

Étude exploratoire

ETAT DES LIEUX DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Cas de sept pays

CONGO BRAZZAVILLE – GUINEE CONAKRY – MALI
MAROC – RCA – RDC – TCHAD

Table des matières

1. INTRODUCTION	6
1.1. PROBLÉMATIQUE D'INSTITUTIONNALISATION DU SUIVI-ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES DANS LES 7 PAYS D'AFRIQUE FRANCOPHONE	7
2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	10
3. FICHES PAYS	12
3.1. CONGO BRAZZAVILLE	12
3.2. GUINÉE CONAKRY	18
3.3. MALI	24
3.4. ROYAUME DU MAROC	31
3.5. RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE.....	38
3.6. RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	42
3.7. LE TCHAD	48
4. SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIQUE	54
4.1. MAPPING DE L'ÉTAT D'ÉVALUATION.....	54
4.2. CLASSIFICATION DES PROFILS DES PAYS SOUS-ÉTUDE	56
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	57
BIBLIOGRAPHIE	59
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE DIAGNOSTIC	60
ANNEXE 2 : FICHE D'ENTRETIEN	63

Acronymes

CREDD :	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
DEP :	Directions d'études et de planification
DPSM :	Direction de planification et de suivi des ministères
DSEPSD :	Direction de suivi et évaluation des Politiques et Stratégies de Développement
INS :	Institut National de la Statistique
INSEED :	Institut National des Statistiques des Études Économiques et de Démographie
MEPDCI :	Ministère de l'Économie, de la Planification du Développement et de la Coopération Internationale
MPBF :	Ministère du Plan, du budget et des finances
MPDES :	Ministère du Plan et du Développement Économique et Social
MPSI :	Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Intégration
PND :	Plan National de Développement
PNDES :	Plan National de Développement Économique et Social
PN-GAR :	Politique Nationale de Gestion Axée sur les Résultats
PNSD :	Plan National Stratégique de Développement
RCPCA :	Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix
SNU :	Système des Nations Unies

Résumé exécutif

L'étude exploratoire se penche sur l'état du suivi et évaluation des politiques publiques dans sept (7) pays d'Afrique Francophone et identifie les dispositifs institutionnels et organisationnels au niveau national. Globalement, il en ressort que le besoin de transparence à l'égard des politiques publiques prend rarement la forme d'une évaluation et que le recours à la pratique évaluative des politiques publiques par les instances gouvernementales demeure exceptionnel.

Le principe de suivi et évaluation est généralisé dans les Plans Nationaux de Développement (PND), et des structures organisationnelles sont mises sur pied pour en assurer la réalisation (les directions ou cellules d'études et planification, les instituts nationaux de statistiques etc.).

Il est possible d'imputer au S&E des politiques publiques une pluralité de finalités, qui peuvent avoir une importance différente suivant les cas mais qui ne sont nullement incompatibles (ex. imputabilité, apprentissage, gestionnaire et décisionnelle)¹.

La présente étude exploratoire analyse le suivi-évaluation des politiques publiques sous le prisme de son institutionnalisation. Depuis la résurgence des théories (néo-) institutionnalistes, le concept d'institution est à la mode et employé dans de multiples acceptions². Tel que nous le comprenons ici, l'institutionnalisation de l'évaluation correspond donc à une «routinisation»³ du recours à l'évaluation et peut dès lors être mesurée à l'aune de sa pratique effective au sein des instances politico-administratives, des organisations de la société civile (société nationale d'évaluation par exemple), des universités et instituts de recherche etc. (Jacob, 2004, pp. 514–515). Selon Baud-Lavigne (2020), l'institutionnalisation de l'évaluation peut se mesurer selon les critères suivants :

- L'ancrage juridique de l'évaluation dans la constitution et/ou dans les lois spécifiques,
- L'existence de structures d'évaluation au sein du parlement, du gouvernement, de l'administration et des cours des comptes,
- L'accessibilité et la transparence des résultats d'évaluation,
- L'utilisation des résultats d'évaluation,
- Des formations/publications en évaluation,
- Un débat public en matière d'évaluation.

Vu la nature exploratoire de l'étude, l'analyse participe donc à la tentative d'identifier le rôle concrètement assigné à la pratique évaluative comme (éventuel) élément (moteur) des

¹ LECA, J., L'évaluation comme intervention : sciences sociales et pratiques administratives et politiques, p. 216 in Finger, M. & B. Ruchat, *Pour une nouvelle approche du management public*, Paris : Seli Arslan, 1997.

² CLEMENS, E. & J. COOK, Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change, *Annual Review of Sociology*, vol. 25, 1999, pp. 441-66; SELZNICK, P., Institutionalism 'Old' and 'New', *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, pp. 270-7.

³ MONNIER, E., *Évaluations de l'action des pouvoirs publics*, Paris : Economica, 1992, p. 68.

réformes prônées dans la conduite des politiques publiques, en tenant compte d'autres dimensions institutionnelles et jeux d'acteurs bien entendu.

Comme toute première étape de cette étude exploratoire, nous nous focalisons ici sur l'analyse préalable du processus d'institutionnalisation⁴ de l'évaluation des politiques publiques. Dans ce but, nous avons élaboré un questionnaire (annexe 1), avons collecté des données évaluatives, informations de diagnostic dans les pays retenus comme champ empirique. Une grille d'entretien a également été préparée (annexe 2). De plus, nous avons exploré diverses pratiques, dont celle d'un éventuel rôle prépondérant du cadre légal ou administratif lors de la diffusion de la culture évaluative.

Dans les pages suivantes nous analysons les principaux éléments concourant à l'institutionnalisation du suivi et de l'évaluation des politiques publiques en mettant en évidence les dispositifs existants sans recenser l'ensemble des initiatives ponctuelles. Le portrait de la situation nationale (par pays) se précise dès lors que nous nous attardons sur l'ancrage institutionnel (au sens des critères de Baud-Lavigne 2020). En opérant une distinction qui tient compte essentiellement des acteurs à l'initiative de la démarche et des finalités assignées au S&E des politiques publiques, il est possible d'identifier trois modalités d'institutionnalisation. La première est d'initiative parlementaire qui prescrit les lois y afférentes et demande la reddition des comptes au pouvoir exécutif (cas du Royaume du Maroc) ; la seconde est d'initiative administrative et s'inscrit dans une perspective d'accompagnement de la mise en oeuvre (généralement des Plans nationaux de développement) [cas des deux Congo, le Tchad, la Guinée, le Mali et République centrafricaine dans une moindre mesure]. La dernière est réalisée par des organisations de conseil et/ou de contrôle traditionnelles (ex. Société nationale d'évaluation, Cabinets d'études, Universités, Cour des comptes etc.) dans une perspective de contrôle ou d'études prospectives (cas de l'ensemble des 7 pays).

Cette dernière modalité d'institutionnalisation de l'évaluation que nous avons observée est structurée autour d'organisations de conseil et/ou de contrôle traditionnelles bénéficiant d'une certaine assise et légitimité qui, peu à peu, étendent leur mission aux pratiques évaluatives. Parmi ces organismes se trouve les Universités, instituts de recherche et cabinets d'études chargés d'analyser et de prévoir l'évolution socio-économique ainsi que les facteurs qui déterminent cette variation, et d'évaluer les conséquences des choix de politiques économiques et sociales en vue d'en améliorer la rationalité, l'efficacité et la transparence.

⁴ L'institutionnalisation du suivi-évaluation est comprise sous les critères définis par Baud-Lavigne (2020), page 4 du présent Rapport

1. Introduction

L'institutionnalisation des dispositifs d'évaluation des politiques publiques (EPP) dans les sept pays d'Afrique francophone présente des cheminements divers selon les États en fonction des particularités propres à la culture politico-administrative de chacun d'entre eux. De même que les modalités de son institutionnalisation sont demeurées liées à la variété et à l'évolution des attentes dont elle est l'objet.

Démarche héritée des pratiques de tradition anglo-saxonnes, l'EPP est dans une acception large une pratique d'amélioration de l'action publique. Portée et promue notamment par les grandes organisations internationales (agences des Nations-Unies, OCDE,...) la démarche d'évaluation se propage et se développe progressivement dans les pays en développement pour répondre à l'exigence accrue de résultats en matière de développement humain durable⁵.

L'institutionnalisation de l'EPP peut être appréhendée à l'aune de sa pratique effective au sein des instances politico-administratives et, plus largement des réseaux d'action publique. Plus généralement l'institutionnalisation de l'EPP se mesure in fine par l'utilisation des données d'évaluation lors de la formulation et de la mise en oeuvre de politiques publiques⁶.

Son institutionnalisation progressive revêt des formes et des modalités diverses qui renvoient principalement aux traditions différenciées dans les rapports de l'État à la société, aux plans juridique, administratif et politique. Si cette évolution a concerné au premier chef l'État, elle en a débordé le périmètre pour toucher les instances représentatives (parlements), les juridictions financières, (cour des comptes) les organisations de la société civile et les milieux académiques⁷.

A l'image de l'année 2015 décrétée par l'ONU comme « année de l'évaluation », les initiatives se multiplient à l'échelle du continent Africain pour développer et favoriser la pratique de l'évaluation des politiques publiques.

Dans l'ensemble des sept pays d'Afrique Francophone, le système de suivi-évaluation est organisé autour du dispositif de suivi-évaluation du Plan National de Développement (PND) / Plan National de Développement économique et social (PNDES) / Plan National Stratégique de Développement selon les appellations qui parfois diffèrent d'un pays à l'autre.

⁵ Nations Unies, Maroc, « Étude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc » (Rapport Benchmark international), 2014, p.9.

⁶ Dente in "La politique d'évaluation des politiques publiques", Kessler M.-C., (dir.), *Évaluation des politiques publiques*, Paris, Le Harmattan, 1998, p. 147.

⁷ Nations Unies, Maroc, « Étude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc » (Rapport Benchmark international), 2014, p.10

1.1. PROBLÉMATIQUE D'INSTITUTIONNALISATION DU SUIVI-ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES DANS LES 7 PAYS D'AFRIQUE FRANCOPHONE

Selon l'OCDE⁸, il est généralement reconnu qu'un certain degré d'institutionnalisation doit être atteint pour que l'évaluation puisse pleinement jouer son rôle dans la gestion des politiques publiques. On peut en effet postuler qu'un haut degré d'institutionnalisation assure une prévisibilité de l'évaluation, au stade de la formulation de la politique publique déjà, ce qui permet de rencontrer les exigences en termes de collecte continue de données sur les actions de mise en oeuvre et les effets induits. Ensuite, elle favorise l'existence d'évaluateurs qualifiés au sein de l'administration, des universités ou des cabinets de consultance. En cela elle contribue à la professionnalisation de l'évaluation. Finalement, elle facilite la coopération entre les autorités concernées par une gouvernance à plusieurs niveaux et renforce l'acceptabilité de la culture évaluative⁹. L'institutionnalisation de l'évaluation tend donc à éviter que des évaluations ne soient conduites que sporadiquement, empêchant l'amorce de réels processus d'apprentissage au sein des ministères et la mise en oeuvre efficiente des activités d'évaluation¹⁰. De la sorte, l'institutionnalisation de l'évaluation lui confère un statut de processus social, mobilisant différents partenaires¹¹.

Afin de mesurer les degrés d'institutionnalisation et de pratique effective du S&E des politiques publiques dans les sept pays d'Afrique francophone, nous avons recouru à un questionnaire et une grille d'entretien (par exemple le nombre d'évaluations/an, voire de méta-évaluations, réalisées) ou de processus (par exemple le nombre d'évaluateurs actifs, le nombre d'appels d'offres publics pour des missions d'évaluation ou la part du budget public investi dans l'évaluation). Néanmoins, ces éléments statistiques ne sont pas disponibles pour permettre une analyse relativement étoffée. La majorité des responsables de dispositifs nationaux d'évaluation ne s'avèrent pas en mesure d'apporter une réponse à certaines questions, tant l'évaluation est polycentrique là où il y a certaines initiatives d'évaluation. Elle se développe dans des lieux dispersés et parfois de manière décentralisée.

Les structures organisationnelles particulières, comme des instances isolées, revêtent évidemment une multitude de formes, mais se caractérisent toutes par une volonté marquée de représenter l'élément pivot du S&E des politiques publiques au sein de l'appareil d'État. Ces organismes ou institutions peuvent être de trois types, comme l'illustre les cas dans les sept pays :

- parlementaire (par exemple la mission d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale, ou commission parlementaire d'évaluation des politiques),
- ministériel (par exemple les dispositifs interministériels organisés autour des revues sectorielles périodiques) ou
- administratif (par exemple les Directions des Études et Planification).

⁸ OCDE, *Promouvoir l'utilisation de l'évaluation de programme*, Paris, octobre 1997.

⁹ MADER L., *L'évaluation législative. Pour une analyse empirique de la législation*, Lausanne, Payot, 1985, p. 114.

¹⁰ LEEUW F., ROZENDAL P., "Policy Evaluation and the Netherlands' Government: Scope, Utilization and Organizational Learning", in LEEUW F., RIST R., SONNICHSEN R., (eds), *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1994, pp. 69-70.

¹¹ PERRET B., "Institutionalise and Professionalise Evaluation : The French Case", communication présentée lors du colloque de la Société européenne d'évaluation, Rome, 29-31 octobre 1998.

En fonction du niveau de développement de l'évaluation des politiques publiques, ces instances ou dispositifs peuvent se situer au niveau national et/ou régional.

Nous nous sommes limitées à un aperçu de leurs missions et prérogatives. Une analyse robuste de leurs ressources disponibles et, finalement, leur centralité dans le dispositif institutionnel global présuppose la réalisation d'études de cas qualitatives qui présentent ces éléments en détail dans toute leur singularité.

À l'instar d'autres organisations très anciennes, les Cours des comptes voient leurs rôles et missions évoluer au fil du temps. Certaines s'engagent clairement dans une démarche où l'évaluation est au cœur de leur travail (par exemple au Maroc) tandis que d'autres, soucieuses de préserver l'image de rigueur et de respectabilité que leur procurent leurs missions traditionnelles de contrôle (régularité, conformité, légalité) des deniers publics, tentent d'accommoder leur travail avec quelques aspects empruntés à l'évaluation des politiques publiques (par exemple les six autres pays sous-étude à l'exception de la RCA).

De la sorte, s'il y a développement de la pratique évaluative, alors les acteurs parlementaires mobiliseront ces organes de contrôle pour réaliser des évaluations de l'action gouvernementale.

Selon B. G. Peters et A. Barker, les institutions qui se développent dans une perspective d'utilisation des données d'évaluation continue s'avèrent plus efficaces que celles qui sont créées de manière ad hoc¹². La régularité plutôt que l'innovation répétée encouragerait l'institutionnalisation, notamment en assurant une certaine visibilité de la pratique au sein de l'administration. Sur ce point, B. Perret considère a contrario que les instances ad hoc, souvent critiquées pour leur lourdeur, favorisent une socialisation et une diffusion des concepts. Il interprète ces organisations comme des lieux d'apprentissage collectifs dont les membres deviennent ensuite les meilleurs "propagandistes" des résultats¹³.

L'existence d'une communauté épistémique nationale représente un élément important de l'institutionnalisation de l'évaluation. De nouveaux moyens d'information et de communication et d'organisations nationales/régionales/internationales catalysent la constitution d'un véritable réseau professionnel. Les élites intellectuelles de différents pays entretiennent ainsi plus de relations au sein de forums informelles voire virtuelles.

Au niveau national, les principales manifestations de l'existence d'une communauté épistémique sont les clubs, les réseaux et les sociétés nationales d'évaluation qui regroupent les évaluateurs et commanditaires institutionnels. Les deux premières étant le plus souvent informelles et parfois limitées dans le temps, nous nous sommes focalisés essentiellement sur les sociétés nationales d'évaluation comme élément d'analyse pour identifier les lieux et chemins empruntés par l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. Au-delà de leurs activités traditionnelles (par exemple les colloques, la formation continue etc.), certaines sociétés d'évaluation rédigent des standards de qualité, publient un bulletin d'information destiné à leurs membres etc. Il apparaît donc que ces sociétés sont plus ou moins actives dans leur mission de promotion et de développement de l'évaluation des politiques publiques.

¹² GUY PETERS B., BARKER A., *Advising West European Governments: Inquiries, Expertise and Public Policy*, Pittsburgh, University Press, 1993, p. 12.

¹³ PERRET B., *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, La Découverte, 2001, p. 16.

En outre, l'institutionnalisation de l'évaluation est sous-tendue par une influence des partenaires au Gouvernement. En particulier, des exigences de nature réglementaire sont parfois imposées aux pays pour qu'ils mènent une démarche évaluative, comme cela est le cas pour les pays bénéficiant des Fonds étrangers ou pour les pays récipiendaires d'une aide financière octroyée, de manière conditionnelle, par certains organismes internationaux dont la Banque mondiale par exemple. Rendre formellement des comptes à son financeur (selon les fameux principes de "accountability" et "value-for money"), en recourant à une évaluation des effets induits par les politiques de développement subventionnées, correspond dès lors à une première étape dans la pratique évaluative et le développement d'un réflexe évaluatif.

En plus des instances politico-administratives, la mesure des degrés d'institutionnalisation du S&E dans les sept pays sous-étude prend en compte l'existence ou les facteurs qui favorisent la réalisation d'évaluations. Dans ce cas, il s'agit essentiellement de l'activité des sociétés nationales qui encouragent l'essor d'un réseau professionnel grâce à la diffusion de connaissances théoriques et méthodologiques ou dans la formulation de normes de qualité.

Dans l'ensemble, on ne peut donc pas encore parler d'une véritable culture de l'évaluation dans les sept pays d'Afrique Francophone. Les capacités en matière d'évaluation demeurent faibles malgré une culture d'évaluation en construction à travers les actions des professionnels publics et privés.

2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Au plan méthodologique, la présente étude exploratoire ne prétend pas offrir une comparaison entre les pays sous-étude. Il est plutôt axé sur la présentation sommaire, un portrait de cas nationaux. C'est davantage un outil susceptible d'alimenter la réflexion et des études approfondies et présente, autant que faire a été possible, le résumé des expériences - pays, portant l'attention sur les aspects importants suivants :

- Établir l'état de développement du système national de S&E et son niveau d'institutionnalisation dans les politiques publiques ;
- Identifier les dispositifs et cadres mis en place au niveau national pour la production des données et des résultats de S&E et les mécanismes de leur coordination ;
- Analyser le cadre opérationnel parlementaire pour le S&E des politiques publiques, leur état de développement et ses mécanismes fonctionnels ;
- Identifier les principaux acteurs dans le S&E des politiques publiques, leurs rôles et responsabilités dans le processus ;
- Analyser comment les données évaluatives des politiques publiques sont utilisées ;
- Établir le niveau d'engagement/implication des organisations de la société civile et l'état de professionnalisation du S&E.

La proposition de pays sous-étude vise à couvrir partiellement le champ d'un tiers (1/3) des pays d'Afrique francophone, ciblé les expériences particulières qui, avec le recul nécessaire, peuvent avoir un intérêt (de réflexion et développement) pour l'ensemble des pays d'Afrique francophone, et, dans une certaine mesure, favoriser une lecture critique ou didactique.

a) Revue documentaire

La revue documentaire a consisté à explorer la bibliographie disponible relative à ces différentes expériences-pays, puis à effectuer un recueil des principales informations relatives au pays en termes d'évaluation des politiques publiques. Ces informations portent sur :

- Le développement du système national de S&E et son niveau d'institutionnalisation dans les politiques publiques ;
- Les dispositifs et cadres mis en place au niveau national pour la production des données et des résultats de S&E et les mécanismes de leur coordination ;
- Le cadre opérationnel parlementaire pour le S&E des politiques publiques, leur état de développement et ses mécanismes fonctionnels ;
- Les principaux acteurs dans le S&E des politiques publiques, leurs rôles et responsabilités dans le processus ;
- La façon dont les données évaluatives des politiques publiques sont utilisées ;
- Le niveau d'engagement/implication des organisations de la société civile et l'état de professionnalisation du S&E.

b) Questionnaire de diagnostic

Un questionnaire (administré par les Assistants de recherche ou en ligne) a été soumis. Il a été déployé auprès des participants au processus d'évaluation, des fonctionnaires des gouvernements, des parlementaires, des partenaires au développement et d'autres parties prenantes (organisations de la société civile) clés ayant une connaissance particulière des dispositifs et mécanismes de suivi-évaluation des politiques publiques dans les pays.

Le questionnaire (en Annexe 1) a été conçu pour recueillir des données perceptives sur une gamme de questions d'évaluation, avec un accent particulier sur la situation actuelle, la pertinence et l'efficacité des systèmes nationaux de S&E en place.

Pour assurer un taux de réalisation élevé, il a été convenu avec CLEAR FA de déployer un Assistant de recherche dans chaque pays, un dispositif de collecte des données évaluatives qui a été d'une très grande utilité dans le processus de collecte des données évaluatives.

La collecte des données évaluatives au niveau pays a été précédée d'examens préalables des documents-pays. Les parties prenantes impliquées dans ce processus comprenaient les représentants des gouvernements (administrations publiques), du Parlement, des partenaires techniques et financiers ; les OSC, le secteur privé et d'autres parties prenantes intéressées par la problématique du S&E des politiques publiques (Universités et instituts de recherche en particulier) ; et les agences nationales de la Statistique etc.

c) Entretiens avec les parties prenantes

L'objectif des entretiens a consisté à mieux comprendre le « dispositif institutionnel de l'évaluation », sa rationalité, sa logique d'intervention, ses enjeux, ses forces et faiblesses, les principaux acteurs impliqués et les relations entre ceux-ci, l'offre et la demande en matière d'évaluation, l'utilisation des données évaluatives, ainsi que les opportunités et menaces dans le contexte actuel (en vue du développement de la fonction d'évaluation). Ces entretiens menés par les Assistants de recherche dans chaque pays, ont permis d'approfondir des questions dont les réponses n'avaient pas été explicites à l'usage du Questionnaire de diagnostic.

d) Gestion des données

L'équipe de diagnostic s'est appuyé sur son expertise de gestion de données pour organiser tous les documents examinés, les réponses aux questionnaires, les résultats d'entretien sous des rubriques prédéfinies qui s'alignent sur les questions de diagnostic. Cela a facilité ainsi à la fois le regroupement des thèmes entre différentes sources de données et types d'informateurs, et le partage des données au sein de l'équipe de diagnostic.

Les données recueillies à partir des méthodes ci-hauts citées ont servi de précieuses données analytiques dans le présent rapport final.

3. Fiches pays

3.1. CONGO BRAZZAVILLE

Au Congo Brazzaville, Le système de suivi-évaluation est organisé autour du dispositif de suivi-évaluation du Plan National de Développement (PND) à l'image du Tchad. Cependant, une mutation institutionnelle de suivi-évaluation des politiques publiques est en cours. En effet, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, corroboré par la transposition des directives de la CEMAC, plusieurs réflexions sont menées pour refondre tous les textes juridiques et le cadre légal de différentes structures du ministère ayant le Plan dans ses attributions (DGPD¹⁴, INS, CEPI, DGPAD, DEP) et les adapter aux exigences de la GAR et son corollaire le S&E des politiques publiques.

Des lois ont été adoptées par le parlement afin d'instituer la pratique de l'évaluation, notamment, la loi n°2011-107 du 12 Février 2011 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du comité de suivi et d'évaluation des politiques et programmes publics (CSEPPP).

Cependant, l'exploitation de l'ensemble des décrets relatifs aux attributions des ministères¹⁵ a permis de constater que sur les 36 Ministères existants, seuls 6¹⁶ soit 16,66% ont des attributions relatives à l'évaluation. Ce faible taux d'intégration de l'évaluation dans les attributions des Ministères constitue un indicateur réel du faible niveau d'institutionnalisation de l'évaluation.

3.1.1. Système national et institutionnalisation du S&E des politiques publiques

Les politiques publiques font l'objet d'une planification qui procède à décliner les objectifs et résultats de long terme (ODD, PND) en des résultats de moyen et court terme.

Dans les dispositifs qui procèdent à structurer, systématiser et institutionnaliser le suivi et l'évaluation des politiques publiques, le Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Intégration joue un rôle prépondérant. Ses attributions sont larges et variées alliant le suivi et l'évaluation ainsi que le développement du système national des statistiques (outil efficace de suivi-évaluation permettant d'établir la situation de référence, de suivre et évaluer dans le temps les effets induits des politiques publiques).

Le Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Intégration (MPSI) à travers ses structures en charge du S&E y joue un rôle central, appuyé par les Directions d'Études et Planification des ministères (DEP). La démarche repose sur (i) définition claire des mécanismes de S&E qui prend en ligne de compte les structures proposées au niveau ministériel (ii) un mécanisme de

¹⁴ Direction Générale de Planification du Développement

¹⁵ Journal Officiel, 54e Année-édition spéciale n°3 du jeudi 15 juillet 2021.

¹⁶ Le Ministère des Finances, du Budget et du Portefeuille, public ;

- Le Ministère de l'Économie, du Plan, de la Statistique et de l'Intégration régionale ;
- Le Ministère de l'Environnement, du Développement durable et du Bassin du Congo ;
- Le Ministère de la Coopération internationale et de la Promotion du partenariat public privé ;
- Le Ministère du Contrôle de l'État et de la Lutte contre les antivaleurs ;
- Le Ministère chargé de la Réforme de l'État.

S&E qui prend en compte les structurées spécialisées dans les évaluations des programmes publics, (iv) le renforcement du système national des statistiques.

En collaboration avec les sectoriels, la DGPD élabore les canevas du Plan annuel de performance (PAP), organise le suivi et l'information des indicateurs, ainsi que la préparation et l'analyse des rapports consolidés. Les ministères sectoriels ont la charge de la production de PAP, l'information régulière des tableaux d'indicateurs et l'élaboration des rapports annuels de performance (RAP).

√ Les directions d'études et de planification des ministères (DEP) : créés dans les ministères, ils sont chargés de mettre en place la procédure d'évaluation au sein du ministère. La prise en compte des données de S&E dans la planification sectorielle / stratégique s'effectue également à ce niveau.

Le dispositif de suivi-évaluation du PND mis en place comprend un Conseil national d'évaluation (CNE) du PND 2018-2022 organisé en cinq niveaux : le comité de pilotage, la coordination technique, le secrétariat technique permanent, les directions des études et de la planification (DEP) et la coordination départementale.

-
- i. Le Comité de Pilotage (COPIL) :** organe décisionnel et la plus haute instance de coordination du S&E de la mise en oeuvre du PND. Cet organe est placé sous l'autorité du Premier ministre, Chef du Gouvernement assisté du ministre du Plan.
 - ii. La Coordination Technique (CT) :** seconde instance du dispositif qui assure le fonctionnement du mécanisme de suivi-évaluation. Le ministre du Plan en assure la Présidence.
 - iii. Le Secrétariat Technique Permanent (STP) :** organe technique, placé sous la tutelle de la Direction Générale du Plan et du Développement (DGPD). Cheville ouvrière du dispositif de S&E, il est le rapporteur du COPIL.
 - iv. Les Directions des Études et de la Planification (DEP) :** points focaux du dispositif de suivi-évaluation au sein des ministères.
 - v. La Coordination Départementale (CD) :** elle est animée par le directeur départemental du ministère du Plan appuyé par le directeur départemental de l'Institut national des statistiques (INS)
-

Le Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Intégration (MPSI) a, entre autres, pour charge d'assurer le suivi-évaluation des programmes et projets de développement ainsi que la coordination du suivi du PND.

Au sein du MPSI, six (05) structures exercent des fonctions de suivi-évaluation : (DGPD, INS, CEPI, DGPAD, DEP). Il s'agit de la Direction Générale de la Planification et du Développement ; l'Institut Nationale des Statistiques ; le Centre d'Études et d'évaluation de projets d'investissements ; la Direction Générale de Partenariat au Développement et de la Direction d'Études et de Planification.

L'Institut National de la Statistique (INS), de par sa mission traditionnelle se trouve au cœur du dispositif de suivi – évaluation, avec la responsabilité de centraliser les données relatives à la réalisation des indicateurs pour le suivi de la mise en oeuvre du PND 2018-2022. Il a aussi la responsabilité de livrer les produits des données évaluatives et analytiques, en vue d'appuyer l'élaboration des rapports de suivi – évaluation.

Malgré l'existence de toutes ces structures répertoriées « Il est reconnu que la culture de suivi-évaluation des politiques publiques fait gravement défaut au Congo »¹⁷.

3.1.2. Dispositifs et cadres au niveau national de production des données et résultats de S&E des politiques publiques

Au Congo Brazzaville, les principales activités de suivi-évaluation des politiques publiques portent sur :

Les revues annuelles : revues basées sur des rapports de synthèses de suivi de programmes publics, ainsi que des études analytiques et statistiques. Les résultats font l'objet de communication, de diffusion pour sensibiliser les parties prenantes.

L'essentiel des évaluations des programmes est réalisé par les Partenaires techniques et financiers. L'inventaire n'a pas pu mettre en évidence de véritables évaluations à la demande et sur financement de l'État.

Cependant, le Congo a élaboré en 2012, sa première stratégie nationale de développement de la statistique pour la période 2013-2017 et qui a été validée par l'ensemble des composantes du système statistique national (SSN). Face à une demande sans cesse croissante en données statistiques multisectorielles, liée notamment à l'élaboration et au suivi et évaluation de la mise en oeuvre du PND 2018-2022 et à l'adoption des agendas internationaux 2030 et 2063 ; il est apparu urgent d'élaborer une nouvelle SNDS de deuxième génération au titre de la période 2021-2025, qui répond aux préoccupations actuelles dans le domaine statistique tant au plan national, régional qu'international.

C'est ainsi que l'Institut National de la Statistique (INS) est responsable de la production des données statistiques permettant d'apprécier la situation avant, pendant et après la mise en oeuvre du PND. Pour cela, il réalise les enquêtes, analyse et publie les résultats de ses investigations, utiles au suivi du plan.

3.1.3. Rôle du Parlement dans le suivi-évaluation des politiques publiques

Le constat fait après exploitation du règlement intérieur de l'Assemblée nationale est que son rôle dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques est marginal. Il n'existe pas d'instance d'évaluation au sein du parlement. En effet, l'Assemblée nationale ne dispose pas de commission permanente relative au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, aussi, aucune disposition réglementaire pouvant permettre à toute autre commission permanente de mener les activités de suivi et évaluation des politiques publiques n'est prévue.

¹⁷ République du Congo « Document cadre de Suivi et Évaluation », 2019, p. 21

3.1.4. Principaux acteurs dans le suivi & évaluation des politiques publiques

Le Ministère de l'Economie, du Plan, de la Statistique et de l'Intégration Régionale est le principal acteur en matière de suivi et évaluation des politiques publiques, et dans le cadre du Conseil national de l'évaluation (CNE) du PND 2018-2022, il assure la Présidence de la coordination technique. Au niveau institutionnel, l'Inspection Générale d'Etat, l'Inspection Générale des Finances et la Cour des Comptes disposent des prérogatives réglementaires qui leur permettent d'assumer les missions de suivi et d'évaluation des politiques publiques, mais dans la pratique les évaluations ne sont pas réalisées ou très peu.

En outre, les PTF constituent un groupe d'acteurs très important dans le système de suivi et évaluation des politiques publiques au Congo.

Dans la famille des OSC, l'Association Congolaise de l'Evaluation (ACE) demeure l'unique organisation nationale dédiée à la promotion de la pratique évaluative au Congo.

3.1.5. Utilisation des résultats issus du S&E dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques

L'utilisation des résultats issus du suivi et évaluation dans la formulation et mise en œuvre des politiques publiques a été bénéfique sur les choix stratégiques retenus dans le nouveau cycle programmatique. A titre d'illustration, dans le cadre du PND 2018-2022, la revue du PND 2012-2016 a permis de tirer des leçons importantes sur ses performances. Cette revue a évalué les performances d'ensemble ainsi que celles des ministères dans l'exécution des programmes. Elle a aussi relevé les problèmes institutionnels majeurs qui ont entravé la mise en œuvre effective du PND. Ces leçons ont aidé à éclairer les choix stratégiques du Gouvernement dans le PND 2018-2022. Cependant, aucune information n'est disponible sur les demandes régulières d'évaluations des politiques publiques par le gouvernement.

3.1.6. Engagement des organisations de la société civile et les bailleurs de fonds dans le suivi & l'évaluation des politiques publiques

Dans le cadre de la loi n°2011-107 du 12 Février 2011 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du comité de suivi et d'évaluation des politiques et programmes publics, la Société Civile, les bailleurs de fonds, les Associations d'Évaluation, les Instituts de Recherche et Universités sont censées participer aux activités de suivi et évaluation des politiques publiques. En effet, dans la revue du PND 2018-2022, leur participation a été effective.

Cependant, la participation des OSC dans les processus nationaux de S&E est très marginale. En effet, plusieurs actions ont été menées afin d'inciter le gouvernement à impliquer la société civile mais sans succès.

L'implication des partenaires au développement est généralement limitée aux projets et programmes auxquels ils sont impliqués.

3.1.7. Professionnalisation du S&E des politiques publiques

La pratique du suivi et l'évaluation des politiques publiques en République du Congo n'est qu'à ses débuts. Les efforts ont été fournis dans le cadre du renforcement du système national de suivi et évaluation à travers la prise des textes de loi, cependant, ils viennent buter face au manque de ressources humaines qualifiées. Il n'existe pas encore des structures qui offrent des formations en évaluation.

Tableau 1: Matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'évaluation au Congo

Forces	Faiblesses
• La prise en compte de l'évaluation dans le PND. • La création du CSEPPP. • L'existence d'Organisations de la Société Civile (OSC) qui participent dans les revues cycliques du PND. • L'installation d'une bonne culture de suivi à travers la mise en oeuvre du PND.	• L'absence d'une politique nationale en matière d'évaluation. • L'étendue des missions et l'insuffisance dans l'organisation du CSEPPP. • L'insuffisance du personnel, la faiblesse des capacités en évaluation et de l'offre de formation. • La faiblesse, voire l'inexistence des ressources financières consacrées à l'évaluation et particulièrement au fonctionnement du CSEPPP. • L'absence d'harmonisation des textes sur les procédures d'évaluation et de normes et de standard de pratique au niveau national.
Opportunités	Menaces
• Les Objectifs de Développement Durable (ODD). • L'Agenda 2063 de l'Union Africaine. • La disponibilité d'expertise et la systématisation de l'évaluation au niveau des PTF. • L'acceptation de la plupart des PTF de budgétiser le suivi-évaluation dans leur appui. • L'existence des acteurs qui travaillent pour la culture de l'évaluation. • L'éveil de conscience et la demande de plus en plus importante de redevabilité. • L'existence de plateforme et d'organisation soutenant les capacités d'évaluation.	• La mobilité au niveau du Gouvernement. • L'accroissement des interventions des programmes d'urgence qui réduisent les ressources pour les projets de développement et la composante suivi-évaluation. • La contraction des appuis budgétaires, entraînant la réduction des ressources au niveau des ministères en général, et des cellules en charge de suivi-évaluation en particulier.

3.2. GUINÉE CONAKRY

La Guinée Conakry ne s'est pas encore doté d'une politique nationale de l'évaluation des politiques publiques. Le pays ne dispose pas non plus de supports techniques, notamment de normes et de standards de pratique d'évaluation. Seuls les dispositifs institutionnels du PNDES et les attributions des Ministères assignent des missions aux différentes structures.

Un arrêté primatorial A/2018/8018/PM/CAB/SGG définit les attributions, organisation et fonctionnement du dispositif institutionnel de suivi et évaluation du PNDES. Il prévoit en son article 1er « le dispositif institutionnel de suivi et évaluation du PNDES est chargé de rendre compte au Gouvernement, à l'Assemblée nationale, à la Cour des comptes et aux Acteurs Non-Étatiques (partenaires techniques et financiers, acteurs du secteur privé et de la société civile), de la mise en oeuvre du PNDES ».

3.2.1. Système national et institutionnalisation du S&E des politiques publiques

Les politiques publiques font l'objet d'une planification qui procède à décliner les objectifs et résultats de long terme (ODD, PNDES) en des résultats de moyen et court terme.

Le système de suivi-évaluation est organisé autour du dispositif de suivi-évaluation du Plan National de Développement Économique et Social (PNDES). Le modèle est similaire à celui du Tchad.

Dans les dispositifs qui procèdent à structurer, systématiser et institutionnaliser le suivi et l'évaluation des politiques publiques, le Ministère du Plan et du Développement Économique et Social (MPDES) joue un rôle prépondérant. Il établit entre autres missions les modalités et outils d'évaluation à mettre en oeuvre par les départements d'évaluation interne des différents ministères et de préparer le rapport de synthèse.

Un Secrétariat Technique du PNDES [ST-PNDES] a été créée à cet effet au sein dudit ministère pour piloter les activités de suivi-évaluation. Ses attributions sont larges et variées alliant le suivi et l'évaluation ainsi que les audits de performance.

Le ST-PNDES créé par arrêté A/2020/002/MPDE/CAB est chargé :

- Développer un système national de suivi et évaluation du PNDES (standardiser les méthodes et outils de suivi-évaluation) ;
- Préparer les revues ministérielles, thématiques, techniques ;
- Produire le rapport annuel de performance (RAP).

Le dispositif de suivi-évaluation du PNDES mis en place par arrêté A/2018/8018/PM/CAB/SGG se structure autour de cinq (5) organes principaux :

- I. Le cadre de concertation et de coordination (CCC) :** organe de concertation entre le Gouvernement et les PTF autour des résultats du PNDES. Cet organe est placé sous l'autorité du Premier Ministre qui en assure la présidence. Il dispose d'un Secrétariat Permanent placé sous la présidence d'un Ministre Conseiller à la Présidence de la République¹⁸. Le Secrétariat Permanent prépare l'agenda des

¹⁸ Art.6 de l'arrêté A/2018/8018/PM/CAB/SGG.

réunions statutaires, assurer le suivi des travaux des groupes thématiques de dialogue et produit des rapports.

ii. Le Comité Technique de Suivi de la mise en oeuvre : organe placé sous l'autorité du Ministre du Plan et du Développement Économique et Social. Il est chargé de :

- coordonner les activités de suivi et d'évaluation des actions du PNDES en interaction avec les Groupes Thématiques de Dialogue, les Bureaux de stratégie et de Développement des ministères et des Cellules Régionales et Préfectorales de Suivi et d'Évaluation ;
- préparer et soumettre à l'examen du Cadre de Concertation et de Coordination, le projet de Rapport annuel de performance de l'année n-1, et le projet de Document annuel de programmation de l'année n+ 1 ;
- organiser en collaboration avec les Groupes Thématiques de Dialogue, les différentes revues techniques et thématiques.

iii. Les Groupes thématiques de dialogue au nombre de huit (8) créés autour des thématiques clés tels : gouvernance économique et environnementale, agriculture, infrastructures, industrie, emploi etc. Leurs rôles est de (i) produire, sur base des contributions des sous-groupes ou des ministères membres, les rapports de performance et les documents de programmation à transmettre au Comité Technique de Suivi et au Secrétariat Permanent du Cadre de Concertation et de Coordination ; (ii) organiser des revues thématiques semestrielles de mise en oeuvre du PNDES (avril) et de programmation (en septembre).

iv. Les Bureaux de Stratégie et Développement (BSD) des ministères sont les chevilles ouvrières du suivi et de l'évaluation au niveau des Ministères. Créés par décret n°/2015/044/PRG/SGG du 27 mars 2015, les BSD ont pour mission d'assurer la coordination de l'ensemble des activités liées au suivi de la politique de développement de leur ministère respectif. Ils sont chargés d'animer le dispositif institutionnel de suivi-évaluation (DISE) à travers : (i) d'élaborer le CMP de leur ministère ; (ii) de coordonner la production des projets de PDA et de RAP de leur ministère ; (iii) d'organiser les revues des performances ministérielles ; (iv) d'assurer la liaison avec le Comité technique de suivi (CTS) ; et (v) de représenter leur département au sein des Groupes thématiques (GTD)

v. Les Cellules régionales / préfectorales de suivi et d'évaluation (CRSE/CPSE) sont chargées dans le cadre de l'animation du DISE : (i) d'élaborer le CMP de leur région/préfecture respective ; (ii) de coordonner la production des projets de PDA et de RAP de leur région/préfecture ; (iii) d'organiser les revues régionales/préfectorales ; (iv) d'assurer la liaison avec le CTS et les GTD.

3.2.2. Dispositifs et cadres au niveau national de production des données et résultats de S&E des politiques publiques

En Guinée Conakry, le suivi-évaluation du PNDES se structure en deux composantes : a) Composante technique de suivi ; b) Composante technique de l'évaluation.

Composante technique de suivi : collecte et analyse des données pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des réformes et des programmes ainsi que les résultats obtenus. Elle comprend en son sein, deux volets : (i) le suivi de la mise en oeuvre et (ii) le suivi des effets.

Le suivi de la mise en oeuvre produit des données sur le contrôle des dépenses, l'exécution financière et technique des programmes (conformité au prescrit originel, prévisions etc.).

Le suivi des effets produit des données sur les progrès réalisés dans l'atteinte des effets escomptés des programmes. Ce sont des rapports sur les résultats à court terme sur les bénéficiaires directs. Ils s'apprécient en termes d'accès, de degré d'usage et de satisfaction.

Composante technique de l'évaluation : elle comprend en son sein, deux volets : (i) l'audit de la performance des programmes et (ii) les évaluations d'impact.

L'audit de la performance des programmes produit des données de conformité à l'esprit et à la lettre de la Loi organique relative aux lois de Finances LOLF. Ce sont des rapports de performance dans la gestion budgétaire.

En somme, les données produites et qui sous-tendent le suivi évaluation sont :

- Le cadre des résultats (CDR) ;
- Les cadres de mesures des performances (CMP) ministériels/régionaux/thématiques et des piliers du PNDES ;
- Les documents annuels de programmation (DAP) ;
- Les Rapports annuels de performance (RAP).

L'essentiel des évaluations est réalisé par les Partenaires techniques et financiers. La collecte d'informations évaluatives n'a pas pu mettre en évidence de véritables évaluations à la demande et sur financement de l'État. Jusqu'ici, rares sont les évaluations réalisées par le Gouvernement et il n'existe pas de rapports d'évaluations à proprement parlé ; les produits sont essentiellement des rapports de performance semestriels du PNDES.

L'Institut National de la Statistique (INS) est la structure habilitée à assurer la disponibilité des données d'enquêtes en particulier. La production des données de source administrative est du ressort du système statistique au niveau des ministères et des régions. Les rapports de revues périodiques (ministérielles/régionales ; thématiques et techniques) sont produits en respect au calendrier du cycle budgétaire tel que défini par la LORF.

3.2.3. Rôle du Parlement dans le suivi-évaluation des politiques publiques

En vertu de ces dispositions constitutionnelles, le Parlement est appelé à jouer un rôle fondamental dans le contrôle de l'action Gouvernementale. Cependant, le législateur n'a pas prévu des prérogatives spécifiques en lien avec l'évaluation des politiques publiques.

Dans la même direction, la loi organique L/2013/066/CNT du 12 décembre 2016 ne confère aucun mandat d'évaluation des politiques publiques à la Cour des comptes. L'article 3 de la Loi organique 046 dispose : « [...] *La Cour des comptes est la juridiction de contrôle a posteriori des finances publiques. Elle dispose d'attributions juridictionnelles et consultatives. Elle statue sur les comptes publics, ceux des collectivités territoriales et locales, des établissements publics, des entreprises publiques et parapubliques et de tous organismes et institutions bénéficiant du concours financier de l'État [...].* ».

3.2.4. Principaux acteurs dans le suivi & évaluation des politiques publiques

Les principaux acteurs ressortis sont entre autres le Parlement (à travers des questions à l'exécutifs, débats budgétaires), les ministères sectoriels, les Organisations de la Société civile, la Présidence de la République, la Primature, les partenaires techniques et financiers. Des liens fonctionnels et organisationnels ne sont pas structurés ni encadrés de manière formelle (textes réglementaires par exemple) ; mais de façon sporadique ils peuvent exister selon les missions.

3.2.5. Utilisation des résultats issus du S&E dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques

La plupart des évaluations sont réalisées sur demande et financement des PTF. Il n'existe pas de modalités ni de mécanismes définis de transmission ou d'utilisation des rapports d'évaluation par les instances de l'appareil législatif ou exécutif.

Le Ministère du Plan et du Développement Économique et Social (MPDES) a entre autres missions l'examen de tous les rapports et la réalisation de synthèse. Aussi, il est prévu entre autres attributions, d'assurer la diffusion des leçons tirées et de documenter les bonnes pratiques. Mais rien n'est dit sur les modalités et les mécanismes d'utilisation des résultats.

3.2.6. Engagement des organisations de la société civile et les bailleurs de fonds dans le suivi & l'évaluation des politiques publiques

Les Organisations de la société civile (OSC), proches des collectivités et des populations sont des partenaires incontournables dans la mise en œuvre des programmes et projets de développement. De plus, elles sont des acteurs dans l'information. Outre leur participation dans les instances d'élaboration et de suivi-évaluation du PNDES, les OSC sont impliquées dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des programmes et projets de développement à la base.

Les cadres de coopération et les conventions de partenariat (appui-budgétaire, appui-projet Etc.) sont les principaux instruments des PTF dans le cadre suivi et évaluation du PNDES.

La contribution du SNU au développement des capacités en matière d'évaluation est importante. Elle est perceptible à travers le renforcement des capacités du personnel, le développement d'outils de suivi et d'évaluation, l'appui à la formulation des plans, politiques et stratégies de développement, le transfert de compétences et les enseignements fournis par les évaluations.

3.2.7. Professionnalisation du S&E des politiques publiques

L'offre de formation en évaluation est faible. Les universités et instituts supérieurs de formation n'offrent pas de formation spécifique sur l'évaluation. Quelques formations de courte durée sont réalisées au profit des administrations mais qui sont dans l'ensemble orientées sur le suivi.

Aussi, il n'y a pas de plan de développement des capacités d'évaluation du gouvernement à large échelle.

Cependant, la plupart des projets financés par les PTF, notamment le SNU, comportent des dimensions de renforcement des capacités qui permettent aux différentes équipes techniques des projets de bénéficier régulièrement de renforcement des capacités. Dans ce cadre, ces appuis ont contribué au renforcement des capacités des experts en suivi-évaluation.

Tableau 2: Matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'évaluation en Guinée

Forces	Faiblesses
• La prise en compte de l'évaluation dans le PNDES. • La création du Secrétariat Technique du PNDES [ST-PNDES]. • L'existence d'Organisations de la Société Civile (OSC) œuvrant dans le domaine des évaluations. • La forte contribution des partenaires techniques et financiers à la réalisation des évaluations. • L'installation d'une bonne culture de suivi. • La réalisation du diagnostic des capacités nationales en S&E	• L'absence d'une politique nationale en matière d'évaluation. • L'étendue des missions et l'insuffisance dans l'organisation du ST-PNDES. • L'insuffisance du personnel, la faiblesse des capacités en évaluation et de l'offre de formation. • La faiblesse, voire l'inexistence des ressources financières consacrées à l'évaluation et particulièrement au fonctionnement du ST-PNDES. • L'absence d'harmonisation des textes sur les procédures d'évaluation et de normes et de standard de pratique au niveau national. • La méconnaissance et la faible utilisation des résultats des évaluations. • La faiblesse de planification du système national des statistiques qui ne permet pas de mettre régulièrement au service des acteurs les données de base pour le suivi des projets et programmes.
Opportunités	Menaces
• Les Objectifs de Développement Durable (ODD). • L'Agenda 2063 de l'Union Africaine. • La disponibilité d'expertise et la systématisation de l'évaluation au niveau des PTF. • L'acceptation de la plupart des PTF de budgétiser le suivi-évaluation dans leur appui. • L'existence des acteurs qui travaillent pour la culture de l'évaluation. • L'éveil de conscience et la demande de plus en plus importante de redevabilité. • L'existence de plateforme et d'organisation soutenant les capacités d'évaluation.	• La mobilité au niveau du Gouvernement. • La contraction des appuis budgétaires, entraînant la réduction des ressources au niveau des ministères en général, et des cellules en charge de suivi-évaluation en particulier. • La crise politique, (économique et financière) qui réduit les ressources publiques au profit des projets et du suivi-évaluation en particulier.

3.3. MALI

En 2016, le Gouvernement du Mali a adopté une Politique Nationale de Gestion Axée sur les Résultats (PN-GAR) afin d'asseoir et de consolider la culture de résultat, de suivi et d'évaluation dans l'administration publique malienne. Cette Politique a favorisé et continue de favoriser le renforcement des capacités de plusieurs cadres de l'Administration en GAR et en suivi-évaluation des politiques, programmes et projets de développement.

En 2018, les autorités maliennes dans leur volonté d'une gouvernance saine des finances publiques ont opté définitivement pour le Budget en Mode Programme en application de la Directive N°06/2009/CM de l'UEMOA en matière de gestion des Finances Publiques.

Le Mali depuis 2018 a basculé en Budget-programme. L'un des principes fondamentaux de ce type de Budgétisation est la culture de résultats à travers les outils de rapportage que sont le Rapport de Suivi Trimestriel (RST) et le Rapport Annuel de Performance (RAP) constituant les bases d'allocation des ressources financières.

3.3.1. Système national et institutionnalisation du S&E des politiques publiques

Le plus important dispositif institutionnel de suivi-évaluation des politiques publiques existant en ce jour au Mali est celui du Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) en ce sens, qu'il s'applique au principal document de référence de mise en oeuvre des politiques publiques au Mali. Il est institué par le Décret N°2018-06023 /PM-RM du 08 Août 2018 fixant les mécanismes institutionnels de pilotage et de suivi-évaluation du CREDD et des Objectifs de Développement Durable (ODD).

La coordination de l'ensemble de ce dispositif est assurée par le Ministre chargé de l'Économie.

Concernant les ressources financières, nos recherches nous ont fait comprendre que le budget alloué aux activités de suivi-évaluation est très faible au niveau des structures et ne permet pas de couvrir les activités à hauteur de souhait.

Parmi les textes qui soutiennent la pratique du suivi et évaluation au Mali, nous avons répertorié :

- Le suivi-évaluation du Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) est réglementé par le Décret N°2018-06023 /PM-RM du 08 Août 2018 fixant les mécanismes institutionnels de pilotage et de suivi-évaluation du cadre stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) et des Objectifs de Développement Durable (ODD) ;
- La Politique Nationale GAR adoptée en 2016 dont l'un des objectifs spécifiques est de faire le suivi et l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des Projets, Programmes et Politiques Publiques en termes d'indicateurs de résultats et d'impact sur les groupes cibles ;
- Le Décret N°2017-0697/ P-RM du 14 Août 2017 Portant organisation de la gestion budgétaire en mode budget-programmes en son article 20 dispose que les Cellules de Planification et de Statistique (CPS) assistent principalement les Responsables de

Programmes et les Responsables de Budget opérationnel dans le suivi et évaluation annuels et infra annuels de leurs programmes ;

- Concernant le suivi-évaluation des outils de planification des collectivités territoriales, la Loi N°2017-052 du 02 Octobre 2017 déterminant les conditions de libre administration des Collectivités Territoriales stipule en son article 3 alinéa 1 que les Collectivités Territoriales ont pour missions la conception, la programmation, la mise en oeuvre et le suivi-évaluation des actions de développement économique, social et culturel d'intérêt régional, local ou communal ;
- Le Décret N°08-095/ P-RM du 21 Février portant création de comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement attribue à ces comités la mission de suivi-évaluation des actions de développement de leur ressort territorial ;
- Plusieurs Directions Techniques Sectorielles à travers leurs textes de création et d'organisation se voient attribué la mission de suivi-évaluation des activités leurs concernant. Tels sont les cas de la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT), la Direction Nationale de la Pêche et la Direction Nationale de la Population qui disposent chacune d'une division ou bureau de suivi-évaluation.

Ces textes apparaissent dans une certaine mesure légalisés la pratique du suivi-évaluation au sein de l'Administration publique malienne. Cependant, leur silence par rapport aux rôles et responsabilités des acteurs constituent une faiblesse pour la pratique du suivi-évaluation.

La pratique du suivi-évaluation au Mali est marquée par une organisation très peu structurée, qui se traduit par l'existence de structures ayant le suivi-évaluation des projets, programmes et politiques publiques dans leurs principales missions.

Il n'existe pas de dispositif de suivi-évaluation centralisé au niveau national coordonnant les activités de l'ensemble des secteurs de l'économie. Le suivi-évaluation est exercé de façon dispersée au niveau des départements ministériels à travers les structures de mise en oeuvre des programmes et projets.

3.3.2. Dispositifs et cadres au niveau national de production des données et résultats de S&E des politiques publiques

Il y a une faiblesse opérationnelle qui rend difficile l'élaboration et la production d'informations sur le suivi-évaluation dans le pays.

La pratique évaluative diffère selon l'origine des ressources de financement des projets et des programmes. Pour les projets et programmes financés sur ressources externes, le nombre des missions d'évaluation et de suivi physique est relativement élevé, pour la raison que ces évaluations répondent à des exigences des bailleurs de fonds en termes de performance et constituent des moyens de redevabilité vis-à-vis des donateurs. Par contre, pour les projets et programmes financés sur ressources internes, le suivi-évaluation est quasi inexistant. Pour le premier cas, comme le second, les évaluations d'impact et d'effet sont pratiquement inexistantes.

La Loi N°2013-028 du 11 Juillet 2013 relative aux Lois de finances (article 11, alinéa 4) dispose que les résultats des programmes doivent faire l'objet d'évaluations régulières et donner lieu à des rapports de performance élaborés en fin de gestion par les ministères et les institutions constitutionnelles. Cependant, ces évaluations ne sont pas effectives.

3.3.3. Rôle du Parlement dans le suivi-évaluation des politiques publiques

En vertu de ces dispositions constitutionnelles, le Parlement est appelé à jouer un rôle fondamental dans le contrôle de l'action Gouvernementale. Cependant, le législateur n'a pas prévu des prérogatives spécifiques en lien avec l'évaluation des politiques publiques.

La Constitution de 1992, en son article 79, précise que le Premier Ministre engage devant l'Assemblée nationale la responsabilité du Gouvernement sur son programme ou éventuellement sur une déclaration de Politique Générale. En vertu de cette disposition constitutionnelle, l'Assemblée nationale se voit attribuer le droit d'exercer un contrôle de l'action gouvernementale à travers les questions écrites, orales ainsi que les questions d'actualité. Cet exercice de contrôle permet de rendre compte au Peuple de la façon dont sont gérés les fonds publics.

3.3.4. Principaux acteurs dans le suivi & évaluation des politiques publiques

Parmi les services et organes impliqués dans le suivi-évaluation au niveau central¹⁹, on a :

- L'Assemblée Nationale qui exerce un contrôle sur les actions du Gouvernement ;
- Le Bureau du Vérificateur Général (BVG) dont l'une des missions est l'évaluation des politiques Publiques ;
- Le Contrôle Général des Services Publiques (CGSP) qui exerce l'audit de performance qui s'apparente à l'évaluation ;
- La Direction Nationale du Contrôle Financier (DNCF) qui évalue les résultats de performance des programmes ;
- La Direction Nationale de la Planification du Développement qui assure le Suivi-évaluation des actions de développement inscrites au BSI ;
- La Cellule Technique CSLP (CT-CSLP) qui assure le suivi-évaluation du CREDD et de la mise en oeuvre des Objectifs pour le Développement Durable ;
- Le Comité National d'Evaluation Technique (CNET) pour les outils de planification spatiale ;
- Le comité de suivi de la Politique Nationale de la Ville (CS-PONAV), chargé de suivre la mise en oeuvre de la PONAV.

Au niveau sectoriel, la fonction de suivi-évaluation est assurée par les Cellules de Planification et de Statistique (CPS) qui sont au nombre de 11 avec l'appui les services techniques à travers

¹⁹ Décret N°2018-06023 /PM-RM du 08 Août 2018 fixant les mécanismes institutionnels de pilotage et de suivi-évaluation du CREDD et des Objectifs de Développement Durable (ODD).

les Bureaux ou Divisions chargés du suivi-évaluation pour ceux qui en disposent et les Unités de Gestion des Projets/Programmes.

Les différents projets et programmes au Mali, quelles que soient leurs sources de financement prévoient des dispositifs internes de suivi-évaluation de leurs plans d'action. Ce dispositif est l'intermédiaire entre le projet, la structure centrale responsable et la CPS pour les activités de collecte de données de suivi-évaluation. Les données de ces projets et programmes sont utilisées par les CPS pour faire la revue des projets/programmes sectorielle annuelle afin de faire l'état de mise en oeuvre des projets et programmes du secteur pendant un exercice donné (année n-1). En plus des revues des Projets/Programmes, les CPS tiennent aussi les revues sectorielles qui font l'état de mise en oeuvre des politiques de leurs secteurs.

De ces revues sectorielles, la Cellule Technique CSLP répertorie les indicateurs sectoriels retenus pour la mise en oeuvre et le suivi-évaluation du CREDD.

Au niveau infranational, les services de planification régionaux et subrégionaux (DRPSIAP et SLPSIAP), les Comités Régionaux, Locaux et Communaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD, CLOCSAD, CCOCSAD) sont chargés avec l'appui des services centraux du suivi-évaluation des actions de développement.

Les conseils régionaux, locaux et communaux sont chargés de la conception, la programmation et le suivi-évaluation des actions de développement économique, social et culturel d'intérêt de leurs territoires de ressort.

3.3.5. Utilisation des résultats issus du S&E dans la formulation et la mise en oeuvre des politiques publiques

Exceptés les projets sur financement extérieurs pour lesquels la mise en place d'un dispositif suivi-évaluation fonctionnel constitue souvent une conditionnalité pour le décaissement des ressources, l'utilisation des données du suivi-évaluation dans l'Administration malienne est quasiment limitée à l'alimentation des revues périodiques du CSLP/CREDD ou parfois des revues sectorielles.

Il nous a été donné de constater lors de nos échanges que les observations ne sont pas suffisamment prises en compte pour l'amélioration de la prise de décision au niveau supérieur. Les rapports issus de ces missions servent généralement de pièces justificatives des dépenses pour les besoins de reddition des comptes, de redevabilité et de performance.

3.3.6. Engagement des organisations de la société civile et les bailleurs de fonds dans le suivi & l'évaluation des politiques publiques

L'implication des acteurs non étatiques en particulier la Société Civile, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et les bénéficiaires est fondée sur l'approche participative adoptée par le Gouvernement pour l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi-évaluation des politiques, projets et programmes de développement.

- ✓ Les Partenaires Techniques et Financiers étant généralement les co-financiers des actions de développement jouent un rôle prépondérant dans le suivi-évaluation de ces actions à travers des appuis financiers et techniques. Ils participent à l'élaboration des

revues du CREDD et des différentes actions de sa mise en oeuvre. En termes d'appui technique, l'USAID à travers le projet d'appui à la gouvernance locale (Mali-SNGP) a mis à la disposition du Bureau du Vérificateur Général et de la Section des Comptes un manuel d'évaluation des Politiques Publiques.

- ✓ Les organisations de la société civile pour le contrôle citoyen : elles sont associées au processus d'élaboration du rapport d'avancement de la CREDD et des autres politiques et programmes de développement au niveau national, au niveau régional et subrégional par leur présence au sein des CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD.
- ✓ Les instituts de recherche, les cabinets de consultation et les professionnels indépendants de suivi-évaluation occupent une place très importante dans le suivi-évaluation au Mali.

Leur contribution se fait en général à travers la réalisation d'études qui leur sont confiées par les structures de l'Administration publique, les PTF, des organismes internationaux de recherches.

L'intervention des partenaires dans le domaine se fait également à travers le renforcement de capacités de l'Administration et des appuis-conseil. Comme exemple d'appui technique, l'USAID a élaboré et mis à la disposition de l'État certains documents parmi lesquels nous avons le manuel d'évaluation des Politiques Publiques.

L'Association Malienne de Suivi-Évaluation s'active depuis sa création pour promouvoir la culture du Suivi-Évaluation. En matière de suivi du Budget de l'État, nous avons le Groupe de Suivi Budgétaire qui vise en partie les mêmes objectifs et incite l'administration à rendre compte. Au niveau des Collectivités Territoriales, l'organisation des séances de restitution publique permet à la Société Civile de donner son avis sur la gestion des fonds publics.

3.3.7. Professionnalisation du S&E des politiques publiques

Toutes les structures impliquées dans le suivi-évaluation des actions de développement dans le pays font face à une faible capacité opérationnelle aux niveaux des ressources humaines, des ressources financières et au niveau technique.

Au niveau des ressources humaines, les structures chargées de suivi-évaluation sont confrontées à un manque de personnel en quantité et en qualité (compétence en suivi-évaluation) pour mener avec efficacité et efficience les différentes activités qui leurs sont confiées. Cela est dû au fait que l'Administration malienne ne dispose pas d'une masse critique de professionnels en la matière et les quelques rares qui s'y trouvent, par manque de valorisation, sont tentés de rejoindre des structures privées ou cherchent des postes de confort en dehors de leur domaine de qualification. La plupart des évaluateurs acquièrent leurs expériences et compétences sur le terrain à travers la pratique quotidienne ou des formations de courte durée ne permettant pas d'appréhender tous les contours de la discipline. C'est le cas notamment de la plupart des agents chargés du suivi-évaluation de la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT) et de la Direction Nationale de la Pêche (DNP).

Depuis 2016, l'ENAP accompagne le gouvernement malien à travers le Centre de formation pour le développement (CFD) dans le renforcement des capacités des cadres en S&E. Un programme de certification en évaluation existe.

En effet, les formations dispensées ne sont pas des formations spécialisées et misent beaucoup plus sur la théorie au détriment de la pratique.

Il n'existe pas de stratégie ou de politique de formation du personnel chargé du suivi-évaluation des actions de développement dans le pays. Certains secteurs avec l'appui du Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) et des Partenaires Techniques et Financiers arrivent à organiser des séances de formation à l'intention de leurs cadres pour assurer le minimum de service dans le cadre du suivi-évaluation. La stratégie souvent adoptée pour renforcer les capacités des cadres, est de prévoir dans le budget des projets, des programmes et des structures techniques sectorielles, une ligne de crédit pour la formation.

Cependant, l'Institut Supérieur de Santé Publique (ISSP) de Bamako offre un Master en suivi-évaluation et gestion des programmes et projets

Il faut aussi noter que le corps de suivi-évaluateur n'existe pas dans la fonction publique malienne pour le moment, la fonction est généralement exercée par d'autres corps tels que les planificateurs, les informaticiens, les statisticiens ou d'autres selon le cas.

Tableau 3: Matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'évaluation au Mali

Forces	Faiblesses
• La prise en compte de l'évaluation dans le CREDD. • La Politique Nationale de la GAR. • L'existence de structures gouvernementale avec pour mission l'évaluation (BVG) • L'existence d'Organisations de la Société Civile (OSC) oeuvrant dans le domaine des évaluations. • La forte contribution des partenaires techniques et financiers à la réalisation des évaluations. • L'installation d'une bonne culture de suivi. • L'existence de formations diplômantes et dispositif de formation certifiante en S&E	• L'absence d'une politique nationale en matière d'évaluation. • L'étendue des missions de certaines organes et l'absence d'une structure de coordination centrale du S&E des politiques publiques. • L'insuffisance du personnel, la faiblesse des capacités en évaluation et de l'offre de formation. • La faiblesse, voire l'inexistence des ressources financières consacrées à l'évaluation. • L'absence d'harmonisation des textes sur les procédures d'évaluation et de normes et de standard de pratique au niveau national. • La méconnaissance et la faible utilisation des résultats des évaluations. • La faiblesse de planification du système national des statistiques qui ne permet pas de mettre régulièrement au service des acteurs les données de base pour le suivi des projets et programmes.
Opportunités	Menaces
• Les Objectifs de Développement Durable (ODD). • L'Agenda 2063 de l'Union Africaine. • La disponibilité d'expertise et la systématisation de l'évaluation au niveau des PTF. • L'acceptation de la plupart des PTF de budgétiser le suivi-évaluation dans leur appui. • L'existence des acteurs qui travaillent pour la culture de l'évaluation. • L'éveil de conscience et la demande de plus en plus importante de redevabilité. • L'existence de plateforme et d'organisation soutenant les capacités d'évaluation.	• La mobilité au niveau du Gouvernement. • L'accroissement des interventions des programmes d'urgence qui réduisent les ressources pour les projets de développement et la composante suivi-évaluation. • La contraction des appuis budgétaires, entraînant la réduction des ressources au niveau des ministères en général, et des cellules en charge de suivi-évaluation en particulier. • La crise politique (économique et financière) qui réduit les ressources publiques au profit des projets et du suivi-évaluation en particulier.

3.4. ROYAUME DU MAROC

Au Maroc, les principales institutions investies de prérogatives constitutionnelles en matière d'évaluation des politiques publiques sont le Parlement (Chambres des représentants et des conseillers) et la Cour des comptes.

D'autres institutions publiques participent à la conduite de mandats d'évaluation spécifiques telles que l'Instance nationale d'évaluation du Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS), le Conseil économique, social et environnemental (CESE) et l'Observation national du développement humain (ONDH).

L'Inspection Générale des Finances (IGF) est un corps supérieur d'inspection des finances publiques créé par un texte de loi du 14 avril 1960. Parmi ses prérogatives, l'IGF : « Procéder, à la demande du Gouvernement ou du Ministre des Finances, à l'évaluation de politiques publiques à caractère financier ou budgétaire ».

En plus des Inspections générales des ministères, quelques structures dédiées au suivi-évaluation figurent dans les organigrammes de certains ministères.

Données actualisées :

Suite aux élections législatives marocaines de 2021, une nouvelle instance, ministère a été créé (Ministre délégué auprès du Chef du gouvernement), chargé de l'Investissement, de la Convergence et de l'évaluation des Politiques publiques. Il se charge désormais de l'Investissement, de la Convergence et de l'évaluation des Politiques publiques en tant Ministre délégué auprès du Chef du gouvernement suite à sa nomination par le Souverain, ce 7 octobre 2012. Le conseil du gouvernement a adopté le jeudi 06 Janvier 2022 un projet de décret n2.21.992 fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques. Ce projet attribue au Ministère l'élaboration et le suivi de l'exécution de la politique de l'Etat dans les domaines de l'investissement, de l'environnement des affaires, de la convergence et l'évaluation des politiques publiques, et ce, en coordination avec les départements ministériels concernés tout en tenant compte des compétences de chaque département et instance. Le projet de décret organise le ministère en services centraux uniquement, outre le cabinet du ministre, le secrétariat général et l'inspection générale, deux directions générales et six directions centrales. Il s'agit de la Direction générale de l'investissement et de l'environnement des affaires, composée de la Direction de l'investissement et celle de l'environnement des affaires, de la direction générale de la convergence des politiques publiques et celle de l'évaluation des politiques publiques.

3.4.1. Système national et institutionnalisation du S&E des politiques publiques

Dans le contexte marocain, c'est au Parlement (Chambres des représentants et des conseillers) qu'il revient d'évaluer les politiques publiques (article 70 de la Constitution marocain). La Loi organique relative à la loi des finances en 2015 (LOLF), fondé sur les principes du budget-programme. Entrée en vigueur en 2018, la LOLF consiste à allouer des enveloppes de crédits à des programmes auxquels sont associés des indicateurs de performance.

La LOLF-2015 prévoit également l'évaluation de la performance des départements ministériels sur l'atteinte des objectifs de politiques publiques. L'exercice d'évaluation est confié à l'Inspection Générale des Finances (IGF).

En 2011, la réforme de la Constitution a érigé l'évaluation des politiques publiques en principe constitutionnel (article 70 : le Parlement exerce le pouvoir législatif. Il vote les lois, contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques).

La loi organique n° 113-14 relative aux communes, la loi organique 112-14 relative aux préfectures et provinces et la loi organique 111-14 relative aux régions ont toutes instituées au niveau de la planification de leur développement (plan d'action communal, programme de développement de la préfecture ou province, et programme de développement régional) leur mise en place sous la supervision du président de leurs conseils respectifs, leur suivi et leur évaluation (113-14 art 78, 112-14 art 80, 111-14 art 83).

Le Règlement Intérieur de la Chambre des Représentants, dans son Chapitre septième de sa Partie cinq sur « *la responsabilité du Gouvernement devant la Chambre des Représentants* », détaille davantage les règles pour lesquelles cette prérogative constitutionnelle d'évaluation de politiques publiques doit être mise en oeuvre.

Le Règlement Intérieur prévoit aussi les préparatifs, et les règles d'organisation et de procédure selon lesquelles la séance plénière d'évaluation de politique publique a lieu. Ainsi, le Bureau de la Chambre choisi la politique publique à évaluer parmi les propositions des groupes et groupements parlementaires présentées au début de l'année législative (**article 289**), comme il peut procéder à une programmation pluriannuelle. Lesdites propositions sont présentées avec une étude préliminaire de faisabilité, qui est déterminante dans la décision du Bureau (**article 290**), montrant les problèmes majeurs causés par la politique ou le programme en question.

Après avoir fait son choix concernant la politique publique à évaluer, le Bureau appelle à la formation d'un groupe de travail thématique ad-hoc auquel reviendra le suivi de l'avancement de l'évaluation du thème choisi.

Le groupe de travail thématique est composé d'un représentant de chaque groupe et groupement parlementaires (article 291), desquels sont désignés un président et un rapporteur dont l'un d'eux appartient à l'opposition. Ce groupe de travail a pour prérogatives :

- La formulation des termes et éléments de référence pour évaluer la politique en question ;
- La collecte de données préliminaires ;
- Le lancement de recherches spécifiques ;
- L'adoption des conclusions des recherches et études ;
- L'élaboration des recommandations et des suggestions ;
- et, in fine, la rédaction du rapport d'évaluation.

Le Président de la Chambre des Représentants peut, sur la base de la décision de son Bureau, en parallèle avec l'action du groupe de travail thématique, de son initiative ou à la demande du groupe de travail thématique, consulter le Conseil économique, social et environnemental (CESE) ou, selon le besoin, toute autre instance constitutionnelle de bonne gouvernance, pour donner son avis, ou préparer une étude ou une recherche sur la politique publique évaluée (article 292). Tous les avis, études, recherches et rapports en la matière, sont transmis au groupe de travail thématique pour consultation.

Le Bureau de la Chambre fixe la date de la séance plénière consacrée à l'évaluation des politiques publiques (article 293) et établit son ordre du jour. Il veille, de plus, à la distribution des rapports d'évaluation aux député(e)s 48 heures au moins avant la tenue de la séance plénière. Le Président de la Chambre en informe le Chef du Gouvernement, et il revient à la Conférence des présidents d'organiser la discussion générale de cette séance.

3.4.2. Dispositifs et cadres au niveau national de production des données et résultats de S&E des politiques publiques

La gestion des données et résultats de S&E des politiques publiques est une culture récente dans la mesure où le Maroc a promulgué une nouvelle loi organique relative à la loi des finances en 2015 (LOLF), fondé sur les principes du budget-programme. Entrée en vigueur en 2018, la LOLF consiste à allouer des enveloppes de crédits à des programmes auxquels sont associés des indicateurs de performance.

Le système statistique marocain est assez bien développé et accessible (cf. site du Haut-Commissariat au Plan). On y trouve des agrégats et indicateurs d'ordre macro-économique, les résultats des enquêtes et certaines études (démographiques socio-économiques, sectorielles, ...). « Cependant les données à un niveau éclaté font, souvent, défaut »²⁰.

Les recommandations des rapports d'évaluation produits et émanant de la Cour des Comptes font l'objet de plans d'action (au même titre que les rapports de contrôle de la gestion). Ces plans sont suivis par les inspections générales des ministères. La Cour Des Comptes vérifie à nouveau leur mise en oeuvre.

La LOLF-2015 prévoit également l'évaluation de la performance des départements ministériels sur l'atteinte des objectifs de politiques publiques. L'exercice d'évaluation est confié à l'Inspection Générale des Finances (IGF).

En pratique, seule la Chambre des représentants a initié quatre mandats d'évaluation de politiques publiques au cours de la période 2011-2021 (PERG, PNRR, PAGER, préscolaire).

Le système statistique marocain est assez bien développé et accessible (cf. site du Haut-Commissariat au Plan). On y trouve des agrégats et indicateurs d'ordre macro-économique, les résultats des enquêtes et certaines études (démographiques socio-économiques, sectorielles, ...). Cependant les données désagrégées font souvent défaut²⁰.

3.4.3. Rôle du Parlement dans le suivi-évaluation des politiques publiques

En plus de voter les lois, de contrôler l'action du Gouvernement à travers notamment le système des questions écrites et orales et autres mécanismes de contrôle, la Chambre des Représentants, aux termes de l'article 70 de la Constitution, évalue les politiques publiques.

De plus, la loi fondamentale, aux termes de son article 101, consacre une séance annuelle à la discussion et à l'évaluation des politiques publiques par le Parlement.

²⁰ « Diagnostic national pour la professionnalisation de l'évaluation de développement », Association Marocaine de l'Evaluation, 2021

3.4.4. Principaux acteurs dans le suivi & évaluation des politiques publiques

D'autres institutions publiques participent à la conduite de mandats d'évaluation spécifiques telles que l'Instance nationale d'évaluation du Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS), le Conseil économique, social et environnemental (CESE) et l'Observation national du développement humain (ONDH).

L'Inspection Générale des Finances (IGF) est un corps supérieur d'inspection des Finances Publiques créé par un texte de loi du 14 avril 1960. Parmi ses prérogatives, l'IGF a mandat de : « Procéder à la demande du Gouvernement ou du Ministre des Finances à l'évaluation de politiques publiques à caractère financier ou budgétaire ».

En plus des Inspections générales des ministères, quelques structures dédiées au suivi-évaluation figurent dans les organigrammes de certains ministères.

3.4.5. Utilisation des résultats issus du S&E dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques

En pratique, seule la Chambre des représentants a initié quatre mandats d'évaluation de politiques publiques au cours de la période 2011-2021 (PERG, PNRR, PAGER, préscolaire). Les informations selon lesquelles les résultats des évaluations auraient été utilisés ne sont pas disponibles à date : « Critère à renseigner au cours de la deuxième phase du diagnostic sur la base de l'analyse d'un échantillon de rapports d'évaluation (2011-2021)²¹. »

Les recommandations des rapports d'évaluation émanant de la Cour des Comptes font l'objet de plans d'action (au même titre que les rapports de contrôle de la gestion). Ces plans sont suivis par les inspections générales des ministères. La CDC vérifie leur mise en œuvre.

3.4.6. Engagement des organisations de la société civile et les bailleurs de fonds dans le suivi & l'évaluation des politiques publiques

À l'exception de la Coopération espagnole, l'UNICEF qui sont impliqués dans la promotion et l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation, les autres bailleurs de fonds tels que la Banque mondiale, FMI, MCC : Millenium Corporate Challenge etc. sont impliqués dans l'évaluation des politiques sectorielles. Le Maroc ne disposant pas de politique nationale d'évaluation, la coopération internationale a joué un grand rôle dans la conduite des évaluations réalisées.

- ✓ Forte demande émanant des bailleurs de fonds : modification dans le profil de l'aide apportée au gouvernement qui favorise la pratique de l'évaluation ;
- ✓ Le développement et le recours à des pratiques évaluatives répond pour l'essentiel à des injonctions des bailleurs de fonds (aide budgétaire).

²¹ « Diagnostic national pour la professionnalisation de l'évaluation de développement », Association Marocaine de l'Evaluation, 2021

Les échanges entre le Royaume et la société civile autour des données de suivi et évaluation sont encore limités. Cependant, l'Association marocaine de l'Évaluation (AME) s'active depuis sa création pour promouvoir la culture du S&E des politiques publiques.

L'Association Marocaine de l'Évaluation (AME) a été créée en 2008.

A l'actif de l'AME :

- trois mémorandums destinés à l'État marocain pour institutionnaliser la fonction d'évaluation au Maroc (2011, 2015 et 2021) ;
- quatre éditions de la Semaine Marocaine de l'Évaluation (2010, 2012, 2015 et 2017) ;
- un atelier national destiné aux parlementaires marocaines sur le thème "Rôle et responsabilités du Parlement dans l'évaluation des politiques publiques", mai 2012 ;
- un atelier national sur les capacités nationales en évaluation des politiques publiques réunissant plus d'une cinquantaine d'institutions marocaines (Cours des comptes, Conseil de la concurrence, différents ministères, Transparency Maroc, etc.) ;
- un voyage d'études avec les représentants des partis politiques au Parlement marocain (Chambres des représentants et des conseillers) en France et en Espagne pour découvrir les expériences d'évaluations des politiques publiques en région (Catalogne et Provence-Alpes-Côte d'Azur) en 2013 ;
- le Forum International Francophone de l'Évaluation (FIFE) co-organisé avec le Réseau Francophone de l'Évaluation (RFE) en 2016 ;
- six Forums régionaux de l'évaluation au Maroc (2013-2015) ;
- un Forum national organisé à la Chambre des conseillers (2015) ;
- des activités relatives au renforcement des capacités et à la professionnalisation de l'évaluation au Maroc au profit des institutionnels, élus, société civile, coopération internationale (2012-2017 ; etc.

3.4.7. Professionnalisation du S&E des politiques publiques

Ils existent des formations universitaires-Master- créées depuis 2017 :

→ Rabat :

- Université Internationale de Rabat (UIR).
- Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales, Université de Mohamed V.
- Faculté des Sciences de l'Éducation, Université de Mohamed V

→ Meknès :

- Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales, Université Moulay Ismaïl

Principales caractéristiques de ces formations universitaires :

- 1. Prédominance disciplinaire : Éducation - Économie et économétrie – Mixte de plusieurs disciplines.**
- 2. Absence d'enseignement sur les normes des pratiques.**
- 3. Absence d'enseignement sur l'éthique.**

D'autres programmes structurés de formation professionnelle sont offerts aux nationaux :

- Activités de renforcement de capacités organisées par l'AME depuis 2010 en ouverture de la Semaine Marocaine de l'Évaluation (2010, 2012, 2015 et 2017).
- Activités de renforcement de capacités initiées par l'AME en ouverture des Forums Régionaux de l'Évaluation (FRE), organisées de 2013 à 2015.
- Formations du Programme International de Formation en Évaluation du Développement (PIFED) à Marrakech et Rabat.

Par ailleurs, la plupart des projets financés par les PTF, notamment le SNU, comportent des dimensions de renforcement des capacités qui permettent aux différentes équipes techniques des projets de bénéficier régulièrement de renforcement des capacités. Dans ce cadre, ces appuis ont contribué au renforcement des capacités des experts en suivi-évaluation.

Tableau 4: Matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'évaluation au Maroc

Forces	Faiblesses
- La volonté affichée du Gouvernement de concevoir et mettre en oeuvre l'évaluation. - Existence d'une Instance nationale de coordination du S&E créé par le chef de gouvernement sortant qui a réalisé un benchmark international en matière d'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation des politiques publiques. - Existence de textes et cadres juridiques : la Constitution, les lois organiques, et autres textes spécifiques (Inspection générales, INE, etc.) définissant les rôles et responsabilités de chaque instance. - Existence d'un système statistique Marocain de production de données fiables et courantes assez développé et accessible. - L'existence d'Organisations de la Société Civile (OSC) oeuvrant dans le domaine des évaluations. - Présence d'une communauté des évaluateurs locaux, - Présence d'un réseau professionnel des évaluateurs, - Existence de formations universitaires (Master) délivrant des modules en suivi et évaluation.	- L'absence d'une politique nationale en matière d'évaluation. - L'absence de stratégie nationale d'Évaluation. - La méconnaissance et la faible utilisation des résultats des évaluations.
Opportunités	Menaces
- Les Objectifs de Développement Durable (ODD). - L'Agenda 2063 de l'Union Africaine. - La disponibilité d'expertise et la systématisation de l'évaluation au niveau des PTF. - L'existence des acteurs qui travaillent pour la culture de l'évaluation. - L'éveil de conscience et la demande de plus en plus importante de redevabilité. - L'existence de plateforme et d'organisation soutenant les capacités d'évaluation.	La crise économique et financière qui réduit les ressources publiques au profit des projets et du suivi-évaluation en particulier.

3.5. RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

En 2012 et 2013, la République Centrafricaine a vécu une crise socio-politique profonde, marquée par un conflit d'une grande violence mettant aux prises des groupes armés incontrôlés qui ont causé la perte de milliers de vies humaines et provoqué le déplacement d'un tiers de sa population, la destruction des infrastructures sociales, des archives, des bases de données et la perte par l'État du contrôle d'une grande partie de son territoire.

La République Centrafricaine a connu ensuite une transition politique de 2014 à 2016 et un retour à l'ordre constitutionnel en mars 2016.

Avec le retour à la légalité constitutionnelle, le Gouvernement, poussé par la recherche effrénée de sécurité, de paix et de cohésion sociale, a élaboré et mis en place, un programme de développement intitulé « Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix » (RCPCA) 2017-2021.

Le plan national de RCPCA 2017-2021 qui a été approuvé par les Partenaires Techniques et Financiers lors de la Table Ronde organisé par le Gouvernement et l'Union Européenne à Bruxelles en Novembre 2016, est devenu le document de politique nationale de référence du pays puis prolongé jusqu'en 2025. Sa mise en œuvre suppose la disponibilité d'informations statistiques pertinentes, fiables et à jour pour mesurer objectivement les résultats tant au niveau des régions, qu'au niveau national.

3.5.1. Système national et institutionnalisation du S&E des politiques publiques

Dans les dispositifs qui procèdent à structurer, systématiser et institutionnaliser le suivi et l'évaluation des politiques publiques, le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale (MEPCI) joue un rôle prépondérant. Il a entre autres missions, d'établir les modalités et outils d'évaluation à mettre en œuvre par les départements d'évaluation interne des différents ministères.

En effet, la responsabilité globale de l'évaluation est du ressort du MEPCI. Le Comité de pilotage du RCPCA (CP-RCPCA) est l'instance nationale de coordination du S&E des politiques publiques. Il est présidé par le Ministre de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale.

La planification stratégique du S&E des politiques publiques est faite par le CP-RCPCA. Le suivi et évaluation est fait au niveau des groupes de travail des piliers du RCPCA. Ses revues périodiques se font régulièrement tous les trois ou six mois.

Au niveau des ministères, il est à noter la présence des Directions ou Cellules de la Planification et Suivi qui ont la charge de la Planification et le suivi et évaluation des activités de Développement relevant du ressort de leur domaine.

Le CP-RCPCA du MEPCI coordonne le suivi et évaluation du RCPCA avec les points focaux des différents ministères sectoriels.

3.5.2. Dispositifs et cadres au niveau national de production des données et résultats de S&E des politiques publiques

L'essentiel des évaluations est réalisé par les Partenaires techniques et financiers (PTFs). L'inventaire n'a pas pu mettre en évidence de véritables évaluations à la demande et sur financement de l'État. Jusqu'ici, rares d'évaluations sont réalisées par le Gouvernement et il n'existe pas de rapports d'évaluations à proprement parlé ; les produits sont essentiellement des rapports de performance semestriels du RCPCA.

3.5.3. Rôle du Parlement dans le suivi-évaluation des politiques publiques

En plus de voter les lois, de contrôler l'action du Gouvernement à travers notamment le système des questions écrites et orales et autres mécanismes de contrôle, l'Assemblée National estime contribuer au suivi et évaluation des politiques publiques.

De plus, aucune Commission parlementaire dédiée n'a été mise en place.

3.5.4. Principaux acteurs dans le suivi & évaluation des politiques publiques

Les principaux acteurs ressortis sont entre autres le parlement (par des questions orales ou écrites à l'exécutif), la cour des comptes (contrôle budgétaire), les ministères sectoriels, les Organisations de la Société civile, la Présidence de la République, la Primature, les partenaires techniques et financiers. Des liens fonctionnels et organisationnels ne sont pas structurés ni encadrés de manière formelle (textes réglementaires par exemple) ; mais de façon sporadique ils peuvent exister selon les missions (SNDS 2 période 2021 – 2025 ; page 38).

3.5.5. Utilisation des résultats issus du S&E dans la formulation et la mise en oeuvre des politiques publiques

Comme déjà mentionné, la plupart des évaluations sont réalisés sur demande et financement des PTF. Rien n'est dit sur les modalités et les mécanismes d'utilisation des résultats des évaluations.

3.5.6. Engagement des organisations de la société civile et les bailleurs de fonds dans le suivi & l'évaluation des politiques publiques

Une contribution relativement importante des PTF au renforcement de la fonction évaluative République centrafricaine. En effet, il ressort que l'essentiel des évaluations est réalisé avec le concours technique et financier des PTF. Plus concrètement, cette contribution est perceptible à travers (i) les évaluations des projets financés par les PTF, (ii) le renforcement des capacités en matière d'évaluation, (iii) la contribution au développement d'une culture de

suivi-évaluation et (iv) la contribution à la disponibilité des données socio-économiques essentielles pour le suivi-évaluation.

Les projets et programmes financés par les PTF intègrent systématiquement une dimension suivi-évaluation. Cela permet de constituer une base d'informations sur l'exécution des projets nécessaires à l'évaluation.

La contribution du SNU au développement des capacités en matière d'évaluation est importante. Elle est perceptible à travers le renforcement des capacités du personnel, le développement d'outils de suivi et d'évaluation, l'appui à la formulation des plans, politiques et stratégies de développement, le transfert de compétences et les enseignements fournis par les évaluations.

Les Organisations de la Société Civile participent dans tous le processus depuis l'élaboration jusqu' à la mise en œuvre des projets selon les recommandations et la nature des projets.

3.5.7. Professionnalisation du S&E des politiques publiques

L'offre de formation en évaluation est faible. Les universités et instituts supérieurs de formation n'offrent pas de formation spécifique sur l'évaluation. Aussi, il n'y a pas de plan de développement des capacités d'évaluation du gouvernement à large échelle.

En somme, les interventions du SNU à travers les évaluations réalisées contribuent au renforcement des capacités des experts nationaux. En effet, les mécanismes de réalisation impliquent la mise en oeuvre de comités de suivi multi-acteurs comprenant notamment les experts en suivi-évaluation des agences du SNU. Cette synergie d'actions avec les experts du SNU contribue directement ou indirectement au transfert de compétences aux experts nationaux.

Tableau 5: Matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'évaluation en RCA

Forces	Faiblesses
• La prise en compte de l'évaluation dans le RCPCA. • La création du CP-RCPCA. • L'existence d'Organisations de la Société Civile (OSC) oeuvrant dans le domaine des évaluations. • La forte contribution des partenaires techniques et financiers à la réalisation des évaluations. • L'installation d'une bonne culture de suivi.	• L'absence d'une politique nationale en matière d'évaluation. • L'étendue des missions et l'insuffisance dans l'organisation du CP-RCPCA. • L'insuffisance du personnel, la faiblesse des capacités en évaluation et de l'offre de formation. • La faiblesse, voire l'inexistence des ressources financières consacrées à l'évaluation et particulièrement au fonctionnement du CP-RCPCA. • L'absence d'harmonisation des textes sur les procédures d'évaluation et de normes et de standard de pratique au niveau national. • La méconnaissance et la faible utilisation des résultats des évaluations. • La faiblesse de planification du système national des statistiques qui ne permet pas de mettre régulièrement au service des acteurs les données de base pour le suivi des projets et programmes.
Opportunités	Menaces
• Les Objectifs de Développement Durable (ODD). • L'Agenda 2063 de l'Union Africaine. • La disponibilité d'expertise et la systématisation de l'évaluation au niveau des PTF. • L'acceptation de la plupart des PTF de budgétiser le suivi-évaluation dans leur appui. • L'existence des acteurs qui travaillent pour la culture de l'évaluation. • L'éveil de conscience et la demande de plus en plus importante de redevabilité. • L'existence de plateforme et d'organisation soutenant les capacités d'évaluation.	• La mobilité au niveau du Gouvernement. • L'accroissement des interventions des programmes d'urgence qui réduisent les ressources pour les projets de développement et la composante suivi-évaluation. • La contraction des appuis budgétaires, entraînant la réduction des ressources au niveau des ministères en général, et des cellules en charge de suivi-évaluation en particulier.

3.6. RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

L'évaluation des politiques publiques et des programmes est une pratique récente en RDC. Ce n'est qu'au début des années 2006, avec la mise en place du processus DSCRP que les instances gouvernementales commencent à effectuer des évaluations sectorielles mais davantage des revues, pour apprécier la mise en œuvre des interventions publiques dans le cadre de certains programmes spécifiques appuyés par certains PTF (C'est le cas par exemple de l'évaluation du plan national de développement Sanitaire – PNDS - 2011-2015, de l'évaluation de l'éducation pour tous (EPT) 2015), du rapport OMD 2000-2015.

Aujourd'hui, la RDC aspire à l'émergence de son économie à l'horizon 2030. Au regard du potentiel congolais en termes de ressources naturelles, de position géostratégique et de capital humain, il peut être possible de réaliser le miracle asiatique au cœur de l'Afrique si et seulement si des réformes courageuses sont entreprises pour booster la production tout en assurant une meilleure répartition des richesses à l'effet d'impacter positivement le niveau et le genre de vie de la population. Et dans cette marche vers l'émergence, un tableau de bord est jugé indispensable aux décideurs publics pour assurer l'efficacité de leurs actions : c'est l'évaluation des politiques publiques. Celle-ci se veut une pratique régulière et à tous les niveaux.

Il en ressort de l'étude, qu'en RDC, la pratique évaluative n'est pas une priorité jusqu'ici et les tentatives connues sont principalement le fait d'une pression de la part des bailleurs de fonds. Les résultats de l'étude confirment cette « sous-institutionnalisation » de la pratique évaluative, indiquant ainsi que plusieurs actions gouvernementales peuvent être menées sans qu'il ne s'en suive une évaluation afin d'en mesurer l'impact par rapport aux prévisions.

3.6.1. Système national et institutionnalisation du S&E des politiques publiques

La RDC ne s'est pas encore dotée d'une politique ou une stratégie nationale de l'évaluation qui donne la vision et les orientations majeures en matière d'évaluation et qui marque une nette distinction entre l'évaluation et le suivi. Seuls les dispositifs institutionnels du Plan National Stratégique de Développement (PNSD) et les attributions des Ministères assignent des missions aux différentes structures.

Les politiques publiques font l'objet d'une planification qui procède à décliner les objectifs et résultats de long terme (ODD, PNSD) en des résultats de moyen et court terme.

Dans les dispositifs qui procèdent à structurer, systématiser et institutionnaliser le suivi et l'évaluation des politiques publiques, le Ministère du Plan, du budget et des finances (MPBF) joue un rôle prépondérant.

Le suivi et l'évaluation se font au niveau sectoriel et ministériel ainsi que par les gouvernements provinciaux et les entités territoriales décentralisées, spécialement lors des revues sectorielles et globales. Partout, l'attention est plus portée sur l'exécution financière et la réalisation des actions prévues dans les outils de mise en œuvre.

Les dispositifs institutionnels et organisationnels du S&E des politiques publiques reposent sur une pluralité de mécanismes (i) le dispositif de suivi-évaluation du PNSD, (ii) un ensemble de cellules mis en place au sein du Ministère du Plan, du budget et des Finances (iii) les directions

d'études et de planification (DEP) dans les ministères et (iv) les Ministères provinciaux ayant le Plan dans leurs attributions, les Divisions et les Antennes du Plan.

La responsabilité globale de l'évaluation est du ressort du **ministère du Plan, du budget et des finances (MPBF)**.

- ✓ **Les directions d'études et de planification (DEP)** : créés dans les ministères, ils sont chargés de mettre en place la procédure d'évaluation au sein du ministère. La prise en compte des données de S&E dans la planification sectorielle / stratégique / provinciale (ou régionale) s'effectue également à ce niveau. Les dispositifs de suivi-évaluation varient d'un ministère à l'autre, et dans l'ensemble orientés vers le suivi. Les liens de coordination entre les ministères et le MPBF ne sont pas fonctionnels²².
- ✓ **Le suivi-évaluation dans les projets et programmes** est bâti autour des spécialistes en suivi-évaluation recrutés à cet effet. Les projets disposent également de manuel de suivi-évaluation et produisent des rapports trimestriels ou semestriels. Cependant, la fonction évaluation des projets est faible et la demande d'évaluation émane essentiellement des PTF²³.

Le dispositif de suivi-évaluation du PNSD se structure autour de trois (3) organes principaux :

- i.* Le Comité National d'Orientation du PNSD (CNOP) : Organe politique suprême de coordination du S&E de la mise en oeuvre du PNSD. Cet organe est placé sous l'autorité du Premier Ministre, assisté par le Ministre ayant le Plan dans ses attributions.
- ii.* Le Comité Technique de Pilotage (CTP) : placé sous l'autorité du CNOP, le CTP est composé des membres du Gouvernement impliqués dans la mise en oeuvre du PNSD et présidé par le Ministère en charge du Plan. Le Secrétaire Général du Plan en assure le secrétariat avec l'appui de la Direction d'études macroéconomiques (DEME), de la Direction de contrôle et suivi (DCS), de l'observatoire congolais du développement durable (OCDD) et de l'institut national des statistiques (INS).
- iii.* Les Secrétariats Techniques des Groupes Thématiques Sectoriels chargés de : (i) faire le point sur l'exécution de programmes et de projets ; (ii) préparer les revues sectorielles ; et (iii) rédiger les rapports de revues sectorielles à transmettre au Ministère du Plan/.

En clair, le dispositif en place se focalise plus sur le suivi de la mise en oeuvre et ne distingue pas clairement le suivi de l'évaluation.

Au sein du Ministère du Plan, quatre (04) structures exercent des fonctions de suivi-évaluation. Ainsi, en plus de la DEP du ministère qui est la direction en charge de la coordination du suivi-évaluation, on distingue (i) la DEME, (ii) la DCS, (iii) l'OCDD : qui a entre autres missions, l'évaluation des impacts de politiques et de programmes, (iv) l'INS.

²² Résultats du questionnaire / entretiens.

²³ Résultats du questionnaire.

Deux constats majeurs peuvent être faits de l'analyse de ces différentes structures. Il ressort :

1. Des missions quasi similaires des différentes structures : dans l'ensemble, à quelques exceptions près, il ressort que la plupart des missions des autres cellules et directions correspondent à celles de la DEP du Ministère du Plan.

2. Des difficultés de fonctionnement similaires : la plupart des structures rencontrées font état d'une insuffisance de ressources financières, matérielles et humaines pour la conduite des actions de suivi-évaluation.

En fin, le PNSD préconise un mécanisme de suivi-évaluation des PAP provinciaux, constitué de Conseil Provincial de la Planification et des Comités Locaux de Développement.

3.6.2. Dispositifs et cadres au niveau national de production des données et résultats de S&E des politiques publiques

Il ressort des entretiens menés que les instances d'évaluation fonctionnent en vase clos. La circulation de l'information inter et intra ministériel paraît faible. Ainsi, en l'absence de directives ou réglementation régissant l'échange horizontal et vertical d'informations, l'étude n'a relevé aucune synergie entre les missions et activités de suivi et évaluation des politiques publiques. Ce cloisonnement est d'autant plus marqué que le Ministère du Plan n'assure pas la consolidation et la conciliation exhaustive des informations évaluatives disponibles.

Au regard des attributions actuelles des différentes Directions impliquées dans le processus de suivi et évaluation des politiques publiques, aucune structure ne serait en mesure de jouer pleinement le rôle de « guichet unique », d'autant que la circulation de l'information suit essentiellement des circuits parallèles, qui impliquent un contournement des services qui ont réellement du suivi-évaluation.

Les principaux résultats ressortis de l'exploitation d'un questionnaire et de la grille d'évaluation sur la pratique évaluative sont les suivants :

- La demande en évaluation de la part de l'État est faible et ce constat s'explique principalement par un déficit en ressources humaines (compétences) et financières, la perception des acteurs sur l'utilité et l'utilisation de l'évaluation, l'absence de volonté politique ou encore la prédominance de la fonction de contrôle et de suivi ;
- Au cours des cinq dernières années, très peu d'évaluations des politiques publiques peuvent être recensées. Il y a davantage de revues que d'évaluations. De plus, il y a une confusion entre le suivi, l'évaluation et la revue.
- La plupart des évaluations sont commanditées par les bailleurs de fonds, et souvent en réponse à une exigence ou obligation contractuelle avec les PTFs. Et la majorité de ces évaluations sont conduites par des bureaux d'études et consultants indépendants.
- La publication des résultats des évaluations n'est pas la règle dans la majorité des cas. Les résultats des évaluations sont toujours diffusés auprès des partenaires et bailleurs de fonds.

En somme, une faible demande interne en évaluation formulée par les institutions républicaines et celles de l'Administration publique, contrairement à une demande forte de la part des partenaires au développement.

La plupart des structures concernées par le suivi et l'évaluation des politiques publiques ne possèdent que très peu d'équipements informatiques fonctionnels et performants. L'outil informatique à disposition ne permet pas de saisir, compiler, organiser exploiter et diffuser les informations. Ce parc informatique est vétuste et ne comporte pas un logiciel permettant d'établir une base des données et même de réaliser les actions de base liées à leurs missions.

3.6.3. Rôle du Parlement dans le suivi-évaluation des politiques publiques

Le Constitutionnaliste législateur n'a pas prévu le suivi & l'évaluation des politiques publiques parmi les attributions du Parlement. De plus, la Cour des comptes n'effectue pas de missions d'évaluation à proprement parler. Elle s'attèle davantage à des activités de contrôle et ou d'audit.

3.6.4. Principaux acteurs dans le suivi & évaluation des politiques publiques

La responsabilité globale du suivi et évaluation des politiques publiques est du ressort du Ministère du Plan, du Budget et des Finances.

Les liens fonctionnels entre les DEP et les services spécialisés centraux en charge de la collecte des données et l'évaluation des programmes et projets ne sont pas précisés. Il est moins sûr non plus que les DEP soient capables de concentrer les informations sectorielles, procéder à une analyse agrégée de l'ensemble des résultats évaluatifs des politiques publiques, générer des indicateurs et de produire des rapports de synthèse à l'attention des instances de prises de décision.

Il existe un Institut National de la Statistique (INS) chargé de collecter les données statistiques à travers des enquêtes nationales ou sectorielles.

3.6.5. Utilisation des résultats issus du S&E dans la formulation et la mise en oeuvre des politiques publiques

Comme déjà mentionné, la plupart des évaluations sont réalisés sur demande et financement des PTF. Mais rien n'est dit sur les modalités et les mécanismes d'utilisation des résultats des évaluations menées.

3.6.6. Engagement des organisations de la société civile et les bailleurs de fonds dans le suivi & l'évaluation des politiques publiques

Il n'existe pas de société nationale d'évaluation. Très peu d'ONG s'occupent de ce domaine. Une ASBL en particulier s'intéresse au secteur : ICEBERG (Initiative Congolaise pour l'Évaluation, le Bien-Être, la Recherche et le Genre).

Il n'existe pas de structure d'évaluation, qu'elle soit indépendante ou pas, chargée d'encadrer, de susciter ou de réaliser des actions initiées dans le cadre de l'appréciation globale des politiques publiques mises en œuvre.

La participation des OSC dans le processus national de S&E est très marginale. En effet, plusieurs actions ont été menées afin d'inciter le gouvernement à impliquer la société civile mais sans succès.

L'implication des partenaires au développement est généralement limitée aux projets et programmes auxquels ils sont impliqués.

3.6.7. Professionnalisation du S&E des politiques publiques

L'offre de formation en évaluation est faible. Les universités et instituts supérieurs de formation n'offrent pas de formation spécifique sur l'évaluation. Quelques formations de courte durée sont réalisées au profit des administrations mais qui sont dans l'ensemble orientées sur le suivi.

Aussi, il n'y a pas de plan de développement des capacités d'évaluation du gouvernement à large échelle.

Cependant, la plupart des projets financés par les PTF, notamment le SNU, comportent des dimensions de renforcement des capacités qui permettent aux différentes équipes techniques des projets de bénéficier régulièrement de renforcement des capacités. Dans ce cadre, ces appuis ont contribué au renforcement des capacités des experts en suivi-évaluation.

En somme, les interventions du SNU à travers les évaluations réalisées contribuent au renforcement des capacités des experts nationaux. En effet, les mécanismes de réalisation impliquent la mise en œuvre de comités de suivi multi-acteurs comprenant notamment les experts en suivi-évaluation des agences du SNU. Cette synergie d'actions avec les experts du SNU contribue directement ou indirectement au transfert de compétences aux experts nationaux.

Tableau 6: Matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'évaluation en RDC

Forces	Faiblesses
• La prise en compte de l'évaluation dans le PNSD. • L'existence d'Organisations de la Société Civile (OSC) oeuvrant dans le domaine des évaluations. • La forte contribution des partenaires techniques et financiers à la réalisation des évaluations. • L'installation d'une bonne culture de suivi.	• L'absence d'une politique nationale en matière d'évaluation. • L'étendue des missions de certaines organes et l'absence d'une structure de coordination centrale du S&E des politiques publiques. • L'insuffisance du personnel, la faiblesse des capacités en évaluation et de l'offre de formation. • La faiblesse, voire l'inexistence des ressources financières consacrées à l'évaluation. • L'absence d'harmonisation des textes sur les procédures d'évaluation et de normes et de standard de pratique au niveau national. • La méconnaissance et la faible utilisation des résultats des évaluations. • La faiblesse de planification du système national des statistiques qui ne permet pas de mettre régulièrement au service des acteurs les données de base pour le suivi des projets et programmes.
Opportunités	Menaces
• Les Objectifs de Développement Durable (ODD). • L'Agenda 2063 de l'Union Africaine. • La disponibilité d'expertise et la systématisation de l'évaluation au niveau des PTF. • L'acceptation de la plupart des PTF de budgétiser le suivi-évaluation dans leur appui. • L'existence des acteurs qui travaillent pour la culture de l'évaluation. • L'éveil de conscience et la demande de plus en plus importante de redevabilité. • L'existence de plateforme et d'organisation soutenant les capacités d'évaluation.	• La mobilité au niveau du Gouvernement. • L'accroissement des interventions des programmes d'urgence qui réduisent les ressources pour les projets de développement et la composante suivi-évaluation. • La contraction des appuis budgétaires, entraînant la réduction des ressources au niveau des ministères en général, et des cellules en charge de suivi-évaluation en particulier. • La crise politique (économique et financière) qui réduit les ressources publiques au profit des projets et du suivi-évaluation en particulier.

3.7. LE TCHAD

Le Tchad ne s'est pas encore doté d'une politique ou une stratégie nationale de l'évaluation qui donnerait la vision et les orientations majeures en matière de suivi et évaluation des politiques publiques. Le pays ne dispose pas non plus de supports techniques, notamment de normes et de standards de pratique. Seuls les dispositifs institutionnels du Plan National de Développement (PND) et les attributions des Ministères assignent des missions de S&E aux différentes structures.

Les dispositifs institutionnels et organisationnels du S&E des politiques publiques reposent sur une pluralité de mécanismes (i) le dispositif de suivi-évaluation du PND, (ii) un ensemble de cellules mis en place au sein du ministère de l'Économie, de la Planification du Développement et de la Coopération Internationale (MEPDCI), (iii) les directions et services de suivi-évaluation dans les ministères et (iv) les services de suivi-évaluation dans les projets.

3.7.1. Système national et institutionnalisation du S&E des politiques publiques

Dans les dispositifs qui procèdent à structurer, systématiser et institutionnaliser le suivi et l'évaluation des politiques publiques, le ministère de l'Économie, de la Planification du Développement et de la Coopération Internationale (MEPDCI) joue un rôle prépondérant. Il établit entre autres missions, les modalités et outils d'évaluation de mise en oeuvre pour les départements d'évaluation interne des différents ministères et de préparer le rapport de synthèse. Plus concrètement, le MEPDCI assure la fonction support des départements internes d'évaluation et publie des guides méthodologiques sur l'implémentation de l'évaluation.

En effet, la responsabilité globale de l'évaluation est du ressort du MEPDCI. Une Direction de suivi et évaluation des Politiques et Stratégies de Développement (DSEPSD) a pour charge la coordination du Suivi et Évaluation des politiques sectorielles.

Au niveau des ministères, il est à noter la présence des Directions de la Planification et Suivi qui ont la charge de la Planification, la budgétisation et le suivi et évaluation des activités de Développement relevant du ressort de leur domaine. La planification, le Suivi et évaluation et la budgétisation sont intégrés avec la participation du Ministère des finances et du budget par l'organisation d'un cadrage budgétaire avec l'ensemble des parties prenantes au Développement.

La DSEPSD du MEPDCI coordonnent le suivi et l'évaluation du PND avec les points focaux des différents ministères sectoriels.

- ✓ Les directions de planification et de suivi des ministères (DPSM) : créés dans les ministères, ils sont chargés de mettre en place la procédure de suivi et d'évaluation au sein du ministère. La prise en compte des données de S&E dans la planification sectorielle / stratégique s'effectue également à ce niveau. Les dispositifs de suivi-évaluation varient d'un ministère à l'autre, et dans l'ensemble orientés vers le suivi. Cependant, les liens de coordination entre les ministères et le MEPDCI ne sont pas fonctionnels²⁴.

²⁴ Unicef, « Étude sur l'état de lieu de l'évaluation au Tchad », 2019, p .viii. Résultats du questionnaire / entretiens.

- ✓ Le suivi-évaluation dans les projets et programmes est bâti autour des spécialistes en suivi-évaluation recrutés à cet effet. Les projets disposent également de manuel de suivi-évaluation et produisent des rapports trimestriels ou semestriels. Cependant, le suivi est souvent affaibli par l'indisponibilité des ressources. Aussi, la fonction évaluation des projets est faible et la demande d'évaluation émane essentiellement des PTF²⁵.

En outre, Le dispositif de suivi-évaluation du PND se structure autour de trois (3) organes principaux :

- i. **Le Haut Comité Interministériel d'Orientations (HCIO)** : Organe politique suprême de coordination du S&E de la mise en oeuvre du PND. Cet organe est placé sous l'autorité du Premier Ministre.
- ii. **Le Comité Technique de Pilotage (CTP)** : placé sous l'autorité du HCIO, le CTP est composé des membres du Gouvernement impliqués dans la mise en oeuvre du PND 2017-2021 et présidé par le Ministère en charge du MEPDCI.
- iii. **Les Comités sectoriels (CS), les Comités Régionaux d'Actions de Suivi (CRAS), et d'un Cadre de Concertation, Comité État/Partenaires Techniques et Financiers (CEPTF)**. Des arrêtés ministériels étaient censés préciser les mandats, rôles, attributions et compositions de ces organes et instances du dispositif de mise en oeuvre du PND.

Cependant, le dispositif en place se focalise plus sur le suivi de la mise en oeuvre et ne distingue pas clairement le suivi de l'évaluation²⁶. Les attributions des DPSM sont assez vastes et prennent en compte des domaines voisins de l'évaluation comme les audits internes et externes des projets et programmes.

Au sein du MEPDCI, six (06) structures exercent des fonctions de suivi-évaluation. Ainsi, en plus de la DSEPSD/MEPDCI qui est la direction en charge de la coordination du suivi-évaluation, on distingue (i) la Direction de la Planification et des Études Prospectives (DPEP), (ii) la Cellule de suivi-évaluation des programmes et projets financés par le SNU, (iii) la Cellule de Coordination du Programme de Coopération Tchad-UNICEF, (iv) le Service FED et (v) la Coordination Nationale du Suivi des ODD.

Deux constats majeurs peuvent être faits de l'analyse de ces différentes structures. Il ressort :

1. Des missions quasi similaires des différentes structures : dans l'ensemble, à quelques exceptions près, il ressort que la plupart des missions des autres cellules et directions correspondent à celles de la DSEPSD/MEPDCI.

2. Des difficultés de fonctionnement similaires : la plupart des structures rencontrées font état d'une insuffisance de ressources financières, matérielles et humaines pour la conduite des actions de suivi-évaluation.

²⁵ Résultats du questionnaire.

²⁶ Unicef, « Étude sur l'état de lieu de l'évaluation au Tchad », 2019, p .viii. Résultats du questionnaire / entretiens.

3.7.2. Dispositifs et cadres au niveau national de production des données et résultats de S&E des politiques publiques

La DSEPSD/MEPDCI assure la coordination de la remontée des informations pour le PND et les ODD où des Points focaux des différents Ministères y sont représentés. Ces derniers remontent les informations au niveau de la plateforme du suivi qui les rassemble, les traite et analyse les données pour la production des informations en vue de prise de décisions aux différentes parties prenantes.

Au Tchad, Il y a une prise de conscience de plus en plus grande sur l'importance de l'évaluation marquée par la mise en place du dispositif de suivi-évaluation du PND et de la Direction de suivi et évaluation des Politiques et Stratégies de Développement (DSEPSD) au sein du MEPDCI. La considération du suivi et de l'évaluation apparaît comme une nécessité pour mettre en évidence les résultats issus de la mise en oeuvre des politiques publiques face à la demande sociale de plus en plus importante.

L'essentiel des évaluations est réalisé par les Partenaires techniques et financiers. L'information disponible n'a pas pu mettre en évidence de véritables évaluations à la demande et sur financement de l'État. Jusqu'ici, rares sont les évaluations sont réalisées par le Gouvernement et il n'existe pas de rapports d'évaluations à proprement parlé ; les produits sont essentiellement des rapports de performance semestriels du PND.

La production des données et résultats de Suivi et évaluation émanent de plusieurs structures mais ne sont pas coordonnées. La DSEPSD du MEPDCI collecte les données sur le PND et les ODD à travers l'appui des partenaires. Il a été relevé que toutes directions ne disposent pas de budget dédié à la collecte ce qui rend le travail difficile.

L'Institut National des Statistiques des Études Économiques et de Démographie (INSEED) est encadré par une loi et dispose d'un mécanisme de financement des enquêtes par une redevance statistique mais les moyens collectés ne sont pas mis à disposition pour la mise en oeuvre de leur Plan d'action. Cependant, il réalise à travers l'appui des partenaires selon les délais précis des grandes opérations d'enquêtes notamment les enquêtes (EDS MICS, ECOSIT....). Les résultats de ces enquêtes servent à édifier les parties différentes parties prenantes sur les actions de mise en oeuvre et aident dans la planification des nouvelles actions. Il est à relever également que certains départements sectoriels disposent des directions de statistiques en leur sein qui collectent les données spécifiques relevant de leurs domaines d'activités. Il s'agit notamment des départements de la santé, de l'agriculture, de l'éducation.... L'on peut noter également la collecte des données de suivi et évaluation des Projets, et programmes à travers les Direction de la Planification et du Suivi sur le financement des bailleurs dans certains départements.

3.7.3. Rôle du Parlement dans le suivi-évaluation des politiques publiques

Au niveau du Parlement, un comité d'évaluation des politiques publiques vient de voir le jour mais qui n'est pas encore fonctionnel. A date, la mission n'a pas pu entrer en contact avec la Présidente du comité pour en discuter.

Cependant quelques pratiques d'évaluation se réalisent à travers les différentes commissions mise en place. Pour le suivi des ODD, un député est désigné point focal et participe à toutes les rencontres de discussions sur le sujet. Aussi, il convient de souligner que les différentes

commissions du Parlement s'adressent aux départements sectoriels et organisations de la société civile pour solliciter des informations selon le besoin pour des prises de décisions.

3.7.4. Principaux acteurs dans le suivi & évaluation des politiques publiques

Les principaux acteurs ressortis sont entre autres le Parlement, la cour des comptes, les ministères sectoriels, les Organisations de la Société civile, la Présidence de la République, la Primature, les partenaires techniques et financiers (Agences des Nations Unies, Banque Mondiale, Agences de coopération internationale). Des liens fonctionnels et organisationnels ne sont pas structurés ni encadrés de manière formelle (textes règlementaires par exemple) ; mais de façon sporadique ils peuvent exister selon les missions.

3.7.5. Utilisation des résultats issus du S&E dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques

Comme déjà mentionné, la plupart des évaluations sont réalisés sur demande et financement des PTF. Les rapports d'évaluation ne sont pas utilisés ni transmis en conseil des Ministres²⁷.

Le décret portant fonctionnement du MEPDCI assigne entre autres missions à la DSEPSD, l'examen de tous les rapports et la réalisation de synthèse. Aussi, il est prévu entre autres attributions, d'assurer la diffusion des leçons tirées et de documenter les bonnes pratiques. Mais rien n'est dit sur les modalités et les mécanismes d'utilisation des résultats.

L'INSEED publie les données des enquêtes qui servent de base aux évaluations en plus du MENPC et du MSPSN, et le Ministère de l'agriculture etc. avec des annuaires statistiques.

3.7.6. Engagement des organisations de la société civile et les bailleurs de fonds dans le suivi & l'évaluation des politiques publiques

Une contribution relativement importante des PTF au renforcement de la fonction évaluative au Tchad. En effet, il ressort que l'essentiel des évaluations est réalisé avec le concours technique et financier des PTF. Plus concrètement, cette contribution est perceptible à travers (i) les évaluations des projets financés par les PTF, (ii) le renforcement des capacités en matière d'évaluation, (iii) la contribution au développement d'une culture de suivi-évaluation et (iv) la contribution à la disponibilité des données socio-économiques essentielles pour le suivi-évaluation.

La quasi-totalité des évaluations recensées ont bénéficié de l'appui technique et financier des PTF notamment du système des Nations Unies (SNU). Les projets et programmes financés par les PTF intègrent systématiquement une dimension suivi-évaluation. Cela permet de constituer une base d'informations sur l'exécution des projets nécessaires à l'évaluation.

La contribution du SNU au développement des capacités en matière d'évaluation est importante. Elle est perceptible à travers le renforcement des capacités du personnel, le développement d'outils de suivi et d'évaluation, l'appui à la formulation des plans, politiques

²⁷ Unicef, « Étude sur l'état de lieu de l'évaluation au Tchad », 2019, p .29. Résultats du questionnaire / entretiens.

et stratégies de développement, le transfert de compétences et les enseignements fournis par les évaluations.

Les Organisations de la Société Civile participent dans tous le processus depuis l'élaboration des TdRs, pour les recrutements des consultants, et à la mise en oeuvre des projets selon les recommandations et la nature des projets.

3.7.7. Professionnalisation du S&E des politiques publiques

L'offre de formation en évaluation est faible. Les universités et instituts supérieurs de formation n'offrent pas de formation spécifique sur l'évaluation. Quelques formations de courte durée sont réalisées au profit des administrations mais qui sont dans l'ensemble orientées sur le suivi.

Aussi, il n'y a pas de plan de développement des capacités d'évaluation du gouvernement à large échelle.

Cependant, la plupart des projets financés par les PTF, notamment le SNU, comportent des dimensions de renforcement des capacités qui permettent aux différentes équipes techniques des projets de bénéficier régulièrement de renforcement des capacités. Dans ce cadre, ces appuis ont contribué au renforcement des capacités des experts en suivi-évaluation.

A la faveur de la mise en œuvre des différents projets, des outils de suivi-évaluation (logiciels, manuels de suivi-évaluation, canevas de collecte de données, etc.) sont développés pour permettre à chaque projet de mesurer les effets générés par les projets.

En somme, les interventions du SNU à travers les évaluations réalisées contribuent au renforcement des capacités des experts nationaux. En effet, les mécanismes de réalisation impliquent la mise en œuvre de comités de suivi multi-acteurs comprenant notamment les experts en suivi-évaluation des agences du SNU. Cette synergie d'actions avec les experts du SNU contribue directement ou indirectement au transfert de compétences aux experts nationaux.

En outre, il existe des actions portant sur des ateliers de restitution organisés pour le partage des résultats des missions, et les réunions de comité de pilotage des Projets et le partage formel des rapports.

Tableau 7: Matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'évaluation au Tchad

Forces	Faiblesses
• La volonté affichée du Gouvernement de concevoir et mettre en oeuvre l'évaluation. • La prise en compte de l'évaluation dans le PND. • La création de la DSEPSD. • L'existence d'Organisations de la Société Civile (OSC) oeuvrant dans le domaine des évaluations. • La forte contribution des partenaires techniques et financiers à la réalisation des évaluations. • L'installation d'une bonne culture de suivi.	• L'absence d'une politique nationale en matière d'évaluation. • L'étendue des missions et l'insuffisance dans l'organisation de la DSEPSD. • L'insuffisance du personnel, la faiblesse des capacités en évaluation et de l'offre de formation. • La faiblesse, voire l'inexistence des ressources financières consacrées à l'évaluation et particulièrement au fonctionnement de la DSEPSD. • L'absence d'harmonisation des textes sur les procédures d'évaluation et de normes et de standard de pratique au niveau national. • La méconnaissance et la faible utilisation des résultats des évaluations. • La faiblesse de planification du système national des statistiques qui ne permet pas de mettre régulièrement au service des acteurs les données de base pour le suivi des projets et programmes.
Opportunités	Menaces
• Les Objectifs de Développement Durable (ODD). • L'Agenda 2063 de l'Union Africaine. • La disponibilité d'expertise et la systématisation de l'évaluation au niveau des PTF. • L'acceptation de la plupart des PTF de budgétiser le suivi-évaluation dans leur appui. • L'existence des acteurs qui travaillent pour la culture de l'évaluation. • L'éveil de conscience et la demande de plus en plus importante de redevabilité. • L'existence de plateforme et d'organisation soutenant les capacités d'évaluation.	• La mobilité au niveau du Gouvernement. • L'accroissement des interventions des programmes d'urgence qui réduisent les ressources pour les projets de développement et la composante suivi-évaluation. • La contraction des appuis budgétaires, entraînant la réduction des ressources au niveau des ministères en général, et des cellules en charge de suivi-évaluation en particulier. • La crise économique et financière qui réduit les ressources publiques au profit des projets et du suivi-évaluation en particulier.

4. SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIQUE

4.1. Mapping de l'état d'évaluation

Dans les sept pays d'Afrique Francophone, les instances publiques politico-administratives qui revendiquent une action évaluative des politiques publiques sont nombreuses. Un regard exploratoire porté sur l'état des lieux pourrait laisser croire qu'une culture de l'évaluation est en construction dans les instances publiques. Mais cette impression ne doit pas faire illusion, les activités ainsi qualifiées sont de nature très diverse, leurs résultats très peu coordonnés et leurs effets très limités.

Les Parlements se dotent de plus en plus de diverses structures destinées à développer sa fonction d'évaluation. Ensuite, les Cour des comptes se sont lancées à côté de leurs missions de vérification classique de la régularité des comptes publics dans des actions d'évaluation des politiques publiques.

L'essentiel des activités concrètes d'évaluation des politiques publiques se situe, en fait, à un niveau institutionnel inférieur : celui des ministères. Ceux qui sont reconnus comme les plus constants dans le recours aux démarches évaluatives et les mieux expérimentés méthodologiquement sont les ministères du Plan, de l'Economie ou des Finances. La question centrale de l'information disponible sur les résultats des évaluations des politiques publiques n'est pas pour autant résolue. Pour cause, l'éclatement des lieux administratifs où se pratique, sous des formes diverses, le suivi-évaluation, se traduit par une dispersion considérable des données disponibles.

Face à l'éparpillement administratif, à la faiblesse de la demande d'évaluation des politiques publiques et au faible usage de ses résultats ; aujourd'hui beaucoup d'espoirs sont mis dans la LOLF²⁸ et à la communauté des évaluateurs indépendants. La LOLF prévoit que les projets de loi de finances comportent des annexes « accompagnés du projet annuel de performances de chaque programme précisant : la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour l'année à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié ».

En somme, l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques (au sens Braud-Lavigne, 2020) associe des acteurs provenant d'horizons très différents, issus du monde politique (Parlement, Gouvernement), administratif et privé (académiques et consultants). Cependant, tous ne se mobilisent pas avec la même intensité et selon les mêmes modalités durant toutes les phases du processus d'institutionnalisation.

De manière générale, il est possible d'une part, de caractériser les traits dominants de l'architecture et du positionnement du suivi-évaluation des politiques publiques des 7 pays dans des schémas institutionnels type, et d'extraire des tendances qui se dégagent des activités évaluatives, d'autre part.

²⁸ Loi organique relative aux lois de finances

4.1.1. Traits dominants de l'architecture institutionnelle

L'étude révèle une similarité des pratiques évaluatives, tout particulièrement sous l'angle institutionnel pour l'ensemble des pays à l'exception du Royaume du Maroc.

i) Animation du dispositif par le Ministère du Plan, de l'Économie et des Finances.

Six pays sous-études (hormis le Maroc) illustrent bien ce modèle de positionnement de l'évaluation auprès de l'exécutif, animée par un ministère « chef de file », celui du Plan, Économie ou Finances dans ses attributions.

ii) Développement dans la mouvance de l'exécutif mais sans pôle d'impulsion

Pour l'ensemble des pays (excepté le Maroc), le suivi et l'évaluation des politiques publiques se fait autour du dispositif de suivi-évaluation des Plans Nationaux de Développement (selon différentes appellations). Ce sont en général des unités administratives rattachées à la Présidence ou au Premier ministre qui sont chargées du suivi-évaluation des politiques publiques, relayées par des cellules au sein des ministères ou encore des "comités ad hoc" à composition pluraliste mises en place par les Gouvernements destinées à faire émerger des positions consensuelles sur l'évolution souhaitable des politiques publiques.

iii) Pilotage et animation par la Primature avec des pratiques diffuses et en ordre dispersé dans les ministères

Outre le dispositif interministériel décrit précédemment et qui s'est efforcé de donner une cohérence à un développement jusque-là peu organisé, l'évaluation a été promue sous l'impulsion de certains ministres, sans schéma préconçu, selon deux modalités principales. L'implication croissante des corps d'inspection au sein des ministères ; et, des unités spécialisées qui ont été créées dans la plupart des ministères sous des formes très diverses.

4.1.2. Tendances convergentes d'institutionnalisation²⁹ du suivi et l'évaluation des politiques publiques.

La dynamique d'institutionnalisation du suivi-évaluation des politiques publiques bénéficie de plus en plus d'une prise en charge politique en référence aux prescrits des chapitres y afférents dans les Plans Nationaux de Développement, et leurs corollaires les dispositifs institutionnels mis en place.

Si les lieux d'impulsion initiale peuvent varier comme nous l'avons vu, on observe de plus en plus une tendance à la convergence des pratiques focalisées autour du dispositif de S&E des Plans nationaux de développement.

²⁹ Selon la définition retenue Baud Lavigne (2020)

4.2. Classification des profils des pays sous-étude

La Banque mondiale répartit les économies du monde en quatre groupes : faible revenu, revenu intermédiaire de la tranche inférieure, revenu intermédiaire de la tranche supérieure et revenu élevé. Cette classification est actualisée chaque année le 1er juillet. Elle repose sur le RNB par habitant de l'année précédente (2019 dans le cas présent) en dollars courants, selon la [méthode dite « de l'Atlas »](#) (a) pour le lissage des fluctuations de taux de change.

Groupe	1er juillet 2020	1er juillet 2019
Faible revenu		
Revenu intermédiaire/ tranche inférieure	[1,036 – 4, 045] \$ USD	[1,026 – 3, 995] \$ USD
Revenu intermédiaire/ tranche supérieure	[4,046 – 12, 535] \$ USD	[3,996 – 12, 375] \$ USD
Revenu élevé	>12, 535 \$ USD	>12, 375 \$ USD

Source : Banque Mondiale (2022)

- **Pays classés à Faible revenu** : Guinée Conakry, Mali, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo et le Tchad.
- **Pays classés intermédiaire/tranche inférieure** : République du Congo et le Maroc.

Conclusion et recommandations

Au moment où s'achève la présente étude exploratoire, le suivi et évaluation des politiques publiques dans les sept pays demeure problématique. Les analyses faites montrent le niveau pléthorique des dispositifs existants et l'incapacité à en comprendre l'enchevêtrement malgré des systèmes d'observation nombreux mais qui sont restés très peu coordonnés.

Au regard des tous premiers résultats de notre analyse exploratoire, il semble évident que le cheminement institutionnel de l'évaluation des politiques publiques ne saurait être retracé et compris sans esquisser les cadres de référence (référentiels) d'élaboration et programmation des politiques publiques qui se sont avérés être des Plans Nationaux de Développement (les appellations changent) des pays ayant fait objet d'étude. Ainsi, et comme nous l'avons montré pour les cas du Tchad, le Mali, la Guinée Conakry, la RDC et le Congo Brazzaville, l'ancrage institutionnel et la pratique évaluative sont organisées autour des dispositifs des Plans de Développement en place dans les pays. Cette option d'institutionnalisation est aussi tributaire de l'appropriation de cet instrument par les organes de contrôle traditionnels (Cour des comptes et commissions parlementaires par exemple) ou par d'autres instances centralisées de pilotage des politiques publiques (Bureau du Plan et Développement par exemple) et; finalement, de l'existence d'une communauté d'évaluateurs (académiques, consultants privés et fonctionnaires spécialisés).

En fonction des éléments descriptifs que nous venons de présenter, nous observons une prédominance de l'exécutif sur le pouvoir législatif. De plus, les cadres juridiques et réglementaires comprennent une pléthore de textes qui ne sont pas tous pertinents ou actualisés. Ainsi des multiples Décrets, Arrêtés et Réglementations établissent les attributions et régissent le fonctionnement des Directions concernées par l'évaluation des politiques publiques. Certaines sont prises sans tenir compte des répercussions sur les mandats des autres services opérant dans le secteur. D'autres encore remplacent des dispositions souvent spécifiques, mais celles-ci ne sont toujours pas accompagnées par un recadrage des structures indirectement affectées par ces nouvelles dispositions, provoquant des chevauchements des attributions des structures.

✓ Recommandation

En réponse à cette préoccupation, il serait tout à fait utile de recenser systématiquement les clauses de suivi et évaluation des politiques publiques que l'autorité politico-administrative insère dans la législation / réglementation et qui prescrivent la pratique évaluative. De telles dispositions existent, allant de la simple intention d'évaluer à la mention des conditions pratiques de la démarche évaluative. Tenir compte de cet aspect imposerait toutefois de passer en revue l'ensemble de la législation et réglementation des pays sous-étude.

Cette recherche de clarification apporterait de la visibilité à une interrogation qui ne manquera pas de surgir dans les travaux de CLEAR : Est-ce l'institutionnalisation qui influence la pratique évaluative : une fois que les institutions formelles et règles institutionnelles existent, une plus grande demande d'évaluations émerge-t-elle ? Ce qui conduit à augmenter la pratique. Ou est-ce bien la pratique évaluative qui influence l'institutionnalisation : le grand nombre d'évaluations réalisées engendre la création d'institutions pour en encadrer et formaliser la pratique ? Au stade actuel de l'étude exploratoire, il est difficile de déterminer la prépondérance ou l'influence directe de l'un de ces facteurs.

Enfin, la communauté des évaluateurs regroupe une variété de disciplines (science économique, Science politique, science sociale, etc.), de statuts professionnels (universitaires, consultants privés et fonctionnaires) et d'expériences sectorielles. Le contenu de leurs différents écrits essaye donc de refléter cette diversité et de la dépasser en confrontant différentes pratiques, théories ou méthodes évaluatives. Afin d'esquisser un indice d'institutionnalisation de l'évaluation qui rend compte de ces réflexions scientifiques, il serait intéressant aussi de réaliser une enquête bibliométrique de ces écrits publiés par différents intervenants en suivi – évaluation des politiques publiques des sept pays étudiés. Ceci devrait faciliter par la suite, toute étude approfondie sur le suivi-évaluation des politiques publiques dans les pays.

Bibliographie

1. CLEMENS, E. & J. COOK, Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change, Annual Review of Sociology, vol. 25, 1999, pp. 441-66; SELZNICK, P., Institutionalism 'Old' and 'New', Administrative Science Quarterly, vol. 41, 1996, pp. 270-7.
2. Dente in "La politique d'évaluation des politiques publiques", Kessler M.-C., (dir.), Évaluation des politiques publiques, Paris, Le Harmattan, 19.
3. Diagnostic national pour la professionnalisation de l'évaluation de développement, Association Marocaine de l'Évaluation, 2021
4. Dispositif de suivi-évaluation des politiques publiques au Mali, 2020.
5. Etude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, Nations Unies, 2014.
6. Etude diagnostique des capacités évaluatives en RDC, PNUD, 2016.
7. Etude sur l'état de lieu de l'évaluation au Tchad, Unicef, 2019.
8. Étude sur le développement des capacités en évaluation (ECD) en Afrique de l'Ouest - Rapport préliminaire -, 2008
9. GUY PETERS B., BARKER A., Advising West European Governments: Inquiries, Expertise and Public Policy, Pittsburgh, University Press, 1993, p. 12.
10. Journal Officiel, 54e Année-édition spéciale n°3 du jeudi 15 juillet 2021.
11. La convergence des politiques publiques, Royaume du Maroc, 2015.
12. LECA, J., L'évaluation comme intervention : sciences sociales et pratiques administratives et politiques, p. 216 in Finger, M. & B. Ruchat, Pour une nouvelle approche du management public, Paris : Seli Arslan, 1997.
13. LEEUW F., ROZENDAL P., "Policy Evaluation and the Netherland's Government: Scope, Utilization and Organizational Learning", in LEEUW F., RIST R., SONNICHSEN R., (eds), Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning, New Brunswick, Transaction Publishers, 1994, pp. 69-70.
14. MADER L., *L'évaluation législative. Pour une analyse empirique de la législation*, Lausanne, Payot, 1985, p. 114.
15. Manuel d'évaluation des politiques publiques au Mali, USAID, 2019.
16. MONNIER, E., Évaluations de l'action des pouvoirs publics, Paris : Economica, 1992, p. 68.
17. Nations Unies, Maroc, « Étude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc » (Rapport Benchmark international), 2014, p.9.
18. OCDE, *Promouvoir l'utilisation de l'évaluation de programme*, Paris, octobre 1997.
19. PERRET B., "*Institutionalise and Professionalise Evaluation : The French Case*", communication présentée lors du colloque de la Société européenne d'évaluation, Rome, 29-31 octobre 1998.
20. PERRET B., L'évaluation des politiques publiques, Paris, La Découverte, 2011.
21. Plan National de Développement 2017-2021(PND), République du Tchad, 2017.
22. Plan National de Développement 2018-2022 (PND), République du Congo, 2018.
23. Plan National de Développement Economique et Social (PNDS) 2016-2020, République de Guinée, 2016
24. Plan National Stratégique de développement 2019-2023, République Démocratique du Congo 2019
25. Rapport annuel de performance 2018 de la PNDS 2016-2020, République de Guinée, 2019.
26. République du Congo « *Document cadre de Suivi et Évaluation* », 2019.
27. Unicef, « *Étude sur l'état de lieu de l'évaluation au Tchad* », 2019.

Annexe 1 : questionnaire de diagnostic

Axes	Rubrique & Questions	Instances cibles
État de développement du système national de S&E des politiques publiques	QE1. Existe-t-il une Instance nationale de coordination du S&E des politiques publiques ? A quel niveau est-elle instituée (Présidence de la République – Parlement – Primature – Ministère de l'Économie, Plan et Finances) ?	TOUS : ☐ Exécutif : Ministères clés ; ☐ Parlement ;
	QE2. Comment la planification, la budgétisation et le suivi-évaluation des politiques publiques sont-ils intégrés ?	☐ La Cour des comptes et l'Inspection générale de l'État ;
	QE3. Existe-t-il des revues sectorielles périodiques ? Sous quel délai	☐ Les PTF (Banque Mondiale et PNUD en particulier) ;
	QE4. Les données et résultats du S&E des politiques publiques sont-elles systématiquement publiées ?	☐ Les OSC ;
	QE5. La démarche de S&E des politiques publiques est-elle ouverte aux parties prenantes (Comités pluralistes, consultations préalables...) ?	☐ Les Associations Pays d'Évaluation et Universités / Instituts de recherches.
Niveau d' institutionnalisation du S&E dans l' ensemble des politiques publiques	Cadre juridique et organisationnel du S&E des politiques publiques	
	QE6. Existe-t-il dans les textes juridiques (législatifs, réglementaires) des dispositions relatives au S&E des politiques publiques ? Existence de clauses d'évaluation fixées dans la Loi.	☐ Exécutif : Ministères clés ; ☐ Parlement ; ☐ La Cour des comptes et l'Inspection générale de l'État ;
	QE7. Existe-t-il d'instances d'évaluation au sein de l'exécutif (unités d'évaluation dans chaque ministère) ?	☐ Exécutif : Ministères clés ;
	QE8. Existe-t-il d'instances d'évaluation au sein du Parlement ?	☐ Parlement
	QE9. Existe-t-il de la pratique d'évaluation au sein de la Cour des comptes ? A l'Inspection Générale de l'État ?	☐ La Cour des comptes et l'Inspection générale de l'État ;
	QE10. Existe-t-il au niveau national, un dispositif inter-organisationnel cohérent de S&E des politiques publiques ?	☐ TOUS
	Cadre opérationnel	
	QE11. Quelle est la part du budget public investi dans l'évaluation des politiques publiques ?	☐ Exécutif : Ministères clés ; ☐ Parlement ;
	QE12. Existe-t-il une programmation annuelle ou pluriannuelle des évaluations des politiques publiques ?	☐ Exécutif : Ministères clés ; ☐ Parlement ;
	QE13. Quel est le Nombre d'appel d'offres publics / an pour les missions d'évaluation des politiques publiques ?	☐ Exécutif : Ministères clés ;
	QE14. Quel est le Volume d'évaluations ou de méta-évaluations réalisées par an ?	☐ Exécutif : Ministères clés ;
	QE15. Quel est le Niveau d'éclatement administratif où se pratique l'évaluation des politiques publiques ?	☐ Exécutif : Ministères clés ;
Dispositifs et cadres au niveau national de production des données et résultats de S&E des politiques publiques	Production et diffusion des données et résultats du S&E	
	QE16. Existe-t-il des structures qui produisent des données et résultats de S&E des politiques publiques ?	☐ Exécutif : Ministères clés ; ☐ Parlement ;
	QE17. Quel est le Volume et l'évolution de la production d'évaluation des politiques publiques au cours des cinq dernières années ?	☐ La Cour des comptes et l'Inspection générale de l'État ;
	QE18. Existe-t-il des collectes de données évaluatives dans des domaines spécifiques [Santé, Education, Emploi, Agriculture..] ? Sont-elles disponibles pour le grand public, les médias, les décideurs, les professionnels (<i>chercheurs</i> ..) ?	☐ Les PTF (Banque Mondiale et PNUD en particulier) ;

Axes	Rubrique & Questions	Instances cibles
	QE19. Existe-t-il des plateformes d'accumulation et de vulgarisation des résultats des évaluations d'impact de politiques publiques ? QE20. Quel est le niveau d'intégration des bases de données statistiques du S&E des politiques publiques du pays ?	☑Les OSC ; ☑Les Associations Pays d'Évaluation et Universités / Instituts de recherches
Rôle du Parlement dans le S&E des politiques publiques	Cadre et mécanismes opérationnels Parlementaires QE21. Existe-t-il des structures au sein du Parlement dédiées à développer la fonction de S&E des politiques publiques ? QE22. Quel est le niveau de demandes régulières d'évaluations des politiques publiques par le Parlement ? Quel est le rôle joué par les Commissions parlementaires à cet effet ? QE23. Comment les résultats du S&E des politiques publiques sont-ils utilisés au Parlement ? QE24. Dans quelle mesure le parlement s'appuie-t-il sur les données des parties prenantes (par exemple, les ONG, les groupes de réflexion, les partenaires du développement) pour orienter la planification, la politique et la prise de décision gouvernementales ?	☑Parlement ;
Principaux acteurs dans le S&E des politiques publiques	Attributions et rôles QE25. Existe-t-il une cartographie des principaux acteurs du S&E des politiques publiques du pays ? QE26. Le périmètre d'exercice des instances publiques qui revendiquent l'action évaluative des politiques publiques, est-il bien déterminé ? Les rôles et responsabilités bien définis ? QE27. Quel est le niveau de liens fonctionnels (institutionnels et organisationnels) et des échanges entre acteurs et structures impliqués dans le S&E des politiques publiques ? QE28. Quel est le niveau de dépendance de ces acteurs principaux du S&E à l'égard des aléas politiques ?	☑Exécutif : Ministères clés ; ☑Parlement ; ☑La Cour des comptes et l'Inspection générale de l'État ; ☑Les PTF (Banque Mondiale et PNUD en particulier) ; ☑Les OSC ; ☑Les Associations Pays d'Évaluation et Universités / Instituts de recherches
Utilisation des résultats issus du S&E dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques	Utilisation et influence QE29. Dans quelle mesure le S&E contribuent-ils à l'élaboration des politiques et à la prise de décisions ? QE30. Existe-t-il des dispositifs légaux, réglementaires, administratifs ou mécanismes institutionnels et organisationnels qui rendent effective l'utilisation des données et résultats du S&E des politiques publiques ? QE31. Existe-t-il une réflexion sur l'utilisation des résultats du S&E dans la décision publique ou les pratiques ? QE32. Existe-t-il des formes d'incitations ou de contraintes à l'utilisation des données et résultats du S&E (par les décideurs, les fonctionnaires, les professionnels) ?	☑Exécutif : Ministères clés ; ☑Parlement ; ☑La Cour des comptes et l'Inspection générale de l'État ; ☑Les PTF (Banque Mondiale et PNUD en particulier) ; ☑Les OSC ; ☑Les Associations Pays d'Évaluation et Universités / Instituts de recherches
Engagement des Organisations de la société civile et les bailleurs de fonds dans le S&E des politiques publiques	Organisations de la Société Civile (OSC) QE33. Quel est le degré de participation des OSCs dans les processus nationaux de S&E des politiques publiques ? QE34. Quels sont les mécanismes permettant aux OSCs de partager les résultats du S&E et d'engager le Gouvernement sur les questions de performance des politiques/programmes publics (i.e. Forums, des ateliers, des audiences publiques, etc.) ? Bailleurs de fonds QE35. Dans quelle mesure les partenaires au développement sont-ils impliqués dans la démarche nationale de S&E des politiques publiques ? QE36. Quel est le niveau du processus interactif entre le GVT et ses partenaires au développement dans la démarche évaluative des politiques publiques ?	☑Les PTF (Banque Mondiale et PNUD en particulier) ; ☑Les OSC ; ☑Les Associations Pays d'Évaluation et Universités / Instituts de recherches

Axes	Rubrique & Questions	Instances cibles
État de professionnalisation du S&E des politiques publiques	Degré d'ouverture du milieu administratif aux professionnels en S&E	☒ Les OSC ; ☒ Les Associations Pays d'Évaluation et Universités / Instituts de recherches
	QE37. Existe-t-il des actions de sensibilisation et des formations (initiale et continue) au S&E des politiques publiques pour les cadres de l'administration et les décideurs publics ?	
	QE38. Existe-t-il d'organisations professionnelles d'évaluation et/ou la « communauté des évaluateurs » ?	
	Partenariats entre l'Administration et les professionnels en S&E	
	QE39. Existe-t-il des formes de partenariats entre l'administration et la recherche en S&E des politiques publiques (conventions, conseils scientifiques, chaires, financement de structures..) ?	
	QE40. Quelles institutions dispensent des formations spécifiques sur le S&E dans le secteur public ? (par exemple, établissements d'enseignement supérieur - universités ; cabinets de conseil). Existe-t-il des cours spécifiques de suivi et d'évaluation proposés par les universités, les cabinets de conseil, etc. ? Existe-t-il des cours spécialement conçus pour le S&E dans le secteur public	

Annexe 2 : Fiche d'entretien

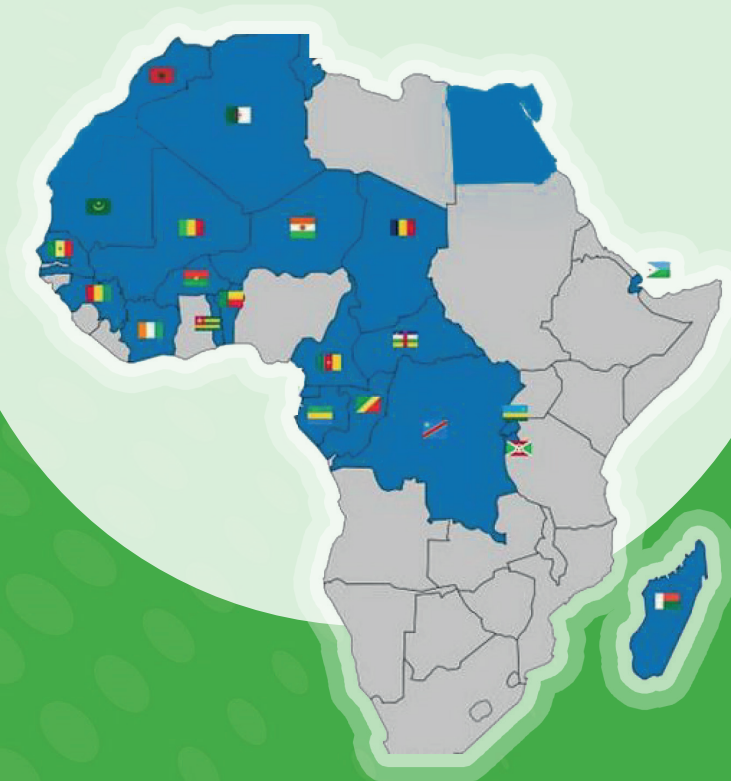
Questions clés à poser aux parties prenantes, classées par question de diagnostic

Cette annexe contient des questions types que les membres de l'équipe de diagnostic pourraient poser pour recueillir les informations dont ils ont besoin pour fournir des preuves à l'appui de leurs réponses aux différentes questions de la matrice de diagnostic. Ces questions (ci-dessous) pourraient être complétées par des questions spécifiques au thème à l'étude que chaque membre de l'équipe générera.

Questions générales :

1. Le pays dispose-t-il de cadre légal et réglementaire spécifique qui régit la pratique de l'évaluation des politiques publiques ?
2. Pouvez-vous décrire brièvement, d'où émane le besoin de mener des études et des missions d'évaluation dans le pays, tant sur le plan institutionnel, légal ou réglementaire, que du point de vue des acteurs directement concernés ?
3. Les documents de politique générale ou nationale qui existent dans le pays font presque tous référence au suivi et à l'évaluation des politiques et/ou programmes publics, quels sont les mécanismes de reddition de compte en place ? En quoi cela est-il différent des dispositifs et processus de suivi pour renseigner les indicateurs de mise en oeuvre, et d'activités, ou des mécanismes de contrôle tels que l'audit ou l'inspection ?
4. Quelles sont les évaluations intéressantes qui ont eu lieu dans le pays ? Est-ce le fait de (i) la politique nationale d'évaluation, (ii) la coopération internationale, (iii) la société civile ou (iv) instituts de recherche et Universités ?
5. Jusqu'à quel niveau les agences nationales de statistiques sont-elles impliquées dans l'évaluation des politiques publiques ?
6. Les réseaux d'évaluation sont-ils considérés comme un maillon important du dispositif de SE des politiques publiques ?
7. Qui effectue les missions d'évaluation des politiques publiques dans le pays ? Existe-t-il d'institutions locales spécialement dédiées à l'évaluation, et qui effectuent les missions dans le pays ?
8. Qu'en est-il de l'offre de formation en évaluation au niveau du pays ? Existe-t-il des écoles qui développent une formation spécialisée en évaluation ? Sur quoi portent les modules dispensés ?
9. Pensez-vous que l'existence d'un cadre institutionnel est-il un préalable à l'existence d'une culture d'évaluation au sens où on en parle souvent (des pratiques établies, une bonne acceptation, une culture de la reddition et de la dissémination de l'information sur l'action publique) ?

Zone d'intervention



www.clearfa.org

CESAG, Boulevard du Général de Gaulle x Malick SY
B.P. 3802, Dakar, Sénégal
clear@cesag.edu.sn
Tél: (+221) 33 839 74 74