



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTÈRE DE LA PROSPECTIVE, DU DÉVELOPPEMENT, DE L'ÉVALUATION
DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE LA COORDINATION DE L'ACTION
GOUVERNEMENTALE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

BUREAU D'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Étude diagnostique des capacités nationales en évaluation au Bénin

**Ian C. DAVIES
Dr David G. HOUINSA**

2010

Remerciements

L'équipe de consultants tient à remercier toutes les personnes qui ont participé à cette étude et dont le soutien et les contributions ont été indispensables à son succès.

L'équipe tient notamment à remercier pour leur appui les membres du Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques (BEPP) du Ministère d'État, les collègues du Programme des Nations Unies pour le Développement à Cotonou et à Dakar, les participants au séminaire de haut niveau sur l'évaluation tenu à Cotonou, les répondants au questionnaire ainsi que les collègues des partenaires techniques et financiers à Cotonou, qui ont répondu au questionnaire et ont accordé des entretiens à l'équipe.

Ian C. Davies, Chef d'Équipe

RESUME EXECUTIF

Étude diagnostique des capacités évaluatives au Bénin

Étude

La présente étude portant sur le diagnostic des capacités évaluatives au Bénin constitue la cinquième étude de ce type dans la région depuis 2006. Les précédentes ayant été menées au Congo, au Niger, au Sénégal et en Mauritanie.

Son but est de faire l'état des lieux de la pratique au Bénin, d'apprécier la qualité de quelques rapports d'évaluation au Bénin et de proposer un scénario pour le développement et le renforcement de l'évaluation à l'échelle nationale.

Méthodes

Pour ce faire, une équipe de consultants, sous la direction du BEPP et avec l'appui du PNUD, a procédé au développement et à l'administration d'un questionnaire auprès de parties prenantes à l'évaluation au Bénin, à une étude de rapports d'évaluation et de revues à caractère évaluatif, à l'animation d'un séminaire de haut niveau sur l'évaluation, à la diffusion d'un questionnaire auprès des PTFs et à des entretiens semi structurés avec un certain nombre de personnes intéressées par la question de l'évaluation et du développement de ses capacités au Bénin.

État des lieux

La synthèse des résultats relatifs aux pratiques et effets de l'évaluation suggère que la pratique de l'évaluation et du suivi n'est pas encore réellement entrée dans les habitudes des organisations et institutions chargées de conduire les programmes, projets et politiques au Bénin.

Une explication possible est que les évaluations externes plus chères sont souvent préférées aux évaluations internes moins coûteuses mais perçues comme étant moins fiables que les premières. Ces évaluations sont le plus souvent commanditées par les partenaires techniques et financiers (PTFs). Aussi, sont-elles initiées à cause des exigences des bailleurs et par obligation réglementaire et/ou légale au Bénin. La plupart des processus d'évaluation menés portent plus sur les projets, programmes et dans une moindre mesure, sur les politiques publiques.

Les méthodes utilisées pour réaliser les évaluations sont fondées sur un mélange de méthodes qualitatives et quantitatives avec le recours à diverses méthodologies de collecte des données : l'enquête par questionnaire, l'analyse de base statistique et l'analyse comparative. Par ailleurs, il a été noté que les résultats des évaluations qui sont généralement publiés sur avis du commanditaire, sont pris en compte dans la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes et politiques publiques.

On observe que les responsables des structures ont un très bon niveau d'instruction : il s'agit souvent d'universitaires Bac+5 ou Bac+6. Ceci est un atout pour le développement et la pratique de la bonne gouvernance et de la bonne gestion des projets, programmes et politiques publiques au Bénin.

Plusieurs catégories d'acteurs interviennent dans le processus d'évaluation au Bénin. Il s'agit des administrations, des bailleurs, des partenaires non étatiques et des bénéficiaires qui participent aux processus d'évaluation.

La diffusion de la plus grande partie des évaluations réalisées se restreint aux seules parties prenantes à cause de la confidentialité de certaines informations et doit être faite avec des prises de position par rapport aux recommandations.

La principale raison pour laquelle certaines institutions ne pratiquent pas d'évaluation est l'inexistence d'un budget pour financer ces activités. Les évaluations effectuées ont divers effets sur la structure qui les pratique. Les plus remarquables de ces effets sont l'observation de changements importants sur le projet/programme ou politique publique et l'observation d'adaptations mineures de la structure. La plupart des évaluations réalisées permettent d'améliorer l'efficacité des politiques publiques; elles permettent souvent d'aider la prise de décision politique au niveau de l'administration centrale du pays.

Les principales raisons qui justifient l'inefficacité de certaines évaluations sont : l'insuffisance de la volonté (ou blocages) des décideurs, l'insuffisance de suivi par le management et les difficultés à traduire les recommandations en mesures opérationnelles.

Il est important de signaler qu'en ce qui concerne le futur de l'évaluation au Bénin, l'institution d'appui unanimement proposée par les acteurs à travers le questionnaire et les résultats des travaux des ateliers est le **BUREAU D'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES (BEPP) du MPDEPP-CAG.**

Méta évaluation

Observations sur les pratiques

→ Les TDR/cahiers des charges sont trop généraux

- i. Les cahiers des charges sont très généraux, et semblent ne pas constituer réellement un temps de réflexion et de mise en forme pour affiner et préciser la problématique de la commande. Ils ne développent pas la méthodologie à suivre tout au long de la démarche, ce qui laisse à penser que les acteurs en charge de la rédaction des TDR ne savent pas trop quoi attendre des évaluations en termes de réalisations.
- ii. Les aptitudes des institutions bureaucratiques à allouer de manière efficiente les ressources de l'État ou à gérer, ne sont pas des termes qu'on retrouve dans les commandes d'évaluations : celles-ci mesurent donc essentiellement les effets mais non les coûts de l'action publique.

→ Une approche pas assez participative

- iii. Même si les représentants politiques ne sont pas systématiquement présents dans tous les processus évaluatifs, leur implication démontre qu'il existe une conscience à ce niveau de l'utilité de l'évaluation dans le pilotage des politiques publiques.
- iv. Les acteurs de la société civile ne sont que très rarement associés à toute la démarche de l'évaluation dès le départ. Ceux-ci sont plutôt informés et/ou consultés au moment de la restitution des résultats de l'évaluation.

En associant les acteurs de la société civile dès le départ, ceux-ci pourraient participer à la définition des critères et des indicateurs d'évaluation des politiques publiques, ce qui contribuerait ainsi à renforcer la transparence de l'administration.

→ La difficulté à obtenir des informations

- v. Les évaluateurs ont recours à des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives, et essayent de diversifier les sources de données, par souci de fiabilité de l'information et de validité des résultats produits par les évaluations.
- vi. Cependant, si les informations livrées par les évaluations peuvent être considérées comme plus ou moins fiables, il n'en reste pas moins que les évaluateurs ont tous fait état de la difficulté qu'ils ont eu à se procurer l'information – notamment auprès des ministères dont les actions sont évaluées – ce qui rallonge les temps de collecte des données, au détriment du temps d'analyse, et témoigne d'un manque d'intérêt et de soutien d'une partie des acteurs politico administratifs censés être impliqués dans le processus.

→ La fréquence des évaluations est aléatoire

- vii. Les évaluations ne livrent pas d'informations régulières sur la contribution des politiques publiques à résoudre les problèmes collectifs. En effet, aucune fréquence n'est prédéfinie ; une plus grande régularité dans la fréquence augmenterait la rationalisation du processus.

Observations sur les effets

→ Des évaluations essentiellement récapitulatives

- viii. Même si tous les rapports pris en compte dans la méta-évaluation disent combiner une approche récapitulative et formative, dans les faits, on constate qu'il n'y a que peu de capitalisation des résultats de l'évaluation. Il ressort de l'état des lieux une volonté de produire des évaluations formatives, s'adressant aux acteurs afin qu'ils modifient, les caractéristiques de la mise en œuvre d'une intervention publique ; le but est donc de permettre une certaine rétroaction entre les démarches évaluatives et les politiques, projets ou programmes évalués.
- ix. Les évaluations consistent aussi à « récapituler » afin d'offrir une opinion globale et de s'interroger sur les impacts de l'intervention publique.

→ Des recommandations qui ne sont pas traduites en actions opérationnelles

- x. L'administration et les fonctionnaires concernés sont toujours intégrés aux démarches d'évaluation afin d'obtenir leur adhésion d'une part à la démarche, et d'autre part aux résultats produits dans l'attente que ceux-ci prennent conscience de la nécessité de mettre en œuvre les recommandations produites.
- xi. Néanmoins, que ce soit par l'insuffisance de suivi par le management, par le manque de financement pour réaliser les mesures préconisées, ou du fait de la difficulté à traduire les recommandations en mesures opérationnelles, les préconisations formulées par les évaluations ne sont finalement que rarement mises en œuvre.
- xii. Les « évaluations » réalisées n'induisent donc que des modifications à la marge, tant sur la politique publique évaluée que sur l'organisation en charge de sa mise en œuvre.

Scénarios DCE

Il est préconisé que le développement des capacités évaluatives se réalise en deux temps : un scénario de départ qui amorce l'appropriation institutionnelle de la pratique évaluative au Bénin en adéquation avec le niveau de gestion, suivi d'un scénario de développement et de croissance intégré au développement de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique.

Scénario de départ

Le BEPP met l'accent avant tout sur son mandat d'évaluation des politiques publiques, tout en jouant un rôle consultatif professionnel au besoin auprès des instances d'évaluation de l'administration en matière de qualité.

Le BEPP agit aussi comme interlocuteur principal et privilégié auprès des PTFs en matière d'appropriation des évaluations en accord avec la Déclaration de Paris et l'Agenda d'Action d'Accra.

À partir du moment où il est établi et amorcé une stratégie et un plan d'action de réforme de la gestion, et en accord avec ceux-ci, le développement des capacités et des pratiques d'évaluation peut se faire selon un des deux scénarios suivants :

Scénario de croissance (a)

Le BEPP est le maître d'œuvre de l'évaluation des grandes politiques publiques de l'État et la ressource première du gouvernement, « l'intelligence », en matière d'évaluation et de développement de ses capacités et de ses pratiques dans l'administration publique. Il veille à la bonne mise en œuvre de la politique nationale de l'évaluation. Il est l'interlocuteur principal et privilégié en matière d'évaluation auprès des PTFs.

Le BEPP est conseillé en matière d'évaluation sur le plan professionnel et méthodologique par un comité scientifique « aviser », composé d'experts en évaluation et de représentants des forces vives de la société Béninoise.

Scénario de croissance (b)

Le BEPP est le maître d'œuvre de l'évaluation des grandes politiques publiques de l'État. Il veille à la bonne mise en œuvre de la politique nationale de l'évaluation. Il est l'interlocuteur principal et privilégié en matière d'évaluation auprès des PTFs.

Le soutien professionnel au développement des capacités et des pratiques évaluatives relève d'une entité publique indépendante du BEPP, par exemple un « centre d'excellence » ou un « observatoire », qui sert de ressource principale de l'évaluation au Bénin en matière de connaissances, de formation, de pratique, d'échange, d'information, etc.

Table des matières

Étude diagnostique des capacités évaluatives au Bénin

A. Introduction	12
Présentation	12
Approche méthodologique	13
B. Contexte et justification	15
C. État des lieux de l'évaluation	17
1. Administration du questionnaire :	17
2. Pratiques évaluatives	19
2-1 Répartition par source de connaissance.	19
2-2 Répartition des répondants selon les expériences en pratiques évaluatives.	19
2-3 L'existence de services chargés spécifiquement d'évaluation.	20
2-4 L'existence d'un budget spécifique pour l'évaluation.	21
2-5 Les tendances dominantes des évaluations au cours des cinq dernières années.	21
2-6 Le coût des évaluations réalisées	22
2-7 Les méthodologies utilisées pour les évaluations.	22
2-8 La prise en compte de la dimension comparative.	23
2-9 La participation des acteurs aux processus des évaluations.	24
2-10 La participation des bénéficiaires finaux aux processus des évaluations.	24
2-11 La diffusion des résultats des évaluations.	25
2-12 Facteurs limitant le processus d'évaluation	26
2-13 Facteurs de succès des mécanismes d'évaluation	26
3. Effets des évaluations	27
3-1 Effets des évaluations sur les structures	27
3-2 Les raisons qui freinent les effets des évaluations	27
3-3 Les principales contraintes qui freinent les évaluations	28
3-4 Le sort des résultats des évaluations antérieures.	28
3-5 Conséquences des évaluations réalisées	28
3-6 Modification d'approche pour de nouvelles évaluations.....	29
3-7 Planification d'évaluations pour 2009-2010	30
4. Synthèse résultats relatifs aux pratiques et effets de l'évaluation.....	31
5. Futur de l'évaluation au Bénin	32
5-1 Le développement de la pratique évaluative au Bénin.....	32
5-2 Structures proposées pour gérer le développement de la pratique évaluative au Bénin	32
5-3 Profils pertinents de la structure chargée de gérer l'évaluation au Bénin	33
5-4 Attentes des acteurs et analyses des cibles par rapport à une structure spécialisée en évaluation	34
5-5 Plus de centralisation ou plus d'autonomie.	35
D. Méta-évaluation	36
1. Évaluation de la politique de développement du secteur agricole au Bénin (réalisée en 2009)	37
2. Santé, Nutrition et Population, Rapport analytique Santé Pauvreté (réalisé en 2009)	39
3. Évaluation de la réforme du système éducatif et de la mise en œuvre des Nouveaux Programmes d'Étude (réalisée en 2006)	41
4. Le système éducatif béninois : analyse sectorielle pour une politique éducative plus équilibrée et plus efficace (réalisée en 2009).....	43

Observations	45
1. Les pratiques de l'évaluation	45
2. Les effets des évaluations	46
E. Développement des capacités nationales d'évaluation	47
1. Priorités et lignes directrices pour un futur plan d'action de DCE	47
1.1 Vision.....	47
1.2 Politique	47
1.3 Cadre réglementaire	48
1.4 Fonction d'évaluation	49
1.5 Budget	49
1.6 Compétences	49
1.7 Ressources professionnelles	50
1.8 Formation.....	51
1.9 Qualité	53
2. Scénario institutionnel	54
3. Plan d'action pour le développement des capacités nationales en évaluation au Bénin	56
Annexe 1 – Enquête PTFs	58
Annexe 2 – Liste des entretiens semi structurés	60
Annexe 3 – Questionnaire d'enquête.....	61
Annexe 4 – Termes de référence	71

Liste des tableaux et graphiques

Tableau 1 : Répartition par institution des personnes ayant répondu au questionnaire.....	17
Graphique 1: Répartition par institution des personnes ayant répondu au questionnaire.....	17
Tableau 2: Répartition par fonction des répondants.....	18
Graphique 2 : Répartition par fonction des répondants.....	18
Tableau 3 : Services et responsables chargés du suivi - évaluation au sein des organisations.....	20
Graphique 3 : Services et responsables chargés du suivi - évaluation au sein des organisations.....	20
Tableau 4 : Existence d'un budget spécifique pour l'évaluation.	21
Graphique 4 : Existence d'un budget spécifique pour l'évaluation.	21
Graphique 5 : Coût des évaluations.	22
Graphique 6 : Méthodes employées.	23
Graphique 7 : Dimension comparative	23
Graphique 8 : Participation des acteurs (administration, bailleurs, partenaires non étatiques) aux processus des évaluations.	24
Graphique 9 : Participation des bénéficiaires finaux des projets, programmes et politiques publiques.....	24
Graphique 10-a : Diffusion des résultats des évaluations.....	25
Graphique 10-b : Diffusion des résultats des évaluations.....	26
Graphique 11 : Effets des évaluations sur les structures.....	27
Graphique 12 : Prise en compte des résultats des évaluations antérieures avant la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes ou politiques publiques.	28
Graphique 13 : Perception des apports des différentes évaluations réalisées.....	29
Graphique 14 : Planification des modifications d'approches par rapport aux pratiques antérieures.....	30
Graphique 15 : Planification d'évaluations dans la structure en 2009/2010	30
Tableau 5: Classement général par degré d'implication issu de l'opinion des enquêtés.....	33
Tableau 6 : Attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une éventuelle structure spéciale devant porter la fonction d'évaluation.....	34
Graphique 16 : Attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une éventuelle structure spéciale devant porter la fonction d'évaluation.	35

A.Introduction

Ce rapport présente les résultats des travaux menés dans le cadre de l'Étude Diagnostique des Capacités Évaluatives au Bénin. Celle-ci a été mise en œuvre par une équipe de consultants, spécialisée en évaluation et en gestion publique, sous la direction du Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques du Ministère d'État et avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement.

Présentation

Les travaux se sont déroulés au Bénin durant la période de septembre à décembre 2010 et ceux-ci ont permis la réalisation de trois grands chantiers d'enquête, d'analyse et de concertation, soit :

1. l'état des lieux de la pratique évaluative au Bénin sur base de questionnaires, d'entretiens et de concertations avec les parties prenantes à l'évaluation, entre autre dans le cadre d'un séminaire professionnel de haut niveau portant sur l'évaluation et son développement;
2. la « méta-évaluation¹ » d'une sélection de rapports d'évaluation et de revues menées au Bénin;
3. sur base de l'analyse des données recueillies, de la revue des rapports et des concertations avec diverses parties prenantes à l'évaluation au Bénin, le développement d'un projet de scénario pour le développement des capacités nationales d'évaluation.

La présente étude est la cinquième d'une série d'études semblables menées au Congo (2006), au Niger (2006), au Sénégal (2007) et en Mauritanie (2008). Le questionnaire d'enquête auprès des communautés évaluatives, utilisé dans les trois premiers exercices est resté à peu près le même (tenant compte d'ajustements contextuels) : il visait avant tout à établir l'état des lieux de la pratique évaluative dans le pays. Dans le quatrième exercice celui-ci a été modifié par l'ajout de questions prospectives.

Dans le but d'assurer une certaine continuité de l'étude actuelle avec les études précédentes ainsi que pour rendre possible d'éventuelles analyses comparatives, le questionnaire de la présente étude a cherché à conserver l'essentiel des questions établies portant sur l'état des lieux tout en incluant un certain nombre de questions prospectives développées dans le quatrième exercice et jugées intéressantes.

¹Le terme méta évaluation se réfère habituellement à une évaluation basée sur l'étude d'un certain nombre d'évaluations. L'exercice mené dans le cadre de la présente étude est davantage une appréciation de la qualité d'un certain nombre de rapports de type évaluatif plutôt qu'une méta évaluation au sens strict du terme. Ceci dit le terme méta évaluation est retenu dans le présent rapport par souci de continuité avec les études semblables menées jusqu'à présent et pour assurer la cohérence du langage employé avec l'usage passé.

Il importe toutefois de faire deux remarques importantes sur le plan méthodologique :

La première est que le fait d'avoir utilisé dans le questionnaire des questions de nature prospective portant sur les orientations de développement de l'évaluation au Bénin, et particulièrement dans son administration publique, ne constitue pas un plébiscite auprès des répondants.

En d'autres mots, le projet de scénario pour le développement des capacités nationales d'évaluation qui est présenté dans ce rapport, n'est pas la synthèse des opinions exprimées par les répondants au questionnaire. Tout en tenant compte de celles-ci, le projet de scénario est le résultat des analyses et de l'expertise de l'équipe de consultants en étroite collaboration avec les participants à l'étude.

La deuxième remarque porte sur la nature du questionnaire administré pour l'enquête et sur l'utilisation des données. Le but de l'enquête par questionnaire, par le truchement de l'échantillon de convenance, a été de recueillir des données surtout qualitatives, qui ont constitué une partie seulement de l'ensemble des données et des informations qui ont soutenu le processus analytique de cette étude. Les autres données et informations proviennent de la méta-évaluation, de l'enquête email auprès des partenaires techniques et financiers, des entretiens, des concertations, des réflexions de l'équipe de consultants et des discussions avec diverses parties prenantes au processus.

Il est anticipé que cette étude puisse servir de base à un développement structurant de l'évaluation au Bénin sous le signe de la qualité, de l'utilité pour la prise de décision publique et de la transparence de l'action publique. Aussi il est souhaité que, conformément aux principes de la Déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra pour l'Action, la présente étude et son rapport, puissent servir de vecteur pour l'appropriation par le Bénin des pratiques et des ressources d'évaluation au pays, et pour l'alignement et l'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers.

Approche méthodologique

L'étude a été réalisée suivant une démarche méthodologique fondée sur les outils d'analyse diagnostique participative. Aussi, cette démarche s'est-elle vue orientée dans deux perspectives dont notamment la collecte des données sur la base d'un questionnaire et d'un guide d'entretien et leur analyse, puis ensuite, la revue documentaire d'un échantillon de rapports et l'analyse des données qui en sont déduites.

Ainsi, cette démarche méthodologique a comporté six étapes que sont : (i) la conception et l'administration d'un questionnaire ; (ii) la conception et l'administration d'un guide d'entretien ; (iii) la constitution d'un échantillon ; (iv) l'analyse des données recueillies ; (v) l'élaboration d'un rapport provisoire et la restitution des résultats à l'occasion d'un séminaire professionnel de haut niveau ; (vi) la restitution au BEPP des résultats intégrant les observations du séminaire ; (vii) l'élaboration d'un rapport final (viii) la réception et l'intégration d'observations détaillées sur le rapport final ; (ix) l'élaboration d'un rapport définitif.

- 1- La conception et l'administration d'un questionnaire : un questionnaire à choix multiples a permis d'avoir l'opinion d'un échantillon de professionnels et d'officiels pratiquant l'évaluation au Bénin, de manière à dégager

relativement les grandes tendances de la pratique de l'évaluation telle qu'elle se fait.

- 2- La conception et l'administration d'un guide d'entretien : des entretiens ont été réalisés à travers un guide d'entretien auprès d'un groupe de personnes spécifiques pour compléter les réponses au questionnaire notamment sur les données brutes indiquées dans ledit questionnaire. Ces entretiens ont permis d'avoir un éclairage utile sur les différents rapports d'évaluation collectés pour la méta-évaluation.
- 3- La constitution d'un échantillon: deux catégories d'échantillons ont été constituées : les acteurs étatiques et non étatiques d'une part et les partenaires Techniques et Financiers d'autre part. **(a)** Par rapport à la première catégorie à laquelle le questionnaire a été soumis, l'effectif des personnes qui ont répondu au questionnaire a été de 35 dont 68,5% d'acteurs du secteur étatique et de 31,5% d'acteurs du secteur non étatique. Cet échantillon est constitué des structures de l'Administration centrale (direction techniques des ministères, projets, programmes, des institutions de la République² (Assemblée Nationale, Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication, Cour Suprême) et des collectivités locales. Le secteur non étatique sélectionné concerne les bureaux d'étude, les ONG, divers réseaux et des organisations patronales et consulaires. **(b)** La deuxième catégorie est constituée de Partenaires Techniques et Financiers (PTF) auxquels, le guide d'entretien a été destiné. Ce guide a été conçu de manière à refléter les tendances actuelles au niveau des PTF, à travers les avis des personnes rencontrées, de manière à pouvoir déduire les points forts et les points faibles des évaluations faites et dont les rapports ont été examinés.
- 4- Le traitement et l'analyse des données recueillies : les informations collectées à travers le questionnaire les entretiens ont permis de dégager clairement les tendances relatives a : (i) la pratique de l'évaluation ; (ii) les effets de l'évaluation ; (iii) le futur de l'évaluation.
- 5- L'élaboration d'un rapport provisoire et la restitution des résultats à l'occasion d'un séminaire professionnel de haut niveau : les tendances brutes ont été présentées à un séminaire professionnel de haut niveau dont l'organisation matérielle fut assurée par le maître d'ouvrage. Au terme des échanges qui ont permis d'approfondir l'analyse des tendances, le rapport provisoire a été élaboré et soumis à une instance de validation.
- 6- La finalisation du rapport : les observations formulées par le commanditaire ont permis de produire et de déposer dans les délais requis, le rapport final dont les grandes lignes sont :
 - ✓ l'état des lieux de la pratique évaluative au Bénin;
 - ✓ la « méta-évaluation » d'une sélection de rapports d'évaluation et de revues menées au Bénin;
 - ✓ le développement d'un scénario pour le développement des capacités nationales d'évaluation.

² Il s'agit des institutions prévues dans la constitution.

B. Contexte et justification

L'évaluation au Bénin a été conduite historiquement sous l'impulsion des partenaires techniques et financiers, qui voient dans cette pratique la possibilité d'obtenir une appréciation de la mise en œuvre des projets, programmes et stratégies qu'ils appuient. Cette appréciation sert le double objectif d'alimenter une reddition de compte sur l'utilisation des fonds accordés et de tirer leçon des apprentissages permettant d'améliorer la performance des interventions financées.

Souvent, ces évaluations ont été conduites, pour la plupart, par des consultants externes étrangers avec une participation variable de consultants nationaux. Depuis la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, il se dessine une tendance générale vers une plus grande implication des instances et des experts nationaux dans la gestion et la conduite d'évaluations.

Quoique cette tendance soit positive et qu'elle favorise une plus grande appropriation nationale de la pratique et des bénéfices qui en découlent, l'appropriation ne se réalise que lorsqu'une institution nationale en prend l'initiative et détermine l'agenda. Aussi, l'évaluation et son institutionnalisation doivent-elles être au service de l'intérêt public et des priorités nationales plutôt que de répondre en priorité aux besoins des bailleurs en matière de reddition de comptes et d'allocations de financement.

Le cas de l'implantation de cellules de suivi et d'évaluation dans les cinq ministères PERAC³ en 2002, et du développement subséquent de cellules dans l'administration publique, pour effectuer le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté, le démontre bien. Le développement d'un cadre d'évaluation impulsé davantage par les besoins des PTFs que par les priorités et intérêts nationaux ne constitue pas une appropriation pérenne. À preuve la faiblesse constatée de l'évaluation dans les institutions publiques du Bénin huit ans après son institutionnalisation.

La situation actuelle, où l'évaluation des politiques publiques a été reconnue comme essentielle par le gouvernement du Bénin, afin d'améliorer sa prise de décision et la transparence de l'action publique, est différente. Elle constitue de facto une appropriation de l'évaluation et c'est dans ce contexte que cette étude vise à soutenir le développement d'une pratique de qualité qui puise dans le leadership et les ressources nationales.

Il ne faudrait pas toutefois faire preuve de naïveté et penser que l'évaluation résoudra tous les maux; l'administration publique Béninoise est toujours confrontée à d'importants dysfonctionnements et la plupart des secteurs sont non performants.

Une des causes principales est la non-performance de la fonction publique, elle-même le résultat d'un cadre d'incitation qui promeut l'intérêt personnel au détriment de l'intérêt public.

Ce type d'environnement cultive les comportements procéduriers, l'opacité, les chasses gardées, les activités en vase clos, la rétention d'information, le détournement des priorités, le gaspillage des ressources publiques, la dilapidation des biens publics et l'impunité.

³ Ministères de l'éducation, de la santé, des transports, de l'agriculture et de l'environnement, habitation et urbanisme.

C'est une culture diamétralement opposée à une culture de gestion moderne, c'est-à-dire d'une gestion axée sur les résultats et informée par des processus évaluatifs.

Or, c'est la gestion qui détermine les performances et non l'évaluation. « Ce n'est pas parce que je me pèse que je perds du poids. » Il faut donc bien comprendre que ce n'est pas par le développement à elles seules des capacités et des pratiques évaluatives que les performances vont s'améliorer.

Bien au contraire, chercher à développer l'évaluation dans un contexte où il n'y a pas de gestion moderne et performante, renforce la non-performance en détournant l'attention de ses causes réelles et en risquant un gaspillage de ressources évaluatives.

Pour « faire partie de la solution », et ainsi éviter de faire partie du problème, il faut bien reconnaître que le développement des capacités et des pratiques de gestion est critique et aussi important que celui des processus évaluatifs.

Ainsi, le développement des capacités et des pratiques évaluatives doit être en adéquation avec l'état des capacités et la qualité de la gestion. En d'autres mots, pour que l'évaluation soit utilisée pour améliorer les performances il doit exister un niveau de gestion capable d'affecter les changements nécessaires sur la base des informations évaluatives. Si cette capacité de gestion n'existe pas ou est faible, l'évaluation ne pourra pas être exploitée à sa juste valeur et aura été peu utile. In fine c'est reconnaître que dans une perspective d'utilisation, la qualité de l'évaluation dépend dans une certaine mesure de la qualité de la gestion.

Ceci dit, il ne s'agit pas d'attendre qu'une gestion performante soit en place pour développer l'évaluation au Bénin. Comme le démontre cette étude, l'évaluation existe déjà mais est pratiquée davantage à la demande des partenaires techniques et financiers qu'à celle des institutions béninoises, et les évaluations qui sont menées au Bénin le sont, dans la plupart des cas, par des équipes formées d'évaluateurs étrangers en association avec des évaluateurs béninois.

On ne peut que saluer l'initiative du gouvernement du Bénin, sous la conduite du Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques du Ministère d'État, et avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement, pour favoriser l'appropriation par le Bénin de ses pratiques évaluatives et de soutenir leur développement.

C. État des lieux de l'évaluation

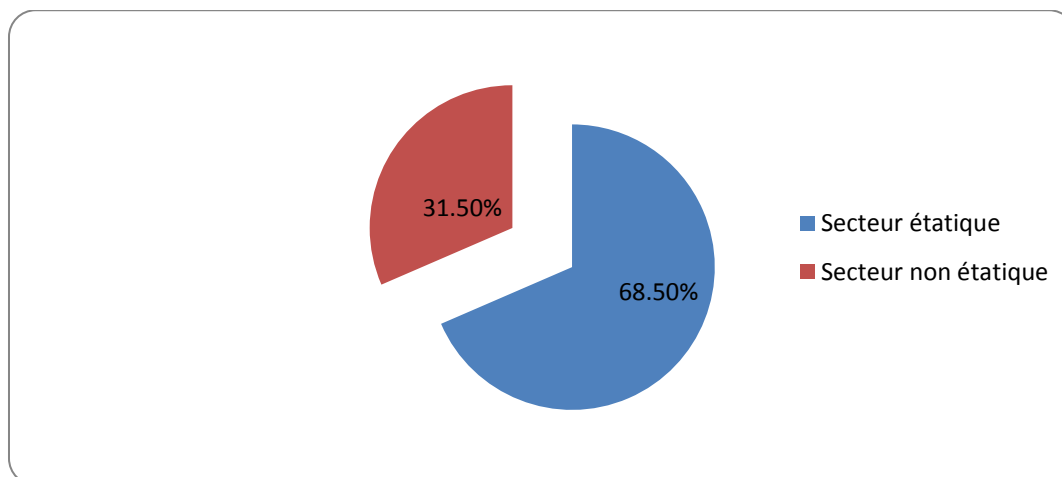
1. Administration du questionnaire⁴ :

Les personnes qui ont répondu au questionnaire se répartissent par institution de la façon suivante :

Tableau 1 : Répartition par institution des personnes ayant répondu au questionnaire.

Type d'institution	Nb. de répondants	Fréq.
Secteur étatique	24	68.5%
Administration centrale (Directions Techniques, Projets, Programmes)	17	48.6%
Institutions de la République (AN, HAAC, CES, Cour Suprême)	4	11.3%
Collectivités locales	3	8.6%
Secteur non étatique	11	31.5%
Bureaux d'études	5	14.3%
ONG	3	8.6%
Réseaux	1	2.9%
Organisations patronales et consulaires	2	5.8%
Total	35	100%

Graphique 1: Répartition par institution des personnes ayant répondu au questionnaire.



L'effectif des personnes qui ont répondu au questionnaire est composé de 68,5% d'acteurs du secteur étatique et de 31,5% d'acteurs du secteur non étatique.

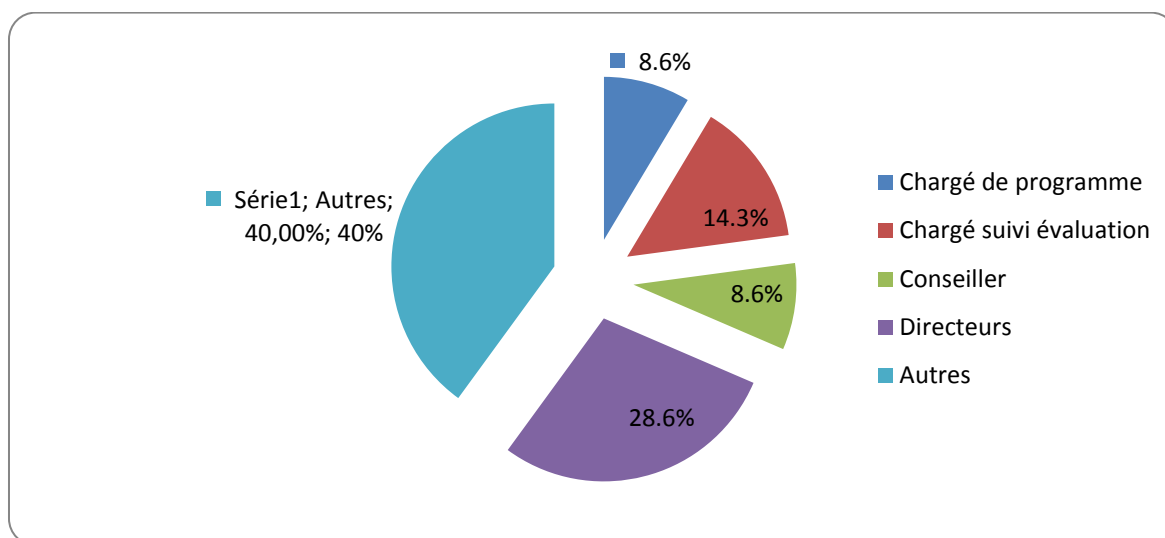
Suivant les fonctions occupées, ces personnes se répartissent comme suit :

⁴Questionnaire en annexe

Tableau 2: Répartition par fonction des répondants.

Fonction	Effectif	Part (%)
Chargé de programme	3	8,6%
Chargé suivi évaluation	5	14,3%
Conseiller	3	8,6%
Directeurs	10	28,6%
Autres	14	40,0%
Total général	35	100,0

Graphique2 : Répartition par fonction des répondants.



2. Pratiques évaluatives

2-1 Répartition par source de connaissance.

Sur les 35 personnes ayant répondu à la question portant sur les connaissances en matière d'évaluation de projet, programme et politique publique, treize (13) soit 37% environ d'entre elles, ont acquis leurs connaissances à travers une formation universitaire et treize (13) autres personnes (soit 37%) ont également acquis leurs connaissances à travers une formation continue (spécifiquement sur la gestion axée sur les résultats, l'audit interne et le contrôle de gestion, ou simplement par l'assistance technique d'un expert mis à disposition par les partenaires techniques et financiers).

Les thèmes au niveau de la formation universitaire vont de la gestion des projets, à l'évaluation, en passant par la gestion des projets et politiques économiques, les sciences économiques, le management des services publics.

Par contre, sept (07) personnes (soit 20%) ont eu recours à la lecture de manuels et de guides, tandis que huit (08) autres (soit 23%) ont acquis leurs connaissances par divers moyens dont la pratique professionnelle, la formation sur la réforme budgétaire, etc.

Plus des 2/3 des personnes ayant répondu au questionnaire (soit 74%) ont des connaissances en matière d'évaluation de projet, programme et politiques publiques, à travers, soit, une formation universitaire, soit, une formation continue en relation avec la gestion axée sur les résultats, l'audit interne et le contrôle de gestion.

2-2 Répartition des répondants selon les expériences en pratiques évaluatives.

Sur la base des expériences acquises en matière de pratiques évaluatives, deux cas de figure ont été enregistrés : (i) les structures n'ayant jamais exercé des activités d'évaluation et, (ii) les structures qui ont eu à exercer des activités d'évaluation.

Dans le premier cas, **onze (11) structures (soit 31,5% des répondants)** ont déclaré n'avoir « jamais » évalué ces quatre dernières années, ni projet, ni programme, ni politique publique. Ce sont, entre autres :

- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB);
- le Conseil Economique et Social (CES);
- la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC);
- la Cellule d'Analyse et de Synthèse des Performances des Projets et Programmes, un organisme sous tutelle du Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation des politiques publiques;
- le Projet de Renforcement des Capacités en Conception et analyse des Politiques publiques, qui est sous la même tutelle;
- la Chambre des Comptes de la Cour Suprême, etc.

Les raisons évoquées en priorité, sont par ordre d'importance liées à : (i) l'insuffisance de ressources financières (environ 4 sur 11, soit 36% des gens de cette catégorie) ; (ii) et au fait que certaines structures n'ont pas de mandat spécifique pour l'évaluation (2 sur 11 soit 18%).

Pour le second cas relatif aux structures qui ont eu à exercer des activités d'évaluation, elles sont au nombre de 24 sur un total de 35 (environ 68,5%).

Plus des 2/3 des répondants ont des expériences en matière de pratiques évaluatives.

2-3 L'existence de services chargés spécifiquement d'évaluation.

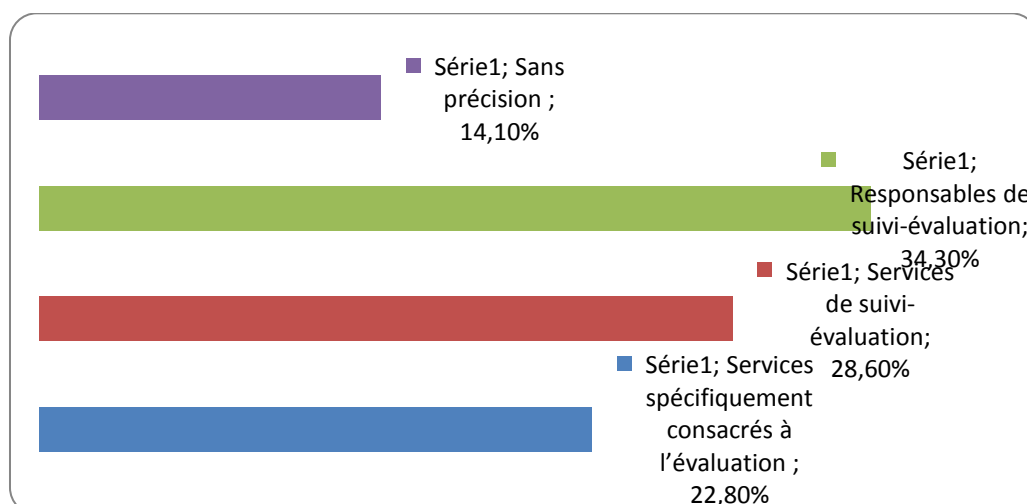
Parmi les trente-cinq (35) personnes qui ont répondu au questionnaire, huit (08) ont déclaré avoir un service consacré spécifiquement au suivi évaluation, dix (10) ont affirmé avoir un service de suivi évaluation et douze (12) ont déclaré avoir un responsable de suivi évaluation.

Le tableau 3 ci-après donne les résultats obtenus:

Tableau 3: Services et responsables chargés du suivi - évaluation au sein des organisations.

Services	Nombre de services ou de responsables	Fréquence
Services spécifiquement consacrés à l'évaluation	8	22,8%
Services de suivi évaluation	10	28,6%
Responsables de suivi évaluation	12	34,3%
Sous total	30	85,7%
Sans précision	5	14,3%
Total	35	100%

Graphique 3 : Services et responsables chargés du suivi - évaluation au sein des organisations.



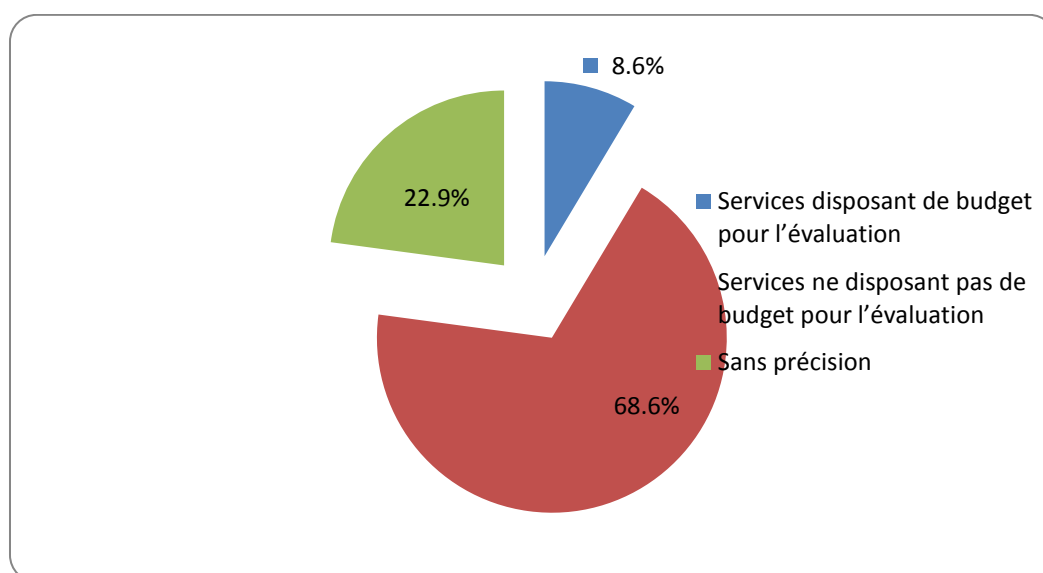
2-4 L'existence d'un budget spécifique pour l'évaluation.

Bien que la pratique évaluative soit essentiellement gérée par des services et des responsables ayant des attributions spécifiquement focalisées sur le suivi évaluation, très peu de structures (soit 8,6% des structures ayant répondu au questionnaire) disposent d'un budget spécifiquement réservé à l'évaluation. Le tableau IV ci-après illustre la situation budgétaire de la pratique évaluative.

Tableau 4 : Existence d'un budget spécifique pour l'évaluation.

Services	Nombre de services	Fréquence
Services disposant de budget pour l'évaluation	3	8,6%
Services ne disposant pas de budget pour l'évaluation	24	68,6%
Sous total	27	77,1%
Sans précision	8	22,9%
Total	35	100%

Graphique 4 : Existence d'un budget spécifique pour l'évaluation.



2-5 Les tendances dominantes des évaluations au cours des cinq dernières années.

Les tendances qui ressortent des réponses obtenues sont les suivantes: les évaluations sont réalisées en général, (i) soit en réponse aux exigences des bailleurs de fonds, (ii) soit par obligation réglementaire/légale et, (iii) dans une moindre mesure, sur initiative propre.

Ces évaluations:

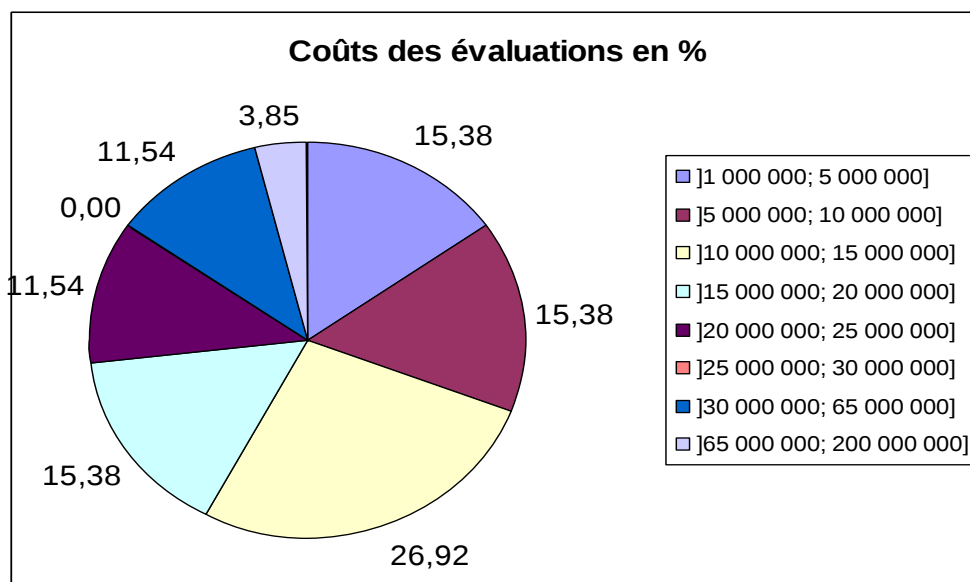
- portent davantage sur des projets (31%) que sur les programmes (26%) et beaucoup moins sur les politiques publiques (11%) ;
- concernent à la fois la mise en œuvre et les effets (34%) et dans une moindre mesure, chacun des deux aspects pris séparément, soit la mise en œuvre (14%) et les effets (11%).

- ont été réalisées après la mise en œuvre (ex post, soit pour 34%) mais aussi en cours d'exécution des projets (31%) ;
- ont été conduites en grande partie par des évaluateurs internes (26%) et par des équipes mixtes (26%) ;
- ont été réalisées davantage en partenariat avec l'administration publique et les parties prenantes ;
- ont été réalisées en général avec des méthodes produisant des données à la fois qualitatives et quantitatives;
- ont leurs résultats très souvent publiés mais sur avis du commanditaire.

2-6 Le coût des évaluations réalisées

Les coûts déclarés pour les évaluations sont assez variés : la valeur la plus faible étant 1 500 000 FCFA et la plus forte 198 000 000 FCFA pour une valeur moyenne de 25 604 391 FCFA. L'analyse de ces coûts permet de dégager plusieurs fourchettes de valeurs dont la répartition se présente comme il suit :

Graphique 5 : Coût des évaluations.

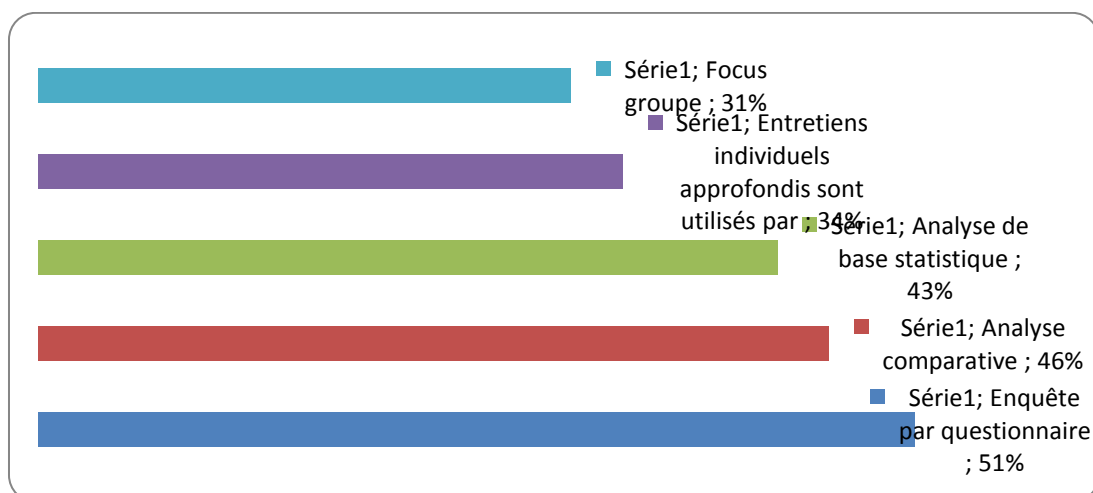


26,92% des évaluations dont les coûts ont été déclarés affichent des montants qui se situent entre 10 et 15 millions de FCFA. Ces évaluations sont commanditées soit par les partenaires techniques et financiers tels que GTZ, DANIDA, UICN, Care-Bénin.

2-7 Les méthodologies utilisées pour les évaluations.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour la réalisation des évaluations. Les méthodes régulièrement utilisées pour réaliser des collectes de données sont : (i) l'enquête par questionnaire qui est utilisée par 51% des répondants; (ii) l'analyse comparative qui est utilisée par 46% des répondants; (iii) l'analyse de base statistique qui est utilisée par 43% des répondants; (iv) les entretiens individuels approfondis qui sont utilisés par 34% des répondants ; (v) le focus group qui est utilisé par 31% des répondants. Il est à noter que certains acteurs utilisent plusieurs méthodes à la fois. Le graphique 6 ci-dessous illustre les tendances enregistrées.

Graphique 6 : Méthodes employées.



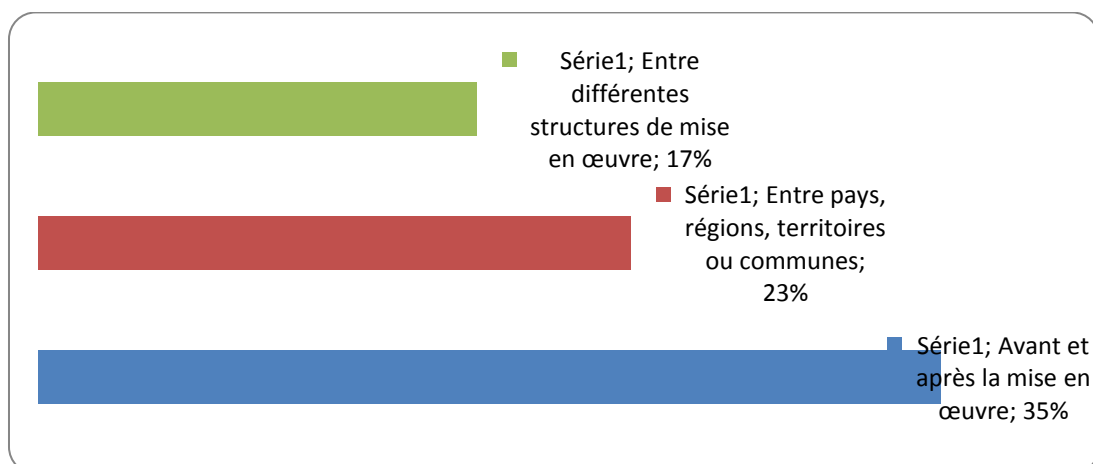
2-8 La prise en compte de la dimension comparative.

Les évaluations réalisées intègrent les dimensions comparatives ci-après :

- avant et après la mise en œuvre (35% des répondants) ;
- entre pays, régions, territoires ou communes (23% des répondants) ;
- entre différentes structures de mise en œuvre (17% des répondants)

Le graphique 7 ci-après illustre bien cette dimension comparative.

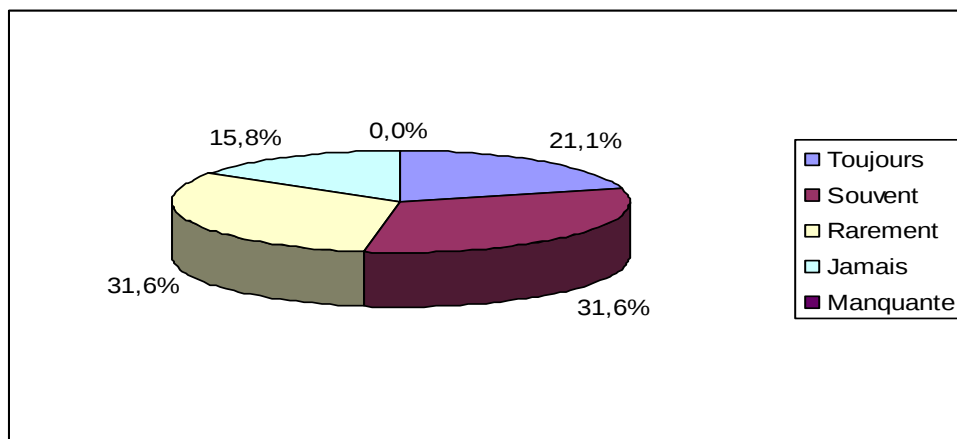
Graphique 7 : Dimension comparative



2-9 La participation des acteurs aux processus des évaluations.

Les administrations, les bailleurs de fonds et les partenaires non étatiques participent souvent aux processus d'évaluation. Le graphique 8 ci-dessous illustre cette participation.

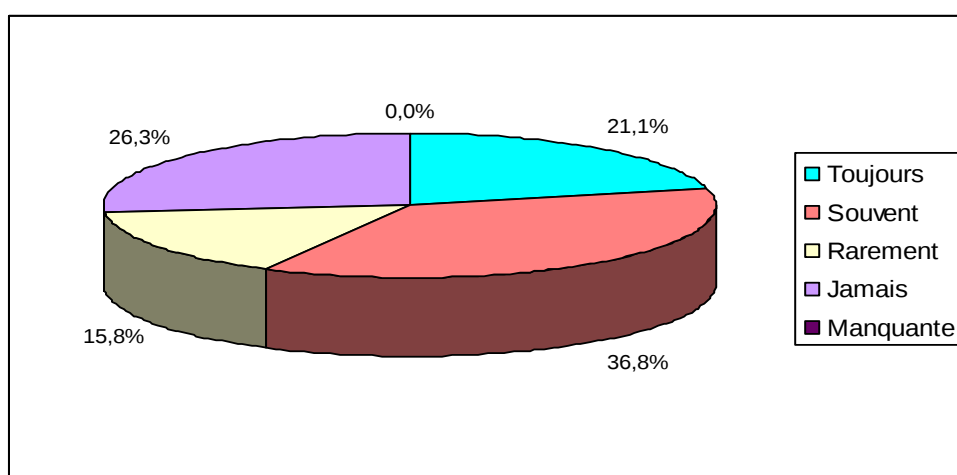
Graphique 8 : Participation des acteurs (administration, bailleurs, partenaires non étatiques) aux processus des évaluations.



2-10 La participation des bénéficiaires finaux aux processus des évaluations.

Les bénéficiaires finaux des projets, programmes et politiques publiques participent très souvent aux évaluations réalisées : voir les tendances à travers le graphique 9 ci-après.

Graphique 9 : Participation des bénéficiaires finaux des projets, programmes et politiques publiques.



2-11 La diffusion des résultats des évaluations.

La diffusion de la plus grande partie des évaluations réalisées au Bénin se restreint aux seules parties prenantes à cause de la confidentialité de certaines informations. Toutefois, on assiste également à des diffusions élargies dans la mesure où les rapports sont transmis à certaines institutions, ou que des consultations sont admises pour des tierces personnes. Les réponses obtenues dégagent les tendances ci-après :

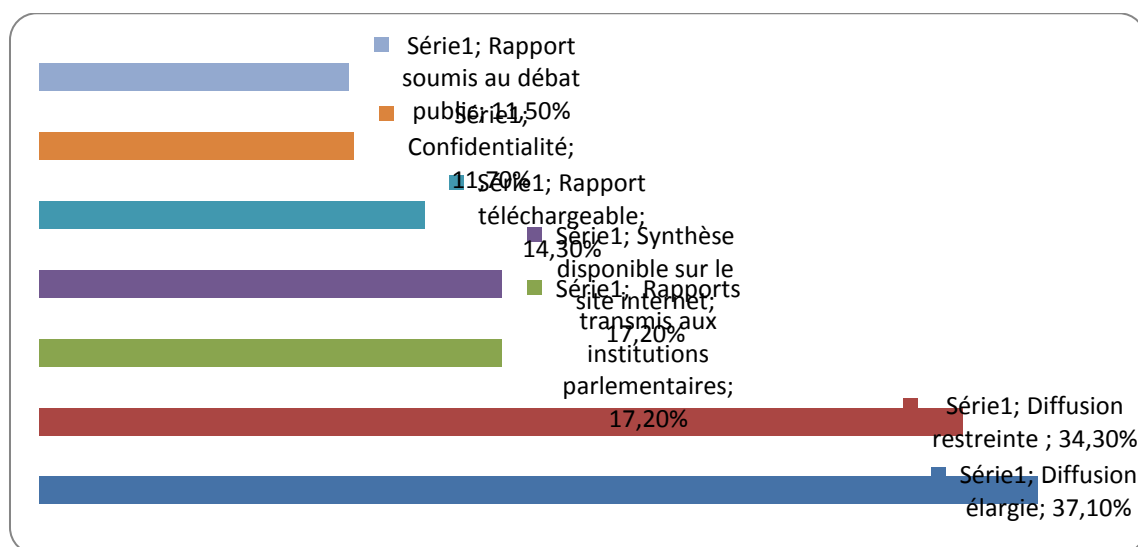
- Diffusion élargie : 37,1% des répondants ;
- Diffusion restreinte : 34,3%
- Rapports transmis aux institutions parlementaires: 17,2% des répondants;
- Synthèse disponible sur le site Internet: 17,2% des répondants ;
- Rapport téléchargeable : 14,3% ;
- Confidentialité : 11,7% des répondants ;
- Rapport soumis au débat public : 11,5% ;

Aussi, la diffusion des résultats des évaluations réalisées est faite avec des prises de position par rapport aux recommandations, mais aussi avec une appréciation sur la qualité de l'évaluation, Ainsi, il a été constaté que :

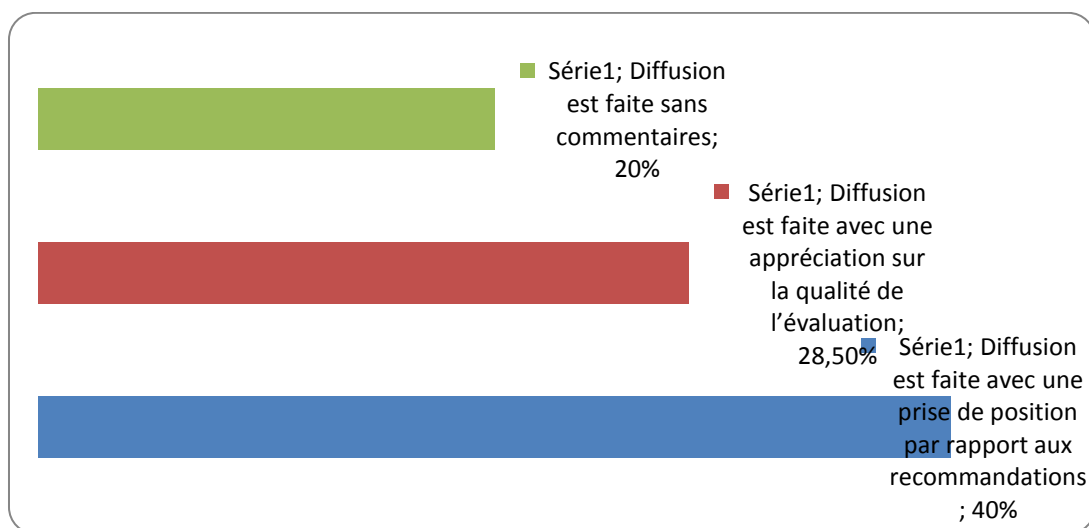
- 40% des répondants déclarent que la diffusion est faite avec une prise de position par rapport aux recommandations;
- 28,5% des répondants soutiennent que la diffusion est faite avec une appréciation sur la qualité de l'évaluation ;
- 20% des répondants soutiennent que la diffusion est faite sans commentaires.

Les graphiques 10-a et 10-b ci-après illustrent les réponses obtenues.

Graphique 10-a : Diffusion des résultats des évaluations.



Graphique 10-b : Diffusion des résultats des évaluations



2-12 Facteurs limitant le processus d'évaluation

Selon les répondants au questionnaire, deux principaux facteurs limitent le processus d'évaluation. Il s'agit de:

- la non-disponibilité du budget nécessaire pour financer l'évaluation ;
- l'inexistence de ressources humaines nécessaires pour exécuter l'évaluation.

2-13 Facteurs de succès des mécanismes d'évaluation

La compétence méthodologique de l'évaluateur, la clarté du mandat et des questions d'évaluation, le choix des techniques utilisées et la participation des bénéficiaires finaux, constituent les principaux facteurs de succès des mécanismes d'évaluation.

Le coût de l'évaluation et/ou les délais, n'est ni un facteur de succès, ni un facteur limitant. Par contre, la principale source de problèmes qui affectent le processus d'évaluation est l'attitude des responsables politiques. Comme autres facteurs possibles signalés, la collaboration entre évaluateurs et responsables des projets évalués, ainsi que l'environnement de l'évaluation sont parfois des facteurs de succès ou sources de problèmes

3. Effets des évaluations

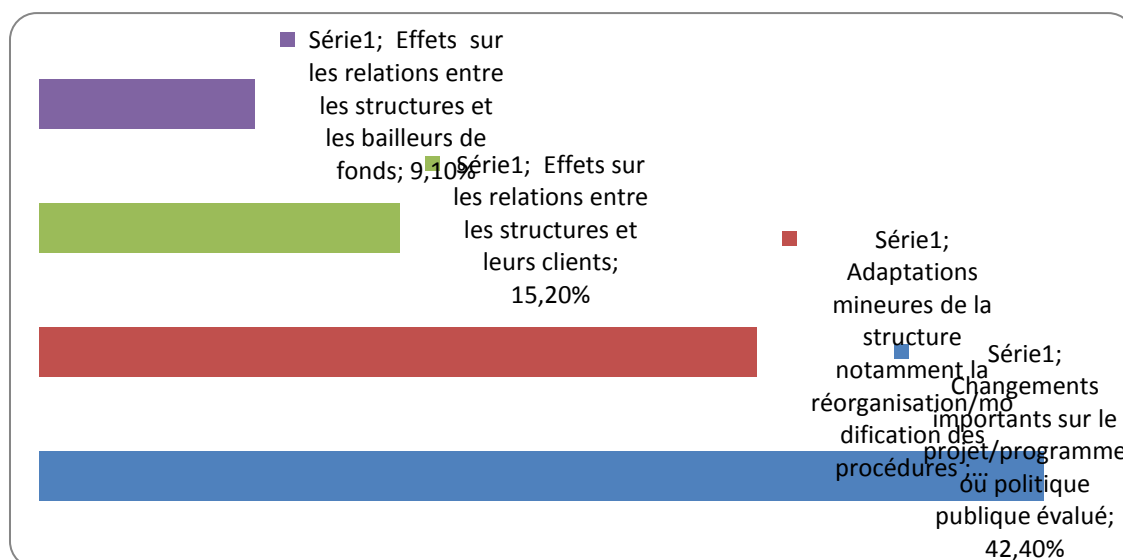
3-1 Effets des évaluations sur les structures

Les évaluations effectuées ont divers effets sur la structure qui les pratique. Les plus remarquables sont :

- des changements importants sur le projet/programme ou politique publique évalué (42,4% des répondants),
- des adaptations mineures de la structure notamment la réorganisation/modification des procédures (30,3% des répondants) ;
- des effets sur les relations entre les structures et leurs clients (15,2% des répondants) ;
- des effets sur les relations entre les structures et les bailleurs de fonds (9,1% des répondants).

Le graphique 11 ci-après présente la situation des effets déclarés.

Graphique 11 : Effets des évaluations sur les structures.



3-2 Les raisons qui freinent les effets des évaluations

La faible volonté (ou blocage) des décideurs est stigmatisée comme le principal frein aux effets des évaluations, alors que l'insuffisance de suivi par le management, le financement insuffisant pour réaliser les mesures préconisées, les difficultés à traduire les recommandations en mesures opérationnelles sont également évoquées comme des causes qui freinent les effets des évaluations selon les répondants.

À ce titre la mission recommande que les recommandations découlant des évaluations de projets, programmes et politiques soient opérationnelles et concrètes, c'est-à-dire, formulées de telle sorte qu'elles soient directement applicables.

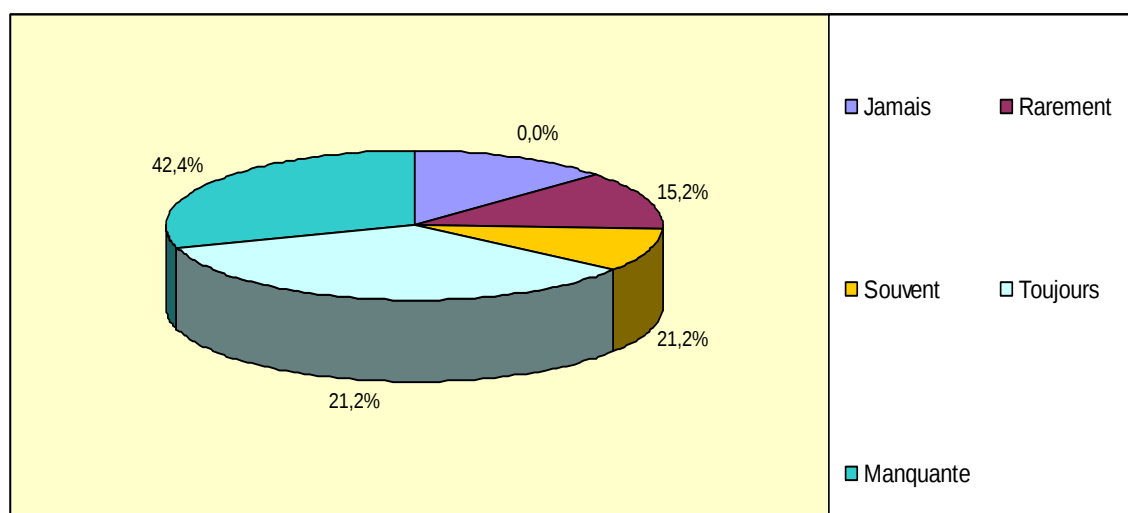
3-3 Les principales contraintes qui freinent les évaluations

Suivant l'hypothèse selon laquelle des problèmes surviennent lors de l'évaluation, les enquêtés ont classé les contraintes susceptibles de freiner l'activité d'évaluation au sein de leurs structures respectives par ordre d'importance. Ainsi, on peut retenir au titre de ces contraintes : (i) l'inexistence ou l'insuffisance de budget, (ii) l'insuffisance de données ou le déficit d'informations, (iii) le déficit de ressources humaines, (iv) l'inexistence ou la faible demande des responsables, (v) la mauvaise définition du mandat des structures en relation avec l'évaluation et enfin, la méconnaissance des méthodes d'évaluation.

3-4 Le sort des résultats des évaluations antérieures.

Selon près de 57% des personnes ayant répondu au questionnaire, les résultats antérieurs des évaluations sont pris en compte (de façon systématique pour 42% et dans une moindre mesure pour 15%) avant la mise en œuvre de nouveaux projets/programmes ou politiques publiques. Il est à noter qu'aucun répondant n'a indiqué que les résultats antérieurs ne sont jamais pris en compte pour les nouvelles interventions : voir le graphique ci-après.

Graphique 12 : Prise en compte des résultats des évaluations antérieures avant la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes ou politiques publiques.



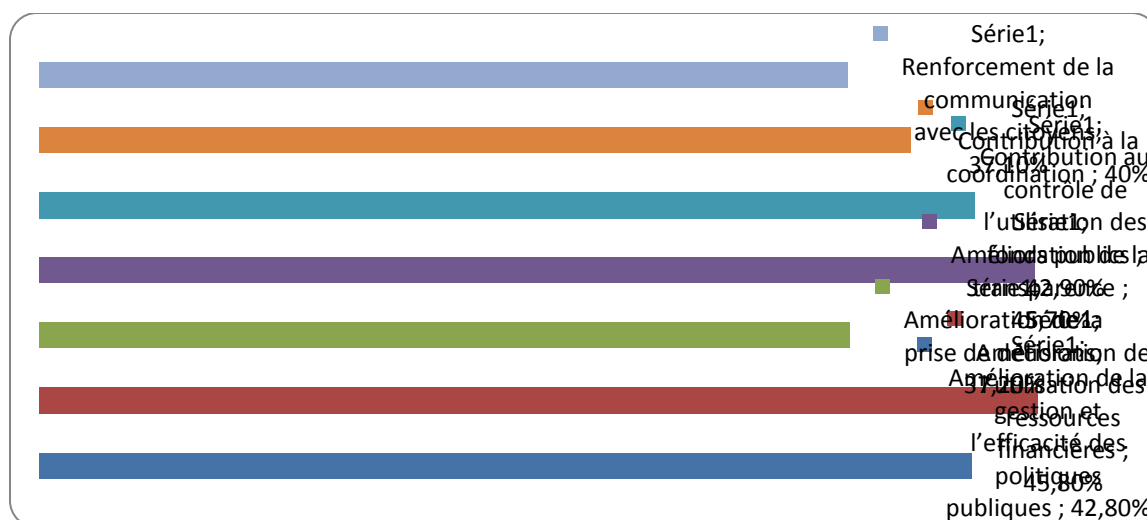
3-5 Conséquences des évaluations réalisées

La plupart des évaluations réalisées permettent d'améliorer la gestion et l'efficacité des politiques publiques. De même, elles permettent d'améliorer la transparence de l'action publique. Enfin, elles contribuent également à l'amélioration de l'efficacité/efficience, au renforcement organisationnel et à la prise de décision sur de nouvelles orientations. Les réponses obtenues (parfois certains répondants donnent plusieurs réponses à la fois) donnent les résultats ci-après :

- Les évaluations réalisées permettent l'amélioration de la gestion et l'efficacité des politiques publiques (42,8% des répondants) ;
- Les évaluations réalisées permettent l'amélioration de l'utilisation des ressources financières (45,8% des répondants) ;
- Les évaluations réalisées permettent l'amélioration de la prise de décisions, (37,2% des répondants) ;
- Les évaluations réalisées permettent l'amélioration de la transparence (45,7% des répondants) ;
- Les évaluations réalisées contribuent au contrôle de l'utilisation des fonds publics (42,9% des répondants) ;
- Les évaluations réalisées contribuent à la coordination (40% des répondants) ;
- Les évaluations réalisées permettent le renforcement de la communication avec les citoyens (37,1% des répondants)

Le graphique 13 ci-après donne la perception des apports des différentes évaluations réalisées.

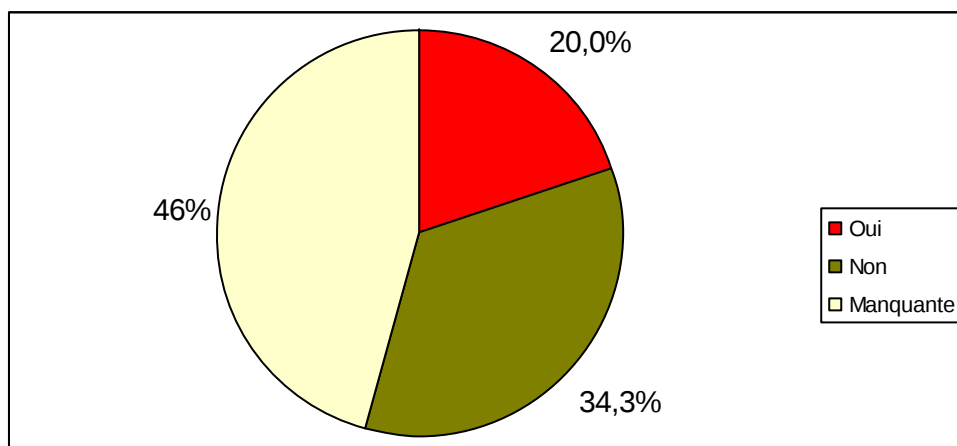
Graphique 13 : Perception des apports des différentes évaluations réalisées.



3-6 Modification d'approche pour de nouvelles évaluations

La plupart des personnes ayant apprécié la modification d'approche (34,3%), ont affirmé qu'elles ne planifient pas de modifications d'approche par rapport aux pratiques antérieures, lorsque de nouvelles évaluations sont prévues. Par contre, ceux qui ont soutenu avoir procédé à des modifications d'approche, donnent les raisons ci-après : (i) les évaluations sont plus participatives et opérationnelles ; (ii) les connaissances et données nouvelles sont mieux exploitées ; (iii) les données quantitatives et la base de données sont intégrées : voir le graphique 14.

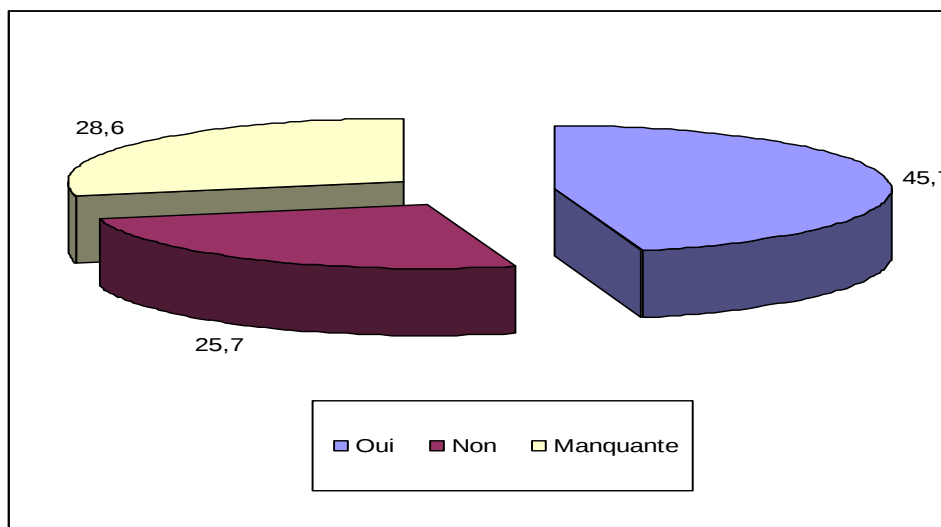
Graphique 14 : Planification des modifications d’approches par rapport aux pratiques antérieures.



3-7 Planification d’évaluations pour 2009-2010

Près de 46% des personnes interrogées ont affirmé que dans leur structure, une ou plusieurs évaluations ont été planifiées dans le courant de l’année 2009/2010. La tendance de cette planification est illustrée par le graphique 15 ci-après.

Graphique 15 : Planification d’évaluations dans la structure en 2009/2010



4. Synthèse résultats relatifs aux pratiques et effets de l'évaluation

La pratique de l'évaluation et du suivi n'est pas encore réellement entrée dans les habitudes des organisations et institutions chargées de conduire les programmes, projets et politiques au Bénin.

Une explication possible est que les évaluations externes plus chères sont souvent préférées aux évaluations internes moins coûteuses mais perçues comme étant moins fiables que les premières. Ces évaluations sont le plus souvent commanditées par les partenaires techniques et financiers. Aussi, sont-elles initiées à cause des exigences des bailleurs et par obligation réglementaire et/ou légale au Bénin. La plupart des processus d'évaluation menés portent plus sur les projets, programmes et dans une moindre mesure, sur les politiques publiques. Les méthodes utilisées pour réaliser les évaluations sont fondées sur un mélange des méthodes qualitatives et quantitatives avec le recours à diverses méthodologies de collecte des données : l'enquête par questionnaire, l'analyse de base statistique et l'analyse comparative. Par ailleurs, il a été noté que les résultats des évaluations qui sont généralement publiés sur avis du commanditaire, sont pris en compte dans la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes et politiques publiques.

On observe que les responsables des structures ont un très bon niveau d'instruction : il s'agit souvent d'universitaires Bac+5 ou Bac+6. Ceci est un atout pour le développement et la pratique de la bonne gouvernance et de la bonne gestion des projets, programmes et politiques publiques au Bénin.

Plusieurs catégories d'acteurs interviennent dans le processus d'évaluation au Bénin. Il s'agit des administrations, des bailleurs, des partenaires non étatiques et des bénéficiaires qui participent aux processus d'évaluation.

La diffusion de la plus grande partie des évaluations réalisées se restreint aux seules parties prenantes à cause de la confidentialité de certaines informations et doit être faite avec des prises de position par rapport aux recommandations.

La principale raison pour laquelle certaines institutions ne pratiquent pas d'évaluation est l'inexistence d'un budget pour financer ces activités. Les évaluations effectuées ont divers effets sur la structure qui les pratique, dont les plus remarquables sont l'observation de changement importants sur le projet/programme ou politique publique et l'observation d'adaptations mineures de la structure. La plupart des évaluations réalisées permettent d'améliorer l'efficacité des politiques publiques; elles permettent souvent d'aider la prise de décision politique au niveau de l'administration centrale du pays.

Les principales raisons qui justifient l'inefficacité de certaines évaluations sont : l'insuffisance de la volonté (ou blocages) des décideurs, l'insuffisance de suivi par le management et les difficultés à traduire les recommandations en mesures opérationnelles.

5. Futur de l'évaluation au Bénin

5-1 Le développement de la pratique évaluative au Bénin

Le développement de la pratique évaluative au Bénin a été recommandé par 85% des personnes ayant répondu au questionnaire. Cette forte unanimité s'explique par trois facteurs : (i) l'importance de l'évaluation est comprise par tous les répondants, qu'ils aient eu des activités d'évaluation ou pas ; (ii) la faiblesse du système actuel est évidente pour les répondants ; (iii) la nécessité d'y initier des réformes se fait sentir.

Les principales raisons évoquées pour soutenir la nécessité du développement de la pratique évaluative au Bénin se présentent comme suit par ordre d'importance : (i) répondre aux contraintes réglementaires internationales ; (ii) sensibiliser les acteurs (institutions, citoyens) et favoriser leur adhésion ; (iii) renforcer la décentralisation ; (iv) améliorer la gestion administrative ; (v) aider à la décision publique ; (vi) rationaliser les dépenses publiques ; (vii) augmenter la transparence vis-à-vis des citoyens ; (viii) conduire à des actions plus efficaces dans les administrations publiques et auprès de leurs partenaires.

5-2 Structures proposées pour gérer le développement de la pratique évaluative au Bénin

Par rapport aux paramètres ci-après, les répondants ont indiqué les structures ci-après par ordre de priorité :

- (i) structures devant pratiquer nécessairement les évaluations : 1^{er} - le MPDEPP CAG suivi des services d'évaluation spécifiques dans les ministères ; 2^e - la Chambre des Comptes ; 3^e - les centres universitaires et les PTF ;
- (ii) structures devant jouer un rôle majeur dans l'évaluation des politiques publiques : 1^{er} - le MPDEPP CAG ; 2^e - les PTF ; 3^e - le Ministère des Finances et des services d'évaluation spécifiques dans les ministères ;
- (iii) structures devant être en mesure de garantir l'indépendance des évaluations réalisées : 1^{er} - la Chambre des Comptes et la société civile ; 2^e - le MPDEPP CAG ; 3^e - des services d'évaluation spécifiques dans les ministères et la Présidence de la République.

D'autres structures devant pratiquer l'évaluation sont proposées. Il s'agit d'une structure compétente qu'elle soit nationale ou internationale, indépendante et non subventionnée par l'État. Il y a aussi l'Observatoire du Changement Social qui a été pressenti.

La synthèse des données enregistrées a été compilée dans le tableau de l'annexe 1. Un récapitulatif est élaboré dans le tableau V ci-après. Il ressort de l'analyse de la synthèse des données consignées dans ledit tableau que :

- par rapport à la pratique évaluative et au rôle majeur le choix des répondants porte sur le **MPDEPP** ;
- par rapport à la garantie d'indépendance, sur, la **Chambre des comptes de la Cour Suprême**.

Tableau 5: Classement général par degré d'implication issu de l'opinion des enquêtés.

Modalité de réponse	Meilleur score obtenu au									Classement		
	Pratique nécessaire			Rôle majeur			Garantie d'indépendance			1 ^e	2 ^e	3 ^e
	Oui	Non	rang	Oui	Non	Rang	Oui	Non	Rang			
Le MPDEPP CAG	16	0	1 ^e	19	0	1 ^{er}	10	3	2 ^e	X		
La Chambre des comptes	14	1	2 ^e	10	1		13	2	1 ^{er}		X	
Services d'évaluation spécifiques dans les ministères	16	0	1 ^e	12	2	3 ^e	6	4	3 ^e		X	
Les PTF	12	1	3 ^e	13	2	2 ^e	12	2				X

5-3 Profils pertinents de la structure chargée de gérer l'évaluation au Bénin

Les acteurs interrogés ont eu à apprécier les mesures jugées pertinentes par ordre de priorité quant à la structure qui devrait gérer les évaluations au Bénin. Les tendances qui se dégagent sont :

- Par rapport à la forme
 - La mission de développement de la pratique évaluative peut être attribuée à une structure gouvernementale existante ;
 - Les services de suivi évaluation sont généralisés dans les entités publiques ;
 - Une structure gouvernementale spécifique est mise en place pour appuyer les différentes institutions ;
- Par rapport à ses finances
 - Un fonds d'appui aux études d'évaluation est mis en place ;
 - Un budget d'évaluation est assuré sur tout projet ou programme public ;
- Au sujet des ressources humaines
 - Les ressources humaines des services de S-E existant sont renforcées (en quantité) et
 - Les décideurs sont sensibilisés sur l'importance de l'évaluation
- Quant au cadre réglementaire
 - Une loi est votée pour définir le champ et les responsabilités en matière d'évaluation des politiques et programmes publics ;
 - Un cadre réglementaire est adopté pour définir des normes contraignantes applicables à l'ensemble des institutions gérant des ressources publiques (rendant l'évaluation obligatoire suivant des critères définis) ;
 - Des normes nationales sont adoptées pour juger de la qualité des évaluations
- Par rapport à une éventuelle offre de formation
 - Une offre de formation locale sur l'évaluation est mise en place ;
 - Un répertoire des évaluateurs est constitué et régulièrement actualisé ;
 - Les évaluateurs sont soumis à une réglementation professionnelle spécifique ;

- En ce qui concerne l'appropriation nationale, il s'agit principalement que les partenaires s'engagent à développer les capacités nationales d'expertise pour assurer dans un délai fixé (5 ans ? 10 ans ?) un quota élevé d'utilisation des experts nationaux pour les évaluations ;
- Dans le cadre de la diffusion et de la capitalisation, les travaux d'évaluation doivent faire l'objet d'une diffusion élargie.

5-4 Attentes des acteurs et analyses des cibles par rapport à une structure spécialisée en évaluation

Les acteurs interrogés ont exprimé leurs attentes par rapport aux missions dont aurait la charge la structure appelée à gérer les évaluations au Bénin. Les avis émis sont consignés dans le tableau VI ci-après. De l'analyse des données qui y sont indiquées, les missions d'une éventuelle structure spécialisée en évaluation sont claires dans l'opinion des personnes enquêtées. Il s'agit par ordre de priorité de :

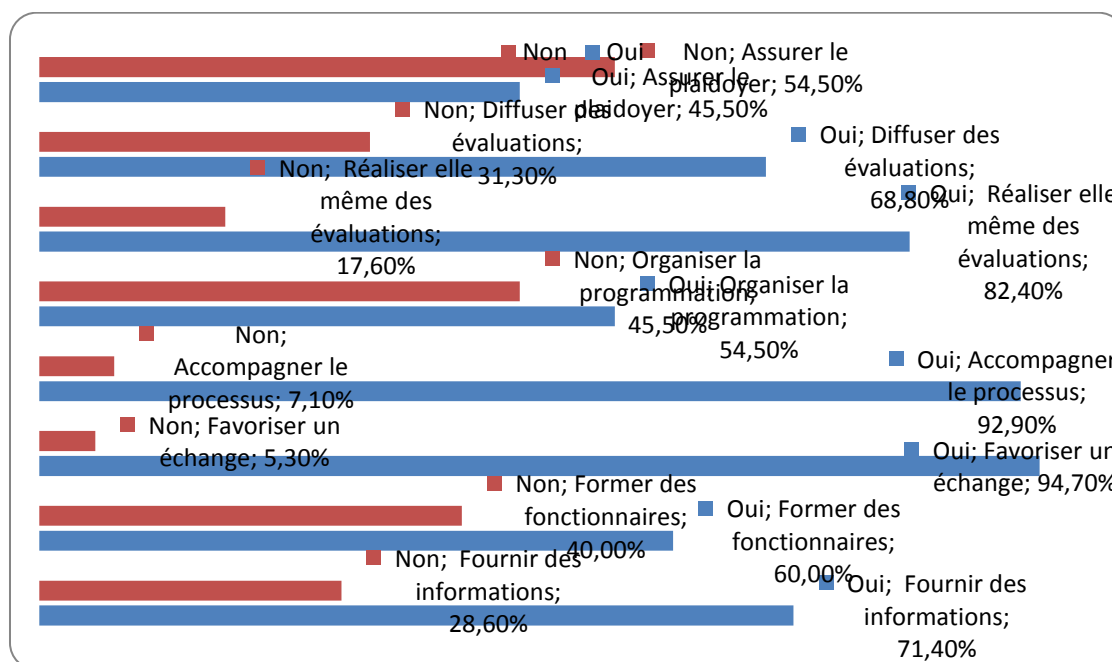
- favoriser un échange de bonnes pratiques (94,7%) ;
- accompagner le processus d'évaluation (92,9%) ;
- réaliser elle-même des évaluations (82,4%) ;
- fournir des informations sur les techniques et les méthodologies de l'évaluation (71,4%) ;
- former des fonctionnaires (60%) ;
- organiser la programmation (54,5%).

Le tableau 6 ci-dessous donne les tendances enregistrées.

Tableau 6 : Attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une éventuelle structure spéciale devant porter la fonction d'évaluation.

	Oui	Non	Manquante	Total
i. Fournir des informations	71,4%	28,6%	,0%	100,0%
ii. Former des fonctionnaires	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
iii. Favoriser un échange	94,7%	5,3%	,0%	100,0%
iv. Accompanyer le processus	92,9%	7,1%	,0%	100,0%
v. Organiser la programmation	54,5%	45,5%	,0%	100,0%
vi. Réaliser elle-même des évaluations	82,4%	17,6%	,0%	100,0%
vii. Diffuser des évaluations	68,8%	31,3%	,0%	100,0%
viii. Assurer le plaidoyer	45,5%	54,5%	,0%	100,0%
ix. Autre	100,0%	,0%	,0%	100,0%

Graphique 16 : Attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une éventuelle structure spéciale devant porter la fonction d'évaluation.



5-5 Plus de centralisation ou plus d'autonomie.

Sur la base des informations découlant du questionnaire (13/35 ont été favorables pour la centralisation, 2/35 ont été contre et 20/35 n'ont donné aucune réponse) et se fondant sur les résultats des travaux des ateliers réalisés lors de l'atelier professionnel sur la pratique évaluative au Bénin, *la tendance qui se dégage pour le futur est que les évaluations feront plus l'objet d'une décentralisation avec l'appui d'une institution centrale spécialisée.*

L'institution d'appui unanimement proposée par les acteurs à travers le questionnaire et les résultats des travaux des ateliers est le BUREAU D'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES (BEPP) du MPDEPP-CAG.

D. Méta-évaluation

La méta-évaluation a porté sur les rapports suivants :

1. Evaluation de la politique de développement du secteur agricole au Bénin (réalisée en 2009) (A)
2. Santé, Nutrition et Population, Rapport analytique Santé Pauvreté (réalisé en 2009) (B)
3. Evaluation de la réforme du système éducatif et de la mise en œuvre des Nouveaux Programmes d'Étude (réalisée en 2006) (C)
4. Le système éducatif béninois : analyse sectorielle pour une politique éducative plus équilibrée et plus efficace (réalisée en 2009) (D)

Deux des rapports (A et C) sont des évaluations au sens strict du terme, ou du moins se présentent comme tels ; c'est dire que la démarche engagée a cherché à apprécier aussi objectivement que possible la conception, la mise en œuvre et les résultats de la politique ou du programme dont l'évaluation fait l'objet.

Les deux autres rapports (B et D) sont des revues sectorielles, dont la finalité est plutôt de jeter un regard rétrospectif sur l'année écoulée, ou sur les résultats des projets ou programmes entrepris dans un secteur. Les revues sectorielles prennent ainsi en compte tous les documents disponibles afin de constituer un bilan des actions engagées, y inclus les évaluations réalisées au cours de l'année.

Même si les évaluations et les revues relèvent de démarches différentes, elles fournissent toutes deux des éléments d'analyse qui permettent de formuler des observations générales et spécifiques quant à la façon dont sont conduites les démarches évaluatives et les évaluations au niveau national.

Il importe de préciser que l'analyse de ces rapports n'est pas basée sur un échantillon nécessairement représentatif de toutes les évaluations menées au Bénin. Mais cette démarche d'analyse a néanmoins permis de dégager certains aspects contextuels et systémiques, propres à l'environnement dans lequel se déroule habituellement les démarches évaluatives, et qui constituent soit des atouts ou des empêchements au développement d'une pratique d'évaluation utile et de qualité.

1. Evaluation de la politique de développement du secteur agricole au Bénin (réalisée en 2009)

1.1 Description : tableau synoptique

Titre de l'évaluation	Evaluation de la politique de développement du secteur agricole au Bénin
Auteur du rapport final (évaluateur)	Laboratoire AMEN
Commanditaire	BEPP
Objet de l'évaluation	Politique agricole (analyse de la stratégie, de sa mise en œuvre et de ses effets, ainsi que du cadre institutionnel en vue de formuler des préconisations de relance)
Base légale et réglementaire	Non
Niveau étatique concerné par la politique	National
Fréquence de l'évaluation	Première évaluation de ce genre
Coût de l'évaluation	9 à 10 millions de FCFA
Dimension de l'évaluation	Récapitulative (dresser un bilan)/Formative (amorcer un processus d'apprentissage) Approche participative de recherche-action
Type de comparaison	Comparaison de la mise en œuvre et des objectifs visés Etude de cas descriptive
Durée de l'évaluation	4 mois (janvier à avril 2009) / 3 mois prévus dans les TDR
Contexte de l'évaluateur (public/privé - interne externe)	Privé-Externe
Méthode de collecte des données	Primaires: <i>organisation de rencontres avec les différents acteurs notamment les structures publiques et privées, les responsables à divers niveaux (dans les Ministères, au niveau des CeRPA, des projets/programmes impliqués dans la mise en œuvre de la Politique de développement agricole, des producteurs à la base, des organisations professionnelles agricoles, de la Chambre Nationale d'Agriculture, des représentations résidentes des institutions financières régionales et internationales de développement, etc.)</i> Secondaires: <i>analyse des textes réglementaires, données statistiques etc.recherches documentaires, collecte et analyse des informations disponibles sur la Politique agricole mise en œuvre au Bénin de 1991 à 2008</i>
Diffusion du rapport final	Diffusion en interne : BEPP, cadres du MPDEAP et du MAEP

1.2 Faits saillants de la démarche

- **Points forts de l'évaluation :**

- La démarche entreprise témoigne d'une certaine volonté de diffusion de l'information : le suivi politique de l'évaluation s'est effectué par le biais d'une instance d'évaluation composée d'institutionnels du MPDEPP, du ministère de l'agriculture, ainsi que – mais dans une moindre mesure – de représentants d'associations professionnelles, et d'un représentant d'une ONG.

- ii. La volonté de faire remonter l'information s'est également traduite par la restitution des conclusions de l'étude en conseil des ministres.

- **Points faibles de l'évaluation :**

- i. Le mandat du consultant n'est pas très clair : la rédaction des objectifs assignés à cette évaluation est générale, laissant ainsi une assez grande latitude à l'évaluateur sur la façon d'interpréter la commande. De plus, seules quelques directives voire recommandations sont proposées dans la méthodologie de travail décrite dans les TDRs.
- ii. La surreprésentation des acteurs institutionnels dans le comité technique de pilotage rend les acteurs de la société civile inaudibles, et décrédibilise la volonté de les voir participer aux décisions ; ceux-ci ont été informés plutôt que réellement associés aux décisions.
- iii. Le fait que l'instance de validation des conclusions du rapport comprenne des membres du gouvernement dont l'action est évaluée pourrait réduire la fiabilité et l'impartialité des conclusions, si le consultant n'est pas suffisamment fort pour soutenir quoi qu'il en coûte les résultats de son analyse.
- iv. Le coût de cette évaluation apparaît sous-évalué, ce qui pourrait être interprété comme un manque de volonté gouvernementale que tous les moyens soient mis en œuvre pour obtenir une appréciation objective de son action.

2. Santé, Nutrition et Population, Rapport analytique Santé Pauvreté (réalisé en 2009)

2.1 Description : tableau synoptique

Titre de l'évaluation	Santé, Nutrition et Population, Rapport analytique Santé-Pauvreté
Auteur du rapport final (évaluateur)	C. Lemièrre (Banque Mondiale)
Commanditaire	Banque Mondiale
Objet de l'évaluation	Secteur de la santé (aussi bien l'analyse de l'offre privée, que publique, le financement, la gouvernance, etc.)
Base légale et réglementaire	Non
Niveau étatique concerné par la politique	National
Fréquence de l'évaluation	La Banque Mondiale évalue tous les 3 ans, ou chaque fois qu'elle lance un nouveau programme. La revue sectorielle est dans ce deuxième cas de figure: elle a été mise en place dans la perspective du lancement d'un nouveau programme relatif au secteur de la santé.
Coût de l'évaluation	30 à 35 millions de FCFA
Dimension de l'évaluation	Récapitulative (faire un point de situation)
Type de comparaison	Pas de comparaison: bilan au moment où l'évaluation est réalisée
Durée de l'évaluation	7 mois (de mars à septembre 2009)
Contexte de l'évaluateur (public/privé - interne/externe)	Public-interne + public-externe
Méthode de collecte des données	Les données primaires ont été collectées par le biais de groupes de travail thématiques, rassemblant tous les partenaires concernés par le secteur de la santé (institutions, PTFs, acteurs de la société civile au niveau national et départemental). Les données secondaires ont été fournies par les différents partenaires de la revue (rapports, données statistiques etc.).
Diffusion du rapport final	Ministère de la Santé et quelques institutionnels

2.2 Faits saillants de la démarche

- **Points forts de la revue sectorielle :**

- Les évaluateurs ont utilisé des sources de données variées : primaires (groupes thématiques) et secondaires (textes réglementaires, données statistiques, etc.). Il faut préciser que cette revue a été réalisée exclusivement avec les informations disponibles au niveau du Ministère de la Santé et des PTFs.
- Les groupes de travail thématiques ont associé aussi bien des acteurs institutionnels (aux niveaux national et départemental) que des représentants du secteur privé ou de la société civile. La démarche a donc été entreprise dans un

souci de représentativité du point de vue de chacun des acteurs du secteur de la santé.

- iii. La démarche employée s'est voulue participative : l'ensemble du processus de la revue sectorielle a procédé par allers retours entre le commanditaire (la Banque Mondiale) et les participants aux groupes de travail, qui ont ainsi pu donner leur avis et commenter aussi bien les termes de références que le rapport final.

- **Points faibles de la revue sectorielle :**

- i. Dans le cas d'une évaluation, il aurait été important que l'équipe qui rédige le rapport ne comprenne pas de gestionnaires de la politique ou du programme par souci d'objectivité de l'évaluation. Il s'agit ici d'une revue sectorielle, et non d'une évaluation en tant que telle, le principe de crédibilité de l'exercice peut donc être considéré comme acceptable dans cette mesure.
- ii. Il a été difficile pour les évaluateurs d'obtenir certaines informations, qui parfois ont donc manqué pour l'analyse. L'administration n'est pas organisée pour faire de la gestion, les informations existent mais ne sont pas disponibles, ce qui réduit la viabilité politique de l'exercice, du fait de la constitution d'un jugement sur la base de données partielles.

3. Évaluation de la réforme du système éducatif et de la mise en œuvre des Nouveaux Programmes d'Étude (réalisée en 2006)

3.1 Description : tableau synoptique

Titre de l'évaluation	Evaluation de la réforme du système éducatif et de la mise en œuvre des Nouveaux Programmes d'Etudes
Auteur du rapport final (évaluateur)	Mission d'évaluation de la réforme du système éducatif
Commanditaire	Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire (MEPS)
Objet de l'évaluation	Programme concernant le contenu et les pratiques pédagogiques , ainsi que la manière d'évaluer les apprentissages, au niveau de l'enseignement primaire et secondaire
Base légale et réglementaire	Non
Niveau étatique concerné par la politique	National
Fréquence de l'évaluation	Ce n'est pas une évaluation réalisée annuellement, néanmoins une autre de genre avait été achevée en 2005
Coût de l'évaluation	<i>Non renseigné</i>
Dimension de l'évaluation	Récapitulative/Formative
Type de comparaison	Pas d'analyse comparative effectuée
Durée de l'évaluation	5 semaine à partir du 17 janvier 2006, selon les TDR
Contexte de l'évaluateur (public/privé - interne externe)	public - interne
Méthode de collecte des données	Primaires : un questionnaire a été mis en place auprès d'un échantillon couvrant tous les acteurs du secteur de l'enseignement sur le territoire national. Des ESD ont également été réalisé auprès de 48 personnes de diverses structures, ainsi que des entretiens complémentaires pour vérifier certaines informations. Secondaires: textes fondamentaux des NPE etc.
Diffusion du rapport final	Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire (MEPS) et Ministère de l'Enseignement Maternel

3.2 Faits saillants de la démarche

- **Points forts de l'évaluation :**

La démarche a permis de recueillir les perceptions des acteurs directs et indirects du système éducatif quant à la mise en œuvre des NPE et leurs effets.

- **Points faibles de l'évaluation :**

- Les TDRs sont généraux, et ne permettent pas de saisir clairement ce qu'est l'objet du rapport, à savoir les Nouveaux Programmes d'Études (NPE), car leur contenu n'y est pas formalisé. Le rapport fait état de la même faiblesse, et ne permet pas d'appréhender clairement l'objet de l'évaluation. De plus, seules quelques directives

sont proposées dans la méthodologie de travail décrite par les TDRs ; et les termes employés sont ambigus, pouvant donner lieu à des interprétations diverses.

- ii. Il semble, sur la base des informations contenues dans le rapport et les TDRs, que le Comité de Suivi de l'évaluation ait été composé des mêmes personnes que celles qui ont contribué à sa rédaction, ce qui remet en cause l'objectivité de la démarche.
- iii. La restitution et le rapport final n'ont concerné que les institutionnels. La démarche a pourtant concerné un grand nombre d'enquêtés, qui auraient sûrement souhaité savoir quelles étaient les conclusions du processus d'évaluation dans le cadre duquel ils ont été interrogés.

En effet, la communication et l'implication des enquêtés sont des composantes essentielles tout au long d'un processus d'évaluation qui se veut être participatif, dans la mesure où celles-ci constituent les principaux vecteurs pour la création d'un sentiment de valeurs partagées qui accroît la crédibilité de la démarche.

4. Le système éducatif béninois : analyse sectorielle pour une politique éducative plus équilibrée et plus efficace (réalisée en 2009)

4.1 Description : tableau synoptique

Titre de l'évaluation	Le système éducatif béninois : analyse sectorielle pour une politique éducative plus équilibrée et plus efficace
Auteur du rapport final (évaluateur)	Production conjointe par une équipe nationale multi-ministérielle avec l'appui de la Banque mondiale et de l'UNESCO-BREDA (Pôle de Dakar)
Commanditaire	Banque Mondiale
Objet de l'évaluation	Reprendre la politique du secteur éducatif et la mettre à jour
Base légale et réglementaire	Non
Niveau étatique concerné par la politique	National
Fréquence de l'évaluation	Deuxième du genre, le premier ayant été réalisé en 2000
Coût de l'évaluation	<i>Non renseigné</i>
Dimension de l'évaluation	Récapitulative/Formative
Type de comparaison	Ce n'est pas une analyse comparative
Durée de l'évaluation	12 mois (de février 2007 à mars 2008)
Contexte de l'évaluateur (public/privé - interne externe)	public - interne
Méthode de collecte des données	Secondaires: analyse des textes réglementaires, données statistiques etc.recherches documentaires, collecte et analyse des informations disponibles sur le secteur de la santé au Bénin.
Diffusion du rapport final	Diffusion à l'ensemble des partenaires impliqués dans la réalisation de la revue.

4.2 Faits saillants de la démarche

- **Points forts de la revue sectorielle :**

- i. La démarche a permis de faire un point relatif à l'exécution des recommandations émises par les PTFs au niveau du secteur de l'éducation ; celle-ci, menée de façon conjointe tend ainsi à harmoniser les actions de l'ensemble des partenaires sur les bases d'un consensus concernant l'état des lieux du secteur.
- ii. Lorsque les informations n'étaient pas disponibles (notamment sur l'efficacité externe du système, pour répondre à des questions telles que l'intégration sur le marché de l'emploi des personnes sortant du système éducatif etc.), des enquêtes approfondies ont été menées.

- **Points faibles de la revue sectorielle :**

- ii. C'est le ministère qui a choisi qui faire participer ou non au processus de la revue sectorielle, ce qui réduit l'objectivité de la démarche.
- iii. De plus, la revue sectorielle n'a pas bénéficié du soutien des ministres concernés, car les processus d'évaluation ne sont pas dans leurs habitudes; ceux-ci ne comprennent donc pas les buts de l'évaluation, l'aspect d'amélioration de la performance du secteur n'est pas perçu. De cette incompréhension découle en partie la difficulté de les voir adhérer au processus.

1. Les pratiques de l'évaluation

→ Les TDR/cahiers des charges sont trop généraux

- i. Les cahiers des charges sont très généraux, et semblent ne pas constituer réellement un temps de réflexion et de mise en forme pour affiner et préciser la problématique de la commande. Ils ne développent pas la méthodologie à suivre tout au long de la démarche, ce qui laisse à penser que les acteurs en charge de la rédaction des TDR ne savent pas trop quoi attendre des évaluations en termes de réalisations.
- ii. Les aptitudes des institutions bureaucratiques à allouer de manière efficiente les ressources de l'État ou à gérer, ne sont pas des termes qu'on retrouve dans les commandes d'évaluations : celles-ci mesurent donc essentiellement les effets mais non les coûts de l'action publique.

→ Une approche pas assez participative de l'évaluation

- iii. Même si les politiques sont inégalement présents dans les processus évaluatifs, leur implication – même minime – atteste néanmoins d'une certaine conscience de l'utilité de l'évaluation dans le pilotage des politiques publiques.
- iv. Les acteurs de la société civile ne sont que très rarement associés à toute la démarche de l'évaluation dès le départ. Ceux-ci sont plutôt informés et/ou consultés au moment de la restitution des résultats de l'évaluation.

En associant les acteurs de la société civile dès le départ, ceux-ci pourraient participer à la définition des critères et des indicateurs d'évaluation des politiques publiques, ce qui contribuerait ainsi à renforcer la transparence de l'administration.

→ La difficulté à obtenir des informations

- v. Les évaluateurs ont recours à des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives, et essayent de diversifier les sources de données, par souci de fiabilité de l'information et de validité des résultats produits par les évaluations.
- vi. Cependant, si les informations livrées par les évaluations peuvent être considérées comme plus ou moins fiables, il n'en reste pas moins que les évaluateurs ont tous fait état de la difficulté qu'ils ont eu à se procurer l'information – notamment auprès des ministères dont les actions sont évaluées – ce qui rallonge les temps de collecte des données, au détriment du temps d'analyse, et témoigne d'un manque d'intérêt et de soutien d'une partie des acteurs politico administratifs censés être impliqués dans le processus.

→ **La fréquence des évaluations est aléatoire**

- vii. Les évaluations ne livrent pas d'informations régulières sur la contribution des politiques publiques à résoudre les problèmes collectifs. En effet, aucune fréquence n'est prédéfinie ; une plus grande régularité dans la fréquence augmenterait la rationalisation du processus.

2. Les effets des évaluations

→ **Des évaluations essentiellement récapitulatives**

- viii. Même si tous les rapports pris en compte dans la méta-évaluation disent combiner une approche récapitulative et formative, dans les faits, on constate qu'il n'y a que peu de capitalisation des résultats de l'évaluation. Il ressort de l'état des lieux une volonté de produire des évaluations formatives, s'adressant aux acteurs afin qu'ils modifient, les caractéristiques de la mise en œuvre d'une intervention publique ; le but est donc de permettre une certaine rétroaction entre les démarches évaluatives et les politiques, projets ou programmes évalués.
- ix. Les évaluations consistent aussi à « récapituler » afin d'offrir une opinion globale et de s'interroger sur les impacts de l'intervention publique.

→ **Des recommandations qui ne sont pas traduites en actions opérationnelles**

- x. L'administration et les fonctionnaires concernés sont toujours intégrés aux démarches d'évaluation afin d'obtenir leur adhésion d'une part à la démarche, et d'autres part aux résultats produits dans l'attente que ceux-ci prennent conscience de la nécessité de mettre en œuvre les recommandations produites.
- xi. Néanmoins, que ce soit par l'insuffisance de suivi par le management, par le manque de financement pour réaliser les mesures préconisées, ou du fait de la difficulté à traduire les recommandations en mesures opérationnelles, les préconisations formulées par les évaluations ne sont finalement que rarement mises en œuvre.
- xii. Les « évaluations » réalisées n'induisent donc que des modifications à la marge, tant sur la politique publique évaluée que sur l'organisation en charge de sa mise en œuvre.

E. Développement des capacités nationales d'évaluation

Ce chapitre présente les priorités et les lignes directrices pour un futur plan d'action de développement des capacités évaluatives au Bénin ainsi que le scénario institutionnel.

1. Priorités et lignes directrices pour un futur plan d'action de DCE

Niveau MACRO

1.1 Vision

La première composante, soit la vision, existe déjà mais mérite d'être consolidée et communiquée par une politique nationale de l'évaluation.

Le développement et la mise en œuvre des capacités évaluatives au Bénin passent par une vision de l'évaluation comme composante de la gouvernance démocratique de la nation et du développement économique et social du pays.

Cette vision est exprimée clairement dans le « **Cadre Institutionnel de l'Évaluation des Politiques Publiques au Bénin** », document phare du BEPP et qui dit qu'elle est, entre autre :

« Une initiative du Gouvernement pour une transparence et une amélioration de la gouvernance publique. » et,

« Un outil pouvant contribuer à répondre aux nécessités :

- de rationaliser les dépenses publiques ;
- d'améliorer la gouvernance centrale et décentralisée ;
- d'apporter des solutions nouvelles aux défis du développement. »

Cette vision, présentée par le BEPP aux divers acteurs de l'univers de l'évaluation au Bénin et dans des forums internationaux, a été reconnue et endossée de façon unanime par les participants au diagnostic en cours, que ce soit via les questionnaires, les entretiens ou les ateliers de travail.

1.2 Politique

La vision du gouvernement du Bénin en matière d'évaluation est soutenue par la volonté politique de l'Exécutif d'en faire une pierre angulaire de son programme de réformes et de développement économique, tel qu'en témoigne de manière expresse la création et l'habilitation du BEPP.

Toutefois, il est recommandé qu'une **Politique Nationale de l'Évaluation** soit établie clairement afin de communiquer cette vision et de pérenniser cette volonté.

La plupart des gouvernements nationaux qui ont mis en place une pratique de l'évaluation établie ont aussi une politique de l'évaluation qui gouverne, encadre et soutient les pratiques évaluatives de l'administration publique, et sert souvent de cadre de référence de qualité à l'univers évaluatif national. C'est le cas par exemple du gouvernement du Canada.

Le document de politique devrait contenir les informations suivantes :

- La raison d'être de la politique et son objectif principal
- La base légale et réglementaire de la politique de l'évaluation
- Sa date d'entrée en vigueur
- Son champ d'application
- Son contexte et sa relation aux autres politiques qui la touchent

L'énoncé de politique, qui constitue le contenu principal du document de politique, devrait aborder les points suivants :

- La définition de la fonction de l'évaluation dans l'administration publique, de ses objectifs et des résultats attendus.
- Les principes, normes et standards applicables à l'évaluation.
- La coordination avec les partenaires techniques et financiers des activités d'évaluation en accord avec la Déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra pour l'Action.
- L'identification de l'autorité responsable de la mise en œuvre de la politique nationale de l'évaluation.
- Les distinctions fonctionnelles entre les instances d'évaluation et celles utilisant d'autres processus évaluatifs tels que le contrôle, le suivi, l'audit, etc.
- Les rôles et responsabilités des ministères, des collectivités territoriales et locales, des agences publiques, etc. en matière d'évaluation.
- Les relations avec les associations professionnelles de l'évaluation

1.3 **Cadre réglementaire**

Le cadre réglementaire a pour but de favoriser l'institutionnalisation et la pratique de l'évaluation afin d'en assurer son utilité, sa qualité et sa pérennisation.

Plusieurs options se présentent au gouvernement pour atteindre ces buts. De façon générale et simple, les options privilégient un ou plusieurs moyens qui se distinguent selon leur type et leur degré d'incitation.

Par exemple une loi peut rendre l'évaluation obligatoire pour toutes les politiques, programmes et projets, et rendre leur financement conditionnel à leur évaluation. Toutefois, si les ressources humaines et financières pour effectuer ces évaluations ne sont pas suffisantes ou allouées de façon appropriée et équitable, il risque d'y avoir des problèmes de mise en œuvre.

À l'inverse, s'il n'y a pas de cadre réglementaire incitatif et si le choix de faire ou non de l'évaluation est discrétionnaire, il risque de se faire que très peu d'évaluation.

C'est dire que le choix des modalités d'incitation doit se faire dans une perspective stratégique et tactique, compte tenu des caractéristiques de l'environnement institutionnel et organisationnel, et du contexte dans lequel évoluent les acteurs.

Ceci dit, il convient de rappeler qu'en l'absence d'une gestion qui demande des processus et de l'information évaluatifs pour performer, le cadre réglementaire, aussi incitatif soit-il, ne suffira jamais à lui seul à assurer le développement de capacités et de pratiques évaluatives.

Niveau MESO

1.4 Fonction d'évaluation

Les capacités évaluatives passent avant tout par la capacité organisationnelle des institutions à assurer de façon fonctionnelle et pérenne la réalisation d'évaluations utiles et de qualité.

Il est donc important que chaque organisation ayant une responsabilité d'évaluation puisse établir la façon dont elle va s'acquitter de la tâche, par exemple « faire » ou « faire faire », pour ensuite définir les classifications d'emploi et les description de poste et de tâches des ressources humaines affectées.

1.5 Budget

Faire ou « faire faire » des évaluations exige un budget, d'une part pour permettre à la fonction d'évaluation d'être effective et d'autre part pour financer les évaluations elles-mêmes.

Plusieurs modèles de financement existent, comme par exemple un prélèvement statutaire sur tous les projets et programmes pour financer la fonction et les évaluations, une ligne budgétaire distincte et exclusive à l'évaluation dans le budget global de l'institution, un fonds central pour les évaluations, etc.

En tout état de cause, la pérennisation de l'évaluation requiert une source de financement stable et prévisible.

1.6 Compétences

Les compétences requises pour assumer la responsabilité de la fonction d'évaluation seront fonction de la façon dont celle-ci est définie sur les plans conceptuels et méthodologiques, mais aussi par les besoins organisationnels et le contexte institutionnel de l'entité dans laquelle les ressources humaines exerceront leurs responsabilités.

Il est donc recommandé que soit menée **une analyse des compétences de bases** requises pour exercer le poste de responsable et/ou de chargé de l'évaluation dans l'administration publique du Bénin.

Ces compétences devraient servir de fondement à l'élaboration des procédures de recrutement et de sélection des ressources humaines en évaluation, ainsi qu'à leur perfectionnement.

1.7 Ressources professionnelles

Cadre conceptuel

L'objectif du cadre conceptuel de l'évaluation (ou cadre théorique de référence) est de définir ce que sont :

- l'évaluation, par exemple : « une appréciation, aussi systématique et objective que possible, d'un projet, programme ou politique, en cours ou terminé, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. »
- ses objectifs, par exemple : « générer des connaissances et établir les bonnes pratiques », « rendre compte de la valeur d'une intervention », « susciter la participation au dialogue de politique », « informer la prise de décision », etc.
- ses principes directeurs, par exemple : l'utilité, l'impartialité, l'objectivité, l'indépendance, la transparence, la faisabilité, etc.
- ses critères de base, par exemple : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la « soutenabilité », le genre, etc.
- le processus d'évaluation, par exemple : la sélection, la participation, la préparation, la mise en œuvre, la restitution, le suivi, etc.

Terminologie

Le cadre conceptuel permet de définir une terminologie commune pour l'évaluation qui promeut la cohérence de la pratique évaluative au sein de l'administration publique et dans le pays, facilite la communication et la compréhension entre évaluateurs et parties prenantes à l'évaluation, et peut assurer une concordance avec les terminologies établies sur le plan international.

Il existe plusieurs glossaires de l'évaluation, dont certains multilingues, qui peuvent servir de référence dans le développement d'un glossaire de l'évaluation pour le Bénin.

Guide pratique

Une des meilleures façons de rendre concret et utile le cadre conceptuel et de définir de manière pratique les termes usuels de l'évaluation, est par la production d'un guide pratique de l'évaluation à l'intention des évaluateurs, des responsables et commanditaires de l'évaluation ainsi qu'aux parties prenantes.

Il est recommandé qu'un **Guide Pratique de l'Évaluation au Bénin** soit développé de façon à soutenir le renforcement des capacités et des pratiques évaluatives au sein de l'administration publique et dans le pays.

Le guide peut ainsi résumer la politique nationale en matière d'évaluation, présenter le cadre conceptuel de manière opérationnelle, expliquer et guider le processus d'évaluation, établir une terminologie commune, donner les normes et standards de qualité, présenter le cadre institutionnel de l'évaluation au Bénin, consacrer une partie du guide à la gestion du mandat d'évaluation (comment « faire faire »), et orienter l'utilisateur du guide vers des ressources d'évaluation.

Le guide serait appelé à être mis à jour de façon périodique, tous les cinq ans par exemple, afin de refléter les avancées dans le domaine de l'évaluation en général ainsi que dans les pratiques évaluatives au Bénin, et de suivre en temps opportun l'évolution de la politique nationale de l'évaluation, de son cadre institutionnel et de toute réglementation et directives s'y rapportant.

Le guide devrait être largement diffusé en version papier et accessible en version électronique sur le web. Son développement devrait être initié et géré par le BEPP avec l'apport d'une expertise reconnue et de très haut calibre en matière d'évaluation dans le secteur public.

Nombre de gouvernements et de coopérations ont développés des guides de l'évaluation. Une excellente référence en la matière est le Portail francophone de l'évaluation.

1.8 Formation

Il est aussi recommandé que soit développé et mis en œuvre **un programme de formation spécialisé** en évaluation à l'intention des agents en poste présentement et ayant des responsabilités d'évaluation, ainsi qu'aux agents qui voudraient parfaire leurs connaissances dans le but de se porter candidats.

Ce programme pourrait être de courte durée, sous forme modulaire pour faciliter son intégration dans l'horaire de travail de l'agent, et faire l'objet d'une reconnaissance formelle par l'administration sous forme d'une certification professionnelle, par exemple avec l'implication du Réseau Béninois de l'Évaluation, et/ou d'une accréditation académique, par exemple avec l'implication de l'Université Nationale du Bénin.

Le programme devrait être coordonné et administré par le BEPP avec l'apport d'une équipe d'experts enseignants en évaluation. Le cursus devrait être développé en s'inspirant de modèles et de curricula de formation établis internationalement, et en cohérence avec ceux-ci, et faire l'objet d'une concertation des principaux acteurs de l'évaluation au Bénin.

Un accent particulier devrait être mis sur la gestion de la fonction d'évaluation et la supervision d'une évaluation étant donné que la plupart des évaluations se font par des évaluateurs externes, c'est-à-dire l'approche du « faire faire ».

Des aspects importants tels que (i) la sélection d'une évaluation, (ii) la préparation des termes de référence, (iii) la gestion des évaluateurs externes, (iv) la participation des parties prenantes, (v) l'assurance qualité, (vi) la restitution et la dissémination des résultats de l'évaluation, (vii) leur utilisation sont autant de connaissances qui doivent faire partie des compétences des responsables de l'évaluation. L'encadré suivant présente un exemple de formation de base pour évaluateurs.

SÉRIE DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN ÉVALUATION - SCÉ

1. Comprendre l'évaluation des programmes
 - terminologie et concepts;
 - bénéfices de l'évaluation des programmes;
 - étapes de base du processus d'évaluation;
 - grandes approches à l'évaluation des programmes;
 - la mise en forme de questions d'évaluation;
 - la planification d'une évaluation;
 - l'évaluation avec des ressources limitées;
 - analyser et faire rapport sur les résultats d'évaluations;
 - réduire la résistance à l'évaluation;
 - impliquer le personnel et les clients dans le processus d'évaluation;
 - améliorer l'utilisation des évaluations;
 - rendre les évaluations éthiques et justes.
2. Construire un cadre d'évaluation
 - identifier le client et ses besoins;
 - concepts de base en évaluation des besoins;
 - grandes approches à l'évaluation des besoins des clients;
 - méthodes d'évaluation pour se rapprocher du client;
 - construire un cadre d'évaluation grâce aux modèles logiques;
 - impliquer les gestionnaires et le personnel dans la construction du cadre d'évaluation;
 - relier le design du programme aux besoins des clients;
 - définir les composantes du programme;
 - formuler des indicateurs de succès du programme;
 - utiliser le cadre d'évaluation pour relier le rendement du programme aux besoins du client.
3. Améliorer le rendement du programme
 - utiliser l'évaluation comme outil de gestion pour l'amélioration du rendement du programme et l'accroissement de l'imputabilité interne;
 - concepts de base du suivi de gestion et de l'évaluation de processus;
 - suivi du rendement du programme grâce aux données administratives et aux systèmes d'information;
 - développer des instruments et des procédés de cueillette continue de données;
 - relier l'évaluation du processus à la prise de décision concernant le programme;
 - évaluer la satisfaction du client;
 - comprendre l'amélioration continue de la qualité;
 - utiliser l'évaluation de programme dans la construction d'une organisation apprenante.
4. Évaluer pour les résultats
 - définir les résultats du programme;
 - grandes approches à l'évaluation des résultats;
 - développer des mesures de résultats;
 - planifier des évaluations de résultats;
 - validité et fiabilité;
 - usage approprié des techniques quantitatives et qualitatives;
 - relier les résultats du programme à son coût;
 - comprendre les bénéfices du programme;
 - mesurer l'équité du programme et la sensibilité aux besoins de la communauté;
 - communiquer les résultats d'évaluations;
 - utiliser les évaluations pour améliorer l'efficacité des programmes et la reddition de comptes.

Un module de formation spécifique en matière de gestion de la fonction d'évaluation et de sa supervision devrait être envisagé pour développer les compétences des agents responsables de l'évaluation.

1.9 Qualité

La qualité de l'évaluation s'assure fondamentalement à deux niveaux :

À un premier niveau au moyen d'un système de contrôle de la qualité qui repose sur des standards ou des critères de qualité de l'évaluation, comme par exemple « Les principes directeurs de l'évaluation africaine » publiés par l'Association Africaine de l'Évaluation (AfrEA).

D'une façon ou d'une autre, sont nécessaires des critères qui définissent ce qu'est la qualité et permettent son appréciation, ce sont les normes et standards.

Il existe plusieurs référents, ou ensembles, de normes et standards d'évaluation produits par des gouvernements, des institutions publiques, des associations d'évaluation, des institutions multilatérales, etc.⁵

Ces ensembles varient dans leur forme et dans leur présentation mais tendent tous à converger vers des principes généralement admis pour des évaluations de qualité.

Les normes et standards mis en avant par des institutions multilatérales telles que l'OCDE, tentent de refléter un consensus international en matière de critères de qualité, tout en laissant aux évaluateurs la flexibilité requise pour les adapter à leurs contextes propres.

Il est de la responsabilité du gestionnaire de l'évaluation de veiller à ce que les critères applicables soient respectés à toutes les étapes du processus d'évaluation. Pour ce faire la gestion de l'évaluation doit inclure une vérification systématique et planifiée aux points opérationnels clés et, si requis, apporter les changements qui s'imposent.

À un deuxième niveau intervient le processus d'assurance qualité. Celui-ci consiste à vérifier, aux étapes clés de l'évaluation (au minimum lors de la planification, à mi-chemin et lors de la finalisation du rapport), que le contrôle de qualité est ou a été bien effectué. Ce regard d'assurance qualité doit être porté par une personne ou une entité externe à l'évaluation afin d'en assurer l'impartialité et l'indépendance.

La configuration du système d'assurance qualité peut se faire selon différentes modalités et par différents acteurs, selon la façon dont la pratique évaluative est institutionnalisée. La responsabilité de mettre en place le système d'assurance qualité, qui ne peut exister sans contrôle de qualité, incombe généralement à la personne ou l'organisation responsable de l'évaluation.

Règle générale, les commanditaires d'évaluation devraient exiger un système de contrôle et d'assurance qualité des mandataires.

⁵Portail francophone de l'évaluation - <http://evaluation.francophonie.org/spip.php?rubrique12>

2. Scénario institutionnel

Dans le contexte actuel, où il n'existe pas encore dans l'administration publique du Bénin, une culture de gestion tournée vers la performance, c'est-à-dire axée sur les résultats, avec un cadre incitatif approprié, il est important de développer les capacités et les pratiques évaluatives en adéquation avec la qualité de gestion et son développement.

Tel qu'il a été expliqué en début de rapport, pour que l'évaluation soit utilisée pour améliorer les performances il doit exister un niveau de gestion capable d'affecter les changements nécessaires sur base des informations évaluatives. Si cette capacité de gestion n'existe pas ou est faible, l'évaluation ne pourra pas être exploitée à sa juste valeur et aura été peu utile.

Ainsi, la priorité donnée à l'évaluation ne doit pas diminuer la priorité du développement des capacités et des pratiques de gestion.

Dans ce contexte il s'agit d'envisager le développement des capacités évaluatives en deux temps : un scénario de départ qui amorce l'appropriation institutionnelle de la pratique évaluative au Bénin en adéquation avec le niveau de gestion, suivi d'un scénario de développement et de croissance intégré au développement de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique.

Scénario de départ

Le BEPP met l'accent avant tout sur son mandat d'évaluation des politiques publiques, tout en jouant un rôle consultatif professionnel au besoin auprès des instances d'évaluation de l'administration en matière de qualité.

Le BEPP agit aussi comme interlocuteur principal et privilégié auprès des PTFs en matière d'appropriation des évaluations en accord avec la Déclaration de Paris et l'Agenda d'Action d'Accra.

À partir du moment où il est établi et amorcé une stratégie et un plan d'action de réforme de la gestion, et en accord avec ceux-ci, le développement des capacités et des pratiques d'évaluation peut se faire selon un des deux scénarios suivants :

Scénario de croissance (a)

Le BEPP est le maître d'œuvre de l'évaluation des grandes politiques publiques de l'État et la ressource première du gouvernement, « l'intelligence », en matière d'évaluation et de développement de ses capacités et de ses pratiques dans l'administration publique. Il veille à la bonne mise en œuvre de la politique nationale de l'évaluation. Il est l'interlocuteur principal et privilégié en matière d'évaluation auprès des PTFs.

Le BEPP est conseillé en matière d'évaluation sur le plan professionnel et méthodologique par un comité scientifique « aviseur », composé d'experts en évaluation et de représentants des forces vives de la société Béninoise.

Scénario de croissance (b)

Le BEPP est le maître d'œuvre de l'évaluation des grandes politiques publiques de l'État. Il veille à la bonne mise en œuvre de la politique nationale de l'évaluation. Il est l'interlocuteur principal et privilégié en matière d'évaluation auprès des PTFs.

Le soutien professionnel au développement des capacités et des pratiques évaluatives relève d'une entité publique indépendante du BEPP, par exemple un « centre d'excellence » ou un « observatoire », qui sert de ressource principale de l'évaluation au Bénin en matière de connaissances, de formation, de pratique, d'échange, d'information, etc.

Actions à court terme – Scénario de départ

- i. Soutien au développement d'une action en faveur de la transformation de la gestion dans l'administration publique.
- ii. Soutien au développement d'une politique nationale de l'évaluation
- iii. Formation à l'évaluation de l'équipe du BEPP.
- iv. Renforcement du processus d'évaluation des politiques publiques mené par le BEPP, y inclus la méta-évaluation
- v. Développement et diffusion d'un guide pratique de l'évaluation au Bénin, y inclus les normes et standards de qualité.
- vi. Inventaire et mise à jour périodique des évaluations au Bénin, diffusion du programme annuel des évaluations.
- vii. Coordination avec les PTFs – Planification et participation systématique

3. Plan d'action pour le développement des capacités nationales en évaluation au Bénin

**PLAN D'ACTION POUR LE
DEVELOPPEMENT DES CAPACITES
NATIONALES EN EVALUATION AU BENIN**

ACTION	STRUCTURE RESPONSABLE	ECHEANCE	PARTIES PRENANTES
Politique nationale de l'evaluation	BEPP	Septembre 2010	Gouvernement, PTFs, universites, secteur prive, societe civile, association professionnelle
Cadre conceptuel et methodologique	BEPP	Septembre 2010	Gouvernement, universites, association professionnelle
Standards d'evaluation	BEPP	Septembre 2010	Gouvernement, universites, association professionnelle
Guide de l'evaluation	BEPP	Decembre 2010	Gouvernement, PTFs, universites, secteur prive, societe civile, association professionnelle
Competences evaluation fonction publique	MTFP	Juin 2011	BEPP, administration publique du Benin
Classification d'emploi evaluation fonction publique	MTFP	Decembre 2011	BEPP, administration publique du Benin
Formation de base en evaluation	BEPP	Juin 2010	Gouvernement, universites, association professionnelle
Formation avancees en evaluation	BEPP	Decembre 2010	Gouvernement, universites, association professionnelle
Developpement organisationnel de la fonction d'evaluation dans les ministeres	MRAI	Decembre 2010	BEPP, administration publique du Benin
Developpement des fonctions d'evaluation interne et/ou externe	Ministeres	Juin 2011	BEPP, MRAI
Developpement de la gestion contractuelle de l'evaluation	Ministeres	Decembre 2010	BEPP, cellules de passation des marches
Accreditation des bureaux d'etudes du Benin en evaluation	BEPP	Juin 2011	Gouvernement, secteur prive, societe civile, association professionnelle
Mise en place d'evaluations conjointes avec PTFs	BEPP	Decembre 2010	Gouvernement, PTFs, universites, secteur prive, societe civile, association professionnelle
Planification et coordination des evaluations des PTFs au Benin (harmonisation et alignement)	BEPP	Janvier 2011	Gouvernement, PTFs
Base de donnees sur les evaluations au Benin	BEPP	Decembre 2010	Gouvernement, PTFs, universites, secteur prive, societe civile, association professionnelle
Developpement des systemes de controle et d'assurance qualite sur l'evaluation au Benin	BEPP	Decembre 2010	Gouvernement, universites, association professionnelle
Soutien a l'Association Beninoise de l'Evaluation	Gouvernement, PTFs, universites, secteur prive, societe civile	En continu	Gouvernement, PTFs, universites, secteur prive, societe civile
Developpement au Benin d'une maitrise specialisee en evaluation	Universite	Septembre 2011	Gouvernement, PTFs, universites au Benin, universites a l'etranger, secteur prive, societe civile, associations professionnelles au Benin et a l'etranger
Budgetisation protegee pour l'evaluation dans les ministeres	MEF	Janvier 2011	Gouvernement, BEPP

Annexe 1 – Enquête PTFs

Les informations ont été fournies par le biais d'une enquête effectuée auprès de différents PTFs sur leurs démarches d'évaluation.

Tableau 1 : Nombre d'évaluations soutenues en 2009

Organisme (et nom de la personne ayant fourni les informations)	Quel est le nombre d'évaluations soutenues par votre institution pour l'année 2009?
Coopération Technique Belge (V. GLELE)	Au total 3 évaluations de Projet (2 évaluations finales et 1 évaluation à mi-parcours) ;
Ambassade du Danemark (E.LONSTRUP)	Pour l'année 2009 il y a une évaluation qui concerne le Bénin : évaluation conjointe de l'éducation dirigé par l'AFD.
UE (J.BARBE)	9
DS&E/MCA-Bénin (L.SOUMANOU)	Réponse : l'évaluation du Programme MCA-Bénin met pour le moment le focus sur 2 projets. Ces 2 évaluations d'impact accompagnent la mise en œuvre des activités à évaluer; elles sont donc déjà en cours par le National Opinion For Research Center de l'Université de Chicago. Les 2 projets sont : i. l'évaluation à mi-parcours du Programme MCA-Bénin et l'étude sur la satisfaction des Agences d'exécution et des structures partenaires du programme; ii. le Projet Accès aux Services Financiers dans sa composante Fonds de la Facilité d'Expansion et d'Innovation Financière. A cela, il faut ajouter : a) l'évaluation à mi-parcours du Programme MCA-Bénin et l'étude sur la satisfaction des Agences d'exécution et des structures partenaires du programme b) la mise en place d'un Système Informatisé de S&E du Programme c) la perception de la Société Civile sur la mise en œuvre du Programme d) l'appui à la mise en place d'un Système Harmonisé Information de S&E dans 6 ministères pilotes (Justice, Réforme foncière, Développement, Finances, Travaux Publics, Infrastructures Portuaires).
Ambassade de Belgique (P.ENGLEBERT)	Pas d'évaluation mandatée en 2009
Bureau de la Coopération Suisse au Bénin (C.FAGNON)	3 évaluations ont été financées entièrement par la coopération suisse: i. Evaluation du programme Appui suisse aux systèmes de financement décentralisés (ASFID) exécutée par le Bureau des Consultants Associés (BCA) avec des évaluateurs nationaux. ii. Evaluation de la 5ème phase du programme Appui suisse à la Communication communautaire (ASCOM) exécutée par un tandem de consultants nationaux. iii. Evaluation du programme Appui suisse aux hôpitaux de zone dans le département du Borgou dans le cadre de la phase 6 de l'Appui suisse à la santé (ASSan) exécutée par le Service de Consultation et d'Expertise Nouvelle en Afrique (SCEN AFRIK)

Tableau 2 : Composition de l'équipe d'évaluation

Organisme (et nom de la personne ayant fourni les informations)	Quelles sont approximativement les pourcentages de cas où l'équipe d'évaluation est composée: 1. uniquement d'évaluateurs nationaux 2. uniquement d'évaluateurs étrangers 3. d'évaluateurs nationaux et étrangers?
Coopération Technique Belge (V. GLELE)	Les évaluations se font toujours en équipe mixte (un consultant étranger + un consultant national)
Ambassade du Danemark (E.LONSTRUP)	L'équipe est composée de consultants nationaux et étrangers.
UE (J.BARBE)	Les critères de sélection de l'UE imposent comme seule règle de nationalité d'être ressortissant UE/ACP (dans le 10ème FED, pour les AT cette règle disparaît). Dans la pratique, la quasi totalité des missions sont mixtes en termes de nationalité.
DS&E/MCA-Bénin (L.SOUMANOU)	Les 2 évaluations des projets de MCA-Bénin seront conduites par des équipes d'évaluateurs nationaux et étrangers. L'évaluation à mi-parcours et l'étude sur la satisfaction des Agences d'exécution et des structures partenaires du programme par des Bureaux d'études local ayant utilisé des équipes constituées uniquement d'évaluateurs nationaux. Le Système Harmonisé Information de S&E dans 6 ministères pilotes et le Système Informatisé de S&E du Programme sont élaborés par des équipes constituées uniquement d'évaluateurs étrangers. La perception de la Société Civile sur la mise en œuvre du Programme par une ONG
Bureau de la Coopération Suisse au Bénin (C.FAGNON)	Toutes les 3 évaluations ont été exécutées par des bureaux nationaux.

Tableau 3 : Budget dédié aux évaluations par les PTFs

Organisme (et nom de la personne ayant fourni les informations)	Quel est le coût direct moyen d'une évaluation?
Coopération Technique Belge (V. GLELE)	15 500 EUR en moyenne.
Ambassade du Danemark (E.LONSTRUP)	Le coût direct moyen d'une évaluation varie énormément allant de 100.000 € à 1 million € (typique pour les évaluations conjointes d'une organisation multilatérale).
UE (J.BARBE)	50 000 € calculé sur 9 missions d'évaluation de 2009
DS&E/MCA-Bénin (L.SOUMANOU)	C'est une question qui doit prendre en compte plusieurs paramètres, notamment le type d'évaluation, la méthode utilisée, la portée géographique du projet à évaluer, ...
Bureau de la Coopération Suisse au Bénin (C.FAGNON)	Le coût direct moyen d'une évaluation est de 8'843'833 FCFA.

Annexe 2 – Liste des entretiens semi structurés

- **AKPAMOLI** Alphonse (Directeur Général Adjoint à la Programmation et à la Prospective/Ministère de la Santé)
- **DJIDJOHO** Aristide (Coordonnateur du BEPP – MPDEAP)
- **GUIDIBI** Emmanuel (Afrique Conseil)
- **HOUINSA** David (Laboratoire AMEN)
- **GLELE** GNONLONFOUN Vicentia (Chargée de Programme – Coopération Technique Belge)
- **GBAYE** Yacinthe (Spécialiste du secteur Education - Banque Mondiale)
- **NONFON** Marcellin (Spécialiste des filières Agricoles - Ambassade des Pays-Bas)

Annexe 3 – Questionnaire d'enquête

Etat de la pratique évaluative au Bénin – Octobre 2009

Préambule

Ce questionnaire s'inscrit dans l'étude diagnostique des pratiques évaluatives en Afrique du centre et de l'ouest (Congo, Niger, Sénégal, Mauritanie, Bénin) en collaboration étroite avec le PNUD. Les données ainsi collectées, qui seront complétées par des entretiens et une analyse de quelques évaluations réalisées, contribueront à développer des programmes de *renforcement des capacités évaluatives* au niveau national.

Telle que nous la définissons ici, l'évaluation d'un projet, d'un programme ou d'une politique publique consiste en *une mesure et une appréciation de ses effets observables auprès de ses destinataires (dont par exemple les impacts auprès de la population)*. Différents critères, tels que l'efficacité, l'efficacé, la pertinence etc., permettent de *juger de la valeur* des effets qui sont imputables à un projet, un programme ou une politique publique (*SVP voir les définitions ci-après*).

Cette démarche se distingue donc des évaluations individuelles des membres du personnel, mais aussi d'autres approches complémentaires comme le suivi (indicateurs de mise en œuvre, tableaux de bord), le contrôle (régularité juridique des procédures administratives), l'audit (expertise organisationnelle et/ou comptable) ou divers types d'inspections et de supervisions.

Par « Evaluation réalisée pour votre Structure », expression utilisée dans ce questionnaire, nous entendons toute évaluation réalisée directement par votre organisation ou par un tiers qui évalue un projet, un programme ou une politique publique dont vous assurez la gestion.

Merci de prendre le temps nécessaire pour bien renseigner ce questionnaire. Le succès de cette initiative et du renforcement de vos capacités dépend de vous. MERCI !

Définitions

Projet : Un ensemble cohérent d'activités organisé, financé et géré afin de réaliser un objectif, et qui porte souvent sur un court ou au plus un moyen terme. Il peut être une composante d'un programme.

Programme : Un ensemble cohérent d'activités organisé, financé et géré afin de réaliser des objectifs, qui peut comprendre plusieurs projets, et qui porte souvent sur un moyen ou long terme.

Politique publique : L'expression de la volonté du gouvernement sous forme de loi, de document de politique, de stratégie, de programmes ou de projets, etc. et qui a été planifiée et programmée.

1. Informations organisationnelles

Dénomination de votre Structure:

Quels types de projets, programmes ou politiques publiques gère votre Structure ?

Quelle fonction occupez-vous dans votre Structure ?

Une personne et/ou un service de votre Structure sont-ils chargés de réaliser (ou de suivre la réalisation, précisez) des évaluations?

Service spécifique dédié à l'évaluation ☐ Oui ☐ Non
 Service de S&E ☐ Oui ☐ Non
 Responsable de S&E ☐ Oui ☐ Non

Existe-t-il un budget spécifique pour l'évaluation? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, de quel budget effectif dispose votre Structure, en 2009, pour réaliser des évaluations ?

..... FCFA

Quel est le budget global effectif de votre Structure en 2009 ?

..... FCFA

2. Pratiques et effets de l'évaluation

1. Au cours des quatre dernières années (2006-2009), avez-vous évalué ou fait évaluer les projets, programmes ou politiques publiques dans lesquels votre Structure était engagée?

a. Les projets	☐ 1. Toujours	☐ 2. Souvent	☐ 3. Rarement	☐ 4. Jamais
b. Les programmes	☐ 1. Toujours	☐ 2. Souvent	☐ 3. Rarement	☐ 4. Jamais
c. Les politiques	☐ 1. Toujours	☐ 2. Souvent	☐ 3. Rarement	☐ 4. Jamais

Si vous avez répondu X4. Jamais dans les trois cas SVP passez à la **question 12**

2. Veuillez indiquer, pour chaque évaluation réalisée par votre Structure, la date de sa réalisation (année), son titre, le commanditaire, l'évaluateur ainsi que ses coûts.

Date	Titre exact	Commanditaire (dénomination)	Evaluateur(s) (dénomination)	Interne ou Externe ou les deux	Coût

3. De manière générale, quels types d'évaluations avez-vous réalisés au cours de ces cinq dernières années?

(Une réponse par ligne : identifier la tendance dominante des diverses évaluations réalisées)

a. Les évaluations sont réalisées...	de votre propre initiative ☐ 1	par obligation réglementaire/légale ☐ 2	en réponse aux exigences des bailleurs de fonds ☐ 3
b. Les évaluations portent sur...	un projet ☐ 1	un programme ☐ 2	une politique publique ☐ 3
c. Les évaluations concernent...	la mise en œuvre ☐ 1	les effets ☐ 2	les deux aspects ☐ 3

d. Les évaluations sont réalisées...	ex ante (avant la mise en œuvre) ☐ 1	en cours (parallèlement à la mise en œuvre) ☐ 2	ex post (après la mise en œuvre) ☐ 3
e. Les évaluations sont réalisées par...	un évaluateur externe (académique, consultant) ☐ 1	un évaluateur interne (dans votre Structure ou le secteur public) ☐ 2	une équipe mixte (interne et externe) ☐ 3
f. Les évaluations sont réalisées...	sans partenariat avec l'administration publique ☐ 1	en partenariat avec l'administration publique ☐ 2	en partenariat avec l'administration publique et les autres parties prenantes ☐ 3
g. Les méthodes appliquées se basent sur...	des études qualitatives ☐ 1	des analyses quantitatives ☐ 2	un mélange des deux ☐ 3
h. Les résultats des évaluations sont publiés...	jamais ☐ 1	parfois ☐ 2	toujours ☐ 3

4. Pour la réalisation de ces évaluations, vous avez principalement :

1. exploité des bases de données existantes dans votre Structure (préciser) :
2. exploité des bases de données existantes ailleurs (préciser) :
3. procédé au recueil de données nouvelles :

5. Quelles sont les méthodologies qui ont été utilisées en règle générale? *(une réponse par ligne)*

Méthodologie employée :	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
a. Enquête par questionnaire	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
b. Entretiens individuels approfondis	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
c. Focus group	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
d. Analyse de bases statistiques	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
e. Méthode des scénarii	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
f. Analyse comparative	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
g. Autres techniques (spécifier) :	☐ 1 ☐ 1	☐ 2 ☐ 2	☐ 3 ☐ 3	☐ 4 ☐ 4

6. Dans les évaluations réalisées pour votre Structure, intégrez-vous généralement une dimension comparative ?*(une réponse par ligne)*

Comparaison...	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
a. Entre pays, régions, territoires ou communautés	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
b. Avant - après (la mise en œuvre)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
c. Entre différentes Structures (de mise en œuvre)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
d. autre type de comparaison				

(préciser) :.....	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

7. D'où proviennent les connaissances (des membres) de votre Structure en matière d'évaluation de projet, programme ou politique publique? (*plusieurs réponses possibles*)

1. Formation universitaire (spécifier) :
2. Formation continue (spécifier) :
3. Informations fournies par un collègue qui a déjà été confronté à une situation identique
4. Lecture de manuels et guides sur l'évaluation (spécifier) :
5. Autre (spécifier) :
6. Aucune connaissance particulière en matière d'évaluation

8. Les acteurs (administration, bailleurs, partenaires non étatiques) ont-ils l'occasion de participer aux processus des évaluations réalisées pour votre Structure ?

☐ 1. Toujours ☐ 2. Souvent ☐ 3. Rarement ☐ 4. Jamais

9. Les bénéficiaires finaux des projets (population, etc.), programmes ou politiques publiques ont-ils l'occasion de participer aux processus des évaluations réalisées par votre Structure ?

☐ 1. Toujours ☐ 2. Souvent ☐ 3. Rarement ☐ 4. Jamais

10. Comment la diffusion des résultats des évaluations réalisées par votre Structure a-t-elle été assurée?(*une réponse par ligne*)

Type de diffusion	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
a. Confidentielle (pas de diffusion)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
b. Diffusion restreinte aux seules parties prenantes	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
b. Diffusion élargie (administration publique, partenaires au Dév.)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
c. Rapport transmis aux institutions parlementaires	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
d. Diffusion des résultats par conférence de presse	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
e. Synthèse disponible sur site Internet	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
f. Rapport téléchargeable sur site Internet	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
g. Soumis au débat public	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
h. Autre diffusion (préciser) :	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

11. Votre Structure a diffusé les rapports de l'évaluation ... (*une réponse par ligne et ensuite passer à la question 13*)

Rapports d'évaluation diffusés...	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
a. Sans commentaires	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

b. Avec une prise de position par rapport aux recommandations	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
c. Avec une appréciation sur la qualité de l'évaluation	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
d. Autre (préciser):.....	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

12. Si vous avez répondu « jamais » à la question 1, pour quelles raisons n'avez-vous jamais réalisé d'évaluation ? (une seule réponse par colonne et ensuite passer à la question 20)

Raisons pour ne pas avoir réalisé d'évaluation :	Première raison	Deuxième raison	Troisième raison
1. Nous ne connaissons pas les méthodes d'évaluation	☐ 1	☐ 2	☐ 3
2. Nous trouvons l'évaluation inutile	☐ 1	☐ 2	☐ 3
3. Nous ne disposons pas du budget nécessaire pour financer un évaluateur externe	☐ 1	☐ 2	☐ 3
4. Nous n'avons pas les compétences (légal, réglementaires) pour réaliser ou faire réaliser une évaluation	☐ 1	☐ 2	☐ 3
5. Nous manquons de ressources humaines dans la Structure pour conduire des évaluations	☐ 1	☐ 2	☐ 3
6. Nous n'avons pas de support/soutien politique	☐ 1	☐ 2	☐ 3
7. Autre raison (préciser):	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Autres commentaires relatifs à l'absence de pratique de l'évaluation au sein de votre Structure:			

13. Pour chacune des propositions suivantes, indiquez si elles ont été un facteur de succès, un facteur neutre ou une source de problèmes lors des évaluations réalisées pour votre Structure? (Une réponse par ligne)

	Facteur de succès	Neutre	Source de problèmes
1. La clarté du mandat et des questions d'évaluation	☐ 1	☐ 2	☐ 3
2. Le choix des techniques utilisées par rapport au projet, au programme ou à la politique publique à évaluer	☐ 1	☐ 2	☐ 3
3. La compétence méthodologique de l'évaluateur	☐ 1	☐ 2	☐ 3
4. L'attitude des responsables politiques	☐ 1	☐ 2	☐ 3
5. L'attitude de la hiérarchie administrative	☐ 1	☐ 2	☐ 3
6. La participation des acteurs (administration, partenaires, bailleurs)	☐ 1	☐ 2	☐ 3
7. La participation des bénéficiaires finaux	☐ 1	☐ 2	☐ 3
8. Le coût des évaluations et/ou les délais	☐ 1	☐ 2	☐ 3
9. Les éventuelles bases de données existant pour le suivi des projets, programmes ou politiques publiques	☐ 1	☐ 2	☐ 3
10. Autre facteur (préciser)	☐ 1	☐ 2	☐ 3

14. Quels effets découlent des évaluations que votre Structure a réalisées ? *(une seule réponse par ligne)*

	Aucun effet	Adaptation mineure	Changement important
a. Sur le projet, le programme ou la politique publique évaluée	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
b. Sur votre structure (réorganisation/modification des procédures)	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
c. Sur la relation entre votre structure et les bailleurs de fonds	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
d. Sur la relation entre votre structure et ses « clients »	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
e. Autres effets (préciser) :	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.

15. Quand les évaluations n'induisent pas d'effets, quelle en sont les trois principales raisons ?

☐ 1. Recommandations inadéquates	☐ 5. Manque de suivi par le management
☐ 2. Absence de volonté (ou blocage) des décideurs	☐ 6. Financements insuffisants pour réaliser les mesures préconisées
☐ 3. Déficit de coordination ou conflits institutionnels latents	☐ 7. Difficultés à traduire les recommandations en mesures opérationnelles
☐ 4. Instabilité / changements au sein de la structure	☐ 8. Autre (préciser) :

16. Si des problèmes existent, quelles sont les principales contraintes qui freinent l'activité d'évaluation dans votre structure *(classer par ordre d'importance)* ?

	Rang		Rang
a. Déficit de ressources humaines		e. Mandat de la structure mal défini dans ce domaine	
b. Méconnaissance des méthodes d'évaluation		f. Manque de données/déficit des systèmes d'information	
c. Absence des budgets nécessaires		g. Autre raison (préciser) :	
d. Absence de demande des responsables			

17. Avant la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes ou politiques publiques, les résultats des évaluations antérieures sont-ils pris en compte?

☐ 1. Toujours ☐ 2. Souvent ☐ 3. Rarement ☐ 4. Jamais

18. En général, les évaluations réalisées par votre Structure permettent de ...

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
a. améliorer la gestion et l'efficacité des politiques publiques	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
b. améliorer l'utilisation des ressources financières	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
c. aider la prise de décision politique	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
d. favoriser la transparence de l'action publique	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
e. participer au contrôle de l'utilisation des fonds publics	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
f. améliorer la coordination et l'information	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

interinstitutionnelle				
g. renforcer la communication avec les citoyens	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
h. Autre utilité de l'évaluation (préciser):	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

19. Si de nouvelles évaluations doivent être réalisées pour votre Structure, planifiez-vous des modifications d'approche par rapport à vos pratiques antérieures ?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

Si oui, lesquelles ?

20. Dans votre Structure, une (ou plusieurs) évaluation(s) sont-elles planifiées dans le courant de 2009/2010 ?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

Si oui, lesquelles ?

3. Futur de l'évaluation au Bénin

21. Faut-il développer la pratique de l'évaluation au Bénin?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non (SVP passer à la question 27)

22. Quelles sont selon vous les trois raisons principales pour développer la pratique de l'évaluation (réponses classées de 1 à 3)

	Rang		Rang
1. Répondre aux contraintes réglementaires internationales		6. Sensibiliser les acteurs (institutions, citoyens) et favoriser leur adhésion	
2. Rationaliser les dépenses publiques		7. Renforcer la décentralisation	
3. Améliorer la gestion administrative		8. Augmenter la transparence vis-à-vis des citoyens	
4. Conduire à des actions plus efficaces des administrations publiques et de leurs partenaires		9. Augmenter la transparence vis-à-vis des citoyens	
5. Aider la décision politique		10. Autre raison (à préciser) :	

23. Quelles structures devraient: (i) pratiquer nécessairement les évaluations, (ii) jouer un rôle majeur dans l'évaluation des politiques publiques, (iii) être en mesure de garantir l'indépendance des évaluations réalisées ? (3 réponses par ligne) :

Institutions	Pratique nécessaire		Rôle majeur		Garantie d'indépendance	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
a. L'Assemblée Nationale						
b. La Chambre des Comptes						
c. La Présidence						
d. Le MPDEPP-CAG le BEPP						
e. Le Ministère des Finances						
f. Autres ministères (précisez) :						
g. Des services d'évaluation spécifiques dans les ministères						
h. Les structures directement en charge des projets,						

programmes ou politiques évalués						
i. Autres structures centrales (précisez) :						
j. Structures déconcentrées (précisez) :						
k. Des centres universitaires						
l. Le Réseau Béninois de Suivi et d'Évaluation (ReBSEv)						
l. Les partenaires techniques et financiers						
m. La société civile						
n. Les entreprises du secteur privé						
o. Autres (précisez) :						

24. La pratique de l'évaluation doit-elle tendre vers (une seule réponse)

1. plus de centralisation	
2. une autonomie des différentes structures dans leur pratique évaluative	
3. une option intermédiaire : décentralisation de l'évaluation avec l'appui d'une structure centrale spécialisée (si oui, laquelle :	

25. Quelles sont vos attentes par rapport à une éventuelle structure spécialisée en évaluation ?(une réponse par ligne).

	Oui	Non
a. Fournir des informations sur les techniques et les méthodologies de l'évaluation		
b. Former des fonctionnaires à la pratique de l'évaluation		
c. Favoriser un échange de bonnes pratiques		
d. Accompagner le processus d'évaluation		
e. Organiser la programmation des évaluations à partir de demandes institutionnelles		
f. Réaliser elle-même des évaluations		
g. Diffuser des évaluations auprès des décideurs politiques		
h. Assurer le plaidoyer pour la prise de décision à partir des résultats des évaluations		
i. Autre (précisez)		

26. Parmi les mesures suivantes, indiquez celles qui vous semblent pertinentes et, pour ces dernières, classez-les sur une échelle globale de 1 (priorité la plus forte) à 5 ?

	Oui	Non	Priorité
A - Structures			
1. Une structure gouvernementale spécifique est mise en place pour appuyer les différentes institutions dans le développement de la pratique évaluative			
2. La mission de développement de la pratique évaluative est attribuée à une structure gouvernementale existante : (préciser laquelle :			
3. Une structure parlementaire pour évaluer l'action gouvernementale est mise en place			
4. Le développement de la pratique évaluative est confié à une structure indépendante (société civile)			
5. Les services de suivi évaluation sont généralisés dans les entités publiques			
6. L'institutionnalisation de l'évaluation est liée au cadre institutionnel de S&E - SCRP			
B - Ressources financières			
1. Des enveloppes budgétaires spécifiques sont attribuées aux administrations et autres institutions publiques pour prendre en charge les coûts d'évaluation			
2. Un fonds d'appui aux études d'évaluation est mis en place			
3. Un budget d'évaluation est assuré sur tout projet ou programme public			
C - Ressources humaines			
1. Les décideurs sont sensibilisés sur l'importance de l'évaluation			
2. Les ressources humaines des services de S&E existants sont renforcées (en quantité)			

3. Des actions de formation au bénéfice des services de S&E existants sont exécutées			
4. Développer un plan de formation sur l'évaluation dans l'ensemble des institutions			
5. Un appui spécifique en faveur du développement de l'expertise nationale privée			
D - Cadre réglementant l'évaluation des politiques et programmes			
1. Une loi est votée pour définir le champ et les responsabilités en matière d'évaluation des politiques, programmes et projets publics			
2. Un cadre réglementaire est adopté pour définir des normes contraignantes, applicables à l'ensemble des institutions gérant des ressources publiques (rendant l'évaluation obligatoire suivant des critères définis)			
3. Des normes nationales sont adoptées pour juger de la qualité des évaluations			
E - Renforcement, organisation et réglementation de l'offre			
1. Une offre de formation locale sur l'évaluation est mise en place			
2. Un répertoire des évaluateurs est constitué et régulièrement actualisé (AMSE)			
3. Les évaluateurs sont soumis à une réglementation professionnelle spécifique			
4. Un code de déontologie est adopté pour les évaluateurs			
5. Des barèmes sont adoptés pour déterminer des standards de rémunération applicables aux évaluations et à l'ensemble des partenaires au développement			
F - Appropriation nationale			
1. Les évaluations sont programmées et réalisées sur initiative des institutions nationales			
2. L'utilisation d'équipes « mixtes » dans les évaluations de projets et programmes est systématisée			
3. Les partenaires s'engagent à développer les capacités nationales d'expertise pour assurer dans un délai fixé (5 ans, 10 ans ?) un quota élevé d'utilisation des experts nationaux pour les évaluations.			
G - Diffusion des évaluations et capitalisation			
1. Les travaux d'évaluation font l'objet d'une diffusion élargie			
2. La publication de synthèses est développée pour favoriser la diffusion et utilisation effective des conclusions des évaluations			
3. Un rapport annuel d'évaluation résume les principales évaluations et leurs recommandations			
4. Une capitalisation des données issues de l'évaluation est organisée			

27. Si vous avez répondu « non » à la question 23, pour quelles raisons pensez-vous qu'il ne faut pas renforcer l'évaluation au Bénin? *(une seule réponse par colonne)*

	Première raison	Deuxième raison	Troisième raison
1. L'évaluation ne sert à rien	☐ 1	☐ 2	☐ 3
2. L'évaluation coûte trop cher	☐ 1	☐ 2	☐ 3
3. L'évaluation n'est pas adaptée au système politique au Bénin	☐ 1	☐ 2	☐ 3
4. L'évaluation ajouterait des contraintes et des procédures	☐ 1	☐ 2	☐ 3
5. L'évaluation est trop complaisante avec les décideurs politiques	☐ 1	☐ 2	☐ 3
6. La seule évaluation valable, c'est la voix de l'électeur	☐ 1	☐ 2	☐ 3
7. Les résultats d'évaluations antérieures n'ont jamais été pris en compte	☐ 1	☐ 2	☐ 3
8. L'évaluation est assimilée au contrôle	☐ 1	☐ 2	☐ 3
9. Autre raison (préciser):	☐ 1	☐ 2	☐ 3

4. Commentaires et/ou suggestions concernant les évaluations au Bénin

28. Avez-vous des commentaires et/ou suggestions concernant les évaluations de projets, programmes ou politiques publiques au Bénin ?

29. Etes-vous disposés à nous transmettre les informations relatives aux évaluations que vous avez réalisées ces trois dernières années (par ex. rapport final) ?

☐ 1. Oui

☐ 2. Non

Si oui, merci de nous donner une liste des rapports disponibles :

**Étude diagnostique
des capacités nationales en évaluation au Bénin
Termes de Référence**

1. Introduction

La Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR) 2007-2009 permet de rendre opérationnels les secteurs sur les priorités en matière d'investissement public. Malgré ce schéma cohérent du point de vue conceptuel du mécanisme de gestion du développement, les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des attentes. Le diagnostic réalisé et partagé par l'ensemble des acteurs a montré que le processus de gestion du développement se heurte aux dysfonctionnements de la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-suivi/Evaluation (PPBS) notamment les volets relatifs au suivi et à l'évaluation axés sur les résultats de développement. Les résultats de la revue du processus de gestion du développement⁶, effectuée en 2007, ont révélé quelques dysfonctionnements dont l'absence ou la faible efficacité des systèmes de suivi évaluation

En réponse à cette situation, le Gouvernement du Bénin, par Décrets⁷ pris en Conseil des Ministres, et fixant les attributions, organisation et fonctionnement du Ministère État chargé de la Prospective, du Développement et l'Evaluation de l'action Publique - MPDEAP -, a institutionnalisé la fonction d'évaluation de la politique publique depuis la fin de l'année 2007. Ceci s'est concrétisé par la mise en place d'un Bureau d'Evaluation de l'Action Publique (BEAP), structure ayant un caractère transversal et une envergure nationale.

Dans un contexte national de gestion axée sur la performance où il est important d'adapter les efforts de création ou de consolidation des systèmes nationaux de suivi évaluation aux priorités et aux besoins du pays, le Gouvernement béninois, par le biais du MPDEAP a demandé l'appui du PNUD pour orienter sur les possibilités d'institutionnalisation et de renforcement de la fonction d'évaluation. Cette demande fait suite à la mission d'évaluation indépendante du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) effectuée au Bénin en fin 2008 dans le cadre du cycle de coopération 2004-2008. L'évaluation de ce cycle de programmation a révélé, entre autres leçons apprises, la faiblesse des capacités des partenaires de mise en œuvre qui provenait du fait que le développement des

⁶Cette revue a été organisée par le Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique - MPDEAP - en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement - PNUD

⁷ Décret N°2007-438 du 2 octobre 2007 et Décret N°2008-107 du 10 mars 2008.

capacités n'était pas systématiquement intégré dans le processus de programmation au niveau du pays en général, et au niveau du PNUD en particulier. Ainsi, a-t-il été retenu de conduire une étude qui permettra d'identifier les besoins, les forces et les faiblesses actuelles du système de suivi évaluation et de tirer des enseignements qui pourraient servir à renforcer la stratégie d'évaluation du MPDEAP. Le PNUD ayant une expérience dans le domaine de l'étude diagnostique des capacités évaluatives déjà menées au Congo, au Niger, au Sénégal et en Mauritanie avec l'appui et le soutien de l'UNICEF, de l'UNFPA, de l'AIF - Agence Intergouvernementale de la Francophonie, le Gouvernement béninois a sollicité son assistance pour réaliser cette étude et appuyer le BEAP à renforcer sa stratégie d'intervention et préparer un plan d'actions.

L'étude diagnostique des capacités nationales en évaluation est un préalable à l'établissement de programmes de renforcement des capacités évaluatives qui participera au développement de la culture d'évaluation au Bénin.

2. Contexte et justification

L'évolution en profondeur des cadres du développement (*Etudes Prospectives à long terme, Objectifs du Millénaire, stratégies de réduction de la pauvreté, NEPAD*) et des modalités de l'aide publique au développement (*Déclaration de Paris sur efficacité de l'aide, Initiative pour l'Afrique*) a placé les démarches d'évaluation au cœur des politiques publiques et de leur pilotage stratégique. Cette nouvelle orientation marquée dans la définition et la mise en œuvre des politiques de développement s'est accompagnée :

- du côté des Etats, d'une pression de plus en plus grande pour donner des gages de bonne gouvernance aux diverses parties prenantes nationales et internationales (contribuables, société civile dans son ensemble, organisations multilatérales ou bilatérales, institutions financières internationales, institutions de recherche, etc.), en affichant les preuves d'une bonne gestion ;
- du côté des **organisations multilatérales**, d'une exigence de plus en plus forte en matière de critères d'intervention (« conditionnalités ») et de « redevabilité » : il devient de plus en plus nécessaire d'apporter la preuve

du bon usage des fonds publics qui sont confiés aux Etats, en termes d'utilité de leur intervention et en termes de changements pérennes produits ; et d'apporter une plus grande attention aux contextes dans lesquels s'effectuent les interventions

- du côté enfin du « **milieu de l'évaluation** », on a assisté au cours des dernières années à une structuration de plus en plus poussée et rapide, tant au niveau national (cellules chargés du suivi et de l'évaluation dans la plupart des ministères et dans les collectivités locales, réseaux nationaux, formels ou non), qu'au niveau international (associations continentales - AfrEA (African Evaluation Association), réseaux de bailleurs, associations mondiales comme l'IOCE - *organisation internationale de coopération en évaluation*, ou IDEAS - *Association internationale de l'évaluation du développement*).

Ce changement dans l'agenda du développement, qui met davantage l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles, l'organisation et la gestion des connaissances, a impliqué que l'on fasse davantage appel à des évaluateurs nationaux ainsi qu'à des approches évaluatives plus participatives impliquant davantage la société civile et les experts locaux.

A cette première tendance s'ajoute celle d'une mobilisation accrue des acteurs de la société civile pour une plus forte participation à l'élaboration des politiques publiques et à leur évaluation, dont le processus de formulation nationale des stratégies de réduction de la pauvreté constitue un exemple.

3. Enjeux et objectifs

Enjeux

Dans ce contexte, il semble de plus en plus nécessaire aux Etats de favoriser le développement des pratiques de suivi et d'évaluation des programmes et politiques publiques, notamment afin de s'inscrire dans la perspective de l'atteinte des OMD et des objectifs du NEPAD pour le développement de l'Afrique.

Ce thème du renforcement des capacités évaluatives dans les pays du Sud est à la fois :

- **récurrent** depuis de nombreuses années (la Banque mondiale a organisé plusieurs séminaires sur ce sujet en Afrique, l'association africaine d'évaluation - AfrEA - en fait régulièrement un des thèmes de ces conférences, etc.) ;
- **complexé** du fait de la diversité des parties prenantes, de la variété des cadres de référence et des méthodes, des visions [qu'on en ait une vision technique ou une approche plus politique de démocratie participative].
- **sensible** du fait du regard porté sur l'action publique.

Cependant, aucune étude systématique et comparative, visant à identifier les forces et les faiblesses des pratiques évaluatives comme préalable à l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités, n'a été encore entreprise au Bénin. Forts de ce constat, le BEAP et PNUD Bénin initiateurs de cette démarche souhaitent susciter une réflexion et un intérêt sur cette problématique auprès d'un large public, parmi lequel principalement l'administration publique et les institutions nationales, les acteurs de la société civile, les partenaires au développement.

L'initiative de cette étude part du constat qu'au Bénin, l'absence d'un système efficace de Suivi et d'Evaluation constitue à l'évidence un handicap majeur à l'aboutissement des réformes entreprises par les pouvoirs publics (CSLP, stratégies sectorielles, etc.). Il s'ensuit souvent un impact limité sur les populations des politiques et programmes publics de développement. Elle inscrit l'étude suggérée dans l'objectif d'enraciner la culture du suivi et de l'évaluation dans l'ensemble des rouages de l'État et auprès des institutions de la société civile. Il s'agira également de susciter une réflexion à tous les niveaux sur la place de l'évaluation dans les politiques de développement. L'idée de diagnostiquer les capacités d'évaluation au Bénin n'est pas nouvelle. Elle s'est heurtée dans le passé à des problèmes de financement mais aussi à des difficultés de mobilisation d'une expertise internationale appropriée.

L'étude doit couvrir trois (3) champs importants : les pratiques d'évaluation, la qualité des études d'évaluation réalisées au Bénin et le renforcement des capacités en évaluation.

Objectifs

L'objectif final visé par le Bénin à travers cette étude diagnostique est :

- de préparer la mise en place ultérieure d'un **programme de renforcement des capacités** évaluatives dans le pays,
- doter le BEAP d'une stratégie d'intervention en matière d'évaluation des politiques publiques, et,
- de fournir une situation de référence permettant la comparabilité de la situation du Bénin avec celles des autres pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre dans la perspective d'échanges d'expériences avec eux.

Cette étude doit permettre de promouvoir la diffusion de la pratique évaluative à l'ensemble du processus de développement tant en terme de programmation que de mise en œuvre des *actions, programmes et politiques de développement*.

En somme, l'étude comporte trois objectifs spécifiques :

- faire l'**état des lieux** des capacités en évaluation et de la pratique évaluative dans le pays ;
- étudier les **scénarios** possibles d'institutionnalisation de l'évaluation puis formuler un **plan d'action** pour le développement des capacités en évaluation ;
- impulser un **dialogue** entre les acteurs nationaux, gouvernementaux et non gouvernementaux sur le développement de la culture d'évaluation et favoriser, par la même occasion, un échange sur le développement des pratiques évaluatives entre les associations/réseaux francophones de l'évaluation.

Ainsi, cette étude s'attachera-t-elle à diffuser une culture de l'évaluation, qui s'articulera autour de trois exigences fondamentales :

- l'exigence d'un **dialogue fondé sur les informations suscitées par l'évaluation** entre les différentes catégories d'acteurs de la société et leur participation active à la réflexion critique sur les actions publiques menées dans le cadre des stratégies de réduction de la pauvreté,
- l'exigence d'un large accès aux connaissances liées à l'exercice des pratiques d'évaluation, au travers d'opportunités d'**apprentissage**

formel et informel, l'utilisation des résultats et leur large dissémination, etc.

- l'exigence, pour l'ensemble des parties prenantes d'être **redevables de leurs engagements pris** (*accountability*), non seulement à l'égard des bailleurs, mais également à l'égard de l'ensemble de la société.

Pour résumer la vision de la démarche, l'évaluation doit donc s'imposer aujourd'hui comme une pratique de nature largement participative au cours de laquelle un processus de dialogue et d'apprentissage se développera entre les acteurs de l'action publique, de sorte que les représentations et les valeurs de ceux-ci évoluent à mesure que la culture de l'évaluation est diffusée.

Avant d'envisager un programme de renforcement des capacités en évaluation, qu'il soit de l'initiative de l'État ou d'organismes extérieurs d'aide au développement, il semble nécessaire de réaliser un état des lieux le plus complet possible des outils, des pratiques et des compétences humaines en évaluation disponibles à l'échelle nationale.

4. Champ thématique de l'étude

Suite au séminaire méthodologique organisé à Dakar (Sénégal) du 25 au 27 avril 2005, il est proposé que, dans un premier temps, les études diagnostiques nationales se concentrent sur les **acteurs et structures impliqués effectivement dans le pilotage stratégique des politiques de réduction de la pauvreté**. Conduite selon une démarche participative, l'étude associera aussi bien les structures de l'État que les partenaires au développement et la société civile au sens large. Les stratégies pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement en 2015 dominent aujourd'hui l'agenda du développement. Ces stratégies traduites au niveau national offrent un cadre fédérateur⁸ au sein duquel un large état des lieux des capacités évaluatives puis, sur cette base, la mise en place d'un programme de renforcement, trouvent leur pertinence⁹.

⁸ Voir rapport du secrétaire général des Nations Unies, *In larger Freedom : towards development, security and human rights for all*, mars 2005.

⁹ Le lien entre **évaluation et bonne gouvernance**, la large **participation des acteurs**, notamment des femmes, au niveau communautaire, sont des dimensions de l'évaluation abordées dans le RAPPORT DU PROJET DU MILLÉNAIRE « Investir pour le Développement ». Une analyse nationale des forces et faiblesses des pratiques évaluatives actuelles peuvent dès lors s'attacher à développer, comme le recommande ce rapport, un plan d'investissement pour le renforcement des capacités dans ce domaine particulier et cela pour contribuer à l'atteinte des OMD en 2015.

L'analyse des pratiques évaluatives couvrira les niveaux suivants :

- *le dispositif institutionnel et juridique de l'évaluation,*
 - mandats, réglementations, mission des structures administratives,
 - ressources (humaines et financières) des organisations chargées de piloter des évaluations,
- *l'étendue de la pratique évaluative,*
 - commanditaires, type d'activités (politiques, programmes, projets) évaluées,
 - forces et faiblesses d'une sélection de quatre (4) évaluations réalisées (selon certains critères par exemple : TDR, partenaires engagés, rapportage, valorisation ; confrontation à des standards de qualité préétablis comme l'utilité politique, la rigueur scientifique, l'implication des acteurs politiques, les normes de l'UNEG¹⁰, etc.),
 - liens fonctionnels (institutionnels et financiers) et dynamique des échanges entre acteurs et structures,
- *la perception des acteurs sur les pratiques actuelles en évaluation,*
- *leur vision concernant l'avenir de l'évaluation dans chacun des contextes nationaux.*

5. Principes organisationnels

L'étude diagnostique sur les capacités nationales en évaluation sera encadrée par un Comité de Pilotage Technique comprenant les principales administrations, les PTFs, le secteur privé et les organisations de la société civile en étroite collaboration avec le Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique et plus spécifiquement avec le Bureau d'Evaluation de l'Action Publique - BEAP - et PNUD Bénin. Une équipe de consultants sous la supervision du Comité de Pilotage sera responsable de la réalisation de l'étude.

¹⁰United Nations Evaluation Group

❑ Le Comité de Pilotage Technique de l'étude (CPT)

Ce comité sera responsable des missions suivantes :

- valider les termes de référence de l'étude et des consultants nationaux et internationaux,
- effectuer le suivi rapproché de l'étude,
- organiser la réunion de restitution finale et de validation de l'étude au niveau national.

Il organisera par ailleurs toute réunion qu'il jugera nécessaire afin d'informer et sensibiliser les parties prenantes (administrations, secteur privé, les PTFs et la Société civile, etc.) aux enjeux de cette étude et au projet de programme national de renforcement des capacités qui en découlera.

Le CPT comprendra les institutions suivantes, pouvant être élargi éventuellement à d'autres institutions:

- Structures de l'Administration (BEAP, OCS, INSAE, DGSP, DGAE, DGB, CAPOD, DPP des ministères sectoriels prioritaires)
- Assemblée Nationale (CAPAN, UNACEB)
- Conseil Economique et social - CES
- Chambre des comptes de la Cour suprême
- Système des Nations Unies (notamment PNUD, UNICEF, UNFPA)
- Réseau Béninois de Suivi et d'Evaluation - ReBSEv
- Représentants de la société civile

Le Comité sera co-présidé par le BEAP et le Système des Nations Unies

❑ L'équipe des consultants

Une équipe de consultants sera recrutée pour réaliser l'étude diagnostique. Cette équipe sera composée d'un consultant international, chef d'équipe, et d'un consultant national. Suite au recrutement du consultant international, celui-ci pourra participer en collaboration avec le Comité de Pilotage à la finalisation des termes de référence (TDR) et à la sélection du consultant national.

Le consultant international sera recruté au niveau B (spécialiste senior P/L-4) selon le barème du SNU en vigueur. Le consultant international effectuera deux (2)

missions à Cotonou : au début et à la fin de l'étude. On pourra éventuellement évoquer d'autres missions au besoin. Pendant ces missions, les frais de voyage et d'hébergement et les DSA seront pris en charge par le Système des Nations Unies.

Le consultant national sera recruté au niveau NO C selon le barème du SNU en vigueur. Son travail se déroulera exclusivement à Cotonou. Si exceptionnellement un déplacement ailleurs était jugé nécessaire, le SNU prendra en charge les frais de voyage et d'hébergement.

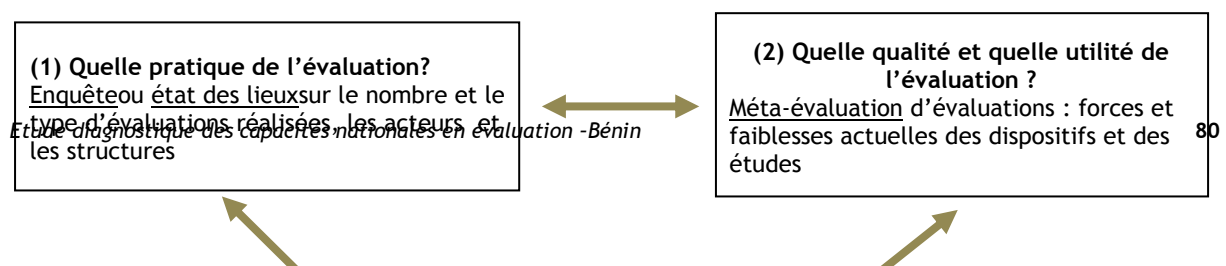
La durée de la prestation des consultants sera de 45 hommes/jours, étendus sur la période entre les mois de juillet et de septembre 2009.

6. Principes méthodologiques

Afin d'assurer la cohérence du diagnostic national avec les autres études réalisées dans le cadre de l'initiative sous-régionale originale et permettre leur comparabilité, **la méthodologie complète d'enquête et d'analyse** (établissement des questionnaires d'enquêtes, des guides d'entretiens ainsi que le canevas d'analyse pour la méta évaluation) **devra prendre en compte celles utilisées pour les autres études (complétées au Sénégal, au Niger, au Congo et en Mauritanie)** ainsi que les **leçons tirées de ces premières évaluations pilotes**. A ce sujet, il serait utile, pour assurer le lien avec les études précédentes, que l'équipe de consultants prenne contact, au démarrage de l'étude, avec les membres du comité de pilotage régional institué en 2006, en particulier avec F. Varone. En outre, le rapport final inclura explicitement une mise en perspective des résultats de l'étude béninoise avec ceux obtenus pour les trois études pilotes du Congo, du Niger, du Sénégal et de la Mauritanie.

L'étude nationale sera structurée autour de trois (3) questionnements, repris dans le schéma présenté ci-dessous :

- les pratiques d'évaluation,
- la qualité des études d'évaluation produites au niveau national et leur utilisation
- les scénarii d'institutionnalisation et de renforcement des capacités en évaluation.



Sensibilisation sur l'étude et les enjeux de l'évaluation des politiques publiques

Une attention particulière devra être apportée à la sensibilisation qui précèdera la phase de collecte d'information sur les pratiques évaluatives. Elle devrait favoriser un meilleur taux de réponse aux questionnaires par rapport aux performances plutôt médiocres constatées pour les quatre (4) pays de la phase pilote. Notamment, au terme de la phase de préparation de l'étude, un atelier de lancement - bref (1/2 journée ou 1 journée au maximum) mais élargi - pourra être organisé. Celui-ci devrait permettre de sensibiliser les différentes catégories d'acteurs sur leur participation nécessaire à l'étude mais également de clarifier les concepts, évoquer les initiatives en cours au niveau national ou du continent, informer sur les résultats de l'enquête pilote, etc.

Sélection des quatre (4) évaluations retenues pour la méta-évaluation

La sélection des quatre (4) projets/programmes/politiques pour la méta-évaluation est une décision qui relève du Comité de Pilotage. Sur la base de critères arrêtés dans le cadre de la mise au point de la méthodologie et à partir des entretiens réalisés au cours de l'étape de préparation de l'étude, l'équipe de consultants proposera une liste de quatre (4) évaluations parmi une liste de dix (10). Le choix sera fait lors de la seconde réunion du CPT (fin de la 1ère mission du Consultant International).

Tableau récapitulatif de l'organisation générale des études

Etapas	Activités	Durée	Mobilisation de l'expertise		
			CN	CI terrain	CI siège
Etape 1 : Préparation de l'étude et atelier/réunion de lancement	- Adaptation de la méthodologie d'enquête et d'analyse (sur la base de la méthodologie développée au niveau sous-régional : outils de collecte des données (questionnaire, grille d'entretien, grille pour la méta-évaluation, sélection des 4 évaluations nationales,...) - Révision éventuelle du chronogramme de l'intervention - Atelier de lancement : sensibilisation des acteurs ; présentation et validation de la méthodologie	10 j	10j	10 j	-
Etape 2 : Réalisation de l'étude nationale	État des lieux (définir la pratique déclarée de l'évaluation) - revue documentaire - administration des questionnaires - réalisation des entretiens semi-directifs - interprétation et analyse des données - production du document de travail sur l'état des lieux et transmission au CPT	40 j	15j	2,5 j	7,5 j
	Méta évaluation - revue documentaire sur les 4 évaluations (rapports d'évaluation et autres documents connexes) - entretiens avec commanditaires, évaluateurs et évalués - analyse des forces et faiblesses des évaluations à partir des référentiels retenus - identification des principaux facteurs favorables ou défavorables à la qualité des évaluations réalisées - synthèse de la méta-évaluation - production du document de travail sur la méta-évaluation et transmission au CPT		15j	-	12,5 j
	Développement des scénarii - analyse des dispositifs institutionnels existants - définition des scénarii institutionnels possibles et identification de leurs forces, faiblesses, opportunités et risques (analyse SWOT) - identification des priorités et lignes directrices pour un futur plan d'action de DCE - production du document de travail sur les scénarii		10j	7,5 j	5 j
Etape 3 : Remise et validation des rapports	Etablissement, remise et amendement du rapport provisoire - Production et remise du rapport provisoire au CPT (draft 1) - Avis des membres du CPT - Remise d'un rapport provisoire révisé (draft 2)	10 j	5 j	5 j	-
	Préparation de et réalisation de l'atelier national de restitution des résultats - Diffusion élargie du projet de rapport (draft 2) et postage sur le net - Préparation des supports pour la présentation des résultats : Power Point et résumé de 2 pages) - Organisation de l'atelier (programme, logistique,...) - Tenue de l'atelier		5 j	5 j	-
	Conclusions de l'atelier et finalisation du rapport de l'étude - Rédaction du compte-rendu de l'atelier (organisation, participation, perceptions différenciées, conclusions consensuelles,...) - Production et remise du rapport final de l'étude - Etablissement d'une feuille de route sur les actions à prendre et le suivi de leur exécution (centrée sur la préparation du plan de développement des capacités évaluatives nationales)		-	-	5 j
TOTAL (à noter simultanément de certaines activités)		50	45	20	25

Livrables attendus

L'équipe de consultants livrera au Comité de Pilotage Technique les suivants documents finaux:

- Rapport final d'étude comprenant un résumé exécutif de huit (8) pages maximum, des résultats des enquêtes et des entretiens, la synthèse de la méta-évaluation ainsi qu'un projet de scénario pour le développement des capacités nationales d'évaluation. Un draft du rapport sera produit et présenté à l'atelier de restitution de l'étude ;
- Des documents de travail indépendants pour l'état des lieux, la méta-évaluation et le scénario pour le développement des capacités nationales d'évaluation ;
- Une synthèse du rapport (sous format PowerPoint) à présenter lors de l'atelier de restitution nationale de l'étude.

Pour faciliter le suivi du travail par le CPT, l'équipe de consultants produira également des documents de travail intermédiaires au terme de chacune des sous-étapes relatives à la préparation de la méthodologie, à l'état des lieux, à la méta évaluation et à l'étude des scénarii institutionnels.

Chronogramme de l'étude :

CALENDRIER DES ACTIVITES

Activités	Juillet	Août				Septembre					
	25-31	1-7	8-14	15-21	22-28	1-7	8-14	15-21	22-28	29-31	
	Mission							Mission			
1 - Préparation de l'étude											
. Réunion de cadrage du CPT											
. Adaptation de la méthodologie de l'étude & outils de collecte											
. Réunion CPT et préparation de l'atelier de lancement											
. Atelier de lancement											
2 - Etat des lieux											
. Revue documentaire											
. Administration des questionnaires											
. Réalisation des entretiens semi-directifs											
. Interprétation et analyse des données											
. Document de travail sur l'état des lieux											
3 - Méta-évaluation											
. Revue documentaire sur les 4 évaluations											
. Entretiens avec commanditaires, évaluateurs et évalués											
. Analyse des forces & faiblesses des évaluations, facteurs favorables/défavorables											
. Document de travail sur la méta-évaluation											
4 - Développement des scénarii											
. Analyse des dispositifs institutionnels existants											
. Définition des scénarii institutionnels possibles et analyse											
. Identification priorités/lignes directrices / plan DCE											
. Document de travail sur les scénarii et le plan DCE											
5 - Finalisation et validation de l'étude											
. Etablissement du rapport provisoire											
. Préparation de l'atelier national de validation											
. Atelier national de validation											
. Elaboration et transmission du Compte rendu de l'atelier et du Rapport final											

Calendrier de remise de produits et de paiements du consultant international		
Produit	Montant	Date
Signature du contrat	20%	
Document de travail état des lieux	10%	
Document de travail méta évaluation	10%	
Document de travail scenarii et plan Développement des Capacités Evaluatives (DCE)	10%	
Rapport final après atelier restitution	50%	