



SECRETARIAT GÉNÉRAL  
DE LA PRÉSIDENTE  
REPUBLICQUE DU BENIN

BUREAU DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES  
ET DE L'ANALYSE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE

Évaluation de la mise en œuvre de la  
**Politique Nationale d'Évaluation  
(PNÉ) 2012-2021**

et élaboration de son plan d'action 2020-2021

**Rapport Final**



# **Évaluation de la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Évaluation (PNÉ) 2012-2021 et élaboration de son plan d'action 2020-2021**

---

Octobre 2019



# SOMMAIRE

---

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS	7
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	9
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	11
INTRODUCTION	13
<b>1. PRESENTATION DE LA POLITIQUE NATIONALE D'ÉVALUATION</b>	<b>14</b>
1.1. Contexte de mise en œuvre et objectifs de la Politique Nationale d'Évaluation	14
1.2. Déclaration de la Politique Nationale d'Évaluation	14
1.3. Cadre global de mise en œuvre de la politique	15
<b>2. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION</b>	<b>18</b>
2.1 Objectif de l'évaluation	18
2.2 Démarche méthodologique	18
<b>3. THÉORIE DU CHANGEMENT RECONSTITUÉE</b>	<b>27</b>
<b>4. EVALUATION DE L'IMPLANTATION DE LA PNE</b>	<b>30</b>
4.1 Fonctionnement des organes de coordination et de mise en œuvre de la PNE	30
4.2 Point des actions mises en œuvre dans le cadre de la PNE	33
4.3 Ressources investies dans la mise en œuvre de la PNE	37
<b>5. RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA POLITIQUE</b>	<b>40</b>
5.1 Evaluation de la pertinence de la PNE	40
5.2 Evaluation de la cohérence	41
5.3 Evaluation de l'efficacité de la PNE	42
5.4 Evaluation de l'efficience	50
5.5 Evaluation de la durabilité	50
5.6 Evaluation de la sensibilité genre de la PNE	51
<b>6. LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>54</b>

6.1 Leçons apprises	54
6.2. Recommandations	55
<b>CONCLUSION</b>	<b>57</b>
<b>PLAN D'ACTION 2020-2021 DE LA POLITIQUE NATIONALE DE L'EVALUATION</b>	<b>58</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>58</b>
1. Synthèse des résultats d'évaluation de la PNE et objectifs du plan d'actions 2020-2021	58
2. Axes stratégiques d'opérationnalisation de la PNE pour la période 2020-2021	59
3. Matrice et cadre de performance du plan d'action 2020-2021	60
4. Mécanisme de mise en œuvre et le cadre de performance du plan d'actions	64
4.1 Cadre institutionnel de suivi évaluation de la mise en œuvre du plan d'action	64
4.2 Stratégie de mobilisation de financement	64
4.3 Conditions de succès de la mise en œuvre du plan d'action du PNE	65
4.4 Le suivi et l'évaluation des différentes actions programmées pour la période 2020-2021	65
4.5 Cadre de performance du plan d'actions	65
<b>CONCLUSION</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>69</b>
ANNEXE 1 : EQUIPE DE REDACTION	69
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE AVEC LES PARTIES PRENANTES	70
TABLE DES MATIERES	81

## LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

<b>AGDEN</b>	:	AfricaGender&DevelopmentEvaluators Network
<b>AN</b>	:	Assemblée Nationale
<b>BEPPAAG</b>	:	Bureau de l’Evaluation des Politiques Publiques et de l’Analyse de l’Action Gouvernementale
<b>CIEPP</b>	:	Cadre Institutionnel de l’Evaluation des Politiques Publiques
<b>CNE</b>	:	Conseil National de l’Evaluation
<b>CSE</b>	:	Cellule Suivi-Evaluation
<b>CSPEF</b>	:	Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
<b>DGAE</b>	:	Direction Générale des Affaires Economiques
<b>DG-CS-ODD</b>	:	Direction Générale de la Coordination et du Suivi des ODD
<b>DGPD</b>	:	Direction Générale des Politiques de Développement
<b>DGPSIP</b>	:	Direction Générale de la Programmation et du Suivi des Investissements Publics
<b>DGSP</b>	:	Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
<b>DPP</b>	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>INSAE</b>	:	Institut National de la Statistique et de l’Analyse Economique
<b>JBE</b>	:	Journées Béninoises de l’Evaluation
<b>LOLF</b>	:	Loi Organique relative aux Lois de Finances
<b>OCS</b>	:	Observatoire du Changement Social
<b>OSC</b>	:	Organisation de la Société Civile
<b>PAG</b>	:	Programme d’Actions du Gouvernement
<b>PC2D</b>	:	Programme de Croissance pour le Développement Durable
<b>PNE</b>	:	Politique Nationale de l’Evaluation
<b>PNUD</b>	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPBS</b>	:	Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-évaluation
<b>PTF</b>	:	Partenaire Technique et Financier
<b>SGPR</b>	:	Secrétariat Général de la Présidence de la République
<b>TM</b>	:	TwendeMbele
<b>UEMOA</b>	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UNICEF</b>	:	Fonds des Nations Unies pour l’Enfance





## LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

<b>Tableau 1</b>	: Cadre Institutionnel de l'Evaluation des Politiques Publiques	16
<b>Tableau 2</b>	: Répartition des répondants au questionnaire par catégorie	19
<b>Tableau 3</b>	: Matrice d'évaluation	23
<b>Tableau 4</b>	: Bilan de l'organisation des JBE au Bénin (2010-2018)	34
<b>Tableau 5</b>	: Récapitulatif des actions mises en œuvre dans le cadre de la PNE	36
<b>Tableau 6</b>	: Ressources humaines affectées à la mise en œuvre de la PNE	37
<b>Tableau 7</b>	: Ressources financières investies dans la mise en œuvre de la PNE	38
<b>Tableau 8</b>	: Partenaires ayant appuyé la mise en œuvre de la PNE	39
<b>Tableau 9</b>	: Analyse de la pertinence de la PNE	40
<b>Tableau 10</b>	: Ressources allouées aux activités d'évaluation dans les ministères	47
<b>Tableau 11</b>	: Développement des activités de suivi-évaluation dans les communes	48
<b>Tableau 12</b>	: Cadre d'analyse de la sensibilité genre de la PNE à sa formulation	51
<b>Tableau 13</b>	: Cadre d'analyse de la sensibilité genre de la PNE à sa mise en œuvre	52
<b>Tableau 14</b>	: Leçons apprises de la mise en œuvre de la PNE	54
<b>Tableau 15</b>	: Matrice du plan d'action 2020-2021 de la PNE	60
<b>Tableau 16</b>	: Cadre de performance de la mise en œuvre du plan d'actions 2020-2021 de la PNE	66

<b>Graphique 1</b>	: Répartition par fonction des répondants	20
<b>Graphique 2</b>	: Sexe des répondants	20
<b>Graphique 3</b>	: Formation des répondants au niveau des structures étatiques	44
<b>Graphique 4</b>	: Formation des répondants au niveau des structures non étatiques	45



# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Bénin a adopté en 2012 la Politique Nationale de l'Evaluation (PNE 2012-2021) et après cinq ans de mise en œuvre, il s'est avéré nécessaire de l'évaluer. La présente mission a permis donc de réaliser l'évaluation à mi-parcours de la PNE assortie d'un plan d'action sensible au genre couvrant la période 2020-2021. La démarche méthodologique adoptée pour y parvenir a consisté en la planification technique et opérationnelle de l'évaluation qui a donné lieu à l'élaboration du référentiel de l'évaluation validé par l'instance d'évaluation mise en place à cet effet. La collecte de données a été effectuée et a permis de recueillir des informations auprès de 77 acteurs au niveau des structures étatiques et non étatiques concernées par les questions d'évaluation. Les analyses ont été effectuées en s'appuyant sur un devis d'évaluation qui tient compte de l'implantation de la politique et des critères évaluatifs de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de sensibilité genre.

En termes d'implantation de la PNE, l'étude a révélé que le Conseil National de l'Evaluation (CNE) qui est l'organe d'orientation et de consultation en matière d'évaluation des politiques publiques, n'a pas très bien répondu aux attentes de rôles en termes de coordination de la mise en œuvre de la politique. Il devrait veiller à l'opérationnalisation des mesures de mises en œuvre prévues dans le document de politique. Ces mesures appellent notamment à l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal d'évaluation, d'un programme quinquennal ou triennal d'évaluation au niveau de chaque ministère. Il devra faire approprier la politique aux acteurs du Cadre Institutionnel de l'Evaluation des Politiques Publiques (CIEPP) et communiquer sur sa mission. Le CNE n'a pas suffisamment pris en charge ses questions dans

son fonctionnement. Le Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG) est l'organe principal de mise en œuvre de la PNE et devrait, à ce titre, appuyer les ministères, les collectivités territoriales dans la définition des instruments de mise en œuvre de la PNE. Cet appui a manqué dans le fonctionnement du Bureau qui n'a pas pu élaborer le Plan stratégique quinquennal d'évaluation tel que prévu dans les mesures opérationnelles de mise en œuvre de la PNE. Au niveau des ministères et collectivités territoriales, le mécanisme de mise en œuvre de la PNE est arrimé aux dispositifs existants de suivi-évaluation, mais cet arrimage n'a pas induit un fonctionnement subséquent desdits dispositifs. La dynamisation des mécanismes de dialogue et de coopération avec les partenaires reste un défi à relever malgré quelques points forts enregistrés en termes d'adhésion des Organisations de la Société Civile (OSC) et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à la mise en œuvre de la PNE. Les ressources humaines matérielles et financières affectées à la mise en œuvre de PNE restent insuffisantes et justifient en partie les dysfonctionnements relevés dans son implantation.

De l'analyse de la pertinence et de la cohérence de la PNE, il ressort que la politique, en tant qu'intervention, répond à un problème réel d'amélioration de la qualité de la gouvernance publique au Bénin. Sa mise en œuvre correspond aux priorités nationales en matière d'évaluation. Mais, ses instruments et moyens de mise en œuvre ne sont pas articulés de façon cohérente de manière à garantir une efficacité dans l'atteinte de ses objectifs.

En ce qui concerne l'efficacité de la PNE, il est à noter que les actions mise en œuvre dans le

cadre de la PNE n'ont pas manqué d'induire des effets sur les plans de l'institutionnalisation et de la professionnalisation de l'évaluation ainsi que sur la diffusion et la capitalisation des connaissances. Ces effets sont plus prononcés au niveau central et sectoriel qu'au niveau des collectivités territoriales où la culture évaluative n'est pas encore très développée. Les effets de la PNE sur l'amélioration des processus décisionnels et la reddition de comptes ne sont pas encore perceptibles et constituent un point essentiel à renforcer par la mise en œuvre du plan d'actions 2020-2021.

Les résultats et acquis obtenus sont, entre autres, relatifs à l'adoption de normes et méthodes de références en matière d'évaluation, la formation d'une masse critique de cadres de la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi (PPBS), l'instauration d'un cadre d'échange entre les acteurs de la communauté d'évaluation à travers l'organisation des Journées Béninoises d'Evaluation (JBE) et à l'amorce d'un mécanisme de dissémination des résultats d'évaluation. La durabilité de ces résultats tient notamment à l'appropriation de la PNE par les acteurs du CIEPP

notamment au niveau local et au renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin.

L'évaluation de la sensibilité genre de la PNE révèle que la politique n'a pas tenu compte de la dimension genre dans sa formulation et cette insuffisance n'a pas pu être rattrapée convenablement à sa mise en œuvre. La prise en compte du genre dans le développement de la culture évaluative au Bénin reste donc un défi notamment sur les plans de l'institutionnalisation et de la professionnalisation de l'évaluation.

Enfin, pour corriger les insuffisances enregistrées et permettre à la PNE d'atteindre les objectifs escomptés des recommandations sont reformulées, lesquelles recommandations donnent lieu à un plan d'actions 2020-2021 de la PNE sensible au genre. Ces recommandations concernent notamment, l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation, sa professionnalisation, la diffusion et capitalisation des connaissances, l'amélioration du processus décisionnel et la reddition de comptes.

# INTRODUCTION

L'évaluation des politiques publiques se trouve de nos jours au cœur de la gouvernance publique. On ne peut efficacement nourrir le débat politique, optimiser l'utilisation des ressources publiques, apprécier la valeur des interventions publiques sans l'évaluation des politiques publiques. Conscient d'un tel enjeu, le Gouvernement du Bénin a adopté en 2012 la Politique Nationale de l'Evaluation (PNE 2012-2021) qui vise à renforcer la qualité de la gouvernance à travers trois axes d'intervention:

- la promotion de la culture évaluative au sein de l'Administration publique ;
- la promotion des outils nécessaires à l'appréciation des politiques publiques ; et
- la capitalisation des connaissances et diffusion des bonnes pratiques de gestion publique.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de ces axes d'intervention, d'importantes actions ont été menées au nombre desquelles figurent la poursuite de l'organisation biennale des Journées Béninoises de l'Evaluation (JBE), la réalisation de dix-sept évaluations de politiques publiques, l'élaboration du guide méthodologique national d'évaluation, la création et la mise à jour d'une base de données sur l'évaluation, le renforcement des capacités techniques des acteurs, l'adhésion du Bénin à des initiatives régionales et internationales, le développement des programmes de coopération en évaluation.

Plus de cinq ans après son adoption, il apparaît nécessaire de l'évaluer afin d'apprécier les résultats obtenus et d'opérer les ajustements appropriés pour espérer en 2021 atteindre les objectifs escomptés. C'est à cette fin que la présente mission d'évaluation a été initiée par le Secrétariat Général

de la Présidence de la République (SGPR) à travers le BEPPAAG, avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et du programme TwendeMbele (TM<sup>1</sup>).

L'évaluation de la PNE s'inscrit dans la mise en œuvre de l'axe stratégique n°2 «amélioration de la gouvernance» du Programme d'Actions du Gouvernement (2016-2021). Elle permet de disposer des données probantes pour améliorer le fonctionnement du Cadre Institutionnel d'Evaluation des Politiques Publiques (CIEPP) et des interventions de ses membres. Le guide méthodologique national d'évaluation a servi de cadre théorique de référence à la conduite de la présente mission.

La présentation des résultats de cette évaluation, objet du présent rapport, est articulée en six (06) points essentiels à savoir : présentation de la politique, objectif de la mission d'évaluation, théorie de changement reconstituée de la PNE, analyse de l'implantation de la PNE, analyse évaluative suivant les critères d'évaluation, les leçons apprises et recommandations.

---

<sup>1</sup> TwendeMbele est un programme de coopération sud-sud en évaluation entre le Bénin, l'Afrique du Sud et l'Ouganda qui vise à soutenir le développement d'outils de suivi et d'évaluation communs aux trois pays et à permettre l'approfondissement du partage de connaissances et d'expériences dans ce domaine.

# 1. PRESENTATION DE LA POLITIQUE NATIONALE D'ÉVALUATION

## 1.1. Contexte de mise en œuvre et objectifs de la Politique Nationale d'Évaluation

La PNE a été adoptée et mise en œuvre dans un contexte d'accélération de la réforme de gestion axée sur les résultats. En effet, la gestion axée sur les résultats a été introduite dans l'administration publique béninoise depuis 2000. Cette réforme s'est généralisée à partir de 2006 à l'ensemble de l'administration publique et a conduit à une prise de conscience collective de la nécessité d'assurer un service public plus efficace et plus efficient avec une approche plus rationnelle. A cet égard, l'évaluation est apparue comme une fonction importante qu'il convient d'intégrer au cycle de gestion des politiques publiques pour aider la prise de décision et guider l'action de l'Etat.

Dans un souci d'efficacité de ses interventions, le Gouvernement a, depuis juin 2007, élevé l'évaluation au rang d'instrument d'amélioration de la qualité de la gouvernance publique. Les travaux menés dans ce cadre ont conduit à l'élaboration du CIEPP et à la réflexion sur le développement des capacités nationales en évaluation. Au terme de ces réflexions, il s'est avéré utile de doter le Bénin d'une PNE, document qui indique les options stratégiques en matière de développement de l'évaluation ainsi que le cadre de mise en œuvre.

Le développement de la pratique évaluative au Bénin ayant été reconnu comme une nécessité par toutes les parties prenantes au processus de développement, le Gouvernement envisage de développer en lien avec la poursuite de la réforme de la gestion axée sur les résultats, un véritable système national d'évaluation qui contribuera à améliorer l'action publique et à renforcer la culture évaluative au sein de l'Administration publique. La politique nationale d'évaluation constitue un outil fédérateur pour la concrétisation de cette ambition.

A cette fin, elle vise à promouvoir la responsabilité institutionnelle dans la recherche de l'information et la responsabilisation des gestionnaires. Elle a pour objectifs :

- de promouvoir la culture évaluative au sein de l'Administration publique ;
- de promouvoir les outils nécessaires à l'appréciation des politiques publiques ;
- de contribuer à l'optimisation et à l'utilisation rationnelle des ressources publiques ;
- d'aider à la capitalisation des connaissances et à la diffusion des bonnes pratiques de gestion publique ;
- de renforcer la redevabilité et la bonne gouvernance au sein de l'Administration publique ;
- de systématiser la reddition de comptes aux institutions et citoyens.

## 1.2. Déclaration de la Politique Nationale d'Evaluation

En envisageant l'évaluation des politiques publiques comme un outil d'amélioration de la qualité du service public, de la performance de l'Administration et de la redevabilité envers le peuple béninois, le Gouvernement l'a érigé au rang des priorités nationales. A cet égard, la PNE fait obligation aux ministères et organismes publics à titre de déclaration d'incorporer l'évaluation dans leurs pratiques de gestion afin d'aider le Gouvernement à :

- concevoir des politiques, programmes et initiatives qui indiquent clairement les résultats attendus et comportent dès le départ, des

systèmes valides de mesure du rendement, d'établissement de rapports et de reddition de comptes ;

- évaluer d'une manière rigoureuse et objective les résultats ainsi que les répercussions directes et indirectes des politiques, initiatives, programmes et autres processus gouvernementaux permettant d'obtenir les résultats attendus.

A cet effet, l'Administration publique se doit dorénavant :

- d'assurer la production systématique ou en temps opportun, pour le compte du Gouvernement, d'informations et de connaissances stratégiques, fiables et objectives sur les résultats et les effets de ses actions en vue de mieux répondre aux besoins et aux aspirations des populations béninoises ;
- de promouvoir la culture évaluative en son sein, auprès des pouvoirs déconcentrés et décentralisés et des partenaires sociaux ;
- de développer les mécanismes d'évaluation de l'action publique qui permettront une meilleure implication du citoyen à l'appréciation des politiques publiques à leur amélioration et à leur redéfinition.
- de renforcer la culture de reddition de comptes et de redevabilité envers les institutions de la République et les citoyens par la production et la diffusion systématique d'informations précises sur la mise en œuvre et les effets de toutes les interventions de l'Etat pour le bénéfice des populations.

La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats étant la responsabilité principale des gestionnaires de la fonction publique, le Gouvernement de la République du Bénin s'engage à travers la PNE à ce que la mise en œuvre de toute intervention publique soit astreinte à :

- la définition d'une matrice arbre à problèmes/ arbre à solutions ;
- la définition de résultats attendus ;
- une exécution rigoureuse axée sur l'atteinte de résultats ;
- un suivi régulier et efficace ;

- une évaluation pour mesurer la performance et améliorer l'efficacité et l'efficience au cours de la mise en œuvre ;
- une évaluation d'impact pour apprécier les retombées sur les bénéficiaires et capitaliser les connaissances ;
- la reddition de comptes aux populations, au Parlement et aux autres Institutions de la République.

### 1.3. Cadre global de mise en œuvre de la politique

La mise en œuvre de la PNE s'appuie sur un cadre institutionnel et encadrée par des mesures organisationnelles, opérationnelles, normatives et financières.

#### 1.3.1 Cadre institutionnel de l'Evaluation des Politiques Publiques (CIEPP)

Le CIEPP définit les relations et les rôles entre les diverses parties prenantes identifiées. Il constitue le creuset de collaboration entre les différentes structures et le BEPPAAG dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE. Le CIEPP comprend des structures de coordination et d'exécution de la PNE au niveau national, des structures de mise en œuvre au niveau sectoriel, déconcentré et local, des organes consultatifs ou de contrôle et des parties prenantes non étatiques. Ces structures représentées au CIEPP participent au renforcement du système national d'évaluation à travers les différents rôles qui leur sont définis dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE.

◆ **Tableau 1 : Cadre Institutionnel de l'Évaluation des Politiques Publiques**

Catégorie d'acteurs	Acteurs
<b>Structures de coordination de la PNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil National de l'Évaluation (CNE)</li> <li>- Bureau de l'Évaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG)</li> </ul>
<b>Structures de mise en œuvre au niveau central</b>	<p><b>Ministère du Plan et du Développement (MPD)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD)</li> <li>- Direction Générale de la Programmation et du Suivi des Investissements Publics (DGPSIP)</li> <li>- Direction Générale de la Coordination et du Suivi des ODD (DGCS-ODD)</li> <li>- Observatoire du Changement Social (OCS)</li> <li>- Institut National de la Statistique et de l'Analyse Économique (INSAE)</li> </ul> <p><b>Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cellule de Suivi des Programmes Économiques et Financiers (CSPEF)</li> <li>- Direction Générale des Affaires Économiques (DGAE)</li> </ul>
<b>Structures de mise en œuvre au niveau sectoriel</b>	Directions de la Programmation et de la Prospective (DPP) à travers les Cellules de Suivi-Évaluation (CSE)
<b>Structures associées au niveau sectoriel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités de pilotage sectoriel du PC2D</li> <li>- Comité sectoriel de suivi des actions prioritaires du PAG</li> <li>- Unités de gestion des projets et programmes</li> <li>- Agences et structures sous tutelle des Ministères</li> </ul>
<b>Institutions associées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assemblée Nationale (AN)</li> <li>- Chambre des Comptes de la Cour Suprême</li> <li>- Conseil Économique et Social</li> </ul>
<b>Structures de mise en œuvre au niveau déconcentré et local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préfectures</li> <li>- Directions Départementales de la Prospective et du Développement du MPD</li> <li>- Directions départementales des Ministères sectoriels</li> <li>- Collectivités territoriales</li> </ul>
<b>Parties prenantes non étatiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenaires Techniques et Financiers</li> <li>- Organisations de la Société Civile</li> <li>- Universités et Instituts de formation</li> <li>- Centres de recherche en sciences économiques et sociales</li> </ul>

**Source :** Données de l'étude, inspirées du guide méthodologique national d'évaluation

### 1.3.2 Mesures organisationnelles

En termes de mesures organisationnelles, le BEPPAAG est la structure de coordination au niveau central, chargée de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'évaluation. Il appuie l'évaluation dans les ministères et les autres institutions en donnant des conseils sur les bonnes pratiques et en diffusant les normes en matière d'évaluation. Il supervise les travaux d'évaluation des Cellules de Suivi-Évaluation (CSE) des ministères et utilise tous les résultats d'évaluation pour informer les décideurs au niveau central. Le Gouvernement a retenu que la mise en œuvre de l'évaluation par les ministères soit confiée aux CSE. A cet égard,

les capacités spécifiques en évaluation des CSE seront renforcées. Au sein de chaque ministère, **la CSE devient le point focal et le répondant sectoriel des activités d'évaluation**. A ce titre, elle doit exercer le leadership et encadrer la pratique de l'évaluation au niveau sectoriel.

### 1.3.3 Mesures opérationnelles

Les mesures opérationnelles de mise en œuvre de la PNE sont traduites par l'élaboration d'un plan stratégique d'évaluation et des programmes opérationnels quinquennaux d'évaluation.

En effet, le BEPPAAG devra élaborer et faire adopter par le Gouvernement un **Plan Stratégique**



**d'Évaluation** quinquennal. Il est chargé de la conception du Plan Stratégique d'Évaluation quinquennal et d'assister tous les organismes gouvernementaux dans l'élaboration de leur **Programme Opérationnel d'Évaluation**, en cohérence avec le plan stratégique d'évaluation du Gouvernement.

Chaque ministère doit en effet disposer d'un **Programme Opérationnel d'Évaluation quinquennal** en cohérence avec la vision à long terme du Bénin, les Orientations Stratégiques de Développement, la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté ainsi que les priorités du Gouvernement et du Ministère. Le Programme Opérationnel d'Évaluation doit également être basé sur une évaluation globale du secteur prenant en compte les risques sectoriels, les risques des interventions au niveau du secteur ainsi que les risques transversaux et exogènes.

#### **1.3.4 Mesures normatives**

L'assurance de la qualité des évaluations conduites tient à l'élaboration et à l'adoption de normes évaluatives, de critères de qualité de la démarche évaluative utilisée pour les évaluations. A cet égard, le BEPPAAG a élaboré une charte qui fait

partie intégrante de la PNE. Elle définit les principes cardinaux qui guident l'action d'évaluation du BEPPAAG et de toutes les personnes physiques et morales participant au processus d'évaluation. La PNE a également défini des standards et critères évaluatifs sur lesquels doivent s'appuyer toute démarche d'évaluation.

#### **1.3.5 Mesures financières**

Ledéveloppement del'évaluation ne peut s'opérer de manière stable, efficace et pérenne sans la mise à disposition de ressources spécifiques qui garantissent l'exécution des activités d'évaluation en toute indépendance. A cet égard, la PNE retient que les ministères et les organismes publics doivent dégager les ressources nécessaires à l'évaluation de leurs programmes sectoriels d'évaluation en mettant la priorité sur la budgétisation de ces ressources. Il a été également prévu que des ressources budgétaires spécifiques seront également mises à la disposition des structures d'évaluation et des structures chargées de la mise en œuvre de la PNE en vue de soutenir les efforts de développement de la pratique évaluative au niveau national.

## 2. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

### 2.1 Objectif de l'évaluation

L'objectif général de la mission est de réaliser l'évaluation à mi-parcours de la PNE assortie d'un plan d'action couvrant la période restante (2020-2021) de la mise en œuvre de la PNE.

De façon spécifique, il s'agit :

- d'apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience de la mise en œuvre de la PNE depuis son adoption en 2012 ainsi que la durabilité des actions réalisées ;
- d'évaluer la sensibilité genre de la PNE ;
- de reconstituer la théorie du changement de la PNE ;
- d'identifier et décrire les axes stratégiques d'opérationnalisation de cette politique pour la période 2020-2021 ;
- de recenser les besoins en évaluation et en renforcement des capacités de tous les acteurs (ministères, collectivités territoriales, institutions voire société civile) sensibles au genre assortis de leur budget, conformément aux politiques, stratégies sectorielles et locales ;
- d'actualiser le cadre institutionnel d'évaluation des politiques publiques en le rendant cohérent avec le dispositif de suivi du PAG ;
- d'établir une programmation des évaluations et des activités de renforcement des capacités prioritaires à réaliser sur la période 2020-2021;
- d'identifier le mécanisme de mise en œuvre du plan d'actions en mettant l'accent sur le rôle des acteurs, la stratégie de mobilisation de financement, les conditions de succès des opérations et le suivi/évaluation des

différentes actions à mener au cours de la période 2020-2021 ;

- de proposer un cadre de performance du plan d'actions.

### 2.2 Démarche méthodologique

La démarche méthodologique adoptée dans le cadre de la présente mission est structurée en cinq (05) phases : (i) planification technique et opérationnelle de l'évaluation, (ii) collecte et traitement de données, (iii) devis d'évaluation ; (iv) stratégie d'évaluation ; v) élaboration et validation du rapport.

#### 2.2.1 Planification technique et opérationnelle de l'évaluation

La première phase de la mission d'évaluation a été consacrée à la planification technique et opérationnelle de l'évaluation. Elle a permis de disposer conformément au « *guide méthodologique national d'évaluation* » du référentiel de l'évaluation. Il s'agit d'un document qui oriente l'équipe d'évaluateurs et toutes les parties prenantes dans les choix méthodologiques en tenant compte des perspectives et du contexte de l'évaluation. Il comprend : la théorie de changement **de la PNE, les questions évaluatives, les indicateurs et la stratégie de l'évaluation.**

Son élaboration a nécessité une revue documentaire et l'organisation d'un atelier de reconstitution de la théorie de changement de la PNE. Cet atelier a permis à l'instance d'évaluation de valider le référentiel d'évaluation. Ce document contient la théorie de changement reconstituée de la PNE, les questions d'évaluations, les

indicateurs de mesure de changement, la stratégie d'évaluation et la matrice d'évaluation.

## 2.2.2 Collecte et analyse de données

La collecte de données a permis de recueillir des informations auprès des acteurs du CIEPP et des individus ciblés par la mise en œuvre de la PNE, lesquelles informations ont permis de répondre aux objectifs de la mission. La collecte de données a été organisée ainsi qu'il suit :

### 2.2.2.1 Procédure d'échantillonnage

La procédure d'échantillonnage utilisée est basée sur la technique de choix raisonné, ce qui a permis d'intégrer dans l'échantillon les potentiels informateurs sur la mise en œuvre de la PNE. Les critères de choix utilisés sont les suivants :

- au niveau des structures étatiques, être un acteur du système de suivi-évaluation des politiques et programmes publics ;
- au niveau des collectivités territoriales, être

un cadre technique d'une commune urbaine. La fonction évaluative est plus implantée au niveau des communes urbaines qu'au niveau des communes rurales<sup>2</sup>. Ainsi, s'intéresser à ces communes permet de rendre compte du meilleur cas de développement des pratiques évaluatives au niveau local ;

- au niveau des acteurs non étatiques, avoir été impliqué dans les activités de suivi-évaluation au niveau local ou national.

Au total un échantillon de 77 acteurs a été constitué. Il s'agit des acteurs de coordination et de mise en œuvre de la PNE aux niveaux central et local, les parties prenantes non étatiques (PTF, OSC, secteur privé, etc.).

### 2.2.2.2 Administration du questionnaire

La collecte de données a été effectuée sur la base d'un questionnaire (voir annexe) qui a servi à interviewer les 77 acteurs sus indiqués. Les répondants au questionnaire se décrivent comme suit :

◆ **Tableau 2 : Répartition des répondants au questionnaire par catégorie**

<i>Catégorie d'acteurs</i>	<i>Nombre de personnes interviewées</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
<b>Structures étatiques</b>	<b>60</b>	<b>77,92</b>
Directions centrales en charge de la fonction d'évaluation (DPP, DGSIP, DGPD, BEPPAAG, etc.)	38	49,35
Collectivités territoriales	19	24,68
Institution de la République (AN, Cour Suprême)	3	3,90
<b>Parties prenantes non étatiques</b>	<b>17</b>	<b>22,08</b>
Associations et réseaux	7	9,09
Cabinet d'études	4	5,19
Partenaires techniques et financiers	3	3,90
Universités et centre de formation	3	3,90
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

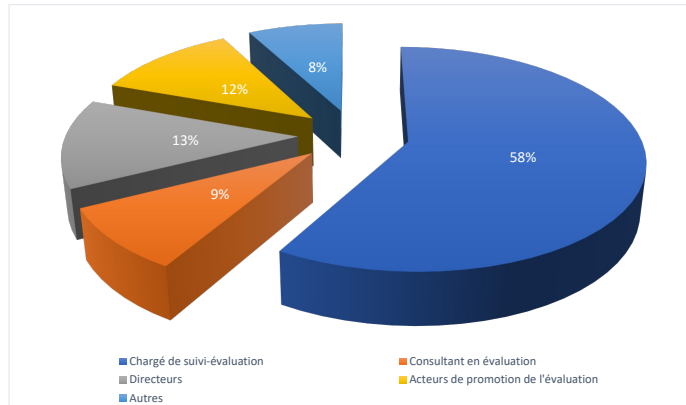
**Source :**Données de l'étude, 2019

<sup>2</sup> Rapport d'étude sur l'évaluation des besoins des communes pour une mise en œuvre réussie de l'Agenda 2030 (ANCB, 2018).

Les répondants au niveau des collectivités territoriales concernent six (06) communes au total. Il s'agit des communes de Cotonou, d'Abomey Calavi, de Bohicon, de Lokossa, de Parakou et de Kandi.

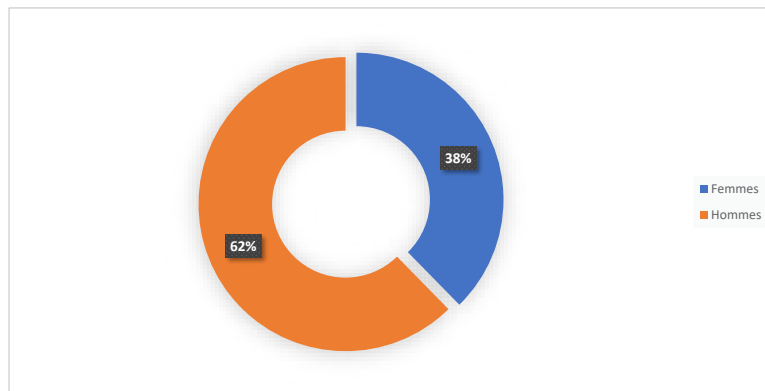
La répartition des répondants par fonction et par sexe est illustrée à travers les graphiques ci-après :

**Graphique 1 : Répartition par fonction des répondants**



**Source :** Données de l'étude, 2019

**Graphique 2 : Sexe des répondants**



**Source :** Données de l'étude, 2019

### 2.2.2.3 Analyse de données

Une fois les données collectées et compilées, elles ont été traitées et analysées de manière à dégager des résultats permettant de répondre aux attentes de la mission. Les outils de traitement de données mis à contribution à cet effet sont les logiciels Excel et Word.

### 2.2.3 Devis de l'évaluation

Le devis de l'évaluation se réfère au protocole, approche ou stratégie adoptée pour mesurer et apprécier conformément aux questions évaluatives, les résultats de la mise en œuvre de la PNE. Il s'agit du système logique élaboré pour mesurer les résultats susceptibles d'être attribués à la PNE. Ainsi, pour rendre compte des résultats de la mise en œuvre de la PNE, un modèle d'évaluation a été adopté par type de critère d'évaluation.

**2.2.3.1 Modèle d'évaluation de la pertinence, de la cohérence et de l'implantation de la PNE**

L'évaluation de la pertinence, de la cohérence et de l'implantation de la PNE permet d'apprécier la PNE dans ses intentions, objectifs, fonctionnement et les postulats sur lesquels est fondée sa mise en œuvre. Le modèle d'évaluation a consisté en la reconstitution de la théorie de changement de la PNE avec l'instance d'évaluation. La théorie de changement ainsi reconstituée à partir de la modélisation de la problématique de l'intervention et de la chaîne de causalité sous-jacente traduit les résultats de l'analyse de la pertinence, de la cohérence et de l'implantation de la PNE.

**2.2.3.2 Modèle d'évaluation de l'efficacité**

L'appréciation de l'efficacité de la PNE a permis de faire un point cohérent et structuré de tous les résultats obtenus par la mise en œuvre de la PNE et a identifié les effets enregistrés du point de vue de l'amélioration de la qualité de la gouvernance publique au Bénin.

La PNE étant une intervention complexe impliquant un ensemble d'interventions hétérogènes et complémentaires le modèle d'évaluation qui a été adopté est le modèle implicite.

	Exposition à la PNE	Mesure après
Groupe expérimental	X	O = (O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> )

Ce modèle est choisi parce qu'il procède d'une estimation directe de la différence entre la situation avec la PNE et la situation sans la PNE et il a été possible de soutenir théoriquement cette estimation. Le groupe expérimental est constitué des acteurs du CIEPP et des populations ciblées par la PNE. L'appréciation de l'efficacité a consisté en une méta-analyse des différents rapports d'activités produits dans le cadre de la PNE et des informations recueillies auprès des bénéficiaires. Les effets ont été appréciés par composante ou axes de mise en œuvre.

**2.2.3.3 Modèle de mesure de l'efficience**

L'analyse de l'efficience globale de la PNE vise à déterminer si tous les résultats obtenus dans le cadre de la PNE ont été atteints dans la mesure des ressources humaines, matérielles, informationnelles, financières, organisationnelles et partenariales investies. Il s'agit de faire le rapport entre l'ensemble de ces ressources et tous les résultats obtenus. De façon spécifique l'efficience a été appréciée par un inventaire et une évaluation de tout ce qui a été consenti dans la coordination et la mise en œuvre de la PNE. Il a été ensuite procédé à une comparaison analytique des ressources investies avec les résultats de la PNE.

**2.2.3.4 Modèle de mesure de la durabilité**

Pour rendre compte de la pérennité des acquis obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE, il a été procédé à l'analyse de la durabilité. Cette analyse a consisté à identifier les effets positifs de la PNE et à apprécier au regard des questions évaluatives de durabilité (voir matrice d'évaluation) les facteurs de développement de la culture évaluative au Bénin que la PNE a contribué à renforcer.

**2.2.3.5 Modèle d'analyse de la sensibilité de la PNE par rapport au genre**

L'analyse de la sensibilité genre de la PNE permet de vérifier dans quelle mesure la PNE prend en compte le genre dans sa formulation et sa mise en œuvre. Cette analyse a été effectuée sur la base de neuf (09) critères répartis en deux grandes catégories. La première catégorie concerne les critères relatifs à l'appréciation de la sensibilité genre dans la formulation même de la politique. Il s'agit des critères ci-après : formulation basée sur un diagnostic genre ; définition d'axes d'interventions prenant explicitement en compte le genre ; définition d'indicateurs sexo-spécifiques de mesure de résultats ; mécanisme de budgétisation basée sur le genre. La deuxième catégorie

concerne les critères relatifs à l'appréciation de la sensibilité genre dans la mise en œuvre de la PNE. Il s'agit d'analyser en quoi la mise en œuvre des composantes de la PNE ont renforcé ou non la prise en charge de la thématique genre dans le développement de la culture évaluative au Bénin. Les critères ainsi retenus sont: institutionnalisation basée sur le genre ; demande d'évaluation basée sur le genre ; existence de méthode d'évaluation sensible au genre, prise en compte du genre dans le développement des compétences nationales en évaluation ; utilisation des résultats d'évaluation pour la gestion des questions d'équité, d'égalité et de droits humains. Chaque critère est évalué à travers une série de questions dont les réponses sont fournies par les acteurs interviewés et à partir des ressources documentaires disponibles.

#### **2.2.4 Limites méthodologiques**

Les approches et choix méthodologiques utilisés dans le cadre de la présente mission d'évaluation présentent quelques limites qu'il convient de souligner. En effet, la PNE étant une intervention complexe, la mesure des effets a nécessité une estimation directe de la différence entre la situation avec la PNE et la situation sans la PNE. Pour des questions de validité

et d'objectivité, cette estimation devrait être soutenue théoriquement par une méta-analyse des documents conceptuels et différents rapports de mise en œuvre de la PNE. Mais, la non définition des outils d'opérationnalisation de la politique dès sa planification et son adoption n'a pas permis de disposer des données détaillées de mise en œuvre de la politique. En sus de cette limite, l'évaluation de la PNE a souffert d'une insuffisance de données quantitatives en raison de l'inexistence d'un cadre de mesure de résultats.

Cette difficulté a été quelque peu surmontée à travers la reconstitution de la théorie de changement de la PNE qui a permis de disposer d'un modèle logique suivant lequel certaines analyses ont été effectuées.

#### **2.2.5 Présentation de la matrice d'évaluation**

Le devis d'évaluation, les méthodes de collecte et d'analyse des données en lien avec les questions d'évaluation traduisent globalement la stratégie d'évaluation dont la synthèse est présentée à travers la matrice d'évaluation ci-après (cf. tableau 3). Elle donne une vue synoptique de la planification technique et opérationnelle de l'évaluation.

◆ **Tableau 3 : Matrice d'évaluation**

N°	Critères	Questions évaluatives	Indicateurs	Données de base	Sources	Modèle D'évaluation	Outils de Collecte	Méthode D'analyse
1	Pertinence	Quelle est la raison d'être de la PNE ?	-Nombre de documents de politique ou de stratégies évalués dans le cadre de la PNE  -Degré de mise en œuvre des recommandations issues desdits documents	-	Structures de coordination de la PNE	Théorie de changement	Entretien avec les Parties prenantes (PP)	
		Que cherche-t-on à modifier ?						
2	Cohérence	Quelle clientèle est visée par la mise en œuvre de la PNE ?	- Niveau d'amélioration des facteurs de bonne gouvernance (reddition de comptes, optimisation des ressources, meilleure prise de décision, etc.)	ND	Acteurs du CIEPP	Revue documentaire	Questionnaire	Analyse de contenu
		Dans quelle mesure la PNE participe-t-elle à la mise en œuvre des objectifs définis dans les documents de référence nationaux ?						
3	Efficacité	Dans quelle mesure les objectifs de la PNE sont-ils en adéquation avec les besoins et priorités en matière d'évaluation au Bénin ?	Textes, lois et règlements	ND	Acteurs du CIEPP	Modèle implicite d'évaluation	Questionnaire	Analyse descriptive des résultats
		Dans quelle mesure la mise en œuvre de la PNE contribue-t-elle à l'institutionnalisation de l'évaluation ?						
3	Efficacité	Dans quelle mesure la mise en œuvre de la PNE améliore-t-elle la Professionnalisation de l'évaluation ?	- Existence de normes et méthodes - Nombre d'acteurs formés - Existence de cadre de partage et d'échange d'expériences - Existence de communauté de praticiens - Résultats obtenus des partenariats	ND	Acteurs du CIEPP/ Population cibles	Modèle implicite d'évaluation	Questionnaire	Analyse descriptive des résultats
		Dans quelle mesure la mise en œuvre de la PNE contribue-t-elle à l'institutionnalisation de l'évaluation ?						

N°	Critères	Questions évaluatives	Indicateurs	Données de base	Sources	Modèle D'évaluation	Outils de Collecte	Méthode D'analyse
4	Efficience	Dans quelle mesure la mise en œuvre de la PNE contribue-t-elle au renforcement de la redevabilité ?	Nombre d'opérations de reddition de comptes basées les évidences des processus évaluatifs	ND	Acteurs du CIEPP/ Population cibles	Modèle implicite d'évaluation	Questionnaire	Analyse descriptive des résultats
		Dans quelle mesure la mise en œuvre de la PNE contribue-t-elle au renforcement du processus décisionnel ?	Nombre de décisions prises basées sur les évidences des processus évaluatifs	ND	Acteurs du CIEPP/ Population cibles	Modèle implicite d'évaluation	Questionnaire	Analyse descriptive des résultats
		Quels sont les facteurs majeurs qui ont entravé ou favorisé l'atteinte des résultats ?	Nombre de facteurs d'ordre institutionnel, organisationnel, opérationnel, technique, financiers	ND	Acteurs du CIEPP/ Population cibles		Questionnaire/entretien	Analyse des résultats
		Comment s'apprécie le volume de ressources financières mobilisées pour le financement de la PNE ?	Taux moyen de financement des activités d'évaluation au niveau des structures de coordination et de mise en œuvre	Coûts des activités/actions	Acteurs CIEPP		Revue documentaire	Analyse coût efficacité
		Les ressources financières, matérielles et humaines mobilisées ont-elles été utilisées de façon judicieuse ?	Ratio coût/efficacité des actions mises en œuvre dans le cadre de la PNE	Coûts des activités/actions	Acteurs CIEPP		Revue documentaire	
		Dans quelle mesure les ressources mobilisées permettent-elles d'atteindre les objectifs de la PNE ?		Coûts des activités/actions	Acteurs CIEPP		Revue documentaire	
		Quel rapport peut-on établir entre les ressources utilisées pour la mise en œuvre de la PNE et les résultats obtenus ?		Coûts des activités/actions	Acteurs CIEPP		Revue documentaire	



N°	Critères	Questions évaluatives	Indicateurs	Données de base	Sources	Modèle D'évaluation	Outils de Collecte	Méthode D'analyse
5	Durabilité	Quels sont les acquis de la mise en œuvre de la PNE ?	Les acquis en termes de développement de la capacité nationale d'évaluation  Les acquis en termes de culture évaluatives  Les acquis en termes de l'amélioration de la qualité de la gouvernance publique	ND	Acteurs CIEPP	Modèle implicite d'évaluation	Questionnaire/entretien	Analyse des résultats
		Dans quelle mesure les acquis identifiés s'inscrivent-ils dans la durée ?		ND	Acteurs CIEPP		Questionnaire/entretien	
		Quels sont les mécanismes de pérennisation des acquis		-ND	Acteurs CIEPP		Questionnaire/entretien	
6	Genre	Quel est la sensibilité genre de la PNE ?	Nombre d'études d'évaluation réalisées dans le cadre de la PNE et tenant compte du genre  Acquis genre de la PNE  Actions de pérennisation	ND	Structures de coordination de la PNE	Matrice de diagnostic genre	Questionnaire/Grille de lecture	Analyse de la sensibilité genre de la PNE/Grille d'analyse genre
		Quels sont les acquis de la mise en œuvre de la PNE du point de vue du genre ?		ND				
		Quels sont les mécanismes de pérennisation de ces acquis		ND				

**Source :** Données de l'étude, 2019

### **2.2.6 Elaboration et validation du rapport d'évaluation**

L'analyse des données de terrain au regard des questions d'évaluation a permis de rédiger le rapport suivant une structuration répondant aux objectifs de la mission. Une fois le rapport provisoire disponible, il a donné lieu à une séance de pré validation entre l'équipe d'évaluateurs et le BEPPAAG. Le rapport rendu disponible à l'issue de cette pré-validation a été validé par les acteurs du CIEPP dans le cadre d'un atelier organisé à cet effet, ce qui a permis d'affiner le rapport provisoire et de rendre disponible la version finale.

### 3. THÉORIE DU CHANGEMENT RECONSTITUÉE

La théorie du changement reconstituée de la PNE vise à décrire la manière dont elle est censée fonctionner pour produire les résultats désirés sous des hypothèses données (SGPR, 2018, p.41). N'ayant pas été élaborée avant la mise en œuvre de la PNE, elle a été reconstituée et se décrit ainsi qu'il suit :

Face au souci permanent d'amélioration continue de la qualité de la gouvernance publique au Bénin, le Gouvernement a adopté en 2012 la PNE. En effet, depuis les années 2000 la bonne gouvernance est au centre de tout document de référence national<sup>3</sup>. Dans ces documents, la transparence, l'obligation de rendre compte, l'obligation de résultats, la responsabilité au triple plan politique, administratif et économique constituent les principaux leviers. En réalité, la gouvernance au Bénin reste encore caractérisée par une gouvernance politique mise à rude épreuve, un État de droit où les libertés individuelles et collectives sont parfois menacées, une **administration publique peu performante**, une justice faiblement efficace et peu transparente, **une insuffisante optimisation de l'allocation des ressources publiques, une faible reddition de comptes**, une corruption toujours présente dans plusieurs sphères pénalisant les activités économiques. L'un des facteurs majeurs justifiant les insuffisances relevées dans l'administration publique est le non enracinement de la culture évaluative. Pour corriger cette situation peu reluisante, le Gouvernement du Bénin a décidé de se doter d'une PNE. En effet, l'évaluation des politiques publiques est un outil pouvant contribuer à rationaliser les dépenses publiques, à améliorer la gouvernance centrale et décentralisée et à apporter des solutions nouvelles aux défis du développement. Elle vise

à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts. Elle permet également de rationaliser la prise de décision publique, de moderniser la gestion de l'administration et des services publics et de rendre plus efficace la dépense publique. Elle contribue simultanément au développement de la responsabilité et des pratiques de compte rendu interne ou externe, ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel. En somme, l'évaluation des politiques publiques est un outil de gestion publique et la mise en œuvre de la PNE vise à long terme l'amélioration de la qualité de la gouvernance publique au Bénin.

Pour ce faire, la mise en œuvre de la PNE devra induire à court terme un développement de la capacité nationale d'évaluation ; ce qui suppose qu'un cadre institutionnel de réalisation et de l'utilisation des résultats d'évaluation soit mis en place et respecté par les acteurs ; que les compétences, les outils, normes et référence en matière d'évaluation soient développés. Certains facteurs freinent le développement de la capacité nationale d'évaluation au nombre desquels, on peut citer : l'insuffisance de budget ; le déficit de données statistiques, et de ressources humaines qualifiées ; la faible demande des responsables.

Le développement de la capacité nationale d'évaluation engendrera à moyen terme l'enracinement des pratiques évaluatives dans la gestion du cycle de développement au Bénin. Dans cette optique, lorsque la fonction évaluative sera réellement ancrée dans les habitudes des organisations et institutions chargées de conduire les projets, programmes et politiques publiques

<sup>3</sup> Orientations Stratégiques de Développement (OSD), Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR),...

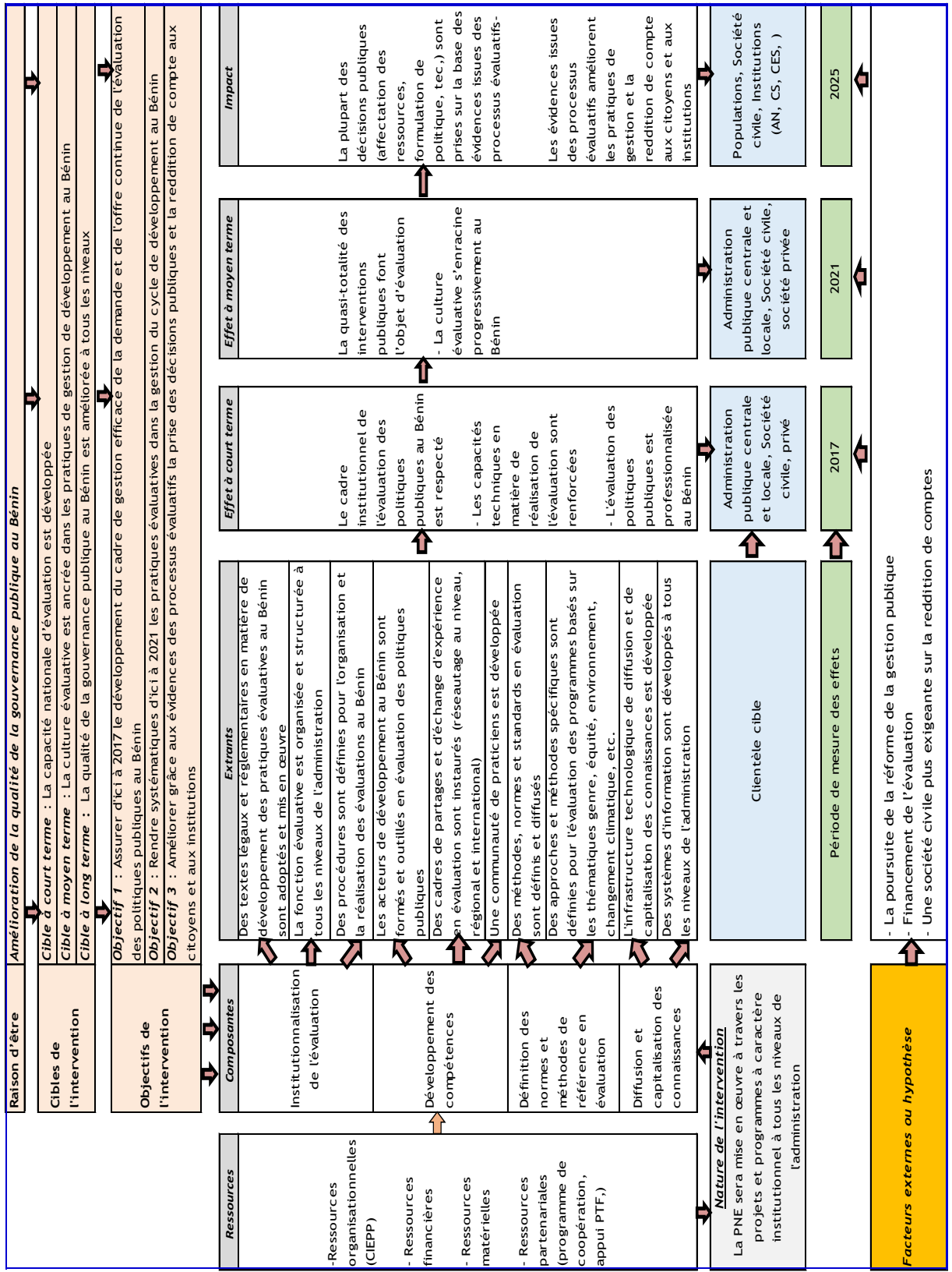
au Bénin, alors elle contribuera à renforcer à long terme la qualité de la gouvernance publique au Bénin.

Pour provoquer ces différents changements à court, moyen et long terme, les ressources et efforts à consentir s'articuleront autour des moyens organisationnels, matériels, humains et financiers. Il sera impulsé une dynamique partenariale favorisant le financement des actions de développement de la capacité nationale d'évaluation. A cette fin, des actions seront définies et mises en œuvre suivant les composantes ci-après :

- l'institutionnalisation de l'évaluation ;
- le développement des compétences ;

- la définition des normes et méthodes de référence en évaluation ;
- la diffusion et capitalisation des connaissances.

La réalisation effective de ces quatre composantes dépend de la poursuite des réformes de gestion publique dont celle relative à la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) ainsi que la volonté politique d'accorder à l'évaluation un financement conséquent. Également, pour accroître les chances de disposer d'une capacité nationale d'évaluation, il importe que la société civile soit plus exigeante sur la reddition de comptes.



## 4. EVALUATION DE L'IMPLANTATION DE LA PNE

L'évaluation d'implantation s'est intéressée à la mise en œuvre de la PNE. Elle a permis de connaître la manière dont le cadre institutionnel de mise en œuvre a fonctionné, les produits et les services offerts, les ressources utilisées, les activités réalisées et si ces ressources et activités correspondent à ce qui a été prévu.

### 4.1 Fonctionnement des organes de coordination et de mise en œuvre de la PNE

Dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE, il a été mis en place un cadre institutionnel composé des structures de coordination au niveau national et des structures de mise en œuvre au niveau central, déconcentré et local. L'évaluation du fonctionnement de ces organes de mise en œuvre de la PNE a permis de mettre en exergue la dynamique interne de la Politique et d'identifier les facteurs qui ont influencé sa mise en œuvre.

#### 4.1.1 Fonctionnement des organes de coordination de la PNE

La coordination de la PNE est assurée par deux organes : le Conseil National de l'Évaluation et le Bureau de l'Évaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale.

##### 4.1.1.1 Conseil National de l'Évaluation (CNE)

Le CNE est l'organe d'orientation et de consultation en matière d'évaluation des politiques publiques au Bénin. Il a été créé en 2012 par décret n°2012-510 du 10 décembre 2012. Au regard donc de ses attributions, le CNE a pour mission :

- de conseiller le Gouvernement en matière d'évaluation et de favoriser le développement

de l'évaluation au niveau national et au niveau local ;

- d'appuyer le Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques dans l'élaboration des différents programmes d'évaluation du Gouvernement, la définition, la diffusion et l'actualisation des normes, standards et méthodologies d'évaluation au niveau national ainsi que la promotion de la déontologie et des bonnes pratiques en matière d'évaluation ;
- de veiller à la qualité des travaux d'évaluation menés par les différentes structures de l'Administration publique et de contribuer au développement de certifications et de formations en évaluation au Bénin.

En vue d'assurer la mise en place du CNE, un décret portant nomination des membres a été pris en Conseil des Ministres le 10 mars 2014 et une cérémonie officielle d'installation des membres a eu lieu le 7 novembre 2014.

Conformément à son décret de création, le CNE se réunit deux (02) fois en session ordinaire par an, et en cas de besoin en session extraordinaire sur convocation de son Président. Ainsi, depuis l'installation de ses membres en 2014, il est attendu l'organisation d'au moins douze (12) sessions. Mais, depuis 2014 le CNE n'a tenu que quatre (04) sessions ordinaires au cours desquelles elle a porté son avis sur des rapports d'évaluation et des productions du BEPPAAG. Les dispositions de fonctionnement du CNE lui font obligation d'adresser au Président de la République un rapport annuel d'activités sur l'état des avis qu'il a émis au cours de l'année. Mais depuis sa création le CNE n'a émis aucun rapport d'activités au Président de la République. De même, il peut être consulté par l'administration publique, les collectivités territoriales, les établissements

publics sur toute question méthodologique relative à la conduite d'une évaluation. L'état de fonctionnement du Conseil à ce jour montre qu'il n'est pas assez consulté sur ces questions.

En somme, il est à noter que le CNE dans son fonctionnement n'a pas très bien répondu aux attentes en termes de coordination de la mise en œuvre de la PNE. Il devrait veiller notamment à l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal d'évaluation, d'un programme quinquennal ou triennal d'évaluation au niveau de chaque ministère.

Pour les acteurs, le fonctionnement du CNE s'est heurté à des difficultés financières. Son décret de création n'a pas prévu la ligne budgétaire pour le financement de ses activités ainsi que les modalités de traitement des indemnités de session des membres. De plus, aucun acte réglementaire n'a été pris pour encadrer ces questions. Pour tenir compte de ces préoccupations et également de certaines avancées méthodologiques intervenues dans le domaine de l'évaluation au Bénin, un nouveau décret a été pris en 2018 modifiant celui de 2012. Il s'agit du décret n°2018-222 du 13 juin 2018. Ce décret réduit également le nombre de membres de neuf (09) à sept (07).

Malgré ces innovations, le CNE n'a toujours pas tenu ses sessions et la raison évoquée est la lenteur dans la nomination des nouveaux membres. La coordination de la mise en œuvre de la PNE demeure un défi à relever et pour ce faire, il convient que le CNE se dote d'un plan d'actions de mise en œuvre de la PNE avec un mécanisme de financement approuvé.

#### **4.1.1.2 Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG)**

Le BEPPAAG a pour mission d'assurer l'élaboration et la mise en œuvre de la PNE. Il assure le secrétariat exécutif permanent du CNE. A ce titre, il est chargé :

- d'assurer la préparation technique et le secrétariat des sessions du CNE ;
- de proposer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer le programme d'activités et le plan annuel de travail du CNE ;

- de soumettre à l'examen des membres du CNE, le projet de budget ;
- de conduire tous les travaux techniques dont la méta évaluation et les soumettre au CNE pour examen et avis ;
- de présenter aux membres du CNE, le bilan d'exécution du plan de travail en fin d'exercice et du plan d'actions en fin de mandat.

Depuis sa création, le Bureau a réalisé plusieurs activités s'inscrivant dans la mise en œuvre de la PNE. Il s'agit des activités concourant à l'institutionnalisation et au développement des capacités nationales d'évaluation. Bien que ces activités soient en lien avec la PNE, elles ne s'inscrivent pas dans un plan d'actions cohérent, largement partagé par les acteurs du CIEPP et doté d'un mécanisme de suivi. Le Bureau est l'organe principal de mise en œuvre de la PNE et à ce titre devra appuyer les ministères, les collectivités territoriales dans la définition des instruments de mise en œuvre de la PNE tels que les programmes opérationnels d'évaluation. Cet appui a manqué dans le fonctionnement du Bureau qui n'a pas pu élaborer le Plan stratégique quinquennal d'évaluation tel que prévu dans les mesures opérationnelles de mise en œuvre de la PNE.

Par ailleurs, le BEPPAAG a subi une migration continue qui a sans doute influencé la mise en œuvre de la PNE. Le Bureau a été créé en 2008 et placé sous la tutelle du Ministère du Développement. Sa dénomination première, « Bureau d'Evaluation de l'Action Publique » a été changée en « Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques » en 2009. Un Ministère de l'évaluation est créé en août 2013 et a conduit à la transformation du Bureau en Direction Générale de l'Evaluation (DGE). Cette Direction est passée en juillet 2015 sous tutelle de la Primature, issue de la fusion du Ministère de l'Evaluation et de celui du Plan et du développement. A partir de 2016, la DGE est devenue Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG) par décret n°2016-499 du 11 août 2016. Il est actuellement placé sous la tutelle du Secrétariat Général de la Présidence de la République (SGPR). Cette migration continue n'a pas empêché le maintien de la fonction de coordination de l'évaluation au sommet de l'Etat.

Toutefois, elle n'a pas manqué de réduire la célérité dans le fonctionnement du CNE.

#### **4.1.2 Fonctionnement des organes de mise en œuvre au niveau central et sectoriel**

Les organes de mise en œuvre de la PNE au niveau central et sectoriel tels que prévus par le CIEPP sont des organes qui ont un rôle d'orientation, de coordination et de suivi de la mise en œuvre des politiques publiques au niveau national. En plus des ministères sectoriels qui disposent des services déconcentrés, on note des structures comme l'Observatoire du Changement Social (OCS), l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE), la Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD), la Direction Générale de la Programmation et du Suivi des Investissements Publics (DGPSIP), la Direction Générale de Coordination et Suivi des Objectifs de Développement Durable (DGCS-ODD), la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE), la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF) etc. Il s'agit des structures à qui revient l'opérationnalisation de la PNE. Ils sont à la fois les cibles et les acteurs de mise en œuvre de la PNE. Cibles parce qu'ils sont visés en termes de renforcement des capacités évaluatives, acteurs parce qu'ils doivent veiller au respect du cadre réglementaire et de l'application des normes et méthodes en matière d'évaluation définis au niveau national. Le mécanisme de mise en œuvre de la PNE prévu au niveau central et sectoriel est arrimé aux dispositifs de suivi-évaluation des ministères et des structures à caractère transversal citées précédemment.

De l'analyse des données d'entretien avec les acteurs, il ressort que cet arrimage n'a pas induit un fonctionnement conséquent des structures dans les ministères et autres structures au niveau central. Les rôles et responsabilités des acteurs ainsi que les instruments à déployer en la matière n'ont pas été clairement précisés à telle enseigne qu'ils n'ont été que bénéficiaires des actions du BEPPAAG sur la période 2012-2019. La politique s'appuie sur un cadre institutionnel composé des acteurs de coordination et de mise en œuvre. Mais son implantation n'a pas logiquement fait l'objet de distribution de rôles au niveau des vrais acteurs de mise en œuvre au niveau central.

#### **4.1.3 Fonctionnement des organes de mise en œuvre au niveau local**

La mise en œuvre de la PNE au niveau local repose essentiellement sur les collectivités territoriales ou communes, considérées aussi comme cibles et acteurs d'opérationnalisation de la PNE. En cette dernière qualité, les communes ont un rôle de développement des capacités évaluatives et de systématisation des pratiques évaluatives dans le cycle de gestion du développement local. L'état de fonctionnement de l'administration locale aujourd'hui montre que l'exercice de ce rôle reste encore un grand défi à relever. Il s'est d'abord posé un problème d'appropriation de la Politique par les acteurs et ensuite la non définition d'instruments opérationnels subséquents. Toutefois, la participation accrue des collectivités territoriales aux JBE, aux ateliers et autres conférences d'importance ont permis d'avoir une prise de conscience élevée au niveau local sur l'utilité de la fonction évaluative.

Somme toute, au niveau local l'implantation de la PNE s'est à peine appuyée sur un dispositif opérationnel pour que son fonctionnement soit bien apprécié, ce qui prouve que l'évaluation n'a pas véritablement pris corps malgré la prise de conscience des acteurs du domaine.

#### **4.1.4 Autres acteurs de mise en œuvre de la PNE**

Les autres organes de mise en œuvre de la PNE regroupent les PTF, les OSC, les universités, les organisations de professionnels qui ont un rôle à jouer dans le développement de la culture évaluative au Bénin. Le dialogue et la coopération avec ces acteurs, constituent en effet un appui important pour permettre la prise en charge effective de la fonction évaluative au Bénin.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE, un cadre de dialogue entre ces différents acteurs a été instauré à travers l'organisation des JBE. Il s'agit d'un cadre d'échange et de partage d'expériences entre les parties prenantes à l'évaluation. C'est un creuset autour duquel la contribution des PTF, des OSC, des universités et des professionnels est considérable. En dehors de ce cadre, aucun autre cadre formel de dialogue et de collaboration n'a été observé. On note une forte adhésion des PTF à la mise en œuvre des activités de la PNE. Les OSC



sont souvent associées aux activités de formation et de dissémination organisées par le BEPPAAG.

La coopération avec les universités et associations professionnelles, a permis d'appuyer le développement de curricula de formations diplômantes et qualifiantes. On note également le développement de programmes de coopération qui visent à renforcer le développement des pratiques évaluatives au Bénin. Malgré ces points positifs, la dynamisation des mécanismes de dialogue et de coopération avec les partenaires doit être renforcée car il existe des niches de ressources non exploitées par le BEPPAAG.

## **4.2 Point des actions mises en œuvre dans le cadre de la PNE**

Beaucoup d'activités ont été réalisées dans le cadre de la PNE. Afin de mieux apprécier en quoi ces activités s'inscrivent dans l'atteinte des objectifs visés par la PNE, elles ont été récapitulées par catégories telles que définies dans la théorie de changement reconstituée. Les quatre catégories retenues sont l'institutionnalisation de l'évaluation, le développement des compétences, la définition des normes et méthodes de références, la diffusion et la capitalisation des connaissances.

### **4.2.1 Sur le plan de l'institutionnalisation de l'évaluation**

Sur le plan de l'institutionnalisation, les activités mises en œuvre dans le cadre de la PNE ont consisté à :

- mettre en place le CIEPP ;
- faire maintenir le Bureau de l'Évaluation dans l'escarcelle institutionnelle du Gouvernement malgré les mutations institutionnelles observées depuis 2012 à l'issue des remaniements ministériels.

Le processus d'institutionnalisation de l'évaluation devrait aboutir à l'élaboration et à l'adoption d'une loi sur l'évaluation des politiques publiques. A l'étape actuelle, l'avant-projet de loi n'est pas encore disponible, mais elle constitue une question cruciale sur laquelle travaille déjà le BEPPAAG. L'analyse de l'efficacité de la PNE du point de vue

de l'institutionnalisation est faite dans la partie «évaluation de l'efficacité de la PNE».

### **4.2.2 Sur le plan du développement des compétences**

Les actions de développement des compétences nationales en matière d'évaluation ont ciblé tous les acteurs du CIEPP.

#### **4.2.2.1 Développement des compétences des membres des structures de coordination**

Le BEPPAAG est la structure centrale de coordination de la PNE. Depuis sa création en 2008, ses membres ont participé à plusieurs séminaires et conférences au niveau international qui ont permis de renforcer leurs compétences dans les domaines spécifiques tels que l'évaluation d'impact, la théorie de changement, la planification d'un processus d'évaluation, les méthodes d'évaluation, la gestion des parties prenantes d'un processus d'évaluation d'impact, la présentation et communication des résultats d'évaluation, le contrôle de la qualité des résultats d'évaluation, etc.

Les compétences acquises par le Bureau ont été mises au service de la coordination de la mise en œuvre de la PNE à travers toutes les activités réalisées au profit des acteurs du CIEPP y compris l'assistance technique diverse.

#### **4.2.2.2 Développement des compétences des autres acteurs du CIEPP**

Le développement des compétences en évaluation des autres acteurs du CIEPP a consisté aux actions de formation et à l'instauration de cadre périodique d'échange et de partage de connaissances en matière d'évaluation.

#### **4.2.2.3 Actions de formation des autres acteurs du CIEPP**

Les actions de renforcement des capacités réalisées par les structures de coordination de la PNE au profit des acteurs de l'évaluation au Bénin sont :

- ✓ le séminaire de formation des cadres des cellules de suivi-évaluation des ministères, sur l'utilisation des outils quantitatifs et qualitatifs en évaluation, tenu les 14 et 15 mai 2013;
- ✓ le séminaire de formation sur la mise en place et l'animation des dispositifs de suivi-évaluation au profit des cadres des cellules de suivi-évaluation des ministères, tenu les 16 et 17 mai 2013 ;
- ✓ le colloque régional sur l'évaluation des politiques publiques organisé à Cotonou du 08 au 09 juillet 2015 ;
- ✓ la dissémination du Guide méthodologique national d'évaluation : elle a eu lieu d'une part, du 1<sup>er</sup> au 03 novembre 2017 au profit des collectivités territoriales simultanément à Kétou, Lokossa et Natitingou et d'autre part, du 13 au 17 novembre 2017 à Ouidah au profit des ministères sectoriels et centraux ;
- ✓ le séminaire de renforcement des capacités techniques des ministères et des organisations de la société civile sur la théorie du changement organisé à l'INFOSEC de Cotonou du 21 au 23 novembre 2018 ;
- ✓ la conférence sur l'évaluation d'impact dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), tenue au Bénin Marina Hôtel de Cotonou du 28 au 29 janvier 2019 ;
- ✓ le séminaire de formation des cadres des Préfectures et des collectivités territoriales des départements de l'Alibori, du Borgou et du Zou en théorie du changement, tenu à Parakou du 17 au 21 juin 2019 ;
- ✓ les pré-conférences (sessions de formation) organisées lors des JBE et autres conférences internationales.

#### 4.2.3 Organisation des Journées Béninoises de l'Evaluation (JBE)

Dans le but de développer la culture évaluative aux niveaux national et international, le Bénin organise depuis 2010, tous les deux ans, les Journées Béninoises de l'Evaluation. Cette conférence biennale constitue le point de rencontre de toute la communauté nationale et internationale de l'évaluation autour d'une part, du processus de développement de l'évaluation au Bénin et, d'autre part, des questions qui préoccupent la communauté de l'évaluation. Depuis 2010, cinq (05) éditions de JBE ont été organisées. Le bilan de l'organisation de ces éditions est présenté à travers le tableau ci-après :

◆ **Tableau 4 : Bilan de l'organisation des JBE au Bénin (2010-2018)**

Edition	ANNEE	THEME	NOMBRE DE PARTICIPANTS	PAYS PARTICIPANT
1 <sup>ère</sup> édition	2010	Evaluation des Politiques Publiques : enjeux et défis pour le Bénin	150	Afrique du Sud, Bénin, Burkina-Faso, Maroc, Canada, France, Mali, Mauritanie, Niger, Rwanda, Sénégal
2 <sup>ème</sup> édition	2012	Systèmes nationaux d'évaluation et de gestion du développement	300	Afrique du Sud, Burundi, Cameroun, Canada, France, Ghana, Kenya, Mauritanie, Niger, Ouganda, Sénégal, Togo
3 <sup>ème</sup> édition	2014	L'évaluation au service de l'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement	300	Afrique du Sud, Argentine, Canada, Cameroun, France, Mauritanie, Mexique, Niger, Ouganda, Sénégal, Togo
4 <sup>ème</sup> édition	2016	Utilisation des résultats des évaluations pour changer les conditions de vie des populations	300	Afrique du Sud, Argentine, Canada, Cameroun, France, Mauritanie, Mexique, Niger, Ouganda, Sénégal, Togo
5 <sup>ème</sup> édition	2018	L'Evaluation pour promouvoir une administration de développement	300	Afrique du Sud, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Maroc, Niger, Sénégal, Togo, Inde, Etats-Unis, Canada

Source : Rapports d'activités du BEPPAAG, 2019

Ces journées consistent en l'organisation des sessions de formation et animation des tables rondes. Elles permettent aux praticiens, personnalités, étudiants, experts et spécialistes en évaluation, aux niveaux national, régional et international, d'échanger sur les thématiques choisies. Ces journées sont souvent assorties de recommandations qui vont dans le sens de l'enracinement de la culture évaluative au Bénin et de son rayonnement à l'international.

#### **4.2.4 Sur le plan de la définition des normes et méthodes de référence en matière d'évaluation**

La définition de normes et méthodes de référence en évaluation permet de garantir la réalisation des évaluations de bonne facture et de disposer d'un référentiel d'appréciation de la qualité d'une évaluation. Ainsi, pour permettre aux acteurs de l'évaluation des politiques publiques au Bénin de disposer d'un tel cadre, le BEPPAAG, appuyé par l'UNICEF-Bénin, a réalisé **un guide méthodologique national d'évaluation**. Ce document est destiné aussi bien à tous les acteurs de la sphère publique commanditaires des évaluations qu'aux spécialistes chargés de réaliser les évaluations. Ce guide, validé par l'ensemble des parties prenantes, a fait l'objet d'une campagne de dissémination auprès des acteurs du CIEPP.

Le 02 mai 2018, le Gouvernement du Bénin l'a officiellement approuvé en Conseil des Ministres et en a fait un outil désormais indispensable dans la planification, la réalisation et le suivi des résultats des évaluations. Presque tous les aspects de conduite des processus évaluatifs ont fait l'objet de normes et un cadre de référence a été défini à cet effet. Il s'agit notamment de :

- *la méthodologie d'élaboration des Termes de Référence (TDR) des évaluations;*
- *la démarche et l'approche méthodologique à utiliser pour mener chaque type d'évaluation ;*
- *les critères à utiliser pour mener les évaluations conformément aux normes et standards ;*
- *les structurations types des rapports d'évaluation de projets/programmes/politiques ;*
- *la mise en place de l'instance d'évaluation ;*

- *le profil d'acteurs qualifiés pour conduire les évaluations;*
- *les canevas types d'appréciation de la qualité des évaluations.*

#### **4.2.5 Sur le plan du développement des mécanismes de diffusion et capitalisation des connaissances issues des évaluations**

La diffusion et la capitalisation des connaissances sont favorisées par le développement des systèmes d'information, des infrastructures technologiques d'appui à la gestion des connaissances. Dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE, des actions ont été réalisées à cet effet. Il s'agit notamment de la création d'une base de données sur l'évaluation et des actions de renforcement de la capacité matérielle des cellules de suivi-évaluation.

En effet, dans le but de faciliter l'utilisation des résultats de l'évaluation dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques, le Gouvernement du Bénin a réalisé une base de données sur l'évaluation. Cette base de données lancée le jeudi 22 mars 2018 et accessible via le lien [www.presidence.bj/evaluation-politiques-publiques](http://www.presidence.bj/evaluation-politiques-publiques), permet d'apprécier les efforts consentis par le Gouvernement et ses PTF dans l'amélioration de la pratique évaluative en termes **du nombre d'évaluations réalisées et de la prise de décision consécutive à l'utilisation des résultats issus des processus évaluatifs**.

La mise à jour de cette base de données et sa mutation en une plate-forme de gestion des connaissances est en cours et sera effective au cours du second semestre de l'année 2019. Le lien de la base de données permet d'accéder à toutes les évaluations réalisées.

Par ailleurs, pour renforcer leur système d'information, les ministères et collectivités territoriales programment et acquièrent chaque année des matériels informatiques. Ces matériels servent en effet dans la gestion des données statistiques et assurent un meilleur suivi des projets et programmes.

#### 4.2.6 Synthèse des actions mises en œuvre dans le cadre de la PNE

Tel que présenté plus haut, les actions réalisées dans le cadre de la PNE concernent l'institutionnalisation, le développement des

compétences, la définition des normes et standards, la diffusion et la capitalisation des connaissances. La synthèse de l'ensemble de ces actions est présentée dans le tableau 5 ci-après :

◆ **Tableau 5 : Récapitulatif des actions mises en œuvre dans le cadre de la PNE**

<i>Composantes</i>	<i>Actions</i>	<i>Année</i>	<i>Structures responsables</i>	<i>Cibles</i>	<i>Source de vérification</i>
Institutionnalisation	Création et mise en place du Conseil National d'évaluation	2012-2014-2018	BEPPAAG	Acteurs CIEPP	Décret 2018-222 du 13 juin 2018 portant attributions, organisation et fonctionnement du CNE
	Création du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques	2008-2011-2013-2015-2018	BEPPAAG	Acteurs CIEPP	Décret 2016-499 du 11 août 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du SGPR
Développement des compétences	Organisation des journées béninoises de l'évaluation	2010, 2012, 2014, 2016, 2018	BEPPAAG	Organismes publics, société civile, secteur privé, partenaires	Rapport JBE
	Séminaire de renforcement des capacités techniques des ministères et des organisations de la société civile sur la théorie du changement	2018	BEPPAAG	Cadres des DPP des ministères, société civile	Rapport de séminaire
	Colloque régional sur l'évaluation des politiques publiques	2015	BEPPAAG	Cadres des DPP des ministères, société civile	Rapport de séminaire
	Conférence sur l'évaluation d'impact dans l'UEMOA	2019	BEPPAAG	Cadres des ministères, société civile, experts, praticiens	Rapport de séminaire
	Séminaire de formation des cadres des Préfectures et des collectivités territoriales des départements de l'Alibori, du Borgou et du Zou en théorie du changement	2019	BEPPAAG	Acteurs des collectivités territoriales	Rapport de séminaire
	Séminaire de formation sur la mise en place et l'animation des dispositifs de suivi-évaluation	2013	BEPPAAG	Membres des Cellules de Suivi-évaluation des Ministères	Rapport de séminaire
	Séminaire de formation sur l'utilisation des outils quantitatifs et qualitatifs en évaluation	2013	BEPPAAG	Membres des Cellules de Suivi-évaluation des Ministères	Rapport de séminaire

Composantes	Actions	Année	Structures responsables	Cibles	Source de vérification
	Séminaire de formation en évaluation des politiques publiques à l'intention des responsables de suivi évaluation des mairies	2013	BEPPAAG	Responsables de suivi évaluation des mairies	Rapport de séminaire
Développement des compétences	Dissémination du Guide méthodologique national d'évaluation	2017	BEPPAAG	Collectivités territoriales Ministères sectoriels	Rapport de séminaire
Définition des normes et méthodes de référence en évaluation	Elaboration du guide méthodologique national d'évaluation	2016	BEPPAAG	Acteurs du CIEPP	
	Adoption du Guide en Conseil des Ministres	2018	Conseil Ministres	Acteurs du CIEPP	
Développement des mécanismes de diffusion et capitalisation des connaissances issues des évaluations	Création d'une base de données en ligne <sup>4</sup> sur l'évaluation	2018	BEPPAAG	Acteurs du CIEPP	
	Renforcement des capacités matérielles pour le développement du système d'information des ministères et collectivités territoriales	2012-2018	Ministères et collectivités territoriales	Ministères et collectivités territoriales	Rapports d'activités Ministères et collectivités territoriales

Source : Données de l'étude, 2019

### 4.3 Ressources investies dans la mise en œuvre de la PNE

Les ressources investies dans la mise en œuvre de la PNE concernent les ressources humaines, matérielles et financières et partenariales.

#### 4.3.1 Ressources humaines, financières, matérielles et partenariales

La mise en œuvre de la PNE a été facilitée grâce à la mobilisation et à l'utilisation de certaines ressources. Ces ressources sont d'ordre humain, financier, matériel et partenarial.

##### 4.3.1.1 Ressources humaines

Les ressources humaines affectées à la mise en œuvre de la PNE sont évaluées par niveau de mise en œuvre suivant le tableau ci-après :

◆ **Tableau 6 : Ressources humaines affectées à la mise en œuvre de la PNE**

Niveau de mise en œuvre	Effectif de cadres affectés à la fonction évaluative par institution
Conseil National de l'Evaluation	7
Bureau de l'Evaluation des politiques publiques	4
Autres structures de coordination au niveau national (OCS, CSPEF, INSAE, etc.)	2
Ministères	3
Collectivités territoriales	1

Source : Données de l'étude, 2019

Il ressort du tableau précédent que le personnel dédié à la fonction évaluative aux niveaux central, sectoriel et local est insuffisant. Vu l'ampleur de la mission du BEPPAAG, des enjeux de présence et des défis à relever, l'effectif de son

<sup>4</sup> [www.presidente.bj/evaluation-politiques-publiques](http://www.presidente.bj/evaluation-politiques-publiques)

**personnel est très insuffisant. Son statut et son ancrage institutionnels ne favorisent guère une augmentation de son personnel.**

Les dysfonctionnements dans l'implantation de la PNE sont en partie liés à cette insuffisance qui nécessite d'être corrigée dans le cadre de réajustement de la mise en œuvre de la PNE.

#### **4.3.1.2 Ressources financières**

Le montant des ressources financières programmées pour la mise en œuvre de la PNE depuis 2012 est estimé à environ deux milliards deux cent cinquante-trois millions sept cent quatre-vingt-dix-sept mille **(2 253 797 000) F CFA**.

◆ **Tableau 7 : Ressources financières investies dans la mise en œuvre de la PNE**

<b>Année</b>	<b>Budget (En milliers de F CFA)</b>
2012	630 821
2013	309 475
2014	327 285
2015	438 250
2016	318 966
2017	125 000
2018	104 000
<b>Total</b>	<b>2253797</b>

**Source** : Données compilées à partir des rapports de performance de 2012 à 2018 des Ministères de tutelle des structures nationales en charge de la fonction évaluative.

Ces ressources correspondent aux ressources affectées aux structures de coordination et de mise en œuvre au niveau central. Il s'agit notamment du BEPPAAG et des structures en charge du suivi-évaluation au niveau national. Ces ressources exécutées à environ 85% ont généralement servi au développement des compétences, aux actions d'institutionnalisation et de professionnalisation de l'évaluation, à l'appui en matériels aux services de suivi-évaluation, au fonctionnement des structures, etc.

#### **4.3.1.3 Ressources partenariales**

Plusieurs partenaires appuient la mise en œuvre de la PNE dans toutes ses composantes. Les plus connus sont l'Organisation des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), la coopération allemande (GIZ), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Initiative Internationale pour l'Evaluation d'Impact (3IE), CLEAR, la Banque Africaine de Développement (BAD), la Commission de l'UEMOA, le Programme TwendeMbele (TM).

◆ **Tableau 8 : Partenaires ayant appuyé la mise en œuvre de la PNE**

N°	Partenaires	Composantes appuyées			
		Institutionnalisation	Développement des compétences	Définition des normes et méthodes de référence en évaluation	Diffusion et capitalisation des connaissances
1	UNICEF		X	X	X
2	GIZ				X
3	PNUD	X	X	X	
4	3IE		X		
5	CLEAR		X		
6	BAD		X		
7	Commission de l'UEMOA		X		
8	Programme TwendeMbele		X	X	

**Source :** Données de l'étude, 2019

## 5. RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA POLITIQUE

Les résultats de l'évaluation sont présentés par critère d'évaluation. Au total six (06) critères ont été utilisés pour analyser les résultats. Il s'agit des critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de sensibilité genre de la PNE.

### 5.1 Evaluation de la pertinence de la PNE

L'évaluation de la pertinence de la PNE repose fondamentalement sur sa conception en ce sens qu'elle concerne la mesure dans laquelle

les objectifs et moyens envisagés par la PNE répondent logiquement au problème identifié. La PNE n'étant pas assortie dès sa formulation d'un modèle logique décrivant les catégories d'actions à mettre en œuvre et le cheminement de production des changements souhaités, sa théorie de changement a été reconstituée. Cette théorie a servi de témoin pour l'analyse de la pertinence des éléments de planification contenus dans le document de politique. Il en ressort donc ce qui suit :

◆ **Tableau 9 : Analyse de la pertinence de la PNE**

<i>Éléments d'analyse</i>	<i>Analyse de la pertinence</i>
<b><i>Pertinence du problème visé par la PNE</i></b>	L'amélioration de la qualité de la gouvernance publique au Bénin est le problème visé par la PNE et il s'agit d'un problème réel justifiant la contre-performance du pays à tous les niveaux
<b><i>Adéquation des solutions envisagées par la PNE et la résolution du problème</i></b>	La PNE est une intervention pertinente par rapport au problème (voir théorie de changement) mais ses éléments de mise en œuvre ne sont pas en réalité articulés de façon cohérente (absence de modèle logique et de plan d'actions, etc.) pour garantir sa réussite (voir évaluation de la cohérence interne)
<b><i>Spécificité de la PNE par rapport aux autres types d'intervention pour agir sur le problème</i></b>	L'amélioration de la qualité de la gouvernance publique au Bénin tient significativement à l'enracinement de la culture évaluative au Bénin. Celle-ci étant le produit de plusieurs facteurs, seule une politique peut contribuer à son enracinement en ce sens qu'une politique est un ensemble d'interventions simples, complémentaires répondant à une même finalité.
<b><i>Pertinence de la clientèle cible visée par la PNE</i></b>	L'administration publique centrale et locale, la société civile et le secteur privé sont les clientèles cibles visées par la PNE si l'on se réfère à sa théorie de changement reconstituée. Mais la PNE dans sa planification initiale n'a pas clairement visé la société civile et le secteur privé, ce qui réduirait la portée de l'intervention et des résultats envisagés.

**Source :** Données de l'étude, 2019

La théorie de changement reconstituée présentée au point 3 fait noter que le problème à l'origine de la mise en œuvre de la PNE est l'amélioration de la qualité de la gouvernance publique au

Bénin. Il s'agit d'un problème réel au regard de l'analyse du contexte de développement socio-économique et de la gestion publique au Bénin. La situation socioéconomique du Bénin est tributaire



de la qualité de son système de gouvernance. Ce système reste, entre autres, caractérisé par une administration publique peu performante, une insuffisante optimisation de l'allocation des ressources publiques, une faible reddition de comptes du fait du non enracinement de la culture évaluative au Bénin. Le problème est si réel que la formulation d'une politique pour le résoudre semble être une solution appropriée. Mais la manière dont elle est conçue ne facilite pas une meilleure compréhension et appropriation des situations à modifier et des moyens d'actions à privilégier à cette fin. Le défaut de modèle logique et des instruments de mise en œuvre dans le document de politique dénote de la faible qualité du montage technique de l'intervention. La clientèle cible visée par la PNE ne tient pas compte de la société civile et du secteur privé alors qu'il s'agit des clientèles cibles dont les actions contribuent à la reddition de comptes et à la professionnalisation (voir théorie de changement).

## 5.2 Evaluation de la cohérence

L'évaluation de la cohérence de la PNE procède de deux types d'analyse : l'analyse de la cohérence externe et l'analyse de la cohérence interne qui ont permis de mettre respectivement en exergue la mesure dans laquelle la PNE répond aux priorités nationales en matière d'évaluation et la manière dont ses éléments techniques de mise en œuvre sont articulés pour l'atteinte des objectifs fixés.

De l'analyse de la cohérence externe, il ressort que l'adoption et la mise en œuvre de la PNE répondent aux besoins nationaux en matière d'évaluation. Le renforcement de la gestion axée sur les résultats dans l'administration, le suivi de l'efficacité des stratégies et programmes nationaux ou sectoriels de développement (SCRIP, PNAD, OMD, etc.) et les exigences démocratiques de reddition de comptes et de transparence requièrent l'enracinement de la culture d'évaluation au Bénin. La mise en œuvre d'une politique à cette fin ne fait que répondre aux besoins nationaux en évaluation exprimés à travers plusieurs cadres de diagnostic de la gestion du développement au Bénin. En effet, les éditions 2008 et 2009 de la revue annuelle du processus de gestion du développement ont révélé la non maîtrise des outils de suivi et d'évaluation ainsi que le défaut de compétence des ressources

humaines en la matière. L'étude diagnostique des capacités nationales en évaluation réalisée en 2010 par le Bureau de l'Evaluation avec l'appui du PNUD a indiqué le faible degré de maturité des pratiques évaluatives dans l'Administration publique au Bénin. La mise en œuvre efficace de la SCRIP (2011-2015) et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en 2015 nécessitent le renforcement de la capacité d'apprentissage de l'administration que seules les pratiques évaluatives peuvent aider à réussir. Par ailleurs, pour des besoins de reddition de comptes et d'allocation optimale des ressources publiques, l'évaluation devient une priorité en faisant élargir les compétences du Parlement et de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême à l'évaluation des politiques publiques (Art.13/ Directive n°06/2009/CM/UEMOA). L'ensemble de ces facteurs montrent que la PNE est parfaitement en cohérence avec les priorités nationales en matière d'évaluation. Il est à souligner également que la mise en œuvre de la PNE répond toujours à des besoins en évaluation dans le contexte actuel marqué par la mise en œuvre de l'Agenda 2030 sur les ODD, du Plan National de Développement (PND), du Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D) et du Programme d'Action du Gouvernement (PAG). Pour une efficacité dans la mise en œuvre de ces documents d'orientation, le développement de l'évaluation demeure une démarche susceptible de contribuer à l'amélioration de la performance de l'action publique.

Quant à la cohérence interne, il est à rappeler que la mise en œuvre de la PNE est basée sur un cadre institutionnel, des mesures organisationnelles, normatives, opérationnelles et financière (cf. présentation PNE) qui ont un caractère déclaratif. Il est prévu que la PNE soit déclinée en plan stratégique d'évaluation et en programme opérationnel d'évaluation à mettre en œuvre au niveau sectoriel avec obligation aux sectoriels de budgétiser des ressources à cet effet. Ces moyens de mise en œuvre envisagés dans la Politique ont été indicatifs sans qu'il n'ait été précisé dans le document de ladite Politique la manière dont ils assureront une dynamique interne susceptible de faire réaliser les objectifs de la PNE. Le financement a été par exemple défini comme l'un des facteurs de réussite de la PNE, mais il ne peut contribuer à

une telle réussite sans que les catégories d'actions à financer et le mécanisme de financement ne soient définis et explicités en amont. Ces éléments affaiblissent la cohérence interne de la PNE.

En somme, de l'analyse de la pertinence et de la cohérence de la PNE, il ressort que la politique en tant qu'intervention répond à un problème réel. Sa mise en œuvre correspond aux priorités nationales en matière d'évaluation. Mais, ses instruments et moyens de mise en œuvre ne sont pas articulés de façon cohérente de manière à garantir une efficacité dans l'atteinte de ses objectifs.

### 5.3 Evaluation de l'efficacité de la PNE

L'évaluation de l'efficacité de la PNE vise à déterminer dans quelle mesure les objectifs de la politique ont été atteints et, plus globalement, à cerner les effets déjà induits après cinq (05) années de mise en œuvre. Le modèle d'évaluation choisi pour mesurer l'efficacité de la PNE procède d'une estimation directe de la différence entre la situation avec et sans la PNE. Dans cette optique, l'efficacité de la PNE a été mesurée du point de vue de l'institutionnalisation et de la professionnalisation de l'évaluation, de la diffusion et de la capitalisation des connaissances, de l'amélioration du processus décisionnel et de la reddition de comptes aux institutions et aux citoyens, toute chose permettant d'apprécier in fine l'amélioration de la qualité de la gouvernance publique au Bénin.

#### 5.3.1 Effet sur l'institutionnalisation de l'évaluation

L'institutionnalisation de l'évaluation est l'établissement de règles, procédures, dispositions par lesquelles des évaluations sont réalisées dans un Gouvernement donné. Elle se réfère également au dispositif organisationnel qui encadre les pratiques évaluatives.

En effet, le dispositif d'évaluation actuellement en vigueur au Bénin trouve ses origines dans les réformes de gestion axée sur les résultats, impulsées par le Gouvernement à partir de l'année 2000 pour faire passer le mode de gestion budgétaire d'une logique de moyens à une logique de résultats. Depuis lors, le dispositif de

suivi-évaluation s'est progressivement implanté dans les ministères sectoriels et au niveau local selon les capacités managériales des hommes et des structures ainsi que suivant les dispositions réglementaires définies à cet effet. Ainsi, dans quelle mesure la mise en œuvre de la PNE a-t-elle contribué à l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin ?

#### 5.3.1.1 Niveau d'institutionnalisation d'évaluation avant la mise en œuvre de la PNE

Le processus d'institutionnalisation de l'évaluation qui a eu cours au Bénin avant la mise en œuvre de la PNE est marqué par quatre (04) moments forts qui se décrivent comme suit :

- **Mise en place du Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR)** : dans le but de rendre la dépense publique efficace par le développement d'un système crédible de gestion budgétaire axée sur les résultats dans l'Administration publique, il a été mis en place par Décret N°2005-789 du 29 décembre 2005 le **Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR)**. L'un des piliers sur lesquels repose ce cadre de réforme est la mise en place et le renforcement des systèmes de suivi-évaluation dans les ministères sectoriels.
- **Introduction du dispositif de suivi-évaluation dans l'organisation et le fonctionnement des ministères** : la mise en œuvre du CaR-GBAR a renforcé l'institutionnalisation de l'évaluation par la prise en compte dans l'organigramme type des ministères de la fonction suivi-évaluation. De tous les décrets fixant structure-type des ministères observés depuis 1990, c'est celui de 2006 qui est le premier à introduire dans les attributions de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) des Ministères, la fonction de suivi-évaluation. Les autres décrets qui l'ont modifié après n'ont fait qu'insister davantage sur les mécanismes à mettre en place pour un meilleur développement du système de suivi-évaluation dans les ministères.
- **Mise en place du cadre de suivi et d'évaluation des stratégies et politiques nationales** : en plus des exigences d'organisation de la

fonction d'évaluation découlant de la mise en œuvre du CaR-GBAR et des décrets fixant la structure-type des ministères, il existe au niveau national deux autres dispositifs qui consacrent le développement des activités de suivi et d'évaluation au Bénin. Il s'agit du dispositif de suivi et d'évaluation de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRCP) et le dispositif de suivi et d'évaluation de la Politique Nationale de l'Aide au Développement (PNAD).

- **Création du Bureau de l'Évaluation des Politiques Publiques** : Depuis 2007, le Gouvernement du Bénin a hissé l'évaluation au rang des priorités nationales en faisant de l'évaluation des politiques publiques un outil d'amélioration continue des services publics rendus aux populations. Dans ce cadre, la fonction d'évaluation a été instituée dans les attributions du Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Évaluation de l'Action Publique ; ce qui a donné lieu à la création par décret 2008-107 du 10 mars 2008 du Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques. Il s'agit d'un organe de coordination de la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière d'évaluation.

### **5.3.1.2 Mise en œuvre de la PNE et renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin**

Dans le but d'asseoir une véritable culture d'évaluation au Bénin, le Gouvernement a adopté en 2012 la Politique Nationale d'Évaluation (2012-2021). La mise en œuvre de cette politique a contribué au renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin par les éléments ci-après :

- ✓ **Création du Conseil National de l'Évaluation** : l'opérationnalisation de la PNE a abouti à la création du Conseil National de l'Évaluation par décret N°2012-510 du 10 décembre 2012. Le Conseil National de l'Évaluation (CNE) est l'organe chargé d'encadrer la pratique évaluative et de garantir la qualité des évaluations au Bénin. Cet organe est un facteur de renforcement du processus d'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin en ce sens que sa mission est axée, entre autres, sur l'orientation dans la définition des

normes et méthodes en matière d'évaluation au Bénin. Étant représentatif de toutes les parties prenantes (ONG, université, structures de l'administration centrale en charge de l'évaluation, Communes, etc.) au développement de la fonction évaluative au Bénin, le CNE est un organe primordial dans le processus d'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin.

- ✓ **Renforcement du rôle du Bureau de l'Évaluation** : depuis l'adoption de la PNE en 2012, le rôle du Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques s'est vu renforcé en tant qu'organe de coordination de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'évaluation. Il appuie l'évaluation dans les ministères et les autres institutions en procédant aux activités de renforcement des capacités des acteurs et en diffusant les bonnes pratiques et normes en matière d'évaluation. Il supervise les travaux d'évaluation des Cellules de Suivi-Evaluation et utilise les résultats d'évaluation pour informer les décideurs au niveau central.
- ✓ **Renforcement des systèmes de suivi-évaluation au niveau des ministères** : l'organisation de la fonction évaluative dans les ministères qui a pris son essor avant la PNE s'est vu consolidée avec la mise en œuvre de cette dernière. En effet, l'existence d'une politique en matière d'évaluation au Bénin a fait maintenir dans le dispositif institutionnel des ministères la fonction de suivi-évaluation malgré la modification des décrets fixant la structure-type des ministères. Depuis l'adoption de la PNE, on dénombre deux décrets fixant la structure-type des ministères (décret N°2012-191 du 03 juillet 2012 et décret N°2016-292 du 17 mai 2016). Aucun de ces décrets n'a modifié l'organisation de la fonction évaluative. Au contraire, ils l'ont renforcé par l'instauration de cadre de revue périodique et d'évaluation de la performance des ministères. En plus de ces éléments de renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation dans les ministères, il a été noté au niveau de 56% des ministères observés des procédures et outils de suivi-évaluation dont les acteurs ont lié l'existence à la mise en œuvre de la PNE.

En somme, la mise en œuvre de la PNE a contribué au renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin par la création du CNE et la consolidation de l'organisation des fonctions évaluatives dans les Ministères. Malgré ces effets de la PNE sur le processus d'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin, des défis restent encore à relever. En termes de défi, il y a l'élaboration et l'adoption de la loi sur l'évaluation au Bénin ainsi que de ses décrets d'application pour mieux coordonner l'évaluation qui demeure un moyen d'amélioration continue de l'action publique. On note également que l'ancrage institutionnel actuel de la coordination de la fonction évaluative (Présidence de la République), même s'il constitue un atout majeur pour accélérer l'adhésion de tous les acteurs et l'instauration de la culture évaluative, ne donne pas la garantie de l'indépendance des évaluations des interventions pilotées par le Gouvernement.

Par ailleurs, l'institutionnalisation de l'évaluation demeure un défi majeur au niveau des collectivités territoriales. La fonction évaluative n'est pas clairement différenciée dans la structure organisationnelle des communes. Dans toutes les communes, cette fonction va avec celle de la planification et du développement local, donc

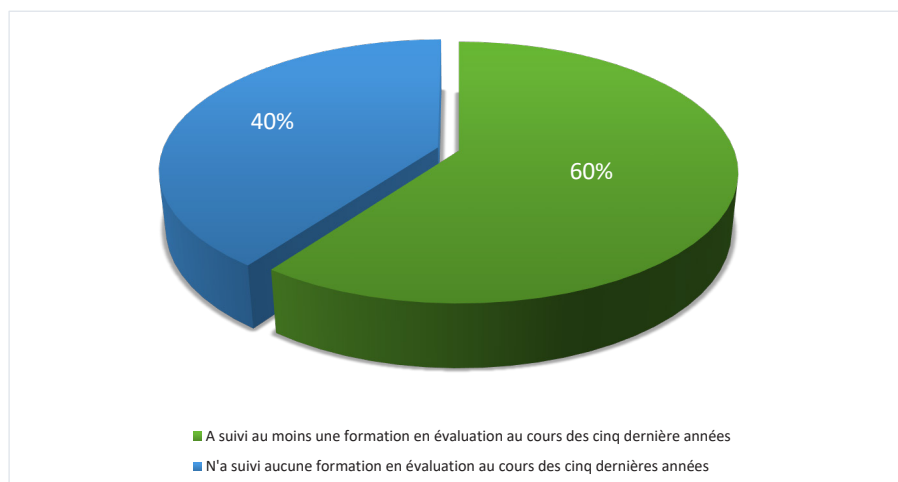
relevant du service y afférent sans grande insistance sur le développement des activités d'évaluation. En plus de cela, on note un déficit de règles et de procédures en matière de suivi-évaluation. Ces constats montrent que l'institutionnalisation de l'évaluation au sein des communes reste à renforcer. Les exigences de reddition de comptes et d'obligation de résultats au niveau local doivent être les fondements de cette institutionnalisation.

### 5.3.2 Effet sur la professionnalisation de l'Evaluation au Bénin

La professionnalisation de l'évaluation fait généralement référence au développement des compétences nationales en matière d'évaluation, **à la diffusion des normes et méthodes d'évaluation, à la réalisation des évaluations de qualité éclairant le processus décisionnel. La mise en œuvre de la PNE a contribué à l'amélioration de la professionnalisation** de l'évaluation au Bénin.

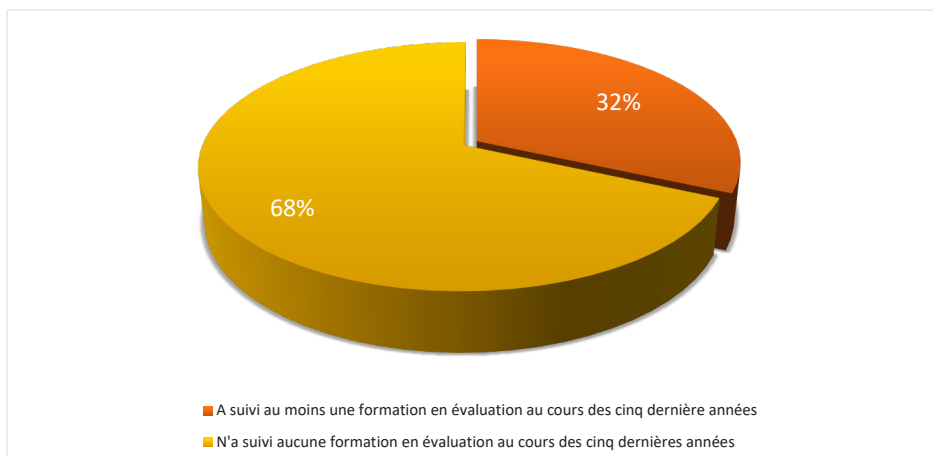
En effet, les compétences nationales en évaluation ont été renforcées grâce à des formations données aux acteurs du CIEPP. La participation à ces formations par les acteurs interrogés dénote du niveau de développement des dites compétences.

**Graphique 3 : Formation des répondants au niveau des structures étatiques**



**Source :** Données de l'étude, 2019

#### Graphique 4 : Formation des répondants au niveau des structures non étatiques



Source :Données de l'étude, 2019

Il a été observé que 60% des répondants au niveau des structures étatiques ont participé au cours des cinq dernières années à des formations en évaluation des politiques publiques. Ces formations ont été généralement organisées soit par le Bureau de l'Évaluation soit sur initiative propre des ministères. Ces formations ont permis aux acteurs de maîtriser les enjeux, outils, approches et exigences en matière d'évaluation des politiques publiques.

En ce qui concerne les praticiens et autres experts du privé ou de la société civile s'intéressant à l'évaluation, 32% d'entre eux **déclarent avoir** amélioré leur compétences grâce aux sessions de formations organisées dans le cadre des JBE, lesquelles journées permettent de renforcer la collaboration avec les partenaires, la société civile, les praticiens de l'évaluation et les structures publiques en vue du développement des compétences.

Au niveau des collectivités territoriales, il convient de noter que dans les Services des communes où le suivi-évaluation est censé être développé, on retrouve dans le meilleur des cas un seul cadre qualifié, souvent le chef de service lui-même qui s'occupe à la fois de la planification, de la coopération décentralisée, du suivi et de l'évaluation. Ils ne suivent généralement pas de formations en la matière si ce n'est pas leur

participation aux JBE et **à des** séminaires de renforcement de capacités organisés par le BEPPAAG et à l'occasion, ils sont sensibilisés sur les questions d'évaluation des politiques publiques. Le défi est donc important en matière de développement des compétences au niveau local. Par contre, l'existence de programmes de formation en évaluation, développés par certaines universités au niveau national (ASE, ENAM) constitue un appui important à la professionnalisation et au développement d'une masse critique dans le domaine.

Par ailleurs, l'amélioration de la professionnalisation de l'évaluation au Bénin s'est également traduite par l'élaboration du guide méthodologique national d'évaluation qui a contribué à la diffusion des normes et standards en évaluation. Depuis 2016, le Bénin dispose de ce guide déjà à l'usage de tous les acteurs de l'évaluation au Bénin grâce à des ateliers de formation et de dissémination. La rédaction des termes de référence des commandes d'évaluation et l'analyse des rapports d'évaluations au sein des ministères se réfèrent à ce guide comme cadre théorique de référence. En adoptant le guide en Conseil des Ministres, le Gouvernement a fait de cet outil un instrument de **référence** pour la conduite des évaluations au Bénin. Le Gouvernement est allé loin en rendant obligatoire la conception ou la reconstitution de la théorie du changement pour toute intervention

publique. Cette décision a par exemple permis de rendre disponible pour le PND 2018-2025 sa théorie du changement. Il en est de même pour d'autres politiques et stratégies (exemple de la politique nationale de migration). Aussi, pour 2020 est-il attendu que tous les projets et programmes inscrits au Programme d'Investissements Publics (PIP) disposent d'une théorie du changement.

Enfin, l'un des facteurs contribuant à la professionnalisation de l'évaluation est l'existence de communauté épistémique nationale. On entend par communauté épistémique, l'ensemble des réseaux, clubs, ou associations de professionnels regroupant les évaluateurs d'un territoire ou d'un espace donné. Elle contribue à la professionnalisation de la fonction évaluative par l'organisation de colloques, de formations, de journées d'échanges ou par l'édition de normes et standards ou de revue scientifique d'évaluation. Les communautés épistémiques développent des formes et moyens d'actions qui amènent les organisations administratives à reposer leur processus décisionnel sur l'évaluation. Au Bénin, la constitution d'une véritable communauté épistémique est encore embryonnaire. Toutefois, les quelques associations de professionnels existantes en évaluation développent des activités qui concourent au renforcement de la professionnalisation de l'évaluation au Bénin. Il y a le Réseau Béninois du Suivi-Evaluation (RÉBSEv), créé en 2001 et l'Association des Professionnels en Analyse et Evaluation de Programmes (APAEP) créée en 2014. Ces associations participent à plusieurs initiatives en évaluation au niveau national et international, lesquelles contribuent au renforcement des compétences de leurs membres. Au niveau national, elles développent des initiatives visant à renforcer la capacité technique en évaluation des étudiants et des évaluateurs émergents. Le cadre de collaboration des organes de coordination de la PNE avec ces associations reste à renforcer au-delà de l'organisation des JBE en vue d'une professionnalisation de l'évaluation au Bénin.

### **5.3.3 Effet sur la diffusion et la capitalisation des connaissances**

La diffusion et la capitalisation des connaissances supposent la réalisation systématique des

évaluations par les acteurs et l'utilisation des leçons tirées de ces évaluations dans la prise de décision. Ainsi entendu, l'effet de la mise en œuvre de la PNE sur la diffusion et la capitalisation des connaissances a été apprécié en termes de développement des pratiques évaluatives par le BEPPAAG, les ministères et les collectivités territoriales.

#### **5.3.3.1 Mise en œuvre de la PNE et développement des pratiques évaluatives par le BEPPAAG**

Depuis la mise en œuvre de la PNE, une quinzaine d'évaluations ont **été réalisées** par le BEPPAAG selon l'approche du faire-faire et suivant une démarche participative impliquant les ministères sectoriels concernés, les PTF, la société civile, le secteur privé et les professionnels du secteur de la politique évaluée.

Les évaluations réalisées se sont intéressées aux politiques et stratégies sectorielles, aux actions mises en œuvre dans le cadre de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP), à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), et aux politiques sectorielles en lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Toutes ces évaluations ont permis de faire le diagnostic des différentes politiques, d'en relever les acquis et les faiblesses et de formuler des recommandations en vue de leur amélioration. Les rapports d'évaluation sont soumis au CNE pour avis, puis au Conseil des Ministres pour validation et décision.

Ces différents résultats constituent un bilan positif dont la capitalisation a permis de bâtir une notoriété et un leadership dans le domaine de l'évaluation au Bénin et sur le plan international. Le BEPPAAG se doit donc de poursuivre et d'accentuer les efforts pour définitivement asseoir l'évaluation dans le cycle de gestion des politiques publiques au Bénin. Malgré l'existence d'une base de données sur l'évaluation aujourd'hui au Bénin, il importe de noter l'inexistence d'une plate-forme de dissémination et d'animation du débat public sur les évaluations réalisées et leur utilité ainsi que l'inexistence d'une base des données collectées lors des évaluations. Cette question est déjà prise en charge (consultant en cours de recrutement par

l'UNICEF) et la présentation officielle de la plateforme est envisagée pour fin décembre 2019.

### 5.3.3.2 Mise en œuvre de la PNE et développement des pratiques évaluatives au niveau des ministères

Le mouvement de la gestion axée sur les résultats et les réformes budgétaires au Bénin ont induit la culture du suivi-évaluation dans l'administration publique. Cette culture est-elle renforcée avec la mise en œuvre de la PNE ?

Le régime d'évaluation dans les ministères aujourd'hui montre que la mise en œuvre de la PNE

n'a pas une influence significative sur l'amélioration des pratiques évaluatives. La programmation et le financement des activités d'évaluation, la définition et l'utilisation des outils de suivi-évaluation, les commandes d'évaluations de programmes ou projets sectoriels sont les facteurs que les données de terrain ont permis d'analyser. Il en ressort que les ministères priorisent moins les activités d'évaluation. En effet, le tableau ci-après montre le taux de financement des activités d'évaluation pour un échantillon de 15 ministères sur la période de 2013 à 2018.

◆ **Tableau 10 : Ressources allouées aux activités d'évaluation dans les ministères**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Budget total moyen de 15 ministères/année (En millions F CFA)</b>	7300	8400	9200	6900	5700	5800
<b>Budget moyen alloué au suivi-évaluation/année (En millions F CFA)</b>	75	80	77	69	72	74
<b>Taux moyen de financement de l'évaluation par rapport au budget total des ministères (%)</b>	1,03	0,95	0,84	1,00	1,26	1,28

**Source :** Données de l'étude, 2019

Il ressort de l'analyse de ce tableau que les ressources allouées aux activités d'évaluation dans les ministères sont relativement restées stables et ne dépassent pas généralement 1,5% du budget total alloué au ministère. Ceci dénote de la faible capacité de priorisation des activités d'évaluation par les ministères. Dans ces conditions, il ne peut être espéré un grand développement des pratiques évaluatives. Ceci reste corroboré par le taux d'exécution des activités de suivi-évaluation programmées qui est souvent dans l'ordre de 65%. A cela s'ajoute le fait que les activités réalisées sont à prédominance relatives au suivi. Les évaluations proprement dites de projets ou programmes se font rares. Des fois mêmes les quelques évaluations réalisées dans certains ministères sont effectuées sous l'impulsion des PTF qui en font une exigence.

Toutefois, depuis l'adoption en Conseil des Ministres du guide méthodologique national d'évaluation, il est observé une croissance des

activités d'évaluation dans les PTA des ministères notamment sur la théorie du changement et la programmation de quelques évaluations. Ces résultats montrent déjà la dynamique existante dans les ministères.

Par ailleurs, peu de ministères disposent d'une base de données de suivi-évaluation fiable régulièrement actualisée. Le développement des infrastructures technologiques d'appui au système d'information, la communication et la dissémination des résultats de suivi-évaluation au niveau des ministères reflètent l'état du développement des pratiques évaluatives tel que présenté supra.

En définitif, l'état de développement des pratiques évaluatives au niveau des ministères se justifie par l'absence de programmes opérationnels d'évaluation. La PNE ne peut donc pas induire un effet substantiel sur la culture évaluative dans les ministères en l'absence de cet outil

d'opérationnalisation qu'est le programme triennal d'évaluation.

### 5.3.3.3 Mise en œuvre de la PNE et développement des pratiques évaluatives au niveau des collectivités territoriales

Les pratiques évaluatives au niveau des collectivités territoriales ne sont pas aussi développées qu'au niveau des ministères, ce qui montre que le défi de la culture évaluative au niveau des collectivités territoriales est encore plus grand. En effet, en

termes de développement d'activités de suivi-évaluation dans le contexte de développement local, on peut noter principalement: i) l'organisation de revue périodique du PDC ; ii) l'élaboration de rapport de suivi du PAI ; iii) le renseignement régulier des indicateurs de suivi à travers la collecte, le traitement et l'analyse de données ; iv) la réalisation des études d'évaluation.

Le niveau de développement de ces activités dans les communes est loin d'être satisfaisant tel qu'affiche le tableau ci-après :

◆ **Tableau 11 : Développement des activités de suivi-évaluation dans les communes**

N°	Activité de suivi-évaluation dans les communes	Niveau d'appréciation
01	<b>Organisation de revue périodique du PDC</b>	Peu satisfaisant
02	<b>Elaboration de rapport de suivi du PAI</b>	Peu satisfaisant
03	<b>Renseignement régulier des indicateurs de suivi-évaluation</b>	Pas du tout satisfaisant
04	<b>Réalisation des études d'évaluation</b>	Pas du tout satisfaisant

**Source :** Données de l'étude, 2019

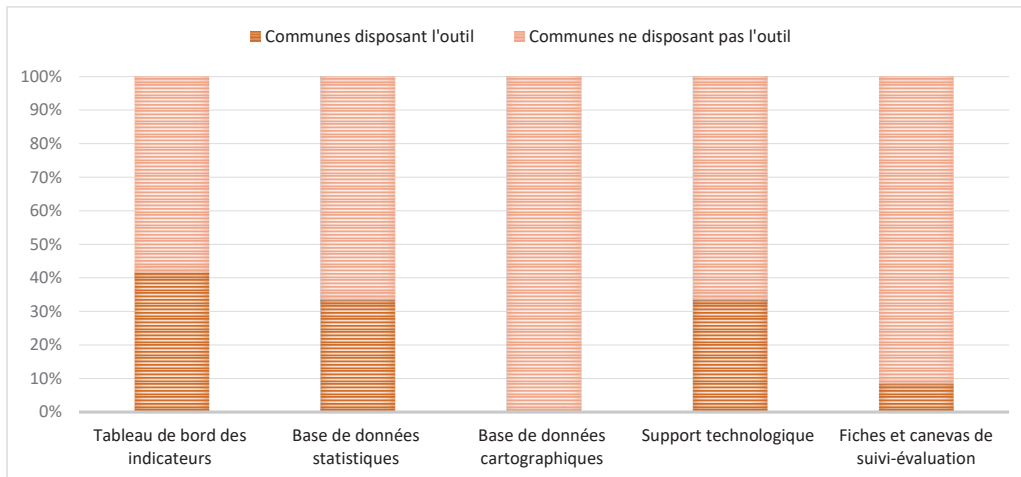
Le niveau non satisfaisant du développement des activités de suivi-évaluation dans les communes se justifie par le fait que l'organisation de revue périodique du PDC, la collecte de données pour le renseignement d'indicateur de suivi-évaluation et la réalisation d'études d'évaluation ne sont pas systématiques. L'examen des PTA et des différents rapports de gestion a fait noter une faible planification et mise en œuvre d'activités de suivi-évaluation dans les communes.

Par ailleurs, les outils souvent déployés pour l'efficacité d'un système de suivi-évaluation

dans un contexte de développement local sont : tableau de bord des indicateurs, base de données statistiques, base de données cartographique, fiches et canevas de collecte, d'analyse et de présentation des données de suivi-évaluation, support technologique du dispositif de suivi-évaluation. Tel qu'illustré par le graphique ci-après, toutes les communes ne disposent pas de ces outils et la pratique diffère d'une commune à une autre.



**Graphique 5 : Etat du développement est outils de suivi-évaluation dans les communes**



**Source :** Données de l'étude, 2019

L'analyse de ce graphique montre qu'aucune des six (06) communes observées, ne dispose d'une base de données cartographique. Or, l'usage d'un tel outil est nécessaire pour une gestion urbaine efficace. Une base de données statistique permet non seulement une meilleure gestion des connaissances, mais aussi la capitalisation et la valorisation des expériences. Malgré l'intérêt de cet outil pour la gestion du développement, c'est seulement deux (02) des six (06) communes observées qui disposent d'un tel outil. Encore faut-il souligner que les bases de données disponibles dans ces communes ne sont ni unifiées, ni dynamiques. Les données ne sont pas régulièrement actualisées et sont généralement de mauvaises qualités. Il n'existe pas encore de véritable base de données statistique dans les communes pouvant servir à une bonne prise de décision alors que le développement local durable nécessite une révolution des données. Les communes ont donc besoin de constituer une base de données solide au profit de la gestion du développement local. Cette base de données doit s'appuyer sur un support technologique caractérisé par un système informatique performant.

Il est à relever également que dans certaines communes on retrouve soit un tableau de bord social, soit de simples tableaux d'indicateurs issus du PDC et qui ne s'actualisent pas à intervalle de temps régulier. Dans un système efficace de suivi-évaluation, les indicateurs sont inséparables

des bases de données, puisque celles-ci sont structurées par des indicateurs régulièrement renseignés. Ils sont également indissociables des fiches et canevas de collecte, de traitement et de présentation des données. Or, l'analyse des données montre que les outils moins développés sont les fiches et canevas de suivi-évaluation. L'ensemble de ces outils participent d'une bonne gestion des connaissances issues des évaluations. L'évaluation elle-même n'étant pas assez fréquente dans les communes, on en déduit que l'enracinement de l'évaluation dans les collectivités territoriales bat encore de l'aile.

### 5.3.4 Efficacité en matière de reddition de comptes

La reddition de comptes *désigne l'opération qui découle de l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité. Elle renvoie* au devoir et à la nécessité pour les gestionnaires de donner la preuve qu'ils ont fait tout ce qui était raisonnable, avec les ressources et pouvoirs dont ils disposaient pour influencer l'atteinte des résultats et répondre aux attentes des citoyens. Si l'Etat veut développer et entretenir un lien de confiance avec les citoyens, une telle reddition de comptes s'avère obligatoire. Elle est une exigence démocratique et un facteur clé de gouvernance. A ce titre, l'un des effets attendus de la mise en œuvre de la PNE est le développement des pratiques de reddition

de comptes sur la base des évidences issues des évaluations. Il s'agit d'un effet dont la mesure a consisté à comparer les pratiques de reddition de comptes au Bénin avant la mise en œuvre de la PNE à celles en vogue avec la mise en œuvre de la PNE. De cette comparaison, il ressort qu'aucun changement de pratique en matière de reddition de comptes n'est encore perceptible à ce jour. La reddition de comptes sur la base des résultats des évaluations n'est pas encore une réalité.

En effet, la reddition de comptes aux institutions et aux citoyens se manifeste aujourd'hui au Bénin par l'élaboration de la loi de règlement destinée au Parlement, l'élaboration des comptes de gestion et des rapports de performance destinés à la Chambre des Comptes. Au niveau local, elle se traduit par le développement de divers mécanismes d'information aux publics tels que les audiences publiques, publications des actes et documents de gestion de l'administration, etc. Ces formes de reddition de comptes sont axées sur les processus et extrants. Elles sont de nature comptable et relèvent plus du contrôle politique et juridictionnel. Elles ne sont pas axées sur les résultats issus des processus évaluatifs. Depuis le mouvement de la GAR et l'avènement des réformes budgétaires dans l'administration, les ministères et institutions de l'Etat élaborent chaque année un rapport de performance dans lequel il doit être retracé dans un langage compréhensible, les informations significatives, complètes, comparables et fiables sur les résultats atteints par rapport aux engagements pris l'année écoulée. Lesdits résultats sont comparés aux ressources affectées pour l'année. Il y a une partie du rapport qui doit retracer les effets et changements induits par les actions mises en œuvre au titre de l'exercice budgétaire objet du rapport. De sept (07) rapports de performance analysés, il a été observé que malgré le développement des pratiques évaluatives induit avec la mise en œuvre de la PNE, ces effets ne sont jamais renseignés dans lesdits rapports, faute d'évaluations ou de la non utilisation des résultats des quelques-unes réalisées dans la cadre de la PNE. La légitimité des politiques publiques ne peut se fonder sur les seuls principes démocratiques encadrant leur adoption et leur exécution. Au-delà de la légitimation démocratique qui peut être qualifiée de primaire, la légitimation de l'action publique

(dite secondaire) doit aussi être prouvée par la qualité des prestations fournies aux citoyens. De là, découle la nécessité d'évaluer les effets et les coûts de l'action publique. C'est lorsque la reddition de comptes est fondée sur les résultats de ces évaluations d'effets que la valeur de l'action publique et la qualité de la gouvernance publique sont mieux appréciées.

En somme, la mise en œuvre de la PNE n'a pas encore assez développé la culture évaluative au Bénin de manière à axer la reddition de comptes sur les résultats d'évaluation. Pour y parvenir, il est nécessaire que les pratiques évaluatives soient davantage ancrées dans le cycle de gestion des politiques publiques.

#### 5.4 Evaluation de l'efficience

Les ressources investies dans la mise en œuvre de la PNE sont d'ordre humain, matériel, financier et partenarial. Ces ressources n'ont pu être évaluées à la formulation de la politique. L'évaluation d'implantation montre qu'en termes de ressources financières, environ 2,3 milliards ont été investies par les structures de coordination et de mise en œuvre de la PNE pour le développement de la fonction évaluative de 2012 à 2018. Quant aux ressources humaines, on note en moyenne 2 à 3 cadres affectés à la fonction évaluative au sein des structures de coordination et de mise en œuvre de la PNE. Ces ressources n'ont pas été directement affectées à la mise en œuvre de la PNE. Il s'agit des ressources affectées au mécanisme existant de suivi-évaluation au sein des structures de mise en œuvre de la PNE. Ces ressources auraient pu contribuer à obtenir plus de résultats si en amont il avait existé un plan d'actions de mise en œuvre de la politique avec un mécanisme clair d'affectation de ressources. A comparer les résultats de la PNE à ceux d'autres programmes ou actions publiques ayant engrangé les mêmes ressources, on en déduit que les moyens financiers consentis n'ont pas été utilisés de façon efficiente.

#### 5.5 Evaluation de la durabilité

L'évaluation de la durabilité de la PNE rend compte de la pérennité des acquis obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE. Ainsi entendu, il ressort

des analyses qu'en termes de développement de la capacité évaluative nationale, même s'il y a eu une migration continue du cadre de coordination de la fonction évaluative (BEPPAAG) d'une entité à une autre, il n'en demeure pas moins que la fonction évaluative est érigée au rang des priorités nationales.

Par ailleurs, toutes les instances pouvant permettre de développer la capacité nationale d'évaluation ont été mises en place. Des instances sont mises en place au niveau national dont la mission principale est le développement de la fonction évaluative. L'adoption de normes et méthodes de références en matière d'évaluation, la formation d'une masse critique de cadres de la chaîne PPBS, l'instauration d'un cadre d'échanges entre les acteurs de la communauté d'évaluation à travers l'organisation des JBE sont entre autres, les acquis enregistrés. La création d'une base de données sur l'évaluation et des actions de renforcement de la capacité matérielle des cellules de suivi-évaluation sur le plan du développement des mécanismes de diffusion et de capitalisation des connaissances issues des évaluations constituent un gage pour une amélioration de la qualité de la gouvernance au Bénin. La durabilité de ces acquis est tributaire, entre autres, du bon fonctionnement des organes du CIEPP, de l'appropriation de la PNE par les acteurs du CIEPP notamment au niveau

local et du renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin.

## 5.6 Evaluation de la sensibilité genre de la PNE

La sensibilité genre de la PNE a été analysée à deux niveaux. D'abord le document de la PNE a été analysé en vue de vérifier si sa formulation et la programmation de ses interventions tiennent compte de l'approche genre. Ensuite, les composantes de la PNE ont été examinées en vue d'analyser en quoi leur mise en œuvre a influencé la prise en charge du genre dans le développement de la culture évaluative au Bénin. L'analyse de la sensibilité genre à chacun de ces niveaux est basée sur des critères tels que définis dans la partie méthodologie. Les résultats ainsi obtenus à chaque niveau d'analyse se présentent dans les rubriques qui suivent.

### 5.6.1 Prise en compte du genre dans la formulation de la PNE

L'analyse du document de la PNE au regard des quatre (04) critères clé retenus pour l'analyse de la sensibilité genre au niveau de la formulation a permis de noter que la PNE dans sa formulation n'a pas été basée sur l'approche genre.

◆ **Tableau 12 : Cadre d'analyse de la sensibilité genre de la PNE à sa formulation**

N°	Critères d'analyse	Prise en compte du critère dans le document de la PNE	
		Oui	Non
1	Formulation basée sur un diagnostic genre		X
2	Définition d'axes d'interventions prenant explicitement en compte le genre		X
3	Définition d'indicateurs sexo-spécifiques de mesure des résultats, effet ou impact		X
4	Définition de mécanisme budgétisation basée sur le genre		X

**Source :** Données de l'étude, 2019

La formulation de la PNE est partie d'une étude diagnostique où la thématique genre n'a pas été mise en exergue. Il s'agit de l'étude diagnostique des capacités nationales en évaluation réalisée au Bénin en 2010 par le Bureau d'Évaluation. Les

résultats de ladite étude ont révélé des problèmes liés, entre autres à la planification de l'évaluation, à son financement, à la professionnalisation de la fonction et à son institutionnalisation. Les questions transversales telles que le genre, l'équité et

l'environnement n'ont pas fait l'objet d'intérêt dans ce diagnostic qui a servi de base à la formulation de la PNE. Il s'en suit donc un document de politique où il n'est pas défini des axes d'interventions prenant explicitement en compte le genre et d'indicateurs sexo-spécifiques de mesure des résultats. Par ailleurs, il est à noter que la PNE ne prévoit aucun mécanisme de financement ou de budgétisation des évaluations sensibles au genre, à l'équité et aux droits humains.

Ces constats laissent conclure que la politique est formulée sans une prise en compte en amont de la dimension genre.

### 5.6.2 Mise en œuvre de la PNE et prise en compte de la dimension genre

La dimension genre n'a pas été explicitement prise en compte dans les orientations de la PNE. Cette faiblesse n'a pas pu être corrigée à la phase de mise en œuvre hormis certains aspects de la professionnalisation de l'évaluation où la dimension genre a été prise en compte.

En effet, la PNE est mise en œuvre à travers plusieurs composantes : institutionnalisation, **développement des compétences et des méthodes, diffusion des connaissances etc.** La sensibilité de ces composantes par rapport au genre est appréciée à travers le tableau ci-après :

◆ **Tableau 13 : Cadre d'analyse de la sensibilité genre de la PNE à sa mise en œuvre**

N°	Critères d'analyse	Degré de sensibilité genre	Observations
1	Institutionnalisation basée sur le genre	0%	- Non disponibilité de lois ou de textes réglementaires spécifiques au suivi-évaluation basée sur le genre ; - Non disponibilité de normes en matière d'évaluation sensible au genre.
2	Demande d'évaluation thématique basée sur le genre	26%	Taux estimé à partir du nombre d'études d'évaluation orientées genre et du nombre total de demandes d'évaluation enregistrées dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE.
3	Existence de méthode d'évaluation sensible au genre	3%	Taux estimé à partir du nombre de techniques ou démarches orientées genre contenu dans le guide méthodologique national d'évaluation et du nombre total de techniques et démarches qui y sont contenues.
4	Prise en compte du genre dans le développement des compétences nationales en évaluation	35%	Taux estimé à partir du nombre de répondants femmes ayant été formés en évaluation et du nombre total de répondants ayant suivi au moins une formation en évaluation dans le cadre de la PNE.
5	Utilisation des résultats d'évaluation pour la prise en charge des questions d'équité, d'égalité et de droits humains	4%	Taux estimé à partir du nombre de recommandations orientées genre et du nombre total de recommandations issues des résultats d'évaluation.

**Source :** Données de l'étude, 2019

Actuellement au Bénin, aucune loi ne dispose ou garanti l'égalité genre et l'autonomisation des femmes dans le Suivi & Evaluation (S&E). Il n'existe pas non plus de loi en attente de vote ou en préparation sur l'intégration du genre dans

les évaluations nationales. La Politique Nationale de Promotion du Genre et les conventions internationales constituent les cadres de référence en matière de genre au Bénin. En comparaison à certaines politiques nationales et sectorielles

(éducation, santé, agriculture, l'eau, etc.) qui font référence aux conventions internationales sur le genre et incluent des stratégies de promotion des égalités de sexe, la PNE ne fait pas référence aux conventions et lois nationales sur l'égalité de genre et n'a pas non plus fait contribuer dans sa mise en œuvre à une institutionnalisation de l'évaluation basée sur le genre.

L'évaluation des politiques publiques étant érigée au rang des priorités nationales, ces priorités n'intègrent pas encore assez les questions de genre, d'équité et de droits humains. Sur quinze (15) études d'évaluation observés dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE, seulement cinq (05) soit 26% ont pris en compte des questions d'évaluation concernant le genre. La faible demande d'études d'évaluations sensibles au genre et le faible niveau de sensibilité genre du système national de suivi-évaluation ne permettent pas ainsi d'établir la durabilité de l'intégration du genre dans le développement de la fonction évaluative au Bénin.

En ce qui concerne l'existence de méthodes d'évaluation sensibles au genre, il est à noter que le guide méthodologique national d'évaluation qui est un cadre de référence pour la conduite des évaluations au Bénin a fait référence aux évaluations thématiques telles que le genre, l'équité et les droits humains en proposant des

questions d'évaluations y relatives. Ce guide qui fait partie des acquis de la PNE ne propose pas des techniques et démarches spécifiques pouvant faciliter la mesure de la sensibilité genre des interventions publiques évaluées.

Le développement des compétences nationales en évaluation a conduit à la réalisation de plusieurs formations à l'endroit des formateurs. Au nombre des 77 interviewés, 42 répondants dont 15 femmes ont suivi au moins une formation en évaluation au cours des cinq dernières années, ce qui fixe le taux de féminisation du développement des compétences nationales en évaluation à 35%.

Enfin, on peut noter que les résultats d'évaluation ne sont souvent pas utilisés pour la résolution des questions liées au genre. De l'analyse des recommandations issues de l'ensemble des résultats d'évaluations observés, seulement 4% affiche des orientations pour une prise en charge des questions genres.

En définitif, les résultats de l'évaluation font noter que la PNE a une faible sensibilité au genre que ce soit à sa formulation ou à sa mise en œuvre. Ceci appelle à des défis d'intégration de la dimension genre au plan d'actions 2020-2021 de la PNE.

## 6. LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

La mise en œuvre de la PNE a fait observer des résultats en matière du développement de la fonction évaluative au Bénin. L'analyse de ces résultats a permis de tirer des leçons du point de vue de l'implantation même de la politique, de l'institutionnalisation, du développement des compétences et des normes en évaluation. Elle a donné lieu à des recommandations dont la mise en œuvre renforcerait les acquis et favoriseraient

l'atteinte des objectifs de la PNE à son échéance de mise en œuvre.

### 6.1 Leçons apprises

Les leçons apprises de la mise en œuvre de la PNE sont récapitulées suivant les acquis obtenus et les insuffisances à corriger.

◆ **Tableau 14 : Leçons apprises de la mise en œuvre de la PNE**

Composante de mise en œuvre	Leçons apprises	
	Acquis	Insuffisance
Implantation de la PNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en charge de la coordination de la PNE par le BEPPAAG</li> <li>- Installation du Conseil National de l'Évaluation</li> <li>- Développement des programmes de coopération (Programmes TM, WACIE)</li> <li>- Accompagnement des PTF dans la mise en œuvre de la PNE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non appropriation de la PNE par les acteurs du CIEPP</li> <li>- Non définition des instruments de mise en œuvre de la PNE (théorie de changement, stratégie d'intervention, plan d'actions, etc.)</li> <li>- Mauvais fonctionnement du Conseil National de l'Évaluation</li> <li>- Faible opérationnalisation de la PNE au niveau des ministères et des collectivités territoriales (non définition des programmes d'évaluation au niveau sectoriel et au niveau local)</li> </ul>
Institutionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place du cadre institutionnel de l'Évaluation</li> <li>- Création et mise en place du CNE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migration continue du BEPPAAG (donc de la gestion stratégique de l'évaluation) d'une entité publique à une autre</li> <li>- Non institutionnalisation des JBE</li> <li>- Faible institutionnalisation de la fonction évaluative au niveau des collectivités territoriales</li> </ul>
Professionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption de normes et méthodes de référence en évaluation (guide méthodologique national d'évaluation)</li> <li>- Organisation tous les deux ans des journées béninoises de l'évaluation</li> <li>- Programmation régulière des activités de formation des acteurs du CIEPP par le BEPPAAG</li> <li>- Développement des programmes de formation en évaluation des politiques publiques dans les Ecoles (ENAM, ASE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité des ressources humaines affectées à la fonction évaluative dans les Ministères</li> <li>- faible compétence en évaluation au niveau local</li> <li>- faible appropriation du guide méthodologie national d'évaluation par tous les acteurs du CIEPP</li> <li>- faible suivi des recommandations issues des JBE</li> <li>- Faible implication du privé et des associations de la société civile dans la promotion de l'évaluation</li> </ul>

Composante de mise en œuvre	Leçons apprises	
	Acquis	Insuffisance
Diffusion et capitalisation des connaissances	- Existence d'une base de données sur l'évaluation au niveau national	- Faible commande d'évaluation de projet ou programme au niveau des ministères et des collectivités territoriales notamment ceux financés sur Budget National - Insuffisance d'une large communication et dissémination des résultats d'évaluation - Absence de système d'informations sur les résultats d'évaluation au niveau des ministères et des collectivités territoriale
Prise en compte de l'approche genre	Prise en compte des questions d'évaluation en lien avec le genre dans le guide méthodologique national d'évaluation	- Non prise en compte du genre dans la formulation de la PNE - Faible sensibilité de la PNE par rapport au genre

Source : Données de l'étude, 2019

## 6.2. Recommandations

Au-delà des acquis obtenus, des insuffisances ont été observées dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE. Pour consolider les acquis et corriger les insuffisances pour le reste de la mise en œuvre de la PNE, des recommandations sont formulées sous forme d'actions suivant les axes ci-après :

### 6.2.1 Implantation de la PNE

L'implantation de la PNE ayant été rendue difficile par la non définition des outils de mis en œuvre et la non appropriation de son contenu par tous les acteurs, il convient de mener les actions ci-après pour améliorer sa mise en œuvre pour la période 2020-2021. Il s'agit de :

- la dissémination de la politique et de son plan d'action 2020-2021 au profit des acteurs du CIEPP ;
- l'élaboration d'un plan stratégique national d'évaluation incluant les niveaux national, sectoriel et local ;
- l'élaboration des programmes opérationnels de mise en œuvre de la PNE au niveau des ministères et des collectivités territoriales ;
- l'amélioration du fonctionnement du CNE en vue de la remettre dans la plénitude de ses attributions.

### 6.2.2 Institutionnalisation de la fonction d'évaluation

De l'analyse des résultats d'évaluation, il ressort essentiellement que les insuffisances notées au niveau de l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin sont relatives à la migration continue de la structure de coordination de l'évaluation au niveau (BEPPAAG) d'une entité à une autre, à la non organisation de la fonction au niveau local et au déficit de textes législatifs encadrant son développement. Pour corriger ces insuffisances, les actions ci-après s'imposent :

- maintien de la structure nationale de coordination de l'évaluation au sommet de l'Etat ;
- poursuivre et finaliser le processus d'élaboration de l'avant-projet de loi sur l'évaluation des politiques publiques ;
- modernisation de la structure organisationnelle des communes avec l'introduction de la fonction d'évaluation dans leur organigramme ;
- institutionnalisation des Journées Béninoises de l'Evaluation.

### 6.2.3 Professionnalisation de l'évaluation

La professionnalisation de l'évaluation étant orientée vers le développement des compétences nationales en évaluation et la diffusion des normes et méthodes d'évaluation, il apparaît

suite aux résultats d'évaluation de renforcer la professionnalisation de l'évaluation au Bénin par les actions suivantes :

- renforcement des capacités techniques des acteurs du CIEPP. Dans ce domaine, un programme cohérent et intégré de renforcement de capacités techniques des acteurs du CIEPP doit être conçu avec un plan de communication et de dissémination qui assurera la mobilisation des ressources subséquentes pour sa mise en œuvre ;
- poursuite de la dissémination du guide méthodologique national d'évaluation ;
- appui au développement des organisations de la société civile et aux réseaux de promotion de l'évaluation ;
- renforcement de la collaboration du BEPPAAG avec les associations de professionnels en évaluation.

#### **6.2.4 Diffusion et capitalisation des connaissances**

La dissémination des résultats d'évaluation et leur utilisation pour les besoins de reddition de comptes et de prise de décision apparaissent comme une priorité à prendre en compte au regard des résultats d'évaluation de la PNE. A ce titre, les actions à mettre en œuvre sont :

- communication, dissémination et diffusion des résultats d'évaluations ;
- mise en place d'un mécanisme de suivi de l'utilisation des résultats d'évaluation conformément aux directives du guide méthodologique national d'évaluation ;
- appui à la gestion des connaissances par le renforcement des systèmes d'information au niveau des ministères et des collectivités territoriales ;
- appui au développement des commandes d'évaluation de projets ou programmes au niveau des ministères et des collectivités territoriales.

#### **6.2.5 Prise en compte de l'approche genre**

La PNE dans sa formulation et mise en œuvre n'a pas été très sensible au genre. L'inexistence à ce jour de méthodes d'évaluation basée sur le genre, la rareté des évaluations thématiques genre et la non utilisation des résultats d'évaluation pour la gestion des questions liées au genre constituent les défis à relever par la mise en œuvre des actions ci-après :

- élaboration et dissémination d'un guide méthodologique d'évaluation sensible au genre ;
- systématisation de la prise en compte la dimension genre dans les commandes d'évaluation ;
- définition d'un cadre d'utilisation des résultats d'évaluation pour la prise en charge de la problématique genre dans le processus de développement ;
- implication des structures nationales en charge du genre ainsi que les organisations de promotion de la thématique à toutes les étapes du processus des évaluations tant au niveau national que sectoriel.



# CONCLUSION

---

L'évaluation des politiques publiques s'intéresse aux mécanismes d'intervention de l'Etat. Elle vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts. Ainsi, pour développer la culture d'évaluation au Bénin dans le cycle de gestion du développement au Bénin, il a été élaboré la PNE. Cette politique est mise en œuvre depuis 2012. La présente mission a permis de faire le bilan de tout ce qui a été réalisé dans le cadre de la mise en œuvre de PNE et d'en évaluer l'efficacité au regard des objectifs fixés. Une appréciation est faite de l'implantation même de la politique. Des résultats enregistrés, il ressort que l'implantation de la politique n'a pas permis une bonne appropriation du contenu par les acteurs du CIEPP et ses instruments de mise en œuvre n'ont pas été définis en amont. Le fonctionnement du CIEPP n'a pas non plus été assez dynamisé. Malgré ces insuffisances notées dans l'implantation, beaucoup d'actions ont été mises en œuvre. Ces actions ont trait à :

- ✓ l'institutionnalisation de l'évaluation ;
- ✓ au développement des compétences nationales en évaluation ;
- ✓ l'adoption des normes et méthodes de référence en évaluation ;
- ✓ la diffusion et la capitalisation des connaissances.

Les effets conjugués de ces actions concourent progressivement à l'enracinement de la culture évaluative au Bénin. Les effets en termes d'amélioration des pratiques de gestion et de reddition de comptes ne sont pas encore perceptibles. Au regard des insuffisances notées, des recommandations ont été formulées pour ajuster la mise en œuvre de la PNE sur la période 2020-2021 en vue de l'atteinte des objectifs escomptés. Ces recommandations vont donner lieu à l'élaboration d'un plan d'actions assorti de mécanisme de suivi évaluation. La mise en œuvre et le suivi de ce plan d'actions sont nécessaires en vue de faire de l'évaluation un outil de modernisation de la gestion de l'administration et des services publics, un facteur d'amélioration de la qualité de la gouvernance publique.

# PLAN D'ACTION 2020-2021 DE LA POLITIQUE NATIONALE DE L'ÉVALUATION

## INTRODUCTION

Les résultats de l'évaluation de la politique Nationale d'Évaluation 2012-2021 ont révélé des insuffisances ayant conduit à des recommandations sur la base desquelles un plan d'actions est élaboré afin d'ajuster la mise en œuvre de la PNE sur la période 2020-2021.

Le présent plan d'actions est conçu pour faciliter une synergie d'actions et une meilleure coordination des interventions de la mise en œuvre des actions pour le reste de la période de mise en œuvre de la PNE. Il lie les objectifs et axes stratégiques aux actions chiffrées. Il inclut un cadre de suivi et évaluation, ainsi que des dispositions pour la coordination de la mise en œuvre.

Outre, l'introduction, ce plan d'action est structuré en quatre parties à savoir (i) la synthèse des résultats d'évaluation de la PNE et objectifs du plan d'actions 2020-2021, (ii) les axes stratégiques d'opérationnalisation de la PNE pour la période 2020-2021, (iii) la matrice et (iv) le mécanisme de mise en œuvre et le cadre de performance du plan d'actions 2020-2021

### 1. Synthèse des résultats d'évaluation de la PNE et objectifs du plan d'actions 2020-2021

La PNE a été adopté en 2012 pour promouvoir la culture évaluative, améliorer l'action publique et renforcer la qualité de la gouvernance publique au Bénin. Sa mise en œuvre a permis d'obtenir des résultats dont l'évaluation affiche des points forts à consolider et des points faibles à améliorer. Au nombre des avancées on peut noter :

- la création et la mise en place d'un Conseil

National de l'Évaluation pour une meilleure orientation du développement des pratiques évaluatives au Bénin ;

- l'adoption de normes et méthodes de référence en évaluation par l'élaboration et la dissémination du Guide méthodologique national d'évaluation ;
- le renforcement des compétences nationales en évaluation par la formation régulière des acteurs du cadre institutionnel d'évaluation ;
- l'existence d'une base de données sur l'évaluation au niveau national ;
- l'instauration d'un cadre d'échanges et de partage de connaissances entre les membres de la communauté d'évaluation au Bénin à travers l'organisation régulière (tous les deux ans) des Journées Béninoises de l'Évaluation.

Ces avancées ont des effets positifs sur l'institutionnalisation et la professionnalisation de l'évaluation au Bénin. Toutefois, ces effets ne garantissent pas encore l'atteinte des objectifs visés par la PNE d'ici 2021. Ainsi, au regard des points faibles notés, les défis à relever sont les suivants :

- l'appropriation de la PNE par tous les acteurs du CIEPP ;
- la stabilisation de la structure en charge de la coordination et de la gestion stratégique de l'évaluation par son intégration dans le dispositif institutionnel du Ministère du Plan et du Développement ;
- la définition et la mise en œuvre des outils d'opérationnalisation de la PNE au niveau des ministères et des collectivités territoriales ;
- la dynamisation du fonctionnement du Conseil

National de l'Évaluation ;

- le renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation au niveau local ;
- l'appropriation du Guide Méthodologie National d'Évaluation par les acteurs CIEPP ;
- la définition et la standardisation des approches et méthodes d'évaluation basées sur le genre ;
- la poursuite du développement des compétences nationales en évaluation par le développement d'un programme de formation des acteurs du CIEPP ;
- l'appui aux organisations de la société civile et aux professionnels du privé dans le cadre du développement de la culture évaluative au Bénin ;
- la mise en place et le fonctionnement d'une plateforme de dissémination et d'utilisation des résultats d'évaluation ;
- la définition d'une stratégie de financement des évaluations dans les secteurs et au niveau local ;
- la systématisation de la prise en compte de la dimension genre dans les commandes d'évaluation ;
- la définition d'un cadre d'utilisation des résultats d'évaluation pour la prise en charge des problématiques genre dans le processus de développement.

Pour relever ces défis, un plan d'actions couvrant la période 2020-2021 est élaboré dont les objectifs visés sont les suivants :

- **améliorer l'implantation de la PNE ;**
- **renforcer les capacités nationales d'évaluation et de l'utilisation de leurs résultats ;**
- **intégrer la dimension genre à la mise en œuvre de la PNE**

## **2. Axes stratégiques d'opérationnalisation de la PNE pour la période 2020-2021**

Dans le but d'atteindre les objectifs visés par la PNE d'ici 2021, il a été question d'élaborer un

plan d'action pour la période 2020-2021. Ce plan d'action vise à corriger les insuffisances notées dans les résultats de la mise en œuvre de la PNE. Il s'agira en effet d'améliorer l'implantation de la PNE, de renforcer les capacités nationales d'évaluation et d'intégrer la dimension genre dans la mise en œuvre de la PNE. Pour y parvenir cinq (05) axes stratégiques d'opérationnalisation ont été définis :

### **Axe 1 : Amélioration de l'implantation de la PNE**

Certaines difficultés sont apparues dans la mise en œuvre de la PNE et la définition de cet axe vise à les surmonter et à garantir l'atteinte des résultats. Ainsi, les actions clés à prendre en compte dans cet axe d'opérationnalisation sont liées à l'appropriation de la PNE, au fonctionnement des organes d'orientation et de coordination de la PNE, à la définition des outils de mise en œuvre de la PNE et au financement des activités d'évaluation.

### **Axe 2 : Renforcement de l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation**

Le renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation est un facteur essentiel du développement des capacités nationales d'évaluation. Tels que révélés par les résultats de l'évaluation de la PNE, l'institutionnalisation de l'évaluation reste à renforcer au niveau local. Aussi, la fonction de coordination et de gestion stratégique de l'évaluation reste-t-elle à stabiliser institutionnellement. La systématisation de l'évaluation dans le cycle de gestion du développement reste également à encadrer par l'adoption de textes réglementaires et législatifs. Cet axe opérationnel définit des actions qui permettront de renforcer l'institutionnalisation de l'évaluation.

### **Axe 3 : Renforcement de la professionnalisation de l'évaluation**

De la mise œuvre de la PNE, il est attendu conformément à la théorie de changement le développement des capacités nationales d'évaluation. L'une des dimensions clés de cette capacité est la professionnalisation de l'évaluation. Les résultats obtenus de la mise en œuvre de la PNE à ce jour montrent qu'il y a encore des défis à relever en termes de professionnalisation

notamment en ce qui concerne l'appropriation des normes et méthodes par tous les acteurs ainsi que la disponibilité d'une masse critique de compétences en évaluation au service de l'amélioration de l'action publique. Cet axe est défini à cette fin et consistera à développer des programmes de formations à l'endroit des acteurs du CIEPP et à définir les normes et méthodes spécifiques pour les questions transversales telles que le genre, l'environnement, les droits humains, etc.

#### **Axe 4 : Développement des systèmes de diffusion et de capitalisation des connaissances**

L'un des objectifs visés par la PNE est d'améliorer grâce aux évidences des processus évaluatifs la prise des décisions publiques et la reddition de comptes aux citoyens et aux institutions. Cet objectif ne peut être atteint que si les évaluations sont réalisées de façon systématique à tous les niveaux de la sphère administrative (central, local) et les résultats utilisés aussi de façon systématique. La mise en œuvre de la PNE jusque-là ne favorise pas encore une telle systématisation. C'est pourquoi il sera question sous cet axe de mettre en place et de développer des mécanismes efficaces de planification et de réalisation des évaluations ainsi que de l'utilisation des résultats qui en sont issus.

#### **Axe 5 : Intégration de l'approche genre dans la mise en œuvre de la PNE**

Le genre est une dimension essentielle de la gestion du développement qui doit être prise en compte dans les politiques et stratégies de développement. Mais la PNE dans sa formulation ne s'est pas appuyée sur un diagnostic genre. Sa mise en œuvre n'étant pas non plus sensible au genre, il est question sous cet axe de prendre en compte le genre de manière à systématiser les questions genre dans les commandes d'évaluation et à en utiliser les résultats pour la prise en charge des problématiques genre dans la gestion du développement.

### **3. Matrice et cadre de performance du plan d'action 2020-2021**

Les axes stratégiques ont été déclinés en actions opérationnelles consignées dans une matrice qui retrace en même temps les besoins en évaluation et en renforcement des capacités de tous les acteurs (ministères, collectivités territoriales, institutions voire société civile) assortis de leur budget.

◆ **Tableau 15** : Matrice du plan d'action 2020-2021 de la PNE

N°	Actions	Indicateurs de résultats	Coûts (En millions de Francs CFA)			Structures responsables	Structures associées
			2020	2021	Total		
<b>Axe 1 : Implantation de la PNE</b>							
1.1	Actualisation des fonctions du CNE conformément aux orientations du guide méthodologique national sur l'évaluation.	Disponibilité du nouveau décret du CNE	20	20	40	BEPPAAG	Acteurs CNE
1.2	Dissémination de la PNE et de ses instruments de mise en œuvre en vue de son appropriation par tous les acteurs du CIEPP	Nombre d'action de dissémination de la PNE Degré d'appropriation de la PNE	30	25	55	BEPPAAG	

N°	Actions	Indicateurs de résultats	Coûts (En millions de Francs CFA)			Structures responsables	Structures associées
			2020	2021	Total		
1.3	Elaboration du Plan stratégique National de l'Evaluation	Disponibilité du Plan	10	0	10	BEPPAAG	
1.4	Appui aux ministères et communes dans l'élaboration de leurs programmes opérationnels d'évaluation	Nombre de programmes disponibles	20	10	30	BEPPAAG	Communes et des collectivités territoriales
1.5	Elaboration d'une stratégie de plaidoyer pour le financement des évaluations au Bénin	Disponibilité de la stratégie Taux de financement des évaluations	5	5	10	BEPPAAG	
1.6	Dynamisation du Conseil National de l'Evaluation	Pourcentage de réunions statutaires du CNE  Nombre de rapport annuel adressé au Chef de l'Etat	15	15	30	BEPPAAG	
<b>Axe 2 : Institutionnalisation de la fonction évaluation</b>							
2.1	Elaboration d'un avant-projet de loi sur l'évaluation des politiques publiques prenant en compte le genre	Références de la loi	PM	PM	PM	BEPPAAG	Parlementaires OSC
2.2	Institutionnalisation de la fonction évaluative au niveau des collectivités territoriales	Décret d'application	20	20	40	BEPPAAG	Collectivités territoriales
2.3	Institutionnalisation des Journées Béninoises d'Evaluation	Communication en conseil des ministres	100	0	100	BEPPAAG	Organismes publics, société civile, secteur privé, partenaires
<b>Axe 3 : Professionnalisation de l'évaluation</b>							
3.1	Conception et mise en œuvre d'un programme cohérent et intégré de renforcement de capacités techniques des acteurs du CIEPP assorti d'un plan de communication et de dissémination	Proportion des acteurs du CIEPP (hommes et femmes) renforcés	10	10	20	BEPPAAG	
3.2	Poursuite de la dissémination du guide méthodologique d'évaluation	Proportion des hommes et des femmes, acteurs de l'évaluation ayant connaissance du guide	10	10	20	BEPPAAG	
3.3	Appui à la constitution du réseau des femmes évaluatrices du Bénin	Existence du réseau	5	5	10	BEPPAAG	

N°	Actions	Indicateurs de résultats	Coûts (En millions de Francs CFA)			Structures responsables	Structures associées
			2020	2021	Total		
3.4	Mise en œuvre d'un programme de formation sur les méthodes d'évaluations sensibles au genre, à l'équité et aux droits humains	Nombre d'acteurs (hommes, femmes) formés	30	25	<b>55</b>	BEPPAAG	
3.5	Accompagnement des évaluateurs émergents	Nombre d'évaluatrices émergentes accompagnées	5	5	<b>10</b>	BEPPAAG	
3.6	Appui au développement des associations de professionnels en évaluation	Degré de satisfaction des associations de professionnels en évaluation	2	2	<b>4</b>	BEPPAAG	
3.7	Développement d'un programme de renforcement des capacités évaluatives des communes du Bénin	Nombre de communes renforcées	25	20	<b>45</b>	BEPPAAG	
3.8	Rédaction du guide d'élaboration de la théorie de changement de programmes/projet ou politique	Disponibilité du Guide	15	10	<b>25</b>	BEPPAAG	
3.9	Appui au développement des curricula de formation en évaluation dans les universités nationales	Nombre de programmes de formation en évaluation dans les écoles ou universités	5	5	<b>10</b>	BEPPAAG	
3.10	Appui à la promotion des revues scientifiques en évaluation des politiques publiques au Bénin	Parution du N°1 de la revue	10	15	<b>25</b>	BEPPAAG	
3.11	Renforcement des capacités des structures nationales en Analyse d'Impact sur la Pauvreté et le Social (AIPS)	Nombre de sessions de formation	30	30	<b>60</b>	OCS	CNE
3.12	Formation des cadres sur le Suivi d'Impacts Local Participatif (SILP)	- Nombre de cadres formés ; - Nombre de sessions de formations tenues	60	60	<b>120</b>	OCS	- BEPPAAG - Ministères sectoriels - Directions départementales - Structures décentralisées
3.13	Elaboration du répertoire des spécialistes en évaluation d'impact au Bénin	- Disponibilité du répertoire	25	25	<b>50</b>	OCS	CNE
3.14	Dissémination du SILP (méthodologie et résultats)	- Nombre de disséminations - Nombres de participants - Rapports de dissémination	50	50	<b>100</b>	OCS	- BEPPAAG - Maison de la Société Civile

N°	Actions	Indicateurs de résultats	Coûts (En millions de Francs CFA)			Structures responsables	Structures associées
			2020	2021	Total		
3.15	Réalisation des études AIPS	- Nombre d'évaluations	40	40	<b>80</b>	OCS	BEPPAAG
3.16	Réalisation des études sur le Profil Social National	- Nombre d'études/ rapports	20	20	<b>40</b>	OCS	BEPPAAG
<b>Axe 4 : Développement des systèmes de diffusion et de capitalisation des connaissances</b>							
4.1	Conception et mise à jour régulière d'une plateforme de dissémination et de diffusion des résultats d'évaluations	Nombre d'acteurs disposant des connaissances sur résultats d'évaluation	15	15	<b>30</b>	BEPPAAG	Acteurs CIEPP
4.2	Suivi de l'utilisation des résultats d'évaluation conformément aux directives du guide méthodologique national d'évaluation	Rapport de suivi	10	6	<b>16</b>	BEPPAAG	Acteurs CIEPP
4.3	Appui au développement des systèmes d'information au niveau des ministères et des collectivités territoriales	Nombre de systèmes d'informations renforcés	5	5	<b>10</b>	Ministères et collectivités territoriales	BEPPAAG
4.4	Renforcement des capacités matérielles et technologiques de soutien à la gestion des connaissances au niveau des ministères et collectivités territoriales	Disponibilité de systèmes d'informations	25	20	<b>45</b>	Ministères et collectivités territoriales	BEPPAAG
4.5	Elaboration de rapport annuel sur l'utilisation des résultats d'évaluation	Disponibilité du rapport annuel	15	10	<b>35</b>	Ministères et collectivités territoriales	BEPPAAG
4.6	Appui à la demande d'évaluation au niveau des ministères et des collectivités territoriales	Nombre de commande d'évaluation	6	6	<b>12</b>	Ministères et collectivités territoriales	BEPPAAG
<b>Axe stratégique 5 : Prise en compte de l'approche genre</b>							
5.1	Elaboration d'un guide national méthodologique d'évaluation genre	Disponibilité du guide	0	0	<b>15</b>	BEPPAAG	
5.2	Actualisation des membres du CNE en prenant en compte le genre (intégration de spécialiste genre dans le CNE)	Nombre de spécialiste genre dans le CNE	PM	PM	<b>PM</b>	BEPPAAG	
5.3	Prise en compte des hommes et femmes et de l'équité lors de la dynamisation de la CIEPP	Proportion des hommes et des femmes dans la CIEPP	PM	PM	<b>PM</b>	BEPPAAG	

N°	Actions	Indicateurs de résultats	Coûts (En millions de Francs CFA)			Structures responsables	Structures associées
			2020	2021	Total		
5.4	Implication des structures nationales en charge du genre ainsi que les organisations de défense des droits de femmes à toutes les étapes du processus des évaluations tant au niveau national que sectoriel	Rapport d'évaluation	40	30	70	BEPPAAG	Organisations de la société civile
5.5	Coordination des évaluations sensibles aux sexo-spécificités des politiques publiques	Nombre d'évaluation sensibles aux sexo-spécificités des politiques publiques	2	2	4	BEPPAAG	
<b>Total</b>							

Source : Données de l'étude, 2019

#### 4. Mécanisme de mise en œuvre et le cadre de performance du plan d'actions

Le mécanisme de mise en œuvre du plan d'actions défini porte sur le cadre institutionnel de suivi, la stratégie de mobilisation de financement, conditions de succès de la mise en œuvre du plan d'action du PNE

##### 4.1 Cadre institutionnel de suivi évaluation de la mise en œuvre du plan d'action

La mise en œuvre du plan d'action de la PNE s'effectuera dans le cadre du dispositif de la PNE.

A cet effet, le CNE et le BEPPAAG coordonnent la mise en œuvre du plan d'action.

Le Ministère du Plan et du Développement (MPD), à travers la DGPD, DGPSIP, DGCS-ODD, OCS et l'INSAE et le Ministère de l'Economie et des Finances (à travers la CSPEF et la DGAE), sont chargés de mettre en œuvre le Plan d'action au niveau central.

Les Directions de la Programmation et de la Prospective (DPP) à travers les Cellules de Suivi-Evaluation (CSE) s'occupent de sa mise en œuvre au niveau sectoriel. Ce niveau sectoriel de mise en œuvre est également assuré par les comités de pilotages sectoriels du Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D), le comité

sectoriel de suivi des actions prioritaires du PAG, les Unités de gestion des projets et programmes et les Agences et structures sous tutelle des Ministères.

L'Assemblée Nationale, la Chambre des Comptes de la Cour Suprême et le Conseil Economique et Social seront dans leur rôle d'organes consultatifs ou de contrôle

Les Préfectures, Directions Départementales de la Prospective et du Développement (DDPD) du MPD, directions départementales sectorielles et collectivités territoriales effectuent la mise en œuvre aux niveaux déconcentré et local.

Les PTF, les OSC, les universités et instituts de formation, les centres de recherches en sciences économiques et sociales constituent les acteurs non étatiques qui participent également à la mise en œuvre de ce plan d'action au vu de leurs compétences et collaboration avec l'Etat dans le domaine de la promotion de la fonction évaluative.

##### 4.2 Stratégie de mobilisation de financement

En lien avec la PNE, la mise en œuvre du plan d'actions 2020-2021 requiert des sources fiables et durables de financement. Elle sera financée principalement par l'Etat. Il sera combiné diverses sources de financement venant de : (i) l'accroissement des recettes de l'Etat, basé sur



la croissance du PIB et le renforcement de la capacité d'administration fiscale, (ii) la réallocation des dépenses publiques en fonction des priorités établies et (iii) la création de taxes spécifiques. Ces ressources seront affectées aux Ministères suivant les prescriptions du Budget Général de l'Etat et par moment certaines ressources additionnelles.

Par ailleurs, l'évaluation ayant une place de choix dans l'accompagnement des partenaires techniques et financiers, ceux qui appuient la mise en œuvre de la PNE dans toutes ses composantes seront sollicités. Il s'agit de l'UNICEF, la GIZ, le PNUD, 3IE, CLEAR, la BAD, la Commission de l'UEMOA, le Programme TwendeMbele. Des plaidoyers seront faits à l'endroit de tout autre PTF soucieux des effets et impacts de leurs interventions pour accompagner le développement socio-économique du pays et surtout la bonne gouvernance.

#### **4.3 Conditions de succès de la mise en œuvre du plan d'action du PNE**

La mise en œuvre du plan d'action sera assurée par l'ensemble des structures et acteurs du CIEPP. Le plan d'action servira désormais de référence pour les interventions et de boussole pour l'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) des ministères.

La mise en œuvre du plan d'actions du PNE requiert les conditions nécessaires ci-après:

- l'adhésion de tous les acteurs du CIEPP ;
- la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à sa mise en œuvre.

#### **4.4 Le suivi et l'évaluation des différentes actions programmées pour la période 2020-2021**

La mise en œuvre de ce plan d'action sera l'objet d'un suivi interne régulier. Les structures responsables des différents axes retenus suivront la mise en œuvre des activités identifiées pour atteindre les résultats escomptés de la PNE. Les données y afférentes seront envoyées régulièrement au BEPPAAG en tant que structure de coordination et d'exécution au niveau central et secrétaire du CNE.

Le BEPPAG gèrera une base de données nationale sur l'évaluation. Le suivi du plan d'action sera facilité par la gestion de cette base de données déjà mise en place par le Bureau, alimentée par des données des résultats d'évaluation envoyées par les ministères et agences engagés dans la mise en œuvre de la PNE.

Une évaluation externe du plan d'action sera organisée vers la fin de la période de mise en œuvre (Décembre 2021) afin d'apprendre des leçons plus profondes sur sa mise en œuvre et les résultats obtenus.

#### **4.5 Cadre de performance du plan d'actions**

La performance de la mise en œuvre du plan d'action de la PNE est appréciée à travers les indicateurs dont les valeurs de référence et les valeurs sont présentées dans le tableau ci-après.

◆ **Tableau 16** : Cadre de performance de la mise en œuvre du plan d'actions 2020-2021 de la PNE

N°	Indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible 2021	Structures responsables	Structures associées
<b>Axe 1 : Implantation de la PNE</b>					
1.1	Disponibilité du nouveau décret du CNE	0%	100%	BEPPAAG	Acteurs CNE
1.2	Nombre d'action de dissémination de la PNE	ND	65	BEPPAAG	
	Degré d'appropriation de la PNE	ND	100%	BEPPAAG	
1.3	Disponibilité du Plan stratégique national d'évaluation	0%	Plan disponible	BEPPAAG	
1.4	Disponibilité des programmes sectoriels d'évaluation	0%	100%	BEPPAAG	Communes et collectivités territoriales
1.5	Taux de financement des évaluations	15%	75%	BEPPAAG	
1.6	Pourcentage de réunions statutaires du CNE	25%	100%	BEPPAAG	
1.7	Nombre d'indicateur sexo-spécifique de la PNE défini	0%	100%	BEPPAAG	INSAE
<b>Axe 2 : Institutionnalisation de la fonction évaluation</b>					
2.1	Référence d'une loi sur l'évaluation des politiques publiques	ND	Loi sur l'évaluation adoptée	BEPPAAG	Parlementaires OSC
2.2	Décret d'application de l'Institutionnalisation de la fonction évaluative au niveau des collectivités territoriales	ND	Décrets d'application adoptés	BEPPAAG	Collectivités territoriales
2.3	Existence du relevé de conseil des Ministres au sujet de l'Institutionnalisation des Journées Béninoises d'Evaluation	ND	JBE institutionnalisées	BEPPAAG	Organismes publics, société civile, secteur privé, partenaires
<b>Axe 3 : Professionnalisation de l'évaluation</b>					
3.1	Proportion des acteurs du CIEPP (hommes et femmes) renforcés	ND	80%	BEPPAAG	
3.2	Proportion des hommes et des femmes, acteurs de l'évaluation ayant connaissance du guide	20%	100%	BEPPAAG	
3.3	Existence de réseaux d'évaluation	2	4	BEPPAAG	
3.4	Nombre d'acteurs (hommes, femmes) formés	42%	100%	BEPPAAG	
3.5	Nombre d'évaluatrices émergentes accompagnées	ND	75%	BEPPAAG	
3.6	Degré de satisfaction des associations de professionnels en évaluation	ND	100%	BEPPAAG	
3.7	Nombre de communes dont les capacités évaluatives sont renforcées	ND	50	BEPPAAG	

N°	Indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible 2021	Structures responsables	Structures associées
<b>Axe 1 : Implantation de la PNE</b>					
3.8	Disponibilité du guide d'élaboration de la théorie de changement de programmes/projet ou politique	ND	Guide disponible	BEPPAAG	
3.9	Nombre de programmes de formation en évaluation dans les écoles ou universités	ND		BEPPAAG	
3.10	Existence de Parution des revues scientifiques en évaluation des politiques publiques au Bénin	0%	Revue scientifique en évaluation disponible	BEPPAAG	
3.11	Nombre de sessions de renforcement des capacités des structures nationales en AIPS	ND	100%	OCS	CNE
3.12	- Nombre de cadres formés en SILP ; - Nombre de sessions de formations tenues	ND	100%	OCS	- BEPPAAG - Ministères sectoriels - Directions départementales Structures décentralisées
3.13	Nombre de cadre formés /structure	ND	100%	OCS	CNE
3.14	Nombre de dissémination du SILP	ND	100%	OCS	- BEPPAAG - MDSC
3.15	Nombre d'évaluation AIPS	ND	100%	OCS	BEPPAAG
3.16	Nombre d'étude/rapport sur le Profil social National	ND	100%	OCS	BEPPAAG
<b>Axe 4 : Développement des systèmes de diffusion et de capitalisation des connaissances</b>					
4.1	Nombre d'acteurs disposant des connaissances sur résultats d'évaluation	ND	75%	BEPPAAG	Acteurs CIEPP
4.2	Rapport de Suivi de l'utilisation des résultats d'évaluation conformément aux directives du guide méthodologique national d'évaluation	-	Rapport de suivi de l'utilisation des résultats disponible	BEPPAAG	Acteurs CIEPP
4.3	Nombre de systèmes d'informations renforcés au niveau des ministères et des collectivités territoriales	ND	20 au niveau des ministères et 50 au niveau des communes	Ministères et collectivités territoriales	BEPPAAG
4.4	Disponibilité de systèmes d'informations Renforcement des capacités matérielles et technologiques de soutien à la gestion des connaissances au niveau des ministères et collectivités territoriales	ND		Ministères et collectivités territoriales	BEPPAAG
4.5	Disponibilité de rapport annuel sur l'utilisation des résultats d'évaluation	ND	Rapport annuel sur l'utilisation des résultats d'évaluation disponible	Ministères et collectivités territoriales	BEPPAAG

N°	Indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible 2021	Structures responsables	Structures associées
<b>Axe 1 : Implantation de la PNE</b>					
4.6	Nombre de commande d'évaluation au niveau des ministères et des collectivités territoriales	5%	75%	Ministères et collectivités territoriales	BEPPAAG
<b>Axe stratégique 5 : Prise en compte de l'approche genre</b>					
5.1	Disponibilité du guide national méthodologique d'évaluation genre	ND	Disponible	BEPPAAG	
5.2	Nombre de spécialistes genre dans le CNE	ND		BEPPAAG	
5.3	Proportion des structures nationales en charge du genre ainsi que les organisations de défense des droits de femmes impliquées à toutes les étapes du processus des évaluations tant au niveau national que sectoriel	ND	100%	BEPPAAG	
5.4	Nombre d'évaluation sensibles au genre au niveau sectoriel et des communes	ND		BEPPAAG	
5.5	Disponibilité de texte sur l'intégration du genre dans les évaluations nationales et au niveau de tous les secteurs	ND	Texte disponible	BEPPAAG	

## CONCLUSION

Le présent document constitue le référentiel des actions et interventions du CIEPP pour la période 2020-2021. Celles-ci sont en cohérence avec les objectifs attendus de la PNE ainsi des axes stratégiques découlant des recommandations issues de son évaluation à mi-parcours.

Pour mettre en œuvre les actions programmées dans le plan d'actions 2020-2021, le CIEPP devra mobiliser des financements tant sur le budget national qu'auprès des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

L'opérationnalisation du plan d'action passe par la mise en œuvre des projets et programmes

cohérents, dont les objectifs sont en adéquation avec les cinq axes stratégiques retenus. Les actions définies dans le plan d'action constituent le cadre d'interventions sans lesquelles la fonction évaluative ne saurait apporter une valeur ajoutée significative tant à la gouvernance qu'à la prise en compte du genre dans les interventions et l'évaluation au Bénin.

Par ailleurs, l'engagement des acteurs du CIEPP à tous les niveaux, la qualité des dépenses et la volonté politique affirmée sont autant de conditions indispensables à l'atteinte des objectifs de ce plan d'action.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : EQUIPE DE REDACTION

<b>COMITE D'ORIENTATION</b>	
<b>Pascal I. KOUPAKI</b>	Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République
<b>Abdoulaye GOUNOU</b>	Chef du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
<b>COORDINATION TECHNIQUE</b>	
<b>Abdel Jawed Adéchinan BOURAÏMA</b>	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
<b>Damase SOSSOU</b>	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
<b>Elias SEGLA</b>	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
<b>Nadège DJOSSOU</b>	Coordonnatrice nationale du programme TwendeMbele
<b>André Félix SOSSOU</b>	Coordonnateur du projet PASD du PNUD
<b>CONSULTANTS</b>	
<b>Dr. Beaudelaire HOUNLIHO</b>	Expert Spécialiste en Evaluation
<b>Dr. Lechidia de SOUZA</b>	Expert Spécialiste en genre

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

### CONFIDENTIALITE

Ordonnance 91 - 029/P -CTSP portant obligation de réponse aux enquêtes statistiques officielles et confidentialité des informations individuelles collectées à des fins de statistiques officielles du 29 juin 1991.

**STRUCTURE :**

### MODULE RG : RENSEIGNEMENTS GENERAUX

#### RG1. Identification du répondant

Nom : .....

Prénoms : .....

Sexe : 1- Masculin ; 2- féminin .....

Qualification : .....

Poste occupé au niveau de la structure : .....

Ancienneté au poste : .....

Date de remplissage du questionnaire : .....

### 0- Appropriation de la Politique Nationale d'Evaluation

1- Connaissez-vous ou avez-vous entendu parler de la Politique Nationale d'Evaluation ? Si oui, à quelle occasion ?.....

.....  
.....  
.....

2- Quels sont, selon vous les aspects ou quel est le volet de la PNE que votre structure est chargée de mettre en œuvre ?.....

.....  
.....

3- Quels sont, selon vous, les organes de mise en œuvre de la PNE ?.....

.....  
.....  
.....

.....		
<b>1. Institutionnalisation de l'évaluation</b>		
<b>Q.1.1</b>	Les pratiques évaluatives au Bénin sont-elles encadrées par des dispositions légales et réglementaires ?  1. Oui 2. Non	/__/  /__
<b>Q.1.2</b>	Si oui, précisez  • Loi ..... • Décret ..... • Arrêté.....	
<b>Q.1.3</b>	La réalisation des évaluations par votre structure est-elle astreinte à des obligations légales ou réglementaires ?  1. Oui 2. Non	/__/  /__
<b>Q.1.4</b>	Si oui, précisez..... ..... ..... ..... .....	
<b>Q.1.5</b>	Quelles sont les organes ou structures de coordination de l'évaluation existant dans votre secteur ?  1..... 2..... 3.....	
<b>Q.1.6</b>	Quels sont les types de relation que vous entretenez avec ces organes ou structure ? ..... .....	

	.....	
<b>Q.1.7</b>	Comment fonctionne ces organes ou structures d'évaluation ? ..... ..... ..... ..... .....	
<b>Q.1.8</b>	Votre structure dispose-t-elle d'un manuel de procédure en matière d'évaluation ? 1. Oui 2. Non	/ <input type="checkbox"/> / / <input type="checkbox"/> /
<b>Q.1.9</b>	Si oui le manuel prévoit-il l'intégration de genre dans l'évaluation ? 1. Oui 2. Non	/ <input type="checkbox"/> / / <input type="checkbox"/> /
<b>Q.1.10</b>	Si oui précisez ..... ..... .....	
<b>Q.1.11</b>	Si non pensez-vous qu'il est nécessaire de prévoir déjà la prise en compte de genre dans le manuel Justifiez ..... ..... .....	



<b>Q.1.12</b>	<p>La fonction évaluative est-elle clairement distinguée parmi les fonctions de gestion de votre structure (voir organigramme) ?</p> <p>1. Oui 2. Non</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.1.13</b>	<p>Si oui qui assume cette fonction ? (Prénom sexe Age)</p>	
<b>Q.1.14</b>	<p>Comment appréciez-vous le niveau d'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<b>Q.1.15</b>	<p>Dans quelle mesure la mise en œuvre de la PNE a-t-elle contribué à ce niveau d'institutionnalisation ?</p> <p>(1- Très fortement, 2- fortement, 3- faiblement, 4- très faiblement)</p> <p>Expliquez</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<input type="checkbox"/>
<b>1. Professionnalisation de l'évaluation</b>		
<b>Q.2.1</b>	<p>Avez-vous participé une fois à un atelier ou séminaire de formation en évaluation ?</p> <p>1. Oui 2. Non</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Q.2.2</b>	Si oui, préciser						
	<b>Atelier/ séminaire</b>	<b>Structure organisatrice</b>	<b>Lieu</b>	<b>Thème</b>	<b>Degré de pertinence (1- très pertinent, 2- pertinent, 3- pas du tout pertinent)</b>	<b>Avez-vous répliqué la formation Oui/Non</b>	
<b>Q.2.3</b>	<i>Etes-vous membre d'une association d'évaluation ?</i>						
	1. Oui						/ <input type="checkbox"/>
	2. Non						/ <input type="checkbox"/>
<b>Q.2.4</b>	<i>Si oui, laquelle ?</i>						
	.....						
	.....						
<b>Q.2.5</b>	La réalisation des évaluations au Bénin est-elle astreinte à des normes et méthodes de référence ?						
	1. Oui						/ <input type="checkbox"/>
	2. Non						/ <input type="checkbox"/>
<b>Q.2.6</b>	Si oui, citer						
	1.....						
	2.....						
	3.....						
	.....						
<b>Q.2.7</b>	<i>Si oui, expliquer comment ces normes, méthodes ou standards sont respectées par votre structure</i>						
	.....						
	.....						
	.....						

<b>Q.2.8</b>	Existe-t-il un responsable désigné pour l'évaluation dans votre structure ?  1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.2.9</b>	Si oui quelle est son identité ?  1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.2.10</b>	<i>(Si répondant même posez la question si non prenez contact et rencontrer)</i>  Avez-vous été formé sur l'approche genre et développement ?  1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.2.11</b>	Sentez-vous le besoin de vous faire former sur l'approche  1. Oui 2. Non  Justifiez  ..... ..... ..... ..... .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.2.12</b>	Existe-t-il une communauté de praticiens en évaluation au Bénin ?  1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.2.13</b>	Quel est le rôle actuellement joué par cette communauté pour la professionnalisation de l'évaluation au Bénin ?  .....	

	..... .....	
<b>Q.2.14</b>	Comment appréciez-vous le niveau de professionnalisation de l'évaluation au Bénin ..... ..... ..... .....	
<b>Q.2.15</b>	Dans quelle mesure la mise en œuvre de la PNE a-t-elle contribué à ce niveau de professionnalisation de l'évaluation au Bénin ?  (1- Très fortement, 2- fortement, 3- faiblement, 4- très faiblement)  Expliquez ..... ..... ..... .....	/ <input type="checkbox"/> /
<b>2. Développement des pratiques d'évaluation</b>		
<b>Q.3.1.</b>	Votre structure/Ministère dispose-t-elle (il) d'un plan triennal ou quinquennal d'évaluation ?  1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.3.2.</b>	Planifiez-vous des évaluations dans votre plan annuel de travail ?  1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Q.3.3.</b>	<p>Si oui, quel est le budget annuel alloué à l'évaluation par votre structure de 2013-2018 ?</p> <table border="1" data-bbox="265 403 1153 603"> <thead> <tr> <th data-bbox="265 403 439 456"><i>Année</i></th> <th data-bbox="439 403 544 456"><b>2013</b></th> <th data-bbox="544 403 662 456"><b>2014</b></th> <th data-bbox="662 403 781 456"><b>2015</b></th> <th data-bbox="781 403 899 456"><b>2016</b></th> <th data-bbox="899 403 1018 456"><b>2017</b></th> <th data-bbox="1018 403 1153 456"><b>2018</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="265 456 439 509">Budget total</td> <td data-bbox="439 456 544 509"></td> <td data-bbox="544 456 662 509"></td> <td data-bbox="662 456 781 509"></td> <td data-bbox="781 456 899 509"></td> <td data-bbox="899 456 1018 509"></td> <td data-bbox="1018 456 1153 509"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="265 509 439 603">Budget alloué à l'évaluation</td> <td data-bbox="439 509 544 603"></td> <td data-bbox="544 509 662 603"></td> <td data-bbox="662 509 781 603"></td> <td data-bbox="781 509 899 603"></td> <td data-bbox="899 509 1018 603"></td> <td data-bbox="1018 509 1153 603"></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Année</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	Budget total							Budget alloué à l'évaluation							
<i>Année</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>																	
Budget total																							
Budget alloué à l'évaluation																							
<b>Q.3.4.</b>	<p>Quelles sont les sources de financement de vos activités d'évaluation ?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budget National</li> <li>2. Partenaire Techniques et Financiers</li> </ol>																						
<b>Q.3.5.</b>	<p>Si partenaire, préciser</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>																						
<b>Q.3.6.</b>	<p>Citer des activités d'évaluation effectuées par votre structure/Ministère ces cinq (05) dernières années</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p> <p>5.....</p> <p>6.....</p>																						

<b>Q.3.7.</b>	Quels sont les objectifs de la PNE auxquels contribuent ces activités ? 1. Institutionnalisation 2. Professionnalisation 3. Développement pratiques évaluatives 4. Redevabilité 5. Optimisation des ressources	
<b>Q.3.8.</b>	Les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des ressources investies dans la réalisation des activités citées plus haut ? ..... ..... ..... .....	
<b>Q.3.9.</b>	Vos activités d'évaluation prennent-elles en compte la dimension genre 1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.3.10.</b>	Si oui, en quoi les activités d'évaluation menées par votre structure tiennent compte de la thématique genre ? ..... ..... ..... .....	
<b>Q.3.11.</b>	Si non, selon vous comment peut-on prendre en compte le genre en matière d'évaluation ? ..... ..... ..... .....	
<b>Q.3.12.</b>	Votre structure dispose-t-elle d'une personne responsable de la dimension genre (point focal genre) 1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q.3.13.</b>	Si oui identité de la personne (prenez contact et rencontrer)	

	..... .....	
<b>Q.3.14.</b>	<p>Si non pensez-vous que c'est nécessaire de responsabiliser quelqu'un pour la dimension genre</p> <p>1.    Oui</p> <p>2.    Non</p> <p>Justifiez votre réponse</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>/_/_</p> <p>/_/_</p>
<b>Q.3.15.</b>	<p>Quelles sont les évaluations réalisées dans le cadre la mise en œuvre de la PNE et dont le genre est un objet d'intérêt ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<b>Q.3.16.</b>	<p>Quels sont les acquis obtenus dans le cadre des activités d'évaluation menées par votre structure ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

<b>Q.3.17.</b>	Quels sont les défis de votre structure en matière de développement des pratiques évaluatives ..... ..... ..... .....	
<b>3. Evaluation et gouvernance</b>		
<b>Q.4.1.</b>	La prise de décision (formulation de politique ou programme) au sein de votre structure est-elle basée sur des données probantes (définir données probantes) ?  1. Oui 2. Non	/___/ /___/
<b>Q.4.2.</b>	Si oui, quelles ont vos sources de données probantes ?  1. Résultats d'évaluation 2. Données de suivi 3. Base de données statistiques 4. Résultats de recherche	/___/ /___/ /___/ /___/
<b>Q.4.3.</b>	Quelle utilisation faites-vous des résultats de vos évaluations  1. Redevabilité 2. Prise de décision (formulation de politique ou programmes) 3. Meilleure affectation des ressources 4. Apprentissage	/___/ /___/ /___/ /___/
<b>Q.4.4.</b>	Existe-t-il des canaux formels de communication des résultats de vos évaluations ? ..... ..... .....	
<b>Q.4.5.</b>	Autres suggestions ..... ..... .....	

**FIN**  
**Nous vous remercions de votre collaboration**



# TABLE DES MATIERES

---

<b>SOMMAIRE</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES</b>	<b>9</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>13</b>
<b>1. PRESENTATION DE LA POLITIQUE NATIONALE D'ÉVALUATION</b>	<b>14</b>
1.1. Contexte de mise en œuvre et objectifs de la Politique Nationale d'Évaluation	14
1.2. Déclaration de la Politique Nationale d'Evaluation	14
1.3. Cadre global de mise en œuvre de la politique	15
1.3.1 Cadre institutionnel de l'Evaluation des Politiques Publiques (CIEPP)	15
1.3.2 Mesures organisationnelles	16
1.3.3 Mesures opérationnelles	16
1.3.4 Mesures normatives	17
1.3.5 Mesures financières	17
<b>2. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION</b>	<b>18</b>
2.1 Objectif de l'évaluation	18
2.2 Démarche méthodologique	18
2.2.1 Planification technique et opérationnelle de l'évaluation	18
2.2.2 Collecte et analyse de données	19
2.2.2.1 Procédure d'échantillonnage	19
2.2.2.2 Administration du questionnaire	19
2.2.2.3 Analyse de données	20
2.2.3 Devis de l'évaluation	20
2.2.3.1 Modèle d'évaluation de la pertinence, de la cohérence et de l'implantation de la PNE	21
2.2.3.2 Modèle d'évaluation de l'efficacité	21
2.2.3.3 Modèle de mesure de l'efficience	21
2.2.3.4 Modèle de mesure de la durabilité	21
2.2.3.5 Modèle d'analyse de la sensibilité de la PNE par rapport au genre	21

2.2.4	Limites méthodologiques	22
2.2.5	Présentation de la matrice d'évaluation	22
2.2.6	Elaboration et validation du rapport d'évaluation	26
<b>3.</b>	<b>THÉORIE DU CHANGEMENT RECONSTITUÉE</b>	<b>27</b>
<b>4.</b>	<b>EVALUATION DE L'IMPLANTATION DE LA PNE</b>	<b>30</b>
4.1	Fonctionnement des organes de coordination et de mise en œuvre de la PNE	30
4.1.1	Fonctionnement des organes de coordination de la PNE	30
4.1.1.1	Conseil National de l'Evaluation (CNE)	30
4.1.1.2	Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG)	31
4.1.2	Fonctionnement des organes de mise en œuvre au niveau central et sectoriel	32
4.1.3	Fonctionnement des organes de mise en œuvre au niveau local	32
4.1.4	Autres acteurs de mise en œuvre de la PNE	32
4.2	Point des actions mises en œuvre dans le cadre de la PNE	33
4.2.1	Sur le plan de l'institutionnalisation de l'évaluation	33
4.2.2	Sur le plan du développement des compétences	33
4.2.2.1	Développement des compétences des membres des structures de coordination	33
4.2.2.2	Développement des compétences des autres acteurs du CIEPP	33
4.2.2.3	Actions de formation des autres acteurs du CIEPP	33
4.2.3	Organisation des Journées Béninoises de l'Evaluation (JBE)	34
4.2.4	Sur le plan de la définition des normes et méthodes de référence en matière d'évaluation	35
4.2.5	Sur le plan du développement des mécanismes de diffusion et capitalisation des connaissances issues des évaluations	35
4.2.6	Synthèse des actions mises en œuvre dans le cadre de la PNE	36
4.3	Ressources investies dans la mise en œuvre de la PNE	37
4.3.1	Ressources humaines, financières, matérielles et partenariales	37
4.3.1.1	Ressources humaines	37
4.3.1.2	Ressources financières	38
4.3.1.3	Ressources partenariales	38
<b>5.</b>	<b>RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA POLITIQUE</b>	<b>40</b>
5.1	Evaluation de la pertinence de la PNE	40
5.2	Evaluation de la cohérence	41
5.3	Evaluation de l'efficacité de la PNE	42
5.3.1	Effet sur l'institutionnalisation de l'évaluation	42
5.3.1.1	Niveau d'institutionnalisation d'évaluation avant la mise en œuvre de la PNE	42
5.3.1.2	Mise en œuvre de la PNE et renforcement de l'institutionnalisation de l'évaluation au Bénin	43

5.3.2 Effet sur la professionnalisation de l'Évaluation au Bénin	44
5.3.3 Effet sur la diffusion et la capitalisation des connaissances	46
5.3.3.1 Mise en œuvre de la PNE et développement des pratiques évaluatives par le BEPPAAG	46
5.3.3.2 Mise en œuvre de la PNE et développement des pratiques évaluatives au niveau des ministères	47
5.3.3.3 Mise en œuvre de la PNE et développement des pratiques évaluatives au niveau des collectivités territoriales	48
5.3.4 Efficacité en matière de reddition de comptes	49
5.4 Évaluation de l'efficacité	50
5.5 Évaluation de la durabilité	50
5.6 Évaluation de la sensibilité genre de la PNE	51
5.6.1 Prise en compte du genre dans la formulation de la PNE	51
5.6.2 Mise en œuvre de la PNE et prise en compte de la dimension genre	52
<b>6. LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>54</b>
6.1 Leçons apprises	54
6.2. Recommandations	55
6.2.1 Implantation de la PNE	55
6.2.2 Institutionnalisation de la fonction d'évaluation	55
6.2.3 Professionnalisation de l'évaluation	55
6.2.4 Diffusion et capitalisation des connaissances	56
6.2.5 Prise en compte de l'approche genre	56
<b>CONCLUSION</b>	<b>57</b>
<b>PLAN D'ACTION 2020-2021 DE LA POLITIQUE NATIONALE DE L'ÉVALUATION</b>	<b>58</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>58</b>
<b>1. Synthèse des résultats d'évaluation de la PNE et objectifs du plan d'actions 2020-2021</b>	<b>58</b>
<b>2. Axes stratégiques d'opérationnalisation de la PNE pour la période 2020-2021</b>	<b>59</b>
<b>3. Matrice et cadre de performance du plan d'action 2020-2021</b>	<b>60</b>
<b>4. Mécanisme de mise en œuvre et le cadre de performance du plan d'actions</b>	<b>64</b>
4.1 Cadre institutionnel de suivi évaluation de la mise en œuvre du plan d'action	64
4.2 Stratégie de mobilisation de financement	64
4.3 Conditions de succès de la mise en œuvre du plan d'action du PNE	65
4.4 Le suivi et l'évaluation des différentes actions programmées pour la période 2020-2021	65
4.5 Cadre de performance du plan d'actions	65
<b>CONCLUSION</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>69</b>
ANNEXE 1 : EQUIPE DE REDACTION	69
ANNEXE 2	70









