

## **2.2. Synthèse et conclusion relatives à la couverture institutionnelle de la mission**

La mission circulaire réalisée par la CEval a ainsi permis d'avoir une meilleure cartographie des principaux acteurs parties prenantes dans l'évaluation des politiques publiques de développement dans chaque Etat. En dehors de la faible participation globale des organisations de la société civile constatée (en dehors du Sénégal), la couverture institutionnelle globale de la mission circulaire est très satisfaisante pour la CEval.

Ce constat de la faible participation des structures faîtières nationales d'organisations de la Société Civile est un défi majeur pour la CEval, pour les CNS-PER et les autres structures focales de la mission circulaire, en raison de la place déterminante des OSC dans la promotion de la redevabilité, de la veille citoyenne et de la visibilité des interventions de la Commission au sein des Etats.

*Pour assurer une meilleure implication et une participation effective des OSC dans le fonctionnement de la Plateforme nationale, la CEval formule les recommandations suivantes :*

- ✓ *Organiser, comme déjà convenu dans la feuille de route de la mission circulaire dans certains Etats (tels le Bénin, le Togo et le Mali), une séance de restitution de l'information sur la plateforme nationale de facilitation des pratiques évaluatives (mission et attributions, rôles spécifiques de la société civile, processus de mise en place, etc.) ;*
- ✓ *Assurer une meilleure implication et une participation active des OSC dans les processus de mise en place et de fonctionnement de la Plateforme nationale (PFE), en vue d'en améliorer la portée et l'impact en matière de redevabilité sociale et de veille citoyenne dans la mise en œuvre des politiques, des programmes et projets de la Commission.*

## **III. Etat des lieux des dispositifs nationaux en matière d'évaluation de politiques publiques de développement**

### **3.1. Synthèse de l'état des lieux des dispositifs nationaux existants**

Les réunions plénières avec l'ensemble des principaux acteurs nationaux impliqués dans l'évaluation des politiques publiques, ont permis de faire une revue critique globale des dispositifs nationaux existants en matière d'évaluation de l'Action publique. La présente section décrit, sommairement, les initiatives et dispositifs nationaux existants dans chacun des Etats.

### *3.1.1. Dispositifs nationaux d'évaluation existants au Bénin*

Le Bénin s'est illustré, notamment au cours des huit (08) dernières années dans la mise en œuvre de réformes de développement de la culture d'évaluation, voire d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation, comme facteur déterminant dans la gouvernance des politiques publiques de développement. Plusieurs initiatives et dispositifs concrets ont été en effet mis en place notamment, (i) la création d'un Ministère chargé de l'Evaluation de l'Action Publique, (ii) l'adoption d'une Politique nationale d'évaluation, (iii) la mise en place et le fonctionnement opérationnel d'une Direction Générale de l'Evaluation (DGE), (iv) l'élaboration et la diffusion d'un Guide d'évaluation, (v) la mise en place de mécanismes décentralisées des opérations et pratiques évaluatives à l'échelle nationale, (vi) le renforcement des capacités des acteurs de la chaîne d'évaluation aux niveaux décentralisé et déconcentrés, (vi) l'institutionnalisation d'une Journée Béninoise de l'Evaluation (JBE) dont la Quatrième édition a eu lieu du 05 au 07 septembre 2016 (lors de la mission circulaire), etc..

L'évolution positive récente des réformes de renforcement du cadre institutionnel de l'évaluation, impulsée par le nouveau Gouvernement, a en outre conduit à la réforme de la Direction Générale de l'Evaluation en un Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale rattaché au Cabinet de la Présidence de la République.

### *3.1.2. Dispositifs nationaux d'évaluation existants au Burkina Faso*

Au Burkina Faso, le seul dispositif de référence communiqué se rapporte au « Manuel de Suivi-Évaluation des Projets et Programmes de Développement (PPD), élaboré en septembre 2013, dans le cadre du Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles du Ministère de l'Économie et des Finances en Suivi-évaluation, avec l'assistance technique de IDEA International.

Les autres dispositifs se réfèrent plutôt aux systèmes et instruments de suivi-évaluation mis en place dans les Direction Générale des Études et des Statistiques Sectorielles (DGESS) de la plupart des ministères sectoriels clé et de la Direction de la Prospective et de la Planification Stratégique de la Présidence du Faso. D'autres institutions spécifiques de recherche telles le Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales (CAPES) et Centre d'Etudes de Développement et de Recherche Economique et Sociale (CEDRES) sont également des acteurs clé avec les outils spécifiques d'évaluation des politiques, des programmes et projets de développement.

Un dispositif institutionnel est envisagé dans le cadre de la mise en œuvre du Programme National de développement Economique et Social (PNDES), qui est le cadre actuel de référence en matière de politique publique de développement au Burkina Faso. **On en conclut qu'il n'existe pas un dispositif ou cadre institutionnel national actuel, exclusivement dédié à la fonction d'évaluation des politiques publiques de développement au Burkina Faso.**

### 3.1.3. Dispositifs nationaux d'évaluation existant en Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire, la fonction Evaluation est portée par la Direction du Contrôle, du Suivi et de l'Evaluation au sein de la Direction Générale du Plan. Le cadre institutionnel de gestion opérationnelle des processus d'évaluation des politiques sectorielles opère sous la coordination générale du Ministère du Plan et du Développement, en relation avec l'Institut National de la Statistique (INS) et les ministères sectoriels concernés. Certains Ministères sectoriels disposent, comme dans la plupart des Etats, des dispositifs et de procédures internes d'évaluation de la politique sectorielle et d'une Direction en charge de l'Evaluation (cas par exemple du Ministère des Infrastructures Economiques).

En outre, certaines structures spécialisées telles la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIREC (CAPEC) et le Réseau Ivoirien de Suivi et Evaluation (RISE) font partie intégrantes des acteurs clé et disposent de dispositifs spécifiques en matière d'évaluation des actions de développement.

*Toutefois, les acteurs nationaux partagent bien le constat selon lequel il n'existe pas un dispositif ou cadre institutionnel national exclusivement dédié à la fonction d'évaluation des politiques publiques de développement en Côte d'Ivoire.*

### 3.1.4. Dispositifs nationaux d'évaluation existant en Guinée Bissau

En guinée Bissau, il existe un cadre institutionnel national de planification et de suivi-évaluation, structuré en quatre niveaux d'intervention :

- (i) **niveau de base**, assuré par les cabinets de planification régionale et les ministères sectoriels (Niveau 1) ;
- (ii) **niveau intermédiaire**, assuré par le Secrétariat d'Etat au Plan et à l'Intégration Régionale, avec l'appui d'un Conseil Scientifique (Niveau 2) ;
- (iii) **niveau supérieur**, assuré par le Ministère de l'Economie et des Finances avec l'appui technique d'un Groupe Consultatif (Niveau 3) ;
- (iv) **niveau stratégique**, sous le leadership d'un Comité de Pilotage, présidé par le Premier Ministre et composé du Ministre de l'Economie et des Finances et les Ministres Sectoriels (Niveau 4).

Toutefois, les dispositifs institutionnels de portage et de mise en œuvre de la fonction d'évaluation sont presque inexistantes, en Guinée Bissau. Toutefois, le pays aurait entrepris la création, à partir de juin 2015, d'une Cellule nationale chargée de l'Evaluation au niveau de la Direction Générale du Plan.

*Une telle structure devrait être renforcée dans le cadre de l'accompagnement de la plateforme nationale d'évaluation, afin de promouvoir le développement institutionnel, l'émergence de la fonction d'évaluation et la culture de l'évaluation en Guinée Bissau.*

### 3.1.5. Dispositifs nationaux d'évaluation existant au Mali<sup>8</sup>

La Cellule Technique du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CT-CSLP) est, d'après les acteurs nationaux, la structure nationale de référence pour le suivi et l'évaluation des politiques et stratégies nationales de développement. Elle assure ce mandat en étroite collaboration fonctionnelle, de qualité jugée très appréciable, avec la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPD) dans les processus de cadrage stratégique, de planification et de suivi-évaluation ou monitoring des politiques, programmes et projets de développement.

Les dispositifs nationaux de suivi-évaluation existants tirent leur légitimité des Cadres Stratégiques de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (CSCR), (qui en seraient à leur troisième génération) et d'une volonté manifeste du Gouvernement actuel de traduire en stratégies concrètes les Objectifs de Développement Durables (ODD), à travers l'institutionnalisation de la GAR dans la gouvernance des politiques publiques (sectorielles et transversales) et l'élaboration du Cadre de Relance de l'Economie pour le Développement Durable au Mali (CREDD).

Le dispositif national de suivi-évaluation est fondé sur une volonté politique manifeste, d'articulation, de coordination et d'assurance qualité des processus et dispositifs nationaux de suivi-évaluation des politiques publiques, traduite ou illustrée par la mise en place de cadres et mécanismes institutionnels appropriés, notamment, (i) l'institutionnalisation d'un calendrier harmonisé des Revues Annuelles des CSCR (tous les mois de juin de chaque année), (ii) l'organisation systématique de Revues globales des programmes et projets, (sous l'égide de la DNPD), (iii) l'organisation systématique des Revues globales des budgets Programmes, sous l'égide de la Direction du Budget (iv) la structuration de l'économie nationale en Onze (11) Secteurs d'activités, dotés respectivement, de 11 Cellules de Planification et de Statistiques (CPS, à l'image des DGESS au Burkina Faso et des CEP au Sénégal) et (v) l'organisation et la tenue systématiques de Revues Sectorielles Annuelles ;

Le Mali a, en outre récemment engagé des initiatives d'amélioration de ses dispositifs nationaux, à travers (i) l'élaboration d'un Manuel de référence nationale pour l'évaluation des politiques, programmes et projets (en cours d'élaboration), et (ii) la Définition d'un Cadre de mesure des performances des politiques nationales et programmes publics au Mali (à travers un atelier récemment organisé)

*Malgré ces efforts et les récentes réformes en cours, il y a un consensus national sur l'absence d'un dispositif national approprié pour le portage politique, l'institutionnalisation et le management de la fonction d'évaluation au Mali.*

---

<sup>8</sup> La séance spécifique de travail tenue avec la Coordination de la CT-CSLP (le coordinateur et ses collaborateurs) a permis d'avoir une description approfondie des dispositifs nationaux existants en matière de suivi-évaluation

### *3.1.6. Dispositifs nationaux d'évaluation existant au Niger*

Au Niger, la fonction d'évaluation avait constitué une priorité nationale portée par le Ministère du Plan depuis les années 2000, à travers une Direction Générale du Suivi Evaluation, puis une Direction Nationale de l'Evaluation. Cette dernière avait élaboré un Projet de Politique Nationale de l'Evaluation en 2010, qui n'avait pas pu cependant, être adoptée à cause des différentes perturbations intervenues dans la structure organisationnelle des ministères sectoriels au cours des cinq (05) dernières années.

*Au cours de cette mission circulaire de la CEval, les acteurs nationaux sont unanimes sur le diagnostic global réalisé, qui met en exergue la faible priorité accordée à la fonction d'évaluation dans la gouvernance et la gestion des politiques publiques de développement au Niger.*

### *3.1.7. Dispositifs nationaux d'évaluation existant au Sénégal*

Au Sénégal des efforts notables engagés dans un processus historique et proactif, illustrés par la mise en œuvre de plusieurs réformes, notamment<sup>9</sup>, (i) l'introduction, en 1987, des évaluations ex ante dans l'éligibilité des programmes et projets aux Budgets des Investissements publics (PTIP), (ii) l'organisation de la Journée de Suivi-Evaluation en 2008 et l'institutionnalisation de la pratique évaluative dans la gestion des politiques et cycles de programmes et projets (Directive primatoriale N°20/PM du 13 Novembre 2008), (iii) la généralisation des Cellules d'Etudes et de Planification en 2012 (décret 2012 – 543 du 24 mai 2012), (iv) la création d'un Conseil Présidentiel d'Evaluation en 2012 (précurseur du CASE) et (v) la mise en place récente, en 2015, d'un Cadre harmonisé de Suivi et Evaluation des politiques (CASE), ayant pour mandat d'assurer le suivi et l'évaluation des politiques publiques définies dans le Plan Sénégal Emergent (PSE 2014 – 2018) (décret N°2015 – 679).

Les acteurs nationaux rencontrés sont unanimes sur la reconnaissance des compétences et du rôle important qu'assure la Direction Générale de la Planification des Politiques Economiques (DGPPE) en matière d'évaluation des politiques de développement et des réformes de gouvernance.

L'architecture globale du système National de Suivi-Evaluation des Politiques et réformes publiques de développement est articulée autour de quatre (04) catégories d'acteurs : (i) acteurs relevant de l'exécutif, (ii) acteurs judiciaires, (iii) acteurs Non étatiques (ANE) et (iv) acteurs institutionnels spécialisés dont notamment le Bureau d'Orientations et de Suivi du Plan Sénégal Emergent (BOS-PSE), le Bureau des Organisations et Méthodes (BOM)<sup>10</sup>, le Centre d'Etudes des Politiques de Développement (CEPOD), l'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique

---

<sup>9</sup> Le Sénégal a fait une présentation Powerpoint très illustrée des dispositifs nationaux de suivi-évaluation existants, dans une approche permettant d'apprécier leur évolution historique (support disponible à diffusion en support d'appui au présent rapport).

<sup>10</sup> D'après les acteurs nationaux, le BOM est une structure historique nationale mise en place, dans une perspective visionnaire, par le Président Léopold Sédar Senghor.

Economique, qui assure la coordination de la Revue Annuelles Conjointes (RAC), le Cadre harmonisé de Suivi et Evaluation des Politiques Publiques (CASE), les Cellules d'Etudes et de Planification au sein des ministères sectoriels (CEP).

*Toutefois, les acteurs nationaux sont unanimes sur le fait que malgré ces efforts considérables, l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation et le développement de la culture d'évaluation ne sont pas encore une réalité, concrétisée dans les cadres et dispositifs nationaux de gestion des politiques et réformes publiques de développement au Sénégal.*

### *3.1.8. Dispositifs nationaux d'évaluation existant au Togo*

L'état des lieux sommaire des dispositifs nationaux en matière d'évaluation au Togo, présenté sur la base d'un tour de parole à des acteurs jugés clé, a permis de constater que des initiatives et efforts appréciables ont engagés, notamment :

- l'existence de dispositifs de suivi-évaluation ou monitoring des politiques sectorielles publiques de développement au sein de ministères sectoriels clé et autres structures nationales : (i) un dispositif de pilotage national de la fonction de suivi-évaluation au Ministère de la Planification du Développement (MPD), (ii) l'existence d'un Programme de renforcement des capacités en suivi-évaluation soutenu par la Banque Mondiale (ACBF), (iii) la mise en place et le déploiement de logiciels de suivi-évaluation au profit du pays (SESAME) ; (iv) la mise en place d'un Secrétariat Permanent pour le Suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers (SP-PRPF-MEF), rattaché au Cabinet du Ministre des Finances, (v), l'existence d'un Centre Autonome des Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement (CADERET), (vi) les Initiatives et dispositifs spécifiques de l'INSEED et du Conseil National de la Statistique (CNS), etc.
- l'existence d'une volonté politique manifeste nationale initiale de développement de la culture d'évaluation et d'institutionnalisation des pratiques évaluatives, illustrée par (i) l'existence d'un Document de référence intitulé « Politique et Système Intégrés de Suivi-Evaluation adopté en Août 2016 par le Ministère de la Planification du Développement (MPD), (ii) la création d'un Ministère Chargé de la Prospective et de l'Evaluation de l'Action Publique, et (iii) l'organisation d'une Semaine Nationale de l'Evaluation au Togo en 2014. Toutefois, ces réformes n'ont pas encore permis de mettre en place des instruments opérationnels de mise en œuvre de la fonction d'évaluation.

*Toutefois, les participants sont unanimes sur (i) la faible mise œuvre et diffusion des dispositifs existants à l'échelle nationale et (iii) l'inexistence de cadres et dispositifs spécifiques en matière d'évaluation des politiques publiques.*

## 3.2. Constats majeurs et enseignements tirés de l'état des lieux des dispositifs nationaux d'évaluation

### 3.2.1. Constats majeurs au terme de la mission circulaire d'état des lieux

L'analyse globale des dispositifs nationaux en matière d'évaluation a permis de formuler les principaux constats suivants :

- le faible niveau d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation et de développement de la pratique évaluative dans la plupart des Etats : en dehors du Bénin où des avancées notables sont constatées, l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation et le développement de la culture d'évaluation demeurent des enjeux et défis majeurs dans presque tous les Etats ;
- l'existence d'une volonté politique dans tous les Etats, pour le développement de la pratique évaluative et l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation dans les réformes de gouvernance des politiques publiques de développement ;
- une meilleure connaissance ou maîtrise, par les acteurs nationaux, des nuances entre la fonction de suivi et la fonction d'évaluation et des complémentarités nécessaires entre ces deux fonctions ;
- la faiblesse caractéristique et structurelle des systèmes d'information nationaux et les déficits d'information dans les processus de suivi et d'évaluation des politiques publiques de développement ;
- des échelles diversifiées de développement de la pratique évaluative entre les Etats de l'Union, donnant lieu à des possibilités et opportunités importantes de partage et de capitalisation de bonnes pratiques évaluatives entre Etats membres : en effet, de l'analyse des profils des Etats dans le développement de dispositifs et pratiques d'évaluation, on pourrait distinguer cinq (05) grandes catégories de profils d'Etat, à savoir :
  - o les Etats disposant d'un Système National d'Evaluation (SNE) des politiques publiques de développement, séparé des dispositifs et mécanismes nationaux de suivi-évaluation (monitoring) et doté de cadres institutionnels et dispositifs appropriés mais perfectibles (**Etats champion**) : **seul le Bénin se recruterait dans ce profil**, avec un retard important de l'ensemble des Etats d'Afrique francophone dans cette catégorie ;
  - o les Etats qui ont engagé des réformes institutionnelles concrètes de renforcement de leurs cadres de suivi-évaluation des politiques publiques, qui sont manifestement engagés dans la poursuite desdites politiques et dans la mise en œuvre de dispositifs spécifiques en matière d'évaluation et d'efforts d'institutionnalisation (« Etats porteurs ») : **le Sénégal et le Mali pourraient être considérés dans ce profil** ;
  - o les Etats dotés de volontés et engagements politiques pour le développement de la fonction d'évaluation et des pratiques évaluatives mais enclin à des contextes ou situations sécuritaires ou sociopolitiques sérieuses