au niveau de la demande, les PTFs sont plus demandeurs et ont les meilleures pratiques en matière de gestion des processus d'évaluation. Ainsi, des efforts restent à fournir au niveau du Gouvernement pour dynamiser la demande et améliorer ses pratiques de gestion en matière de conduite des évaluations.

Pour conclure son intervention, le communicateur a émis le vœu de constater dans les années à venir, une amélioration des conditions de vie des populations, grâce à la généralisation de la pratique évaluative au Bénin.

☐ Discussions et recommandations

Au terme de sa présentation, le débat ouvert a permis de recueillir les avis, contributions et préoccupations des participants. Le cas de la Mauritanie a permis de noter que dans ce pays, ce sont les OSC qui sont demandeuses d'évaluation, contrairement au Bénin où c'est le gouvernement qui a initié et poussé l'institutionnalisation de l'évaluation, les OSC étant peu demandeuses et très peu

utilisatrices des résultats. Les interventions des participants ont porté entre autres sur :

- l'importance d'une meilleure implication des OSC et de l'administration publique dans le processus d'évaluation au Bénin ;
- la nécessité d'asseoir une gouvernance de qualité dans les pays africains ;
- le besoin de rendre obligatoire l'évaluation ;
- la mise en place d'un mécanisme adéquat qui favorise l'indépendance de l'évaluateur ;
- la question d'un meilleur financement des évaluations ;
- les questions relatives au renforcement des capacités des acteurs, à la lutte contre la corruption, à l'amélioration des conditions de vie des travailleurs, etc.

Au titre des recommandations, il convient de noter :

- la nécessité de faire le plaidoyer auprès des OSC, des collectivités territoriales pour leur meilleure implication dans le processus évaluatif ;
- la poursuite du renforcement des capacités des acteurs impliqués à travers notamment des formations initiales, modulaires et de courte durée et la généralisation de l'évaluation aux niveaux périphérique et institutionnel ;
- le plaidoyer pour la budgétisation des évaluations.

Pour approfondir les réflexions à la suite de la communication introductive, trois panels portant sur différentes thématiques ont meublé cette première table ronde.

ii. Panel n°1 : Bilan et perspectives de l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation

La facilitation de ce panel a été assurée par Monsieur **Olivier SOSSA**, Responsable de la coordination des travaux d'appréciation de la performance du système de santé du Québec au Bureau du Commissaire à la santé et au bien-être du Québec (Canada). Ce panel a fait ressortir l'expérience de plusieurs pays en matière d'institutionnalisation de l'évaluation. Il s'agit du Bénin, de la Guinée, du Maroc, du Niger, du Burkina Faso, du Sénégal, de la Côte d'Ivoire et du Togo.

En résumé, on peut remarquer que les processus d'institutionnalisation sont divers et varient d'un pays à un autre. Certains pays comme le Bénin, la Guinée, le Burkina, le Sénégal, ont démarré leur processus par des études diagnostiques qui ont abouti à la mise en place de dispositifs et de cadres réglementaires pour

conduire l'institutionnalisation. D'autres pays cependant ont l'avantage d'avoir inscrit au sein de leur Constitution des dispositions qui instituent l'évaluation et en font une obligation constitutionnelle. C'est le cas du Maroc et de la Côte d'Ivoire. Il faut par ailleurs souligner que le partage d'expériences entre pays a été également l'un des moyens utilisés par certains pays pour amorcer leur processus. C'est le cas du Niger et de la Guinée qui apprennent de l'expérience du Bénin pour dynamiser et faire avancer leur processus d'institutionnalisation.

- **Discussions et recommandations**

A l'issue de ce panel, les discussions se sont déroulées autour des questions suivantes :

- la démarche adoptée pour engager le processus d'institutionnalisation de l'évaluation dans chacun des pays, l'état actuel du processus, les acteurs impliqués et le cadre institutionnel mis en place ;
- les enjeux et défis de l'institutionnalisation dans chacun des pays ;
- les supports réglementaires ou légaux de la fonction ;
- les perspectives.

Au titre des recommandations, on note :

- la nécessité de mettre en place des organes forts pour faire pression sur les gouvernements pour la bonne conduite des actions d'évaluation ;
- l'obligation de revaloriser les budgets accordés aux départements techniques de suivi et d'évaluation pour mener à bien leurs missions.

iii. Panel n°2 : Systématisation de la pratique évaluative

La facilitation de ce panel a été assurée par Monsieur **Abdoulaye Gounou**, Chef du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale, à la Présidence de la République du Bénin. Le panel a eu pour objectif de partager les expériences du Maroc, de l'Ouganda et du Ghana en matière de systématisation de la pratique évaluative, ainsi que les expériences des pays de l'UEMOA parties prenantes du programme WACIE.

En résumé, il convient de retenir que la systématisation de l'évaluation est diversement conduite selon les pays. Pour y parvenir, au plan stratégique, la tendance générale est le recours à l'élaboration d'une politique nationale de l'évaluation, d'autant qu'il est apparu la nécessité de faire descendre l'évaluation de sa position centrale vers les acteurs locaux. Au plan opérationnel, la question du

financement de l'évaluation reste un aspect déterminant pour sa systématisation, et les mécanismes de financement appropriés sont à rechercher. Quant-à l'expertise locale, elle existe dans certains pays mais le renforcement des capacités des acteurs reste un défi pour la prise en charge des évaluations dans la majorité des Etats. Tout comme l'expertise, la demande et l'offre restent généralement faibles et constituent un frein à la systématisation de l'évaluation en Afrique.

☐ Discussions et recommandations

Les préoccupations des participants à la suite des interventions ont porté entre autres sur :

- la conduite des évaluations au niveau des communes dans les différents pays ;
- la qualité des évaluations conduites par les agents de l'Etat (agents internes) ;
- la question de la non systématisation à ce jour de la pratique évaluative au Bénin, stigmatisant la prise d'une loi pour la rendre systématique ;
- le mécanisme d'interpellation du Gouvernement ainsi que les défis et difficultés rencontrées par les acteurs dans différents pays ;
- le rôle des OSC dans le dispositif d'évaluation.

A l'issue de ce panel, il convient de retenir au titre des recommandations formulées par les participants les points ci-après :

- le renforcement des capacités des ressources humaines en évaluation en vue d'améliorer leur faible capacité à conduire des évaluations de bonne facture;
- une meilleure dissémination des résultats d'évaluation notamment par les acteurs étatiques ;
- la mise à disposition de statistiques fiables et désagrégées permettant aux évaluateurs d'aller au-delà des évaluations qualitatives des projets et des programmes ;
- la professionnalisation de la pratique évaluative par toutes les parties prenantes impliquées dans la fonction d'évaluation ;

- la nécessité de faire descendre l'évaluation de sa position centrale vers les acteurs locaux ;
- une meilleure allocation des ressources financières suffisantes destinées à l'évaluation ;
- la recherche des mécanismes appropriés de financement de la systématisation de l'évaluation.

iv. Panel n°3 : Mécanisme d'allocation des ressources budgétaires basé sur les données du suivi et de l'évaluation

Le développement de la pratique évaluative au Bénin a fait émerger la nécessité de la prise de décision basée sur les données probantes pour assurer l'utilisation des résultats d'évaluation. En effet, la finalité de l'évaluation est d'améliorer la prise de décision qui in fine induira des changements positifs sur les conditions de vie des populations. A cet égard, il y a lieu que les résultats des évaluations puissent positivement influencer l'allocation et la rationalisation des ressources publiques. C'est dans ce contexte que s'est tenu ce panel dont l'objectif était de mener des réflexions pour la mise en place au Bénin d'un mécanisme d'allocation de ressources basé sur les résultats d'évaluations.

Ce panel a été facilité par **Monsieur Roger DOVONOU**, ancien Ministre béninois de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche. Il a connu la participation des représentants des structures centrales de la chaine Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation (PPBSE), notamment la Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD), la Direction Générale de la Programmation et du Suivi des Investissements Publics (DGPSIP), la Direction Générale du Budget (DGB) et le Bureau en charge de l'Evaluation des Politiques Publiques (BEPPAAG). Chacune de ces structures a présenté les mécanismes développés ou à développer en son sein pour mettre en synergie les systèmes de suivi-évaluation et le processus budgétaire. Elles ont également formulé des recommandations pour une allocation optimale des ressources basée sur les résultats des évaluations.

En cette matière, le Bénin ne dispose pas de politique intégrée. Les structures de la chaine PPBSE sont responsabilisées chacune sur une fonction bien précise. Elles dialoguent entre elles mais n'agissent pas en synergie. A cet égard, il est nécessaire par exemple que le BEPPAAG soit membre du comité de pré-arbitrage pour veiller à la prise en compte des résultats des évaluations dans le processus. Il en est de même pour la conférence budgétaire.

- **Discussions et recommandations**

Eu égard aux difficultés mises en exergues par ces structures pour parvenir à un mécanisme intégré d'allocation des ressources budgétaires basé sur les données du suivi et de l'évaluation, les recommandations ci-après ont été formulées :

- prendre un texte réglementaire qui fixe les responsabilités de chaque acteur en ce qui concerne les produits à rendre disponibles et les délais ;
- inclure le BEPPAAG dans le comité de pré-arbitrage pour veiller à la prise en compte des résultats des évaluations dans le processus, ainsi qu'au niveau de la conférence budgétaire ;
- mettre en place un système de suivi efficace au niveau des ministères ;
- assurer le financement des activités de suivi et évaluation dans les ministères ;
- développer les partenariats pour favoriser la synergie d'actions entre les structures.

b. Travaux relatifs à la table ronde n°2 : Promotion de la culture du suivi et de l'évaluation dans la gestion du processus de développement

L'enracinement de la culture évaluative appelle le renforcement du système national de suivi et d'évaluation, de manière à universaliser la pratique évaluative dans tous les domaines du service public et développer le réflexe de l'utilisation de ses outils chez tous les acteurs et partenaires du secteur public. L'utilisation des résultats du suivi et de l'évaluation dans la gestion du processus de développement permet de fournir aux décideurs politiques et aux gestionnaires, des données probantes pour améliorer les politiques, plans, programmes et projets. C'est la raison pour laquelle la promotion de la culture du suivi et de l'évaluation dans la gestion du processus de développement a été retenue comme thématique de la deuxième table ronde.

L'objectif de cette deuxième table ronde est tout d'abord de sensibiliser les participants à la compréhension des enjeux et défis cités supra, et de façon spécifique, les amener à s'approprier la démarche méthodologique de gestion des résultats découlant des évaluations, et la coopération en évaluation comme stratégie pour la promotion de la culture évaluative.

i. Séance plénière : Enjeux et défis de l'enracinement de la culture évaluative

Cette première session de la table ronde n°2 a été consacrée à une communication introductive sur les enjeux et défis de l'enracinement de la culture évaluative. Cette communication introductive a été faite par Monsieur **Sylli GANDEGA**, Economiste, Ancien Ministre du Développement en Mauritanie, Consultant Indépendant, Président de l'Association Mauritanienne du Suivi et de l'Evaluation (AMSE).

Dans son exposé, le présentateur, après avoir défini le concept de l'évaluation, a rappelé que l'objectif principal de la communication est d'échanger sur les enjeux et défis de l'enracinement de la culture d'évaluation au plan global mais davantage au plan africain. Aussi a-t-il identifié quelques enjeux relatifs à la démocratie, la capitalisation des pratiques politiques et l'innovation continue dans l'action publique. Face à ces enjeux, il a relevé plusieurs défis qui consistent entre autres à :

- disposer d'une demande explicite et soutenue ;
- s'appuyer sur un dispositif institutionnel durable et adapté à chaque pays ;
- améliorer les systèmes d'information ;
- renforcer les capacités évaluatives nationales ;
- réaliser les évaluations universelles des ODD.

Deux panels intitulés respectivement "Gestion des résultats découlant des évaluations" et "Coopération internationale, vecteur de promotion de la culture évaluative" ont été développés au cours de la table ronde 2.

ii. Panel n°4 : Gestion des résultats découlant des évaluations

Ce premier panel de la table ronde n°2 a été animé par une équipe composée d'un facilitateur, le Docteur **David OUINSA,** expert en évaluation, et trois panélistes représentant le Bénin, la Mauritanie, et la BOAD.

La BOAD qui est à l'avant-garde du développement d'outils de gestion des résultats d'évaluation utilise fondamentalement deux outils auxquels sont rattachés chacun un mécanisme de gestion des résultats. Le premier est « ***Le thésaurus*** », document rassemblant toutes les recommandations des évaluations réalisées par la banque. Il est transmis à la cellule des affaires juridiques qui transforme les recommandations en directives. Lorsque ces directives reçoivent l'approbation du président de la banque, elles deviennent exécutoires pour les directions de la banque concernées. Les rapports d'évaluation constituent le second outil. Ils sont communiqués aux parties prenantes (emprunteurs et bénéficiaires de la banque), aux partenaires de

cofinancement et à la banque elle-même. Ces rapports sont aussi accessibles au grand public sur le site de la banque. Les résumés des rapports en termes de recommandations sont édités sous forme de plaquettes. Le dispositif de gestion des résultats de la BOAD est efficace puisque les pays bénéficiaires prennent en compte les différentes recommandations de suivi-évaluation dans l'élaboration des dossiers qu'ils soumettent à la banque.

En Mauritanie, les évaluations réalisées par l'Etat lui-même sont très rares. Ce sont plutôt les bailleurs de fonds qui les commanditent. Ce faisant, les outils étatiques de gestion des résultats d'évaluation sont très faibles. Les cellules de suivi-évaluation manquent de ressources humaines et financières. Mais à partir de l'année 2016, tout un système de suivi-évaluation est envisagé pour être mis en œuvre.

Depuis l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin en 2007, ce n'est qu'en 2016 que le processus a été formalisé par l'édition du guide méthodologique national d'évaluation. Ce processus commence par l'acheminement des rapports de suivi-évaluation des ministères au Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale à qui incombe la réalisation de la méta-évaluation. Le rapport de cette méta-évaluation est transmis au Conseil National de l'Evaluation qui l'étudie avant de l'introduire en Conseil des Ministres qui doit l'approuver afin que ses instructions soient transmises aux structures concernées par les évaluations.

Le Bureau met un dispositif de suivi de l'exécution de ces instructions et les structures concernées doivent lui transmettre leur réponse conformément à la programmation qu'elles ont elles-mêmes définie. Le Bureau élabore un rapport annuel de suivi de la mise en œuvre des instructions. Mais ce processus décrit par le guide méthodologique n'est pas encore totalement expérimenté.

☐ Discussions et recommandations

Les diverses interventions ont permis de recueillir les recommandations suivantes :

- Encourager et faciliter la diffusion des résultats des évaluations et leur accès au public.
- Améliorer le système d'information et de gestion des connaissances.
- Mettre en place un système de suivi-évaluation.
- Légaliser la fonction évaluative avec un ancrage institutionnel fort, autonome et crédible.

iii. Panel n°5 : Coopération internationale, vecteur de promotion de la culture Evaluative

L'équipe chargée de conduire les travaux de ce panel est composée d'un facilitateur, Monsieur **Abdul MUWANIKA** du Bureau du Premier Ministre de l'Ouganda, et de trois panelistes représentants respectivement 3ie, la BOAD et le Bénin.

Ce panel a consisté à mettre sous les feux de la rampe les programmes de coopération en évaluation, Twende Mbele et WACIE avec leurs différents partenaires, ainsi que les initiatives régionales en matière de conduite d'évaluation promues par la BOAD. Aussi, a-t-il permis de mettre en exergue le rôle de ces initiatives de coopération dans la promotion de la culture évaluative.

Le Bénin a bénéficié d'un important réseautage et une dynamique coopération internationale pour atteindre son niveau actuel en matière d'évaluation. Les retombées en sont les programmes Twende Mbele entre l'Afrique du Sud, l'Ouganda et le Bénin, et WACIE. Le premier utilise des outils collaboratifs de promotion de l'évaluation, et développe des mécanismes de renforcement de capacités comme par exemple le futur master continental en évaluation en cours de création, ou encore le renforcement des capacités en statistiques pour l'évaluation, avec le concours de l'institut sud-africain des statistiques en relation avec les structures béninoises concernées. Il soutient les activistes de l'évaluation et a une vocation d'intégrer les autres pays du continent. Le programme WACIE, quant à lui, s'occupe essentiellement du renforcement des capacités et de la réalisation d'évaluations d'impacts à-travers quatre objectifs :

1. procéder à l'état des lieux en matière d'évaluation d'impact ;
2. évaluer les besoins en évaluation d'impact ;
3. renforcer les capacités en évaluation d'impact ; et
4. conduire des évaluations d'impact au sein des pays membres.

Il es mis en oeuvre par le Bénin et 3ie, avec l'appui de la Commission de l'UEMOA, la BOAD, la Fondation Hewlett, etc.

☐ Discussions et recommandations

Les recommandations issues du panel sont les suivantes :

- Mettre en place des mécanismes durables de pilotage et de coordination des évaluations au niveau des pays tout en réduisant les coûts des évaluations.
- Redynamiser le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP).

- Promouvoir la participation aux fora internationaux.
- Promouvoir le réseautage lors des fora internationaux.

2.3. Troisième Journée

a. Travaux relatifs à la table ronde n°3 : L'évaluation, outil d'amélioration de la qualité des services publics fournis aux populations

Pour espérer que l'évaluation contribue au changement des conditions de vie des populations, il convient qu'elle soit d'abord et avant tout de bonne facture c'est-à-dire qu'elle aboutisse à un jugement crédible et que ses recommandations soient pertinentes et opérationnalisables. Pour y parvenir, il est nécessaire que la culture de la performance s'enracine progressivement dans la sphère administrative et que la redevabilité vis-à-vis des parties prenantes soit au cœur de la gestion du processus de développement. D'où l'objectif principal de la troisième table ronde qui est d'amener les participants à comprendre les mécanismes par lesquels l'évaluation peut constituer un instrument d'amélioration de la qualité des services publics fournis aux populations.

i. Séance plénière : La culture de la performance et la redevabilité pour renforcer l'impact de l'action publique

Sous la modération du Docteur **KEDOWIDE François Corneille**, Directeur Général de l'Agence Béninoise pour l'Environnement (ABE), la table ronde n°3 a débuté par la communication introductive assurée par Monsieur **Alexis Salvador LOYE,** Statisticien-démographe spécialisé en évaluation des projets et programmes de développement, sur le thème de « ***La culture de la performance et la redevabilité pour renforcer l'impact de l'action publique*** ».

Le modérateur dans son propos liminaire a rappelé que l'évaluation est un outil de démocratie et une obligation parce que s'imposant dans les pratiques de gestion des programmes et projets publics.

La communication introductive a permis aux participants de mieux appréhender les notions de performance et de redevabilité. Pour le communicateur, la performance est une notion nouvelle dans l'administration, qui fait appel à la prise en compte des produits et des résultats. Ainsi, tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs et à la réalisation des attributions d'un service public est considéré comme performant. Elle implique que des outils tels que les fiches de poste et lettres de

mission soient utilisés au niveau des structures administratives afin de servir de cadre d'évaluation de la performance du service public.

Quant au type de performance, trois sont mis en exergue à savoir :

- la performance de productivité qui évalue l'allocation conséquente et pertinente des ressources ;
- la performance procédurale qui évalue l'administration sur les aspects d'intégrité, d'équité et de respect des règles d'éthique professionnelle ;
- la performance structurelle qui évalue la capacité de la structure organisationnelle à faire face aux défis et enjeux du moment.

Quant à la notion de redevabilité, elle fait appel à l'obligation et la nécessité de rendre compte de la gestion publique. Elle implique pour l'agent public de connaitre son cahier des charges et pour le citoyen l'expression de ses points de vue en tant qu'usager/bénéficiaire du service public. La redevabilité fait appel à la transparence et à la prise en compte des attentes et plaintes des usagers.

La redevabilité nécessite donc, une bonne maitrise de la performance attendue de l'administration par les parties prenantes de l'action publique et un ancrage de la culture évaluative.

La communication a également permis aux participants d'avoir des exemples d'évaluation citoyenne mise en œuvre au Burkina-Faso, notamment « ***le présimètre*** » pour apprécier les actions du gouvernement, et « ***la carte de notation communautaire*** » pour apprécier la qualité d'un service public au niveau local.

A l'issue de cette présentation, les sujets ci-après ont animé les débats :

1. La nécessité d'utilisation de la fiche de poste et de la lettre de mission pour établir le lien avec l'évaluation.
2. L'influence de la forte politisation de l'administration sur sa performance.
3. Les difficultés d'accès à l'information publique.
4. La différence entre la reddition de compte et la redevabilité.

ii. Panel n°6 : Evaluation de la performance de gestion du service public

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, plusieurs pays s'emploient à développer des outils plus innovants qui participent du renforcement de la qualité de la gouvernance aux fins de l'amélioration continue du service public rendu aux

populations. Le programme Twende Mbele, fruit de la coopération entre l'Afrique du Sud, le Bénin et l'Ouganda, a inscrit au nombre de ses actions prioritaires l'adaptation au Bénin et en Ouganda de l'outil d'évaluation de la performance de gestion du service public « Management Performance Assessment Tool » (MPAT) développé en Afrique du Sud à partir de l'expérience canadienne. Cet outil a le potentiel d'aider les trois pays dans leur quête de modernisation de leur administration publique. Dans cette même dynamique, le Ghana a développé un outil dénommé FOAT qui permet le suivi des processus de gouvernance locale.

Le Panel n°6, facilité par le Docteur **Baudelaire HOUNLIHO**, Sociologue du Développement, avait pour objectif de présenter, à partir des expériences du Bénin, de l'Ouganda, du Ghana et du Canada, comment ces outils contribuent à l'amélioration de la qualité du service public à travers la production de données probantes sur l'évaluation de leur performance de gestion.

Sur le plan de leur applicabilité et de leur niveau d'implantation, le Bénin est en phase d'implémentation et l'outil sera appliqué aux ministères, aux collectivités territoriales et aux entreprises publiques dans 5 domaines que sont : les ressources financières, les ressources humaines, la planification, la gestion de l'information et des connaissances, la gouvernance et la reddition de comptes. Cet outil sera implanté dans neuf structures étatiques à la phase pilote en 2019. Il ne remet pas en cause les outils classiques de suivi et d'évaluation des programmes et projets publics.

Le Ghana et l'Ouganda appliquent leurs outils respectifs au niveau local. Ils sont ancrés dans les pratiques d'évaluation au niveau local et couvrent aussi bien le domaine des ressources financières et humaines, que la planification, la gouvernance et la reddition de comptes.

Au Canada, l'outil permet de faire une évaluation de performance sectorielle afin d'apprécier la qualité des services rendus aux usagers, mais aussi la prise en compte de la motivation du personnel du service public et des aspects managériaux.

En termes de résultats et de perspectives, le Bénin vient d'achever le développement de son outil d'évaluation de performance de gestion du service public. Il est prévu un renforcement de capacités des différentes parties prenantes, en vue du démarrage de la phase pilote d'implémentation de l'outil prévue pour 2019 dans trois ministères, trois communes et trois entreprises publiques. Puis suivra la phase de généralisation pendant laquelle il sera étendu à

tout l'appareil de gestion publique tant au niveau central que local, en vue d'accroitre la performance globale de l'administration publique béninoise et la satisfaction des usagers.

L'utilisation d'un outil similaire au Ghana a contribué à améliorer la gestion publique au niveau local. Cet outil a rendu les autorités plus responsables sur leurs obligations redditionnelles et à contribuer à identifier les besoins en renforcement de capacités des localités. Les résultats de l'évaluation constituent les éléments d'appréciation et de détermination des transferts des ressources vers les assemblées municipales. L'outil facilite la prise en compte de la participation des citoyens et du genre dans la définition des politiques publiques locales, la planification, la budgétisation et le suivi-évaluation.

En Ouganda, de multiples outils ont fait leur preuve dans l'amélioration de la gouvernance locale par le renforcement du leadership politique des élus et l'effectivité du fonctionnement des structures. Les différents outils ont permis de déceler les problèmes de gestion et de travailler à leur solution grâce à la volonté politique et l'engagement des parties prenantes. Les perspectives s'inscrivent en termes de développement d'un outil pour évaluer également le niveau central, la réduction de la duplication des efforts, et la définition claire de l'utilisation des résultats d'évaluation.

- **Discussions et recommandations**

Des débats issus de ces présentations, on peut retenir que la qualité des pratiques de gestion influence la qualité du service public, d'où la nécessité d'évaluation des procédures. Aussi est-il important de noter que le manque de ressources financières constitue bien souvent une contrainte à la performance du service public.

En guise de recommandation, il ressort qu'évaluer efficacement le service public implique en amont l'existence de la fiche de poste pour chaque agent et des lettres de mission pour les différentes structures.

iii. Panel n°7 : Redevabilité et qualité des services publics

L'objectif principal de ce panel dont la facilitation a été assurée par Monsieur **Benoît Landry BOYA**, membre du Réseau Béninois de Suivi-Evaluation (ReBSEv), est de contribuer à engager le Bénin dans un véritable processus de redevabilité en vue d'améliorer de manière continue la qualité des services publics fournis aux populations. De ce fait, les rôles et responsabilités spécifiques des acteurs

étatiques (Gouvernement, Parlement, Collectivités territoriales) et non étatiques (ONG, Presse notamment) ont été situés. Ainsi l'un après l'autre, les représentants de la DGPD du Ministère du Plan et du Développement, du réseau Social Watch Bénin, de la Direction Générale des Médias au Ministère de l'Economie Numérique et de la Communication et du BEPPAAG, ont partagé avec les participants les réalisations majeures de leurs structures respectives pour engager résolument le Bénin dans un processus de redevabilité.

Au titre de ces réalisation, on peut citer :

- au niveau central, l'existence d'un arsenal juridique favorable à la pratique de la redevabilité, avec notamment la Chambre des Comptes de la Cours Suprême ;
- les séances publiques de reddition de compte au niveau des communes ;
- l'existence d'un programme de redevabilité au niveau des Organisations de la Société Civil, notamment Social Watch, sur un horizon de dix ans.

Les media quant à eux ont aussi une importante part de responsabilité dans les questions d'évaluation et de redevabilité à travers la dimension informative de leur triple fonction éducative, informative et de divertissement. En l'absence d'un mécanisme formel de redevabilité, la Direction Générale des Médias s'est longtemps basée sur des missions trimestrielles de collecte auprès des structures productrices d'information (presse écrite, radios et télévisions).

Par ailleurs, les progrès à réaliser doivent prendre en compte l'amélioration du cadre institutionnel et législatif, à-travers l'adoption prochaine du Plan National de Développement (PND 2018-2025) qui doit s'accompagner d'une proposition de loi sur l'évaluation. Tout ceci permettra d'inscrire la culture de la redevabilité dans toutes les actions menées par les différents acteurs en mettant l'accent sur l'impact obtenu au niveau des bénéficiaires.

☐ Discussions et recommandations

La synthèse des débats relatifs à ce panel relève essentiellement que, la qualité de la redevabilité est tributaire d'un certain nombre d'actions à savoir :

- accélérer le processus d'élaboration de la loi sur l'évaluation ;
- installer les points focaux de redevabilité dans les mairies ;
- consacrer une ligne budgétaire à la redevabilité dans les institutions de l'Etat ;

- renforcer les capacités des acteurs des médias à jouer leur rôle en matière de redevabilité.

b. Cérémonie de clôture

Elle a été marquée tout d'abord par le communiqué final lu par le Rapporteur Général des JBE, Monsieur **Elias SEGLA,** du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale, l'allocution de Monsieur **Janvier ALOFA**, représentant le Représentant Résident du PNUD, et le discours de clôture prononcé par Monsieur **Abdoulaye Gounou**, au nom du Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République.

Prenant la parole au nom du Représentant résident du PNUD, Monsieur ALOFA a salué encore une fois les autorités béninoises pour avoir pris l'initiative d'organiser cette 5ème édition des JBE qui, en raison des échanges de connaissances et de partage d'informations qu'elles génèrent, sont d'un apport incontestable pour le développement de la connaissance et de la pratique évaluative dans le monde et notamment au sein des nations africaines. Il est revenu sur quelques aspects majeurs des enjeux et défis en relation avec l'évaluation pour l'administration publique.

S'agissant des enjeux, il a été clairement établi que l'évaluation constitue un outil de pilotage stratégique du développement. À ce titre, la pratique évaluative peut aider à transformer le système public notamment en améliorant la gouvernance des affaires publiques, en l'occurrence l'efficacité de la chaine Planification - Programmation - Budgétisation - Suivi-Evaluation (PPBSE). Sa promotion est donc importante pour l'administration publique.

Pour ce qui est des défis, ils sont essentiellement liés (i) à la consolidation des acquis de l'institutionnalisation, (ii) l'implication non seulement du niveau politique le plus élevé, mais également de toutes les parties prenantes à toutes les phases du processus, notamment la société civile et les collectivités territoriales, (iii) la capitalisation des bonnes pratiques en matière d'institutionnalisation de l'évaluation et l'apprentissage des moins bonnes, (iv) la problématique de l'allocation des ressources et (v) la question de la législation en ce qui concerne la fonction évaluative.

Dans son discours de clôture, le Chef du BEPPAAG a, au nom du Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République, a déclaré que c'est désormais une évidence que la rationalisation de la dépense publique passe par une plus grande intégration de l'évaluation au processus de gestion et de

fonctionnement de nos administrations publiques. Le développement de l'évaluation des politiques publiques, pour être optimal, doit être accompagné de mesures visant à renforcer la structure de pilotage de la fonction évaluation au point d'en assurer la crédibilité et la légitimité.

Il s'est félicité de la qualité des débats ainsi que de la pertinence des recommandations issues des travaux, et indiqué que cette contribution de qualité des participants permettra de mieux orienter les choix du Bénin en vue de développer le réflexe de l'évaluation et la culture de la performance au sein de son appareil administratif.

Il a enfin déclaré l'engagement du Gouvernement à examiner avec intérêt les recommandations formulées dans le communiqué final.

III. CONCLUSION & RECOMMANDATIONS GENERALES

3. 1. Que retenir de la cinquième édition

L'organisation et la tenue des JBE, 5ème édition du 6 au 8 août 2018 au Bénin Marina Hôtel de Cotonou, a permis aux participants d'échanger sur l'évaluation, vecteur de promotion d'une administration de développement. Au cours des travaux, les participants ont identifié des actions pour relever les défis de l'enracinement de la culture de l'évaluation et de son utilisation dans la gestion du processus de développement au Bénin. La mise en oeuvre de ces actions permettra de fournir des services publics de qualité aux populations en vue de l'amélioration de leurs conditions de vie.

Organisée en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Programme TWENDE MBELE et l'Initiative Internationale pour l'Evaluation d'Impact (3IE), cette édition des JBE a réuni environ 300 participants venus du Bénin, de pays africains (Afrique du Sud, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Maroc, Niger, Sénégal, Togo) ainsi que du Canada, de Etats-Unis et de l'Inde. Il s'agit notamment de praticiens, chercheurs, spécialistes et professionnels de l'évaluation provenant de l'Administration publique, des institutions de la République, des collectivités territoriales, des universités, des organisations professionnelles et des organisations de la société civile.

Au terme des trois jours d'échanges et de discussions, les participants ont rappelé la nécessité de rendre systématique et obligatoire la demande et l'utilisation de l'évaluation par une loi, à défaut de pouvoir en faire une disposition

constitutionnelle à l'instar de certains pays africains notamment la Côte d'Ivoire, le Maroc, l'Afrique du sud, etc. L'adoption de la loi sur l'évaluation des politiques publiques renforcera le processus d'institutionnalisation entamé depuis une dizaine d'années au niveau de l'Etat central et des collectivités territoriales.

3.2. Recommandations issues de la conférence

Au regard des défis à relever afin de faire de l'évaluation un levier de promotion d'une administration de développement au Bénin, les participants ont recommandé :

- la consolidation des acquis de l'institutionnalisation de l'évaluation pour une meilleure gestion des résultats d'évaluation, notamment le suivi de la mise en oeuvre effective des recommandations qui en sont issues ;
- la consolidation de la base de données sur l'évaluation dont s'est déjà doté le Bénin, afin de la rendre fiable et facilement actualisable, pour faciliter le travail et la recherche en évaluation ;
- le renforcement des services de planification et de développement local des communes afin de promouvoir la pratique évaluative à la base ;
- la dynamisation du système de collecte et de mise à jour des données aux fins de renseigner l'indice de gouvernance locale, un indicateur synthétique (compris entre 0 et 1) de mesure des efforts déployés par le Gouvernement et les collectivités territoriales pour promouvoir la gouvernance locale ;
- le renforcement des mécanismes institutionnels propres à mettre en synergie le système de suivi-évaluation et le processus de budgétisation ;
- le renforcement des dispositifs de gestion des connaissances et de capitalisation des données probantes issues des évaluations pour une meilleure formulation des politiques publiques ;
- le renforcement de la collaboration avec les réseaux de chercheurs universitaires (planificateurs, statisticiens, sociologues, politistes, économistes, etc.) en politiques publiques afin qu'une réflexion scientifique soit produite sur l'analyse des politiques publiques et sur la fonction évaluative ;
- la création d'un pôle scientifique en matière d'évaluation au sein de l'Université, matérialisé par la publication d'une revue scientifique sous forme électronique, pour diffuser les bonnes pratiques d'évaluation au niveau étatique et infra-étatique et mettre en évidence les pratiques néfastes ;

- le renforcement de la formation des praticiens de l'évaluation communément appelés consultants et la certification ou l'agrément des évaluateurs ou des cabinets d'évaluateurs, sur la base de compétences et d'expériences ;
- la systématisation du recours à des instruments d'action publique (IAP) pour objectiver autant que faire se peut les résultats d'évaluation ;
- la systématisation d'une approche d'évaluation et des méthodes de collecte et d'analyse de données fondées sur les droits de l'homme et sensibles au genre.