



clear
evaluation
francophone
africa



global
evaluation
initiative

Guide d'utilisation des données probantes lors de l'examen du budget de l'Etat





Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Résumé Exécutif | 5 |
| Introduction | 12 |
| Première Partie : Importance des données probantes dans la gestion du développement. | 16 |
| 1.1- Clarification et importance des données probantes | 16 |
| 1.1.1- Qu'est-ce qu'une donnée probante ? | 16 |
| 1.1.2- Ou trouve-t-on les données probantes ? | 17 |
| 1.1.3- Pourquoi utiliser les données probantes ? | 18 |
| 1.1.4- Existe-t-il des pratiques fondées sur l'utilisation des données probantes ? | 20 |
| 1.2- Ecosystème des données probantes issues du dispositif de suivi et de l'évaluation des politiques, des programmes et projets de développement en Afrique | 23 |
| 1.2.1- Systèmes d'information pour le suivi et l'évaluation des politiques, programmes et projets de développement | 23 |
| 1.2.2- Environnement institutionnel garantissant les systèmes d'information devant produire les données probantes..... | 24 |
| 1.2.2- Environnement juridique favorable à la production des données probantes | 25 |
| Deuxième Partie : Cadre de gestion performancielle du Budget de l'Etat | 27 |
| 2.1- Documents budgétaires de référence dans le cadre de la réforme budgétaire | 27 |
| 2.1.1- Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) | 28 |
| 2.1.2- Projet Annuel de Performance (PAP)..... | 28 |
| 2.1.3- Rapport Annuel de Performance (RAP) | 29 |
| 2.1.4- Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP) | 30 |
| 2.1.5- Programme d'Investissement Public (PIP) | 30 |
| 2.1.6- Budget Général de l'Etat (BGE)..... | 32 |
| 2.2- Gestion de la performance dans le cadre des budgets-programmes | 33 |
| 2.2.1- Approche de suivi de la performance..... | 33 |
| 2.2.2- Données générées par le suivi de la performance dans le cadre des budgets-programmes | 34 |
| Troisième Partie : Utilisation des données probantes lors de l'examen du Budget de l'Etat | 37 |
| Etape 1 : Analyser la crédibilité globale du Budget de l'Etat | 38 |
| Etape 2 : Apprécier la pertinence du contenu des programmes budgétaires | 39 |
| Etape 3 : Analyser la pertinence des dépenses d'investissement public | 40 |
| Etape 4 : Echanger avec le Gouvernement sur les résultats des analyses | 42 |
| Etape 5 : Voter le Budget de l'Etat en tirant le meilleur potentiel des données probantes | 43 |
| Etape 6 : Préparer la prochaine session d'examen du Budget de l'Etat fondée sur l'utilisation des données probantes | 44 |
| Conclusion | 46 |
| Glossaire | 47 |
| Références bibliographiques | 61 |



Liste des sigles et abréviations

| | |
|----------|---|
| AN | Assemblée Nationale |
| APNODE | Association des parlementaires africains pour l'évaluation du Développement |
| BM | Banque Mondiale |
| BP | Budget-Programme |
| BGE | Agence Budget Général de l'Etat |
| CAED | Centre d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable |
| CEMAC | Aide publique au développement |
| CLEAR FA | Center for Learning on Evaluation and Results pour l'Afrique francophone |
| CREAM | Clair, réaliste, économique, atteignable, mesurable |
| DOB | Débat d'Orientation Budgétaire |
| DPBEP | Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle |
| DPPD | Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses |
| EPA | Centre d'excellence Evidence-Policy-Action |
| FMI | Fonds Monétaire International |
| GAR | Gestion Axée sur les Résultats |
| IOV | Indicateur Objectivement Vérifiable |
| IPAR | Initiative Prospective Agricole Rurale |
| LOLF | La loi organique relative aux lois de finances |
| ODD | Objectifs du Développement Durable |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |



| | |
|-------|--|
| OMS | Organisation Mondiale de la Santé |
| OSC | Organisations de la Société Civile |
| PAP | Projet Annuel de Performance |
| PIP | Programme d'Investissement Public |
| RAP | Rapport Annuel de Performance |
| UEMOA | Union économique et monétaire ouest-africaine |
| 3IE | Initiative internationale pour l'Évaluation d'Impact |



Résumé Exécutif

Le présent Guide ambitionne d'outiller les parlementaires des pays membres de l'Association des parlementaires africains pour l'évaluation du Développement (APNODE), ainsi que les personnes ressources qui les accompagnent dans leurs missions, à cerner l'utilité des données probantes et à s'en servir dans le cadre du contrôle de l'action gouvernementale. L'idée est de les amener à contribuer à l'obtention des résultats de développement pour lesquels le Budget de l'Etat est voté dans un contexte de budgets-programmes pour l'ensemble des ministères et institutions étatiques.

Ce Guide est structuré en trois parties : (1) l'importance des données probantes dans la gestion du développement ; (2) le cadre de gestion performancielle du Budget de l'Etat ; et (3) l'utilisation des données probantes lors de l'examen du Budget de l'Etat.

1^{ère} Partie : Importance des données probantes dans la gestion du développement

La première partie présente le fondement et l'importance de l'utilisation des données probantes dans la gestion du développement. Les données probantes sont fondées sur des preuves et l'évidence. Même si les données statistiques constituent leur socle, elles vont bien au-delà et se révèlent comme une construction de la vérité scientifique ou des pratiques réussies.

On retrouve les données probantes dans tous les domaines d'intervention publique, pourvu que ces données soient attestées par des expériences réussies ou des évaluations ou des études ou revues scientifiques. L'utilisation des données probantes permet de prendre des décisions qui évitent le gaspillage de ressources, car elles sont prises sous l'éclairage des expériences et/ou preuves incontestables. Les expériences dans le domaine de la santé et de la sécurité alimentaire ont été présentées comme des exemples de pratiques fondées sur l'utilisation des données probantes dans les secteurs d'intervention de l'Etat.

Tout ceci souligne la nécessité de consolider l'écosystème des données probantes. Le renforcement du dispositif ou système de suivi et de l'évaluation des politiques, des programmes et des projets de développement en Afrique doit être au cœur de cette consolidation. En effet, au-delà de la solidité du système d'information sur les politiques, les programmes et projets de développement à rechercher, l'amélioration de l'environnement institutionnel et juridique favorable à la production et à l'utilisation des données probantes est un gage pour une meilleure mise en œuvre de la réforme des budgets-programmes.



🗒️ 2^{ème} Partie : Cadre de gestion performancielle du Budget de l'Etat

La deuxième partie aborde le cadre de gestion performancielle du Budget de l'Etat. Les documents budgétaires exigés dans le cadre des budgets-programmes structurent la logique de performance afférant à la réforme budgétaire. Ces documents montrent comment l'Etat met en œuvre la gestion axée sur les résultats dans les ministères et institutions étatiques.

Trois de ces documents portent sur le niveau sectoriel. Il s'agit du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD), du projet annuel de performance (PAP) et du rapport annuel de performance (RAP), lesquels sont élaborés et mis en œuvre par ministère ou institution.

On distingue également trois autres documents qui traitent à la fois de l'ensemble des ministères et institutions d'un pays. Il s'agit du document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP), du programme d'investissement public (PIP) et du budget général de l'Etat (BGE). Ces documents-ci tracent le cadre global de la performance dans lequel s'insère la programmation axée sur les résultats au niveau de chaque ministère et institution et qui est relatée à travers la première série de documents (DPPD, PAP, RAP).

L'usage fait de ces deux séries de documents budgétaires permet de mettre en évidence la recherche de la performance dans le cadre de la réforme des budgets-programmes. Cette recherche de la performance se fonde sur la fixation des indicateurs de performance pour lesquels les engagements sont pris à travers des cibles à atteindre. Ceci renvoie aux données à mobiliser pour le suivi de ces indicateurs de performance. Cette approche de gestion performancielle du budget de l'Etat renforce le contexte de suivi et d'évaluation favorable à la production des données probantes générées par les évaluations réalisées dans le cadre des programmes budgétaires et outils et mécanismes y afférant.

🗒️ 3^{ème} Partie : Utilisation des données probantes lors de l'examen du Budget de l'Etat

La troisième partie expose les étapes à suivre en vue d'assurer une bonne utilisation des données probantes lors de l'examen du Budget de l'Etat. En effet, deux volets essentiels sont pris en compte dans le cadre du Budget de l'Etat. Il s'agit du volet Fonctionnement et du volet Investissement. Ce deuxième volet aussi connu sous le nom de budget d'investissement, prend en considération toutes les grandes interventions de l'Etat en faveur du bien-être des populations.



Les Parlementaires étant les élus du peuple, il va de soi qu'ils veillent, à travers les rôles régaliens du vote du Budget de l'Etat et du contrôle de l'action gouvernementale, à l'atteinte des cibles de développement et l'impact des interventions de l'Etat en faveur des populations.

C'est dans cet ordre d'idée que le présent Guide propose six étapes (06) et quinze (15) sous-étapes dans la démarche d'utilisation des données probantes lors de l'examen du budget de l'Etat.

| ➤ Etape | @ Sous-Étapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;">E1</p> <p>Analyser la crédibilité globale du Budget de l'Etat</p> | # Vérifier la crédibilité des ressources du Budget | <ul style="list-style-type: none"> Les projections macroéconomiques sur la base desquelles, les ressources dont le niveau des recettes et la dette publique, sont déterminées, sont-elles fiables ? Pour y répondre, il faut rechercher les données sur l'environnement macroéconomique aux plans international, régional et national (Sources : BM, FMI, UEMOA, CEMAC, etc.), et les utiliser pour établir des comparaisons. Ceci revient à comparer entre autres, le taux de croissance et le taux d'inflation estimés par le Gouvernement avec ceux prédits par d'autres sources. En situation d'écart significatif observé entre les sources, amener le Gouvernement à apporter des justificatifs pertinents à ses prévisions de ressources budgétaires ou dans le cas contraire, l'amener à les ajuster. |
| | # Vérifier la crédibilité des emplois du Budget | <ul style="list-style-type: none"> La fiabilité des niveaux de dépenses envisagées par programme budgétaire doit être également analysée. Les sources à faire valoir dans cette analyse pourraient être : les taux d'exécution physique et les taux d'exécution financière des programmes budgétaires. La logique est de ne pas octroyer un accroissement sur le niveau antérieur des dépenses, si celles-ci n'ont pas été accompagnées de résultats plausibles sur le plan financier ou physique. Au contraire, en demander la réduction si les résultats précédents sont largement en deçà des cibles initialement attendues. |
| | # Vérifier le niveau du déficit budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> La fiabilité du déficit budgétaire ne doit pas seulement être testée par rapport au respect du niveau du solde prescrit (en deçà de 3% pour les pays de l'UEMOA et de la CEMAC), mais rechercher les informations sur le respect de l'engagement pris en la matière au cours des années précédentes (peut-être au cours des 3 dernières années). Le Gouvernement s'accommode à ne pas dépasser la limite du solde budgétaire prescrit lors du vote du Budget. Les données sur le déficit réel observé (après exécution |



| ➤ Etape | @ Sous-Étapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">E2</p> <p>Apprécier la pertinence du contenu des programmes budgétaires</p> | <p># Vérifier la crédibilité des niveaux de dépenses prévues par ministère ou institution</p> | <p>du Budget) au cours de ces trois dernières années permettront de réagir et d'amener le Gouvernement à revoir ses ambitions en la matière, s'il y a lieu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cette vérification déjà entamée (suivant les programmes budgétaires) à la deuxième sous-étape de la première étape, doit être complétée, cette fois-ci, en mobilisant les données sur les réalisations des indicateurs de performance en lien avec les engagements pris en termes de cibles, pour se prononcer sur la pertinence des accroissements de dépenses (comparativement à leurs niveaux de l'année précédente) par poste budgétaire au niveau de chaque programme budgétaire. |
| | <p># Vérifier la crédibilité des nouveaux services votés</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cette vérification concerne les nouveaux services votés pour lesquels il importe de se prononcer sur leur pertinence. L'exposé des motifs avancés par le Gouvernement permet d'identifier les données à mobiliser (en particulier les données probantes y afférentes) devant servir à apprécier la pertinence de ces nouvelles dépenses. |
| <p style="text-align: center;">E3</p> <p>Analyser la pertinence des dépenses d'investissement public</p> | <p># Procéder au choix des projets et programmes de développement à analyser et mobiliser les données probantes y afférentes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En fonction des données probantes mobilisées, il faudra procéder au choix des projets et programmes dont la plausibilité des résultats escomptés doit être analysée. Ceci requiert une préparation en amont afin d'être aguerri pour bien réaliser cette analyse. La liste des projets et programmes à analyser doit être définie en associant toutes les Commissions parlementaires spécialisées. • C'est à partir des données probantes mobilisées en amont que la liste des projets et programmes à analyser devrait être retenue. Aussi, cette liste peut-elle nécessiter la mobilisation d'une nouvelle série de données probantes complémentaires. |
| | <p># Utiliser les données probantes mobiliser pour se prononcer sur la pertinence des dépenses d'investissement</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Les données probantes mobilisées doivent permettre de se situer sur la pertinence du bénéfice que les populations tirent des projets et programmes évalués. Les Parlementaires doivent être en mesure, à travers l'exploitation de ces données probantes, de se prononcer s'il faut continuer avec tel ou tel projet ou programme, ou s'il faut l'arrêter, ou s'il faut l'ajuster, ou s'il faut le répliquer. • À partir de là, il est donc aisé de confronter les données probantes mobilisées pour se prononcer sur l'orientation du Gouvernement quant à ces projets et programmes concernés. |



| ➤ Etape | @ Sous-Étapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Les éclairages apportés par des évaluations ainsi que des travaux de recherche doivent servir à apprécier les interventions envisagées dans le cadre des projets et programmes de développement concernés. L'enjeu, c'est de voir si les résultats des évaluations ou travaux de recherche mobilisés conduisent à remettre en cause l'efficacité et/ou l'efficience de telle intervention ou telle autre. En cas d'incohérence prouvée au niveau des données utilisées dans le cadre des projets et programmes de développement, il y a lieu d'utiliser ces informations pour demander des ajustements au niveau de ces interventions. L'on pourrait être aussi amené à recommander qu'il soit mis un terme aux projets et programmes de développement récurrents qui n'ont jamais fait l'objet d'évaluation. L'absence d'évaluation peut faire en sorte que l'Etat gaspille des ressources des contribuables dans des interventions inefficaces et/ou inefficientes. |
| | <p># Analyser si les orientations prises dans le cadre des projets et programmes de développement choisis sont conformes aux données probantes mobilisées</p> | <ul style="list-style-type: none"> Les engagements pris en termes des valeurs cibles des indicateurs de performance peuvent être réévalués à l'aune des éclairages apportés par les données probantes mobilisées en lien avec les projets et programmes de développement choisis. Ces engagements doivent être rapportés aux allocations mises à la disposition des projets et programmes de développement concernés. Ceci peut amener à exiger que les allocations soient révisées en conséquence ou plutôt les cibles des indicateurs de performance. |
| <p>E4 Echanger avec le Gouvernement sur les résultats des analyses</p> | <p># Organiser les travaux en Commissions pour échanger avec le Gouvernement sur les résultats des analyses</p> | <ul style="list-style-type: none"> Lors des sessions en Commissions organisées avec le Gouvernement, les Parlementaires expriment leurs préoccupations et formulent ensuite des recommandations, après avoir pris acte des réponses du Gouvernement. A l'issue des sessions, la Commission des finances tire une conclusion et émet son avis pour la suite du processus d'examen du Budget. |
| | <p># Finaliser les analyses et préparer le Débat d'Orientation Budgétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> Au terme de ce processus, il importe que le Parlement affine les résultats de ces analyses et les publie sur son site ou par des voies qui lui sont propres. Tout ceci permet de préparer le rapport sur la base duquel devra se tenir le débat d'Orientation Budgétaire qui conduira au vote ou non du Budget de l'Etat. |



| ➤ Etape | @ Sous-Étapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;">E5</p> <p>Voter le Budget de l'Etat en tirant le meilleur potentiel des données probantes</p> | <p># Organiser le débat d'orientation budgétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> Conformément au rapport général d'examen du Budget, la Commission des finances doit axer l'essentiel des motifs des modifications apportées au Budget de l'Etat sur la base des données probantes. Ceci permet au débat d'orientation budgétaire ne pas se faire sur la base des seules considérations politiques. La délibération du DOB et le rapport y afférant, doivent démontrer l'esprit d'objectivité qui a caractérisé les travaux d'examen du Budget de l'Etat réalisés sur la base de l'utilisation des données probantes. |
| | <p># Organiser le vote du Budget de l'Etat</p> | <ul style="list-style-type: none"> Le rapport général de la Commission des finances relatif à l'étude du Budget de l'Etat est examiné en plénière. Le vote de la loi de finances et du programme d'investissement public est ensuite organisé et le délibéré est prononcé à l'issue du vote. |
| <p style="text-align: center;">E6</p> <p>Préparer la prochaine session d'examen du Budget de l'Etat fondée sur l'utilisation des données probantes</p> | <p># Archiver les données probantes issues de l'examen du Budget fondé sur l'utilisation des données probantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> Les données probantes utilisées dans le cadre de l'examen du Budget de l'Etat au cours d'une année donnée peuvent servir au même exercice au cours de l'année suivante. C'est la raison pour laquelle, il importe d'archiver les données probantes issues de l'examen du Budget de l'Etat à toute fin utile. |
| | <p># Préparer et réaliser le contrôle de l'action gouvernementale sur la base des résultats de l'examen du Budget basé sur l'utilisation des données probantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> En perspective du contrôle de l'action gouvernementale dans le cadre du Budget de l'Etat voté, les résultats d'analyses diverses qui ont prévalu lors de l'examen de ce Budget, doivent être utilisés pour préparer les questions à adresser au Gouvernement, au cours de la gestion budgétaire courante, pour s'assurer que les interventions de l'Etat pour lesquelles les Parlementaires ont exprimé des préoccupations, se déroulent conformément aux objectifs auxquels, ils sont assignés. Le contrôle de l'action gouvernementale doit se dérouler en référence à ces préoccupations relatives à l'atteinte des cibles de développement et à l'impact des politiques, des programmes et projets de développement sur le bien-être des populations. |



| ➤ Etape | @ Sous-Étapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---------|---|--|
| | <p># Prévoir l'agenda de la prochaine session d'examen du Budget de l'Etat et rassembler les données probantes nécessaires à cet effet.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Sur la base d'un agenda provisoire de la prochaine session, faire le point des données probantes qui ont réellement servi dans le cadre de la session précédente d'examen du Budget de l'Etat.• En lien avec les préoccupations qui ont manqué de l'éclairage des données probantes, rechercher et rassembler ces données probantes pour la prochaine session d'examen du Budget. Ceci revient à encourager des évaluations, à en réaliser directement aussi par le biais du Parlement (commande des évaluations de politiques, de programmes et de projets de développement spécifiques), à réaliser des évaluations citoyennes lors des missions de redevabilité auprès des électeurs, à contribuer au renforcement de l'architecture institutionnelle et juridique nécessaire à la production et à l'utilisation des données probantes, etc. |



Introduction

- **Problématique des données probantes dans la gestion du développement**

S'il est admis que la répartition des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire est faite pour favoriser le développement, il importe également qu'il ait une synergie d'action de ces pouvoirs publics en faveur du bien-être des populations. Ceci ne peut convenablement se faire que si les résultats de l'action publique sont judicieusement utilisés par les gouvernants pour décider de prochaines actions. En effet, la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion du développement commande l'utilisation des données probantes.

Par ailleurs, l'engagement pour l'atteinte des objectifs de développement aux plans national et international offre le cadre approprié pour baser le développement sur l'utilisation des données probantes. Au-delà des politiques nationales de développement, l'agenda 2030 des Nations-Unies ainsi que celui de l'Union africaine à l'horizon 2063 requièrent un engagement fort des États africains dans la quête du développement.

Même si l'utilisation des données probantes est une pratique nouvellement mise à l'échelle, le contexte de la réforme des budgets-programmes en Afrique justifie son utilité dans le cadre de la gestion performancielle du développement. En effet, la plupart des États africains sont en train de réformer leurs systèmes de finances publiques de manière à basculer dans une culture de la performance. Cette nouvelle dynamique met au cœur du processus de développement, la nécessité de fonder les décisions publiques sur l'utilisation des données probantes.

- **Réforme budgétaire en Afrique et rôle attendu des parlementaires dans l'utilisation des données probantes lors de l'examen du Budget de l'Etat**

La plupart des pays africains sont engagés dans une réforme de budget programme. Le passage du budget de moyens au budget programme ou budget par objectifs s'explique par une orientation pour la gestion axée sur les



résultats. Cette réforme est assez formalisée dans les pays de l'UEMOA¹ et de la CEMAC² comme dans d'autres pays africains.

Le budget-programme (BP) constitue le cadre de dépenses à moyen terme permettant aux Etats d'avoir une vision à moyen terme de leurs ressources et de leurs activités. Le BP apporte des changements pour chaque acteur du cycle budgétaire : l'exécutif, le parlement, les ministères sectoriels, les instances de contrôle, etc. L'un des défis majeurs qui se posent à la réforme budgétaire aujourd'hui, c'est l'utilisation des informations sur les performances.

Le Budget programme au regard de ses exigences est une opportunité pour l'utilisation des données probantes qui émanent des processus évaluatifs ou de la recherche. En dépit de la structuration riche et diversifiée du cadre d'application de la réforme budgétaire, les parlementaires qui sont censés être à une étape sensible de son opérationnalisation, ne sont pas suffisamment éclairés, ni outillés pour bien assurer leur contribution à la réussite de cette réforme.

Une attention particulière doit être portée aux sources de données probantes (évaluations, publications scientifiques, etc.) qui doivent servir d'éléments de référence aux parlementaires pour questionner le cadre de performance sous-jacent à l'action publique dans les pays engagés dans la réforme budgétaire. Ceci nécessite alors que les parlementaires aient une bonne compréhension du cadre de gestion performancielle du budget de l'Etat ainsi que des questions de suivi et d'évaluation, de la notion de données probantes et de l'écosystème institutionnel y afférant.

Voilà pourquoi CLEAR FA (Center for Learning on Evaluation and Results pour l'Afrique francophone) qui s'est lancé depuis des années dans la recherche des voies et moyens appropriés pour accompagner les acteurs devant mettre en œuvre la réforme des budgets-programmes à divers niveaux, se préoccupe de mettre à la disposition des parlementaires de l'APNODE (l'Association des parlementaires africains pour l'évaluation du Développement), un guide devant les aider à mieux utiliser les données probantes lors de l'examen du Budget de l'État.

¹ Union économique et monétaire ouest-africaine.

² Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale.



In fine, il importe de disposer d'un vivier de parlementaires à même de pouvoir exercer toute la pression nécessaire sur les Gouvernements des pays membres de l'APNODE afin qu'ils étoffent davantage, via l'utilisation des données probantes, les budgets de l'État pour que ceux-ci contribuent réellement à optimiser les résultats de développement.

- **Démarche méthodologique d'élaboration du Guide**

Ce guide a été élaboré suivant une approche hybride qui a su concilier la conception des rédacteurs avec les attentes des pratiquants que sont les Parlementaires de l'APNODE et les personnes ressources clés à certains niveaux du processus de gestion du développement. De ce fait, au-delà d'une démarche rédactionnelle du Guide portée par CLEAR FA avec l'aide d'un consultant³, des entretiens ont été organisés avec un panel de parlementaires du réseau APNODE et de quelques personnes ressources du monde des praticiens de la réforme des budgets-programmes et de l'évaluation des politiques publiques dans les pays concernés.

L'approche modulaire de rédaction du Guide a permis d'organiser, après les étapes intermédiaires, un atelier virtuel qui a permis d'enrichir le contenu initial et de procéder à la validation dudit Guide. Il est mis à la disposition de toute personne qui pourrait s'en servir afin de contribuer à la production et/ou à l'utilisation des données probantes en vue de l'amélioration du processus décisionnel en faveur du bien-être des populations.

- **Contenu du Guide**

Ce guide répond à un besoin important au niveau des parlements. Il offre aux parlementaires l'opportunité à leur prise de fonction de disposer des bases pratiques en analyse du budget basée sur l'utilisation des données probantes. Il permet ainsi de rendre durables les efforts de renforcement de capacités à l'endroit des parlements eu égard à la rotation des députés ainsi que certains membres de l'Administration parlementaire suivant les différentes mandatures.

³ Il s'agit d'un consultant ouest-africain, membre du réseau des formateurs en Budget-Programme axé sur la Performance en Afrique Francophone (BAPAF) du nom de Augustin DADE, Macroéconomiste et Mathématicien de la Décision, expert en planification du développement, avec de larges expériences aux ministères du plan et des finances.



L'objectif est de doter les Parlementaires africains, en l'occurrence ceux de l'espace APNODE, d'un outil devant les aider à mieux utiliser les données probantes lors de l'examen du Budget Général de l'État et ce, dans le cadre du vote de celui-ci. La réalisation de ce Guide est portée par CLEAR FA qui est également membre du secrétariat exécutif de l'APNODE.

Ce Guide s'adresse en particulier aux parlementaires et les personnes ressources qui les accompagnent dans leurs missions. Il comprend trois parties. La première présente le fondement et l'importance de l'utilisation des données probantes dans la gestion du développement. La deuxième partie aborde le cadre de gestion performancielle du Budget de l'Etat. La troisième partie expose les étapes à suivre en vue d'assurer une bonne utilisation des données probantes lors de l'examen du Budget de l'Etat.



Première Partie : Importance des données probantes dans la gestion du développement

La problématique des données probantes dans la gestion du développement en Afrique nécessite qu'on en situe les contours : la nature ou le type de données, leur source ainsi que les pratiques fondées sur leur utilisation. Pour en arriver à bien caractériser et montrer l'importance des données probantes dont il est question dans le présent Guide, quelques expériences en matière d'utilisation des données probantes sont également présentées. Ceci permet en outre de décrire l'écosystème des données probantes pour le suivi et l'évaluation des politiques, des programmes et projets de développement en Afrique.

1.1- Clarification et importance des données probantes

Les réponses aux trois principales questions ci-après permettent d'être édifié sur le concept de données probantes : Qu'est-ce qu'une donnée probante ? Où trouve-t-on les données probantes ? Pourquoi, utiliser les données probantes ?

Cette clarification sémantique est ensuite illustrée par quelques pratiques fondées sur l'utilisation des données probantes. Ceci met en exergue l'importance des données probantes dans la gestion du développement.

1.1.1- Qu'est-ce qu'une donnée probante ?

Une donnée est dite probante, lorsqu'elle est empiriquement validée, pertinente en contexte et qui, examinée en fonction d'une hypothèse émise, sert aux fins de recherche, d'analyse, etc. En cela, les données probantes sont des conclusions tirées de recherches et autres connaissances qui peuvent servir de base utile à la prise de décision dans n'importe quel domaine d'intervention publique.

Selon le Guide⁴ utilisé pour promouvoir l'utilisation des données probantes dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition en Afrique de l'Ouest, les données probantes sont constituées de l'ensemble des informations utilisées pour valider ou infirmer un argument ou une assertion. Il s'agit d'informations

⁴ Guide intitulé : « Accéder, comprendre et utiliser les données probantes pour améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions en matière de sécurité alimentaire et de nutrition » (2021).

fiables qui peuvent aider à traduire les priorités stratégiques en plans concrets, gérables et réalisables. Les données probantes peuvent être des informations primaires ou secondaires, et provenir de la documentation des processus, des entretiens avec les bénéficiaires, des observations sur le terrain, des idées théoriques, des images satellites, des données de suivi, des évaluations et des études.

En un mot, les données probantes sont des solutions scientifiques orientées vers des actions plus efficaces. En d'autres termes, ce sont les preuves ou l'ensemble des informations permettant de juger du bien-fondé ou de l'efficacité d'une intervention publique.

L'objectif est de produire des connaissances sur les interventions afin d'améliorer leur qualité et leur transférabilité et améliorer ainsi les services délivrés aux populations.

1.1.2- Ou trouve-t-on les données probantes ?

Avant de répondre à cette question, il importe de faire la différence entre les données probantes et les autres types de données. Le premier type, ce sont les données statistiques pour lesquelles il existe une approche très organisée de leur production dans tous les pays du monde. Il s'agit des données issues de la fonction statistique nationale ou sectorielle. Elles constituent la plus abondante source de données.

Les données statistiques constituent le socle pour un autre type de données : les indicateurs de performance. Ce sont les données utilisées en général dans le processus des budgets-programmes. Elles sont liées la plupart du temps à des extrants produits par les programmes budgétaires. Dans une certaine mesure, elles livrent également les premières informations sur l'atteinte des objectifs⁵. Elles sont formulées pour l'essentiel à partir des données statistiques.

Le concept de données probantes tel que défini ci-dessus ne renvoie directement ni aux données statistiques, ni aux indicateurs de performance formulés généralement à partir des données statistiques. Qu'il s'agisse donc de données statistiques ou des indicateurs de performance, il existe des conditions supplémentaires tout particulières pour parler de données probantes.

⁵ Il s'agit en effet de la mesure des effets escomptés dans la mise en œuvre des politiques, programmes et projets de développement.



Du moment où les données probantes sont des preuves irréfutables ou des certitudes générées par l'expérience dans un domaine donné, il est difficile de rapporter ces preuves ou évidences à de simples données statistiques ou non. Dès lors, les données probantes sont une construction de la vérité scientifique ou des pratiques réussies. Elles font appel certes à des données statistiques, mais elles vont largement au-delà.

Dans le cadre de la gestion du développement, ces données probantes sont générées à partir des résultats des interventions qui ont réussi et qui sont attestées par des évaluations. Ceci fait que les données probantes sont issues pour la plupart des évaluations d'impact des politiques, des programmes et projets de développement.

L'évaluation⁶ peut être donc définie comme le processus de production de données probantes à côté de la recherche et des fonctions d'audit, de contrôle, etc.

En somme, on peut trouver des données probantes dans tous les domaines d'intervention publique, pourvu que ces données soient attestées par des expériences réussies ou des évaluations ou des études ou revues scientifiques. Ce sont alors des données fondées sur les preuves de réussite qu'on peut répliquer ou utiliser pour prendre de meilleures décisions à l'avenir.

1.1.3- Pourquoi utiliser les données probantes ?

Eu égard à tout ce qui précède, les données probantes constituent un gain d'expérience scientifique ou de la pratique acquise dans le passé et au moment présent et qui peut éclairer l'action dans le futur. Il s'en suit que les données probantes sont le fruit du processus d'apprentissage dans le temps. Si elles sont capitalisées, elles nous évitent de reprendre des mauvaises pratiques qui n'ont pas produit de résultat et de s'orienter vers des bonnes pratiques dont les résultats ont été prouvés. Autrement, on gagne à utiliser des résultats des expériences qui ont déjà fait leur preuve.

Il est donc évident que la raison pour laquelle, il faut utiliser les données probantes tient à la nécessité d'offrir au processus de prise de décisions publiques, des balises de guidage que sont les données probantes – fruit des

⁶ Le dispositif qui permet de systématiser les évaluations et de les réaliser dans les conditions idoines sera abordé un peu plus loin, voir au niveau de l'écosystème des données probantes pour le suivi et l'évaluation des politiques, des programmes et projets de développement en Afrique.



preuves ou certitudes – issues des expériences passées. L'utilisation des données probantes permet de se prémunir contre des décisions qui seront source de gaspillage de ressources. On éviterait de gaspiller les ressources de tout ordre (financier, humain, technique, matériel, etc.) si on se basait sur des preuves des expériences passées ; autrement si on se basait sur des données probantes.

Imaginons à titre d'exemple, qu'on ait à investir dans une action publique pour laquelle deux alternatives se présentent. L'une de ces alternatives est documentée avec des preuves de réussite à l'appui. Pour l'autre, on pense que c'est une bonne alternative, mais on ne dispose d'aucune preuve pour cela. La bonne décision de toute évidence, serait de se pencher pour l'alternative qui repose sur des preuves et donc sur ces données probantes. Ceci évite de faire face à l'inconnu, une situation où l'on ne sait a priori à quoi s'en tenir. Aussi, éviterait-on la mal-interprétation ou la désinformation dans le domaine de la politique publique, si on fonde les décisions sur les données probantes.

Ne sommes-nous pas là à la genèse d'une économie des données probantes ? Une économie dans laquelle l'on doit constamment optimiser les gains de données probantes. Quoi qu'il en soit, il est nécessaire d'opter pour une banque de données probantes de manière à archiver les données probantes utiles pour de meilleures prises de décisions. Cette banque de données probantes devrait permettre d'enregistrer les bonnes pratiques, les expériences qui ont réussi, etc.

En outre, on utilise les données probantes pour la redevabilité. Pour rendre compte des résultats d'un engagement en matière de développement, pris envers une communauté ou des électeurs, le recours aux données probantes peut s'avérer le meilleur moyen pour assurer la redevabilité vis-à-vis de ceux-là à qui on doit des résultats. Il s'agit d'assumer la responsabilité sociale vis-à-vis des bénéficiaires d'une intervention, en leur fournissant les preuves irréfutables des résultats enregistrés. Ceci amène à préciser les demandeurs ou utilisateurs des données probantes.

En ce qui concerne les données probantes relatives aux politiques, aux programmes et projets de développement, les acteurs qui en sont demandeurs ou utilisateurs sont pour l'essentiel : (i) le Gouvernement ; (ii) la Cour des Comptes ; (iii) le Parlement ; (iv) la Société civile ; (v) le Secteur Privé ; et (vi) les Partenaires au Développement.



En définitive, dans le cadre de la gestion du développement, les données probantes servent à délivrer des services publics de meilleure qualité au citoyen, au peuple, aux consommateurs, aux communautés, aux femmes, aux jeunes, etc.

1.1.4- Existe-t-il des pratiques fondées sur l'utilisation des données probantes ?

Une pratique ou une intervention fondée sur l'utilisation des données probantes intègre trois types de connaissances complémentaires : les connaissances scientifiques issues de différentes disciplines ; les connaissances expérientielles issues des pratiques professionnelles ; les connaissances expérientielles et les caractéristiques des personnes concernées. Les données probantes existent justement à l'articulation de ces connaissances. Il s'agit de mettre en synergie « les preuves existantes (ce que l'on estime qui peut marcher), l'expertise des acteurs pour les choisir et les appliquer (ce que les acteurs vont faire de ces preuves), et les caractéristiques de la population cible de l'intervention » [Cambon L. et al., 2013].

Certains domaines d'intervention publique présentent des cas de pratiques fondées sur l'utilisation des données probantes bien illustrés. Les expériences dans le domaine de la santé et de la sécurité alimentaire sont parmi ces cas.

La pratique fondée sur des preuves en matière des soins de santé consiste à utiliser les meilleures données probantes disponibles pour prendre des décisions et fournir des soins efficaces et efficients aux patients sur une base scientifique. Cette pratique peut améliorer la sécurité des soins de santé et les résultats pour les patients. Les inconvénients de la pratique fondée sur des preuves incluent le manque de preuves, l'oubli du bon sens et le temps et la difficulté de trouver des preuves crédibles et valables.

Encadré n°1 : Expérience dans le secteur de la santé

Le secteur de la santé offre un espace privilégié dans lequel les données probantes sont utilisées dans la gestion des soins. Il regorge des expériences avérées en matière d'utilisation des données probantes. Ici, les données dites « probantes » sont des données produites dans un type de recherche particulier et agrégées, le cas échéant, dans des revues systématiques de recherche. En d'autres termes, « les données probantes sont des conclusions tirées de recherches et autres connaissances qui peuvent servir de base utile à la prise de décision dans le domaine de la santé publique et des soins de santé » (D. Banta, 2003). Les principes de données⁷ de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) constituent une base pour réaffirmer continuellement la confiance dans les informations et les données probantes de l'OMS sur la santé publique.

La pratique des traitements fondée sur les données probantes implique l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures preuves de recherche disponibles pour éclairer chaque étape de la prise de décision clinique et de la prestation de services. La pratique fondée sur les données probantes est une approche systématique qui vise à améliorer la qualité des soins de santé et les résultats pour les patients en utilisant des preuves scientifiques pour éclairer la pratique clinique.

Ainsi, dans le secteur de la santé, la pratique fondée sur les données probantes est reconnue par la plupart des acteurs et décideurs comme un moyen d'améliorer l'efficacité, la crédibilité et la transférabilité des interventions de prévention et de promotion de la santé. Il s'ensuit qu'un programme probant est synonyme de programme validé, dans la mesure où il fait référence à un programme dont l'efficacité a été démontrée par une évaluation scientifique.

En outre, la pratique fondée sur des preuves ou sur des données probantes en soins infirmiers implique de fournir des soins holistiques et de qualité, basés sur les recherches et les connaissances les plus récentes plutôt que sur des méthodes traditionnelles, des conseils de collègues ou des croyances personnelles. Les pratiques fondées sur des données probantes améliorent les résultats pour les patients et le retour sur investissement du système de santé.

L'intégration de la recherche dans la prise de décision contribue à équilibrer les opinions des professionnels et des utilisateurs des services, de sorte que les décisions soient moins biaisées. Elle peut contribuer à concevoir des programmes et des services plus efficaces, à accroître la responsabilisation et à soutenir la durabilité du financement.

D'autre part, les programmes qui utilisent la recherche pour favoriser une « pratique fondée sur des données probantes » qualifient et quantifient l'efficacité de leur propre programme. L'utilisation de « pratiques fondées sur des données probantes » signifie l'utilisation d'outils éprouvés.

Les sources de preuves pour la prise de décision de gestion comprennent en l'occurrence, les meilleures preuves scientifiques disponibles, les preuves

⁷ L'OMS doit (1) traiter les données comme un bien public, (2) maintenir la confiance des États Membres dans les données, (3) soutenir les capacités des États Membres en matière de données et de systèmes d'information sanitaire, (4) être un intendant et un gestionnaire responsable des données, (5) s'efforcer de combler les lacunes en matière de données de santé publique.



organisationnelles, les preuves expérientielles et les attentes des parties prenantes et des patients.

Des rapports isolés dans la littérature médicale ont régulièrement établi un lien entre la pratique et la prise de décision fondées sur des données probantes et l'amélioration de la qualité des soins, de la sécurité des patients et de nombreux résultats cliniques positifs.

Dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, l'utilisation des données probantes permet de déterminer des politiques efficaces pour repenser les environnements alimentaires et lutter contre les multiples formes de malnutrition.

Encadré n°2 : Expérience dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition

La préoccupation ici, c'est comment accéder, comprendre et utiliser les données probantes pour améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. L'approche est quasiment la même que celle utilisée dans le secteur de la santé. L'utilisation des données probantes est cruciale pour des décisions efficaces et durables. Il s'agit d'identifier et de comprendre quelles données sont nécessaires pour évaluer et suivre les progrès des politiques et des programmes au niveau mondial, régional et national, en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.

Dans le cadre de la recherche de sécurité alimentaire et nutritionnelle, les données probantes sont nécessaires pour : (i) identifier et hiérarchiser les problèmes, (ii) diagnostiquer les causes et les facteurs déterminants, (iii) concevoir une stratégie et sélectionner des interventions, (iv) suivre et affiner la mise en œuvre, (v) veiller à la mise en place d'un environnement favorable, (vi) évaluer l'impact.

Un progrès significatif a été réalisé ces dernières années dans le cadre du renforcement des chaînes de valeur de données sur la nutrition. La disponibilité de données de qualité, récentes et fiables est essentielle au suivi du niveau d'avancement, en vue de la réalisation des objectifs mondiaux et nationaux et pour avancer, les données doivent être traduites en action. Cependant, en Afrique, plusieurs obstacles entravent leur mobilisation et leur valorisation, notamment la disponibilité limitée de données pertinentes, la capacité limitée des acteurs à les utiliser et l'absence de mécanismes institutionnels pour les intégrer dans les processus décisionnels.

Le Centre d'excellence Evidence-Policy-Action (EPA) géré par ACED et l'Initiative Prospective Agricole Rurale (IPAR), lance une série de concertations dans 7 pays d'Afrique de l'Ouest francophone. Ces concertations visent à renforcer l'utilisation des données probantes dans les processus décisionnels stratégiques et ponctuels.

Les concertations visent à mieux comprendre la structure, le fonctionnement et les besoins de l'écosystème des données probantes et des politiques dans chaque pays. Les objectifs pratiques incluent l'identification des acteurs pertinents, des contraintes spécifiques et des besoins en capacités, ainsi que des processus décisionnels nécessitant des données probantes.

1.2- Ecosystème des données probantes issues du dispositif de suivi et de l'évaluation des politiques, des programmes et projets de développement en Afrique

D'ores et déjà, il y a lieu d'indiquer que les politiques, les programmes et les projets de développement se rapportent à tous les secteurs et domaines d'intervention de l'Etat, y compris les secteurs de la santé et de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Il s'agit donc d'analyser l'écosystème des données probantes liées à l'ensemble des secteurs et domaines d'intervention de l'Etat.

Il existe plusieurs sources à partir desquelles les données probantes sont produites. La plupart de ces sources sont indépendantes et spontanées. La production de données probantes par la recherche scientifique, se réalise dans les milieux universitaires, sans connexion directe avec les Gouvernements des pays concernés. De même, les institutions internationales et régionales sont aussi engagées dans des travaux de recherche ou d'évaluation qui génèrent des données probantes sans référence directe aux Gouvernements des pays concernés. Il en est de même pour les entités autonomes dans les pays concernés et qui sont également impliquées dans la production des données probantes. A tous ceux-ci, s'ajoutent les agences des partenaires au développement qui s'impliquent aussi dans des évaluations qui génèrent des données probantes.

De toutes les sources susceptibles de produire les données probantes en Afrique, c'est l'administration publique qui devrait en produire plus ; vu qu'elle est généralement dotée d'un large dispositif de suivi-évaluation qui la prédispose à réaliser convenablement cette mission. Ce dispositif repose non seulement sur un système d'information servant à véhiculer les données, mais également intègre l'environnement institutionnel et juridique, nécessaire à sa protection et son développement.

1.2.1- Systèmes d'information pour le suivi et l'évaluation des politiques, programmes et projets de développement

Les systèmes d'information mis en place par les Etats en vue du suivi et de l'évaluation des politiques, programmes et projets de développement, sont généralement bien structurés. Ils comprennent les mécanismes et outils à partir desquels les données sont collectées et/ou produites pour le suivi et l'évaluation des politiques, programmes et projets. De plus, ils intègrent les bases de données et plateformes sur lesquelles, les données produites sont stockées et mises à la disposition du public.



De manière continue, les systèmes d'information alimentent le processus de suivi. Ils mettent à la disposition des acteurs de développement les données sur les écarts entre les réalisations et les prévisions dans la conduite des actions et activités ; ce qui laisse apparaître l'ampleur des efforts déployés et ceux qui restent à fournir éventuellement. De plus, ils permettent de suivre les produits obtenus dans la mise en œuvre des actions. Le processus de suivi se limite généralement à l'obtention des produits qui est le début de la chaîne de résultats⁸ des politiques, des programmes et projets de développement.

A partir de là, c'est le processus évaluatif qui prend le relais pour collecter les données nécessaires à l'évaluation des effets et impacts attendus. Ainsi, les systèmes d'information pour le suivi et l'évaluation des politiques, programmes et projets de développement intègrent également une approche organisée de commande des évaluations. Il s'agit d'un processus ordonné dans lequel, on définit les rôles des uns et des autres, comment et dans quelles conditions réaliser l'évaluation pour en garantir l'acceptation des résultats, comment les résultats d'évaluation doivent être diffusés, disséminés et utilisés pour l'apprentissage des gestionnaires et la redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires.

En somme, les systèmes d'information permettent d'analyser l'efficacité des politiques, programmes et projets de développement. C'est le processus au moyen duquel les données probantes peuvent être générées et mises à la disposition des décideurs afin de les éclairer ultérieurement dans la prise de décision. Ceci permet de faciliter un apprentissage croisé et une collaboration autour des synergies des différentes interventions et approches basées sur les données probantes.

1.2.2- Environnement institutionnel garantissant les systèmes d'information devant produire les données probantes

Le dispositif de suivi et d'évaluation des politiques, des programmes et des projets de développement a besoin d'un cadre institutionnel pour fonctionner. Il s'agit des structures ou organes dédiés à la mise en œuvre des fonctions de suivi et d'évaluation.

Au niveau de chaque pays, il existe au moins une structure nationale ayant un mandat de coordination du suivi et de l'évaluation. Ces fonctions peuvent être

⁸ La chaîne de résultats comprend trois (03) niveaux : (1) les produits ; (2) les effets ; et (3) l'impact.

dissociées pour être confiées à des structures distinctes. Dans ce cas, on peut avoir une structure chargée de la fonction du suivi et une autre dont relève la fonction d'évaluation. Il arrive aussi que la distinction peut se faire au niveau des outils de planification du développement ; de sorte qu'on ait une structure chargée du suivi et de l'évaluation des programmes et projets de développement d'une part, et une autre chargée de l'évaluation des politiques publiques, d'autre part. D'autres schémas sont également possibles.

Selon les pays, les structures ou organes de suivi et d'évaluation peuvent être sous la tutelle de la présidence ou sous la tutelle des ministères centraux comme celui en charge de la planification du développement ou celui en charge des finances. Ces structures centrales sont reliées à des entités sectorielles, déconcentrées et/ou décentralisées qui assument les mêmes fonctions de suivi et d'évaluation à leurs échelles respectives.

Somme toute, la bonne articulation entre les structures en charge de suivi et de l'évaluation est indispensable pour faire fonctionner convenablement le système d'information pour le suivi et l'évaluation des politiques, des programmes et projets de développement.

Le contexte de la gestion basée sur la performance induite par le budget-programme impose aux organes ou structures du cadre institutionnel de suivi et d'évaluation des politiques, des programmes et projets de développement, de veiller à l'alimentation et au bon fonctionnement du système d'information sans lequel, leur mission ne peut se réaliser convenablement.

1.2.2- Environnement juridique favorable à la production des données probantes

Il ne suffit pas de disposer d'un système d'information adossé à un cadre institutionnel pour espérer disposer convenablement des données probantes. Il importe également de baliser le cadre juridique qui encourage et promeut la production de ces données probantes.

Sur le plan juridique, les fonctions de suivi et d'évaluation qui permettent de générer les données probantes relatives aux politiques, aux programmes et aux projets, méritent d'être encadrées. L'un des actes majeurs posés à cet effet, c'est la prise de textes de loi dans certains pays africains pour protéger la fonction d'évaluation des politiques publiques.

C'est le cas par exemple au Bénin et en Côte d'Ivoire avec le vote et la promulgation de la Loi sur l'évaluation des politiques publiques. Cette Loi



promeut l'importance de conduire des évaluations de haute qualité et d'assurer par la même occasion la disponibilité des données probantes pour la prise de décisions optimales. Ceci garantit la crédibilité de l'évaluation des politiques publiques, ainsi que des programmes et projets de développement.

Pour en arriver à une architecture institutionnelle et juridique apte à renforcer l'écosystème de production et d'utilisation des données probantes, il sied de réaffirmer : (i) l'importance d'un système national d'évaluation pour promouvoir l'utilisation des résultats d'évaluation et faciliter les échanges ; (ii) l'importance de créer et d'entretenir un contexte favorable et stimulant pour la production et l'utilisation des données probantes ; et (iii) l'importance de l'implication de toutes les parties prenantes clés.

Deuxième Partie : Cadre de gestion performancielle du Budget de l'Etat

Dans le cadre de la réforme budgétaire axée sur les budgets-programmes, l'architecture de la réforme budgétaire en Afrique est encadrée par de nouvelles dispositions réglementaires de gestion des finances publiques. Basée sur une nouvelle nomenclature budgétaire, cette réforme introduit de nouveaux acteurs dont les gestionnaires de programmes. En outre, le Budget-Programme apporte des changements pour chaque acteur du cycle budgétaire : l'exécutif, le parlement, les ministères sectoriels, les instances de contrôle, etc.

La réforme budgétaire s'inscrit dans une stratégie globale de modernisation de la gestion des finances publiques qui place la performance au cœur de l'action de l'État. Elle s'appuie sur de nouvelles façons de fonder la dépense publique en référence à l'atteinte des résultats de développement. Cette perception est matérialisée par les documents de référence utilisés dans le cadre de la réforme budgétaire basée sur les budgets-programmes ou sur la performance.

2.1- Documents budgétaires de référence dans le cadre de la réforme budgétaire

Les documents budgétaires tracent les moyens par lesquels l'Etat présente et met en œuvre sa stratégie de mobilisation des ressources et de financement du développement au titre d'une année. Ces documents indiquent comment mobiliser les ressources au cours d'une année et comment les affecter aux besoins de développement exprimés par les populations, lesquels besoins sont analysés et articulés dans un document de politique nationale de développement.

Dans la logique de la réforme des budgets-programmes, ces documents montrent comment l'Etat met en œuvre la gestion axée sur les résultats dans les ministères et institutions de la République. Trois de ces documents portent sur le niveau sectoriel. Il s'agit du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD), du projet annuel de performance (PAP) et du rapport annuel de performance (RAP), lesquels sont élaborés et mis en œuvre par ministère ou institution. En outre, il y a lieu également de présenter trois autres documents qui traitent à la fois de l'ensemble des ministères et institutions d'un pays. Il s'agit du document de programmation budgétaire et économique



pluriannuelle (DPBEP), du programme d'investissement public (PIP) et du budget général de l'Etat (BGE).

2.1.1- Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD)

Le DPPD désigne une programmation pluriannuelle de dépenses assortie d'objectifs et d'indicateurs de suivi pour justifier les programmes de dépenses dans la limite des plafonds alloués aux départements ministériels au cours d'une année budgétaire. Dans les pays de l'UEMOA comme ceux de la CEMAC, cet outil est introduit par une directive dont les dispositions sont ensuite transposées dans la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) des pays membres.

Le DPPD couvre une période glissante de 3 à 5 ans. Actualisé chaque année, il est élaboré selon un canevas indicatif qui prend en compte : un résumé, un précis stratégique et un cadre logique ; un cadre de mesure des performances ; une budgétisation pluriannuelle des dépenses ; et un projet annuel de performance et les annexes.

Le DPPD est le principal vecteur de la performance à travers les programmes qui le composent. Il précise les objectifs et indicateurs retenus pour chaque programme. Ces indicateurs constituent le socle des données probantes pour apprécier l'efficacité du budget. C'est sur la base de la présentation du DPPD que les rapports annuels de performance sont élaborés.

2.1.2- Projet Annuel de Performance (PAP)

Le PAP est un engagement sur les résultats. Il est élaboré annuellement par les ministères et Institutions, en appui au Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses. Il a pour objectif de fournir au Parlement, des informations sur la justification des crédits inscrits dans le projet de loi de finances de l'année. Il fournit au Parlement des informations lui permettant de connaître en toute transparence la composition du projet de loi de finances, en détaillant pour chaque programme, les propositions inscrites dans le budget. Il montre comment les Ministères prévoient d'utiliser les crédits ainsi que les personnels mis à leur disposition, dès le premier franc budgétisé.

Le Projet Annuel de Performance permet de ressortir les objectifs stratégiques et les cibles chiffrées pour les indicateurs stratégiques qui leur sont liés ainsi que les objectifs opérationnels les plus significatifs avec leurs indicateurs. Il implique un dialogue de gestion entre les différents acteurs lors de la présentation budgétaire.

Le PAP est organisé par programme autour de quatre volets essentiels : présentation du programme et ses actions (présentation du programme et de sa stratégie, présentation des actions du programme) ; présentation des objectifs et des indicateurs de performance du programme ; justification des moyens du programme ; et annexes.

2.1.3- Rapport Annuel de Performance (RAP)

Le RAP rend compte de la mise en œuvre du Projet Annuel de Performance. Il présente en fin de gestion, les réalisations et les résultats du suivi de la performance. Il constitue alors un instrument-clé pour apprécier la qualité de l'action publique. Cependant, il ne peut être confondu avec un rapport d'activités qui fait le point de l'évolution des activités en cours.

Le RAP assure deux fonctions essentielles. Au sein des programmes, il permet de tirer des leçons sur la mise en œuvre des actions et des activités. Annexe du projet de loi de règlement⁹, il répond aux obligations de redevabilité ; le responsable de programme rend compte des résultats atteints en matière de performance. Le rapport annuel de performance est utilisé pour apprécier l'efficacité et l'efficacités des programmes budgétaires.

Le RAP se présente sous forme structurée en trois grandes parties :

- ✎ Bilan général et résultats : cette section présente le bilan stratégique du programme, tel que présenté dans le Projet Annuel de Performance (PAP). Le bilan stratégique repose sur une synthèse de l'analyse des résultats obtenus par le responsable de programme au cours de l'exercice, à la lumière des principaux événements et réalisations intervenus au cours de l'année écoulée. Cette analyse doit permettre aussi d'avoir une appréciation globale de la performance du programme et de fixer les orientations stratégiques à inscrire au prochain PAP ;
- ✎ Présentation détaillée des objectifs et des résultats obtenus : le RAP rappelle les objectifs qui ont été fixés par le PAP. Ainsi donc, les résultats des indicateurs de performance sont renseignés dans des tableaux organisés de la même façon que pour le PAP ;

⁹ La Loi de règlement est élaborée à la fin de la gestion budgétaire. Elle arrête le montant définitif des dépenses et des recettes de l'État, ratifie les opérations règlementaires ayant affecté l'exécution du budget, fixe le résultat budgétaire et décrit les opérations de trésorerie.



- ✎ Exécution financière : cette partie présente la situation d'exécution budgétaire des programmes à travers des tableaux qui retracent les prévisions initiales de la loi de finances initiale et révisées de la loi de finances rectificative ou des actes modificatifs le cas échéant ainsi que les écarts constatés. On comparera ici les réalisations de l'année N-1 aux prévisions du budget initial corrigé des modifications apportées par la loi de finances rectificative ou tout acte réglementaire. Les écarts entre les prévisions et les réalisations seront expliqués par action ou par activité.

2.1.4- Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP)

Instrument de programmation annuelle glissante sur trois ou cinq ans pour un pays, le DPBEP définit les orientations, fixe les priorités en matière de politiques publiques et présente l'évolution des ressources et des charges, en réalisation comme en perspective. Il constitue ainsi le principal document de référence à l'élaboration du budget de l'Etat et accompagne la loi de finances qui en résulte à l'Assemblée nationale. Aussi revêt-il un intérêt particulier dans le cadre de la réforme de la gestion des finances publiques. Il est devenu un document de référence dans le pilotage des finances publiques.

Dans le fond, le DPBEP décrit les options retenues par le gouvernement pour sa gestion ; options qui sont d'ailleurs en phase avec le programme d'actions du gouvernement ou le plan national de développement sur une période donnée. C'est un document qui s'articule généralement autour de deux grandes parties :

- ✎ La première expose la situation financière et économique sur une période donnée (Partie A) ;
- ✎ La deuxième présente les perspectives économiques et financières pour une même période consécutive (Partie B, consécutive à la partie A).

Par rapport au volet « Dépenses », le DPBEP est à l'échelle nationale, ce que le DPPD est à l'échelle ministérielle/institutionnelle. Cependant, le DPBEP comprend également tout un volet « Ressources », que le DPPD n'a pas besoin de présenter car la justification et la mobilisation des ressources publiques sont déterminées dans leur globalité au niveau du DPBEP.

2.1.5- Programme d'Investissement Public (PIP)

En règle générale, l'investissement public désigne les dépenses en infrastructures matérielles (routes, bâtiments publics, etc.) et immatérielles (innovation, recherche et développement etc.) dont la durée de vie productive est supérieure à un an. L'investissement public lorsqu'il est adéquat



permet d'augmenter la croissance potentielle à long terme, l'activité à court terme et permet d'atteindre des objectifs de développement.

De manière concrète, le programme d'investissement public est constitué de projets en cours et de nouveaux projets. Ainsi chaque année, de nouveaux projets sont ajoutés s'il existe un espace budgétaire disponible. En effet, les nouveaux projets inclus dans le PIP ne doivent être que ceux qui ont été correctement préparés et évalués, et pour lesquels un financement sera disponible pour la mise en œuvre et pour les opérations futures. Le PIP constitue une donnée intermédiaire entre le plan national de développement et le budget de l'Etat. Il se rattache dans sa conception à la planification et dans sa mise en œuvre, aux réalités des finances et du budget.

En d'autres termes, le PIP est un ensemble de projets élaborés par les ministères, les entreprises publiques et d'autres institutions du secteur public, sur une période donnée généralement de trois ans, afin de poursuivre et d'atteindre les objectifs énoncés dans les documents nationaux de planification.

Ainsi défini, le PIP regroupe l'ensemble des financements accordés pour des projets de développement. Il comprend donc :

- ✗ Les dépenses d'investissement de l'Etat sur ressources extérieures (prêts extérieurs, dons extérieurs) ;
- ✗ Les dépenses sur ressources propres de l'Etat qui sont la contrepartie nationale des précédents ;
- ✗ Les dépenses d'autofinancement des établissements publics, des entreprises publiques et similaires ;
- ✗ Les dépenses sur ressources propres des collectivités territoriales décentralisées ;
- ✗ D'autres financements internes généralement constitués des contributions des populations bénéficiaires.

Il existe deux types de PIP : le PIP gestion informe sur les projets à exécuter pendant l'année en cours ; puis le PIP triennal qui concerne les perspectives générales d'investissements publics au cours des trois prochaines années.

Il importe de relever que l'acquisition ou le remplacement d'équipement mineur ne doit pas être considéré comme un projet d'investissement encore moins être inclus dans le PIP.



2.1.6- Budget Général de l'Etat (BGE)

Le budget général de l'Etat encore appelé loi de finances ou budget national correspond à l'ensemble des ressources et des dépenses de l'Etat. L'essentiel des ressources provient des impôts et taxes payées par les citoyens et les entreprises. Les dépenses correspondent à l'argent que l'Etat utilise pour financer l'action publique : police, justice, recherche, éducation, santé, etc.

Dans la pratique, le budget est avant tout la mise en œuvre d'un programme d'action politique. C'est donc un instrument par lequel l'Etat ou les collectivités territoriales vont hiérarchiser leurs priorités politiques et les traduire en moyen d'action.

Sur le plan financier, il s'agit de l'ensemble des comptes décrivant les recettes et les dépenses de l'Etat pour une année budgétaire donnée. L'Etat équilibre le budget au moyen de l'endettement (si nécessaire) ou en plaçant ses excédents.

L'annualité, la spécialité, l'unité, l'équilibre et l'universalité sont les cinq grands principes budgétaires classiques. Le budget de l'Etat obéit donc à des règles particulières qui sont organisées autour de ces principes, principes qui sont fixés à leur tour par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

Le budget de l'Etat comprend deux sections à savoir :

- ✎ La section de fonctionnement qui regroupe l'ensemble des dépenses courantes et ordinaires annuelles qui doivent être couvertes par des recettes régulières, permanentes et annuelles ;
- ✎ La section d'investissement couvrant les opérations exceptionnelles qui contribuent à accroître la valeur du patrimoine de l'Etat (soit toutes les opérations relatives à des modifications de la valeur des biens immobilisés, des créances et des dettes à moyens et long terme).

Le cycle budgétaire se traduit par l'accomplissement des formalités budgétaires suivant un calendrier précis. Il est rythmé par trois étapes obligatoires que sont : le débat d'orientation budgétaire ; le vote du budget primitif ; et le vote du compte administratif et du compte de gestion.

Pour l'exécution du budget dans les meilleures conditions, il existe un mécanisme de contrôle et d'autorisation des dépenses qui permet dans une

certaine mesure de gérer les fortes contraintes financières. Ce mécanisme est composé généralement de quatre étapes dont les trois premières sont sous la responsabilité de l'ordonnateur et la dernière sous la responsabilité du comptable. Ce sont :

- ✎ L'engagement : création ou constatation d'une obligation de laquelle résulte une dépense (sous forme de bon de commande ou de passation de marché) ;
- ✎ La liquidation : la dépense devient certaine et exigible, elle est arrêtée dans son montant et devient susceptible d'être payée ;
- ✎ L'ordonnancement : ordre donné par l'ordonnateur au comptable de payer une dépense ; puis
- ✎ Le paiement : le visa « Bon à payer » est apposé et le paiement effectué par tout moyen ou instrument de paiement prévu par le code monétaire et financier.

Il existe trois grands types de budget ; un budget est dit en équilibre si les recettes sont égales aux dépenses. Mais lorsque les recettes sont inférieures aux dépenses, on parle de déficit budgétaire. Ce déficit peut donc être financé par des emprunts, ce qui naturellement augmentera encore la dette de l'Etat. Cependant, dans les rares cas d'excédent budgétaire, c'est-à-dire que les recettes sont supérieures aux dépenses, l'excédent enregistré permet de rembourser une partie de la dette de l'Etat.

2.2- Gestion de la performance dans le cadre des budgets-programmes

L'usage fait des documents budgétaires ci-dessus présentés permet de mettre en évidence la recherche de la performance dans le cadre de la réforme des budgets-programmes.

2.2.1- Approche de suivi de la performance

L'approche de suivi de la performance dans le cadre des budgets-programmes est conçue et gérée autour des indicateurs de performance. Ces derniers sont définis au travers de la traduction des objectifs stratégiques de développement en des objectifs opérationnels. En effet, des documents de stratégie pour un secteur donné comme à l'échelle pays, on traduit les éléments stratégiques issus des politiques publiques en des programmes budgétaires, puis déclinés en programmes et projets de développement. D'où la logique en cascade : des politiques en stratégie, et de la stratégie aux programmes budgétaires et des programmes budgétaires aux programmes et projets de développement.



Une autre caractéristique majeure de l'approche de suivi de la performance, c'est le passage du cadre pluriannuel au cadre annuel. En effet, une approche de glissement annuel est utilisée pour traduire un cadre pluriannuel en un cadre annuel. Ainsi, des documents pluriannuels de programmation comme le DPBEP, le PIP et le DPPD, on passe aux documents annuels de programmation comme le Budget Général de l'Etat, le PAP, etc.

C'est donc dans ce passage du cadre pluriannuel au cadre annuel pour garantir la gestion axée sur les résultats qu'intervient la fixation des cibles pour suivre la performance. Ainsi, des cibles pluriannuelles sont fixées et annualisées par la suite.

L'enjeu pour le suivi de la performance, c'est donc comment on concrétise les engagements pris en termes de cibles pluriannuelles et annuelles. D'où un système ou dispositif de suivi-évaluation robuste pour collecter des données et produire les indicateurs devant servir à mesurer la performance de manière glissante.

L'évaluation de la performance des programmes doit être insérée dans le cadre du Budget-Programme dès le début et les indicateurs de performance doivent être définis par les ministères sectoriels et non imposés. Le rôle du ministère des Finances devrait être celui du contrôle de la qualité.

L'approche de suivi de la performance revêt une dimension à la fois technique et institutionnelle. La dimension technique se réfère aux mécanismes et outils de déclinaison de la performance en partant du niveau stratégique au niveau opérationnel.

Quant à la dimension institutionnelle, elle se réfère au pedigree des acteurs devant assurer la réalisation de la performance. Il s'agit donc de tout ce qui permet de sceller un contrat de performance au-delà de la dimension technique de suivi de la performance.

2.2.2- Données générées par le suivi de la performance dans le cadre des budgets-programmes

Les données générées par les budgets-programmes constituent le socle des données probantes mobilisables dans le cadre de l'examen du Budget de l'Etat. Ces données proviennent du processus de suivi-évaluation qui jalonne la réforme des budgets-programmes. A partir de cette catégorie, s'ajoute

également celle des données issues des travaux de recherche portant sur les politiques publiques, les programmes, les projets et les thématiques de développement.

En cela, les données probantes dans le cadre du présent Guide sont celles qui se réfèrent pour l'essentiel au processus de gestion performancielle qui se développe autour de la gestion des budgets programmes. Il importe de les appréhender afin de mieux cerner l'écosystème des données probantes en matière de gestion du développement dans les pays africains.

Les données générées directement par les budgets-programmes ne sont pas à l'opposé de celles produites par les statistiques nationales régulières issues des comptes nationaux et des comptes satellites d'un pays ; elles les complètent.

☒ Source des données issues du suivi de la mise en œuvre du Budget de l'Etat :

Dans le cadre de la réforme des budgets-programmes, le système de gestion des finances publiques permet de suivre et rendre compte de l'exécution du budget de l'Etat. Des rapports périodiques sur l'exécution du budget de l'Etat sont produits en référence aux documents de planification budgétaire que sont les documents du Budget Général de l'Etat, du DPBEP, des DPPD et des PAP.

Ces rapports périodiques permettent l'élaboration, au terme de chaque exercice budgétaire, de la Loi de règlement qui sanctionne le bilan de mobilisation des ressources et d'exécution des dépenses publiques réalisées au titre d'une année budgétaire.

Pour ce qui est du Budget d'investissement, le rapport d'exécution du PIP rend compte en grande partie de son exécution.

☒ Source des données issues du suivi de la mise en œuvre des programmes budgétaires :

Les données issues du suivi des programmes budgétaires sont consignées pour l'essentiel dans les rapports annuels de performance. Tous les ministères et institutions qui bénéficient des ressources publiques dans le cadre des budgets-programmes sont astreints à présenter ce rapport à la fin de chaque exercice budgétaire.



- ☒ Source des données issues du suivi-évaluation des projets et programmes de développement :

Les projets et programmes de développement font l'objet d'un suivi régulier dont les résultats sont présentés dans les rapports de suivi. Ils font également l'objet des évaluations, soit à mi-parcours ou à la fin ou ex-post. Les résultats de ces évaluations sont présentés dans les rapports d'évaluation.

- ☒ Autres sources :

On note également des données de suivi-évaluation issues des institutions autonomes de contre-pouvoir (Conseil Economique et Social, Chambre des comptes, Parlement, etc.). Elles sont produites au moyen des rapports alternatifs d'évaluation.

Il y a également des évaluations réalisées par les institutions internationales ou des évaluations issues des travaux de recherche scientifique. Elles sont présentées dans des rapports d'évaluation indépendante ou des revues scientifiques.



Troisième Partie : Utilisation des données probantes lors de l'examen du Budget de l'Etat

Les données probantes sont essentielles aussi bien pour l'élaboration de politiques que pour la conception et la mise en œuvre de projets et de programmes à fort impact. Les données probantes comprennent les résultats de recherche, les données statistiques, les résultats d'évaluation, les opinions des citoyens, et les croyances et savoirs endogènes.

La principale question qui se pose ici, c'est comment utiliser les données probantes, dont celles générées par les budgets-programmes, lors de l'examen du Budget de l'Etat ? La réponse à cette question requiert que l'on comprenne pourquoi les données probantes doivent être utilisées lors de l'examen du Budget de l'Etat.

Deux volets essentiels sont pris en compte dans le cadre du Budget de l'Etat. Il s'agit du volet Fonctionnement et du volet Investissement. Ce deuxième volet aussi connu sous le nom de budget d'investissement, prend en considération toutes les grandes interventions de l'Etat en faveur du bien-être des populations. Les Parlementaires étant les élus du peuple, il va de soi qu'ils veillent, à travers les rôles régaliens du vote du Budget de l'Etat et du contrôle de l'action gouvernementale, à l'atteinte des cibles de développement et l'impact des interventions de l'Etat en faveur des populations.

En effet, l'approche que doivent utiliser les parlementaires pour analyser le Budget de l'Etat, doit amener le Gouvernement, plus particulièrement les gestionnaires de projets/programmes, à comprendre qu'en fondant l'action publique sur les données probantes, on améliore la qualité et la crédibilité des interventions et in fine, cela conduit à de meilleurs résultats au profit des populations bénéficiaires. Cette approche doit être à la fois holistique et ciblée. En passant de la globalité à des éléments de détail, il s'agira de zoomer certaines parties du Budget pour mieux les analyser à l'aide des données probantes mobilisées. En d'autres termes, plus on dispose de données probantes, plus on serait en mesure de mieux examiner le Budget de l'Etat.

Eu égard à ces considérations, le présent Guide propose six étapes (06) et seize (16) sous-étapes dans la démarche d'utilisation des données probantes lors de l'examen du budget de l'Etat.



Etape 1 : Analyser la crédibilité globale du Budget de l'Etat

En règle générale, le Gouvernement dispose d'outils et de mécanismes prompts à lui procurer les meilleures données à partir desquelles le Budget de l'Etat est conçu. Pour apprécier la fiabilité des données utilisées par le Gouvernement, les Parlementaires doivent avoir accès aux sources qui leur permettent de vérifier et de confronter les données du Budget de l'Etat.

A ce titre, l'utilisation des données probantes par les Parlementaires pour étudier la crédibilité des données du Budget de l'Etat s'avère déterminante. Cette vérification doit se faire tant sur le plan des ressources que sur des emplois.

Sur le plan des ressources, les hypothèses qui sous-tendent la mobilisation des ressources internes et externes, sont déterminées par l'environnement économique mondial, régional et national. Les sources de données liées à ces variables, doivent être documentées au niveau du Parlement. Par ce moyen, les Parlementaires appuyés par les experts à leur disposition doivent obtenir les données recherchées afin de vérifier la crédibilité de celles utilisées par le Gouvernement dans le cadre du Budget soumis à l'Assemblée nationale.

La même démarche devrait être menée en ce qui concerne les emplois du Budget de l'Etat. Ici, les taux d'exécution des dépenses engagées rubrique par rubrique devrait permettre de se prononcer sur la crédibilité des dépenses prévues. Il s'agit de vérifier que les niveaux programmés pour ces dépenses s'inscrivent dans la dynamique des dépenses engagées sur les dernières années.

📌 Récapitulatif de la première étape :

| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|--|--|
| # Vérifier la crédibilité des ressources du Budget | <ul style="list-style-type: none"> Les projections macroéconomiques sur la base desquelles, les ressources dont le niveau des recettes et la dette publique, sont déterminées, sont-elles fiables ? Pour y répondre, il faut rechercher les données sur l'environnement macroéconomique aux plans international, régional et national (Sources : BM, FMI, UEMOA, CEMAC, etc.), et les utiliser pour établir des comparaisons. Ceci revient à comparer entre autres, le taux de croissance et le taux d'inflation estimés par le Gouvernement avec ceux prédits par d'autres sources. En situation d'écart significatif observé entre les sources, amener le Gouvernement à apporter des justificatifs pertinents à ses prévisions de ressources budgétaires ou dans le cas contraire, l'amener à les ajuster. |



| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|---|
| # Vérifier la crédibilité des emplois du Budget | <ul style="list-style-type: none">La fiabilité des niveaux de dépenses envisagées par programme budgétaire doit être également analysée. Les sources à faire valoir dans cette analyse pourraient être : les taux d'exécution physique et les taux d'exécution financière des programmes budgétaires. La logique est de ne pas octroyer un accroissement sur le niveau antérieur des dépenses, si celles-ci n'ont pas été accompagnées de résultats plausibles sur le plan financier ou physique. Au contraire, en demander la réduction si les résultats précédents sont largement en deçà des cibles initialement attendues. |
| # Vérifier le niveau du déficit budgétaire | <ul style="list-style-type: none">La fiabilité du déficit budgétaire ne doit pas seulement être testée par rapport au respect du niveau du solde prescrit (en deçà de 3% pour les pays de l'UEMOA et de la CEMAC), mais rechercher les informations sur le respect de l'engagement pris en la matière au cours des années précédentes (peut-être au cours des 3 dernières années). Le Gouvernement s'accommode à ne pas dépasser la limite du solde budgétaire prescrit lors du vote du Budget. Les données sur le déficit réel observé (après exécution du Budget) au cours de ces trois dernières années permettront de réagir et d'amener le Gouvernement à revoir ses ambitions en la matière, s'il y a lieu. |

Etape 2 : Apprécier la pertinence du contenu des programmes budgétaires

Au-delà de l'analyse de la crédibilité globale du Budget de l'Etat, il importe de s'intéresser plus spécifiquement aux piliers du Budget de l'Etat que constituent les programmes budgétaires. Etant en approche programme, le Budget de l'Etat outre sa disposition suivant les grandes rubriques portant sur l'équilibre comptable entre ressources et emplois, est présenté sous forme de programmes budgétaires qui meublent les budgets-programmes des ministères et institutions.

Etant donné que le Parlement dispose de plusieurs Commissions spécialisées qui traitent de certains domaines d'intervention de l'Etat, notamment l'Education, la Santé, etc., les programmes budgétaires qui ont trait à ces domaines d'intervention doivent faire l'objet d'un examen minutieux, d'autant puisque les Parlementaires disposent de bonnes connaissances dans ces domaines.

A partir des programmes budgétaires ciblés, la recherche des données probantes est la clé de voûte pour analyser ces programmes. Il faudra se baser sur la structuration de chaque programme : (i) un objectif global ; (ii) des objectifs spécifiques ; (iii) les actions, activités à réaliser du programme ; et (iv)



les résultats attendus et les indicateurs de mesure des performances. A cet effet, les données probantes à mobiliser devraient entre autres, se référer aux indicateurs de mesure des performances. Il importe d'analyser la pertinence des engagements pris en termes de valeurs cibles fixées par indicateur de performance. Toute autre donnée pouvant permettre de juger de la pertinence ou non de telle action, ou telle activité d'un programme sera aussi nécessaire.

📌 Récapitulatif de la deuxième étape :

| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|--|--|
| # Vérifier la crédibilité des niveaux de dépenses prévues par ministère ou institution | <ul style="list-style-type: none"> Cette vérification déjà entamée (suivant les programmes budgétaires) à la deuxième sous-étape de la première étape, doit être complétée, cette fois-ci, en mobilisant les données sur les réalisations des indicateurs de performance en lien avec les engagements pris en termes de cibles, pour se prononcer sur la pertinence des accroissements de dépenses (comparativement à leurs niveaux de l'année précédente) par poste budgétaire au niveau de chaque programme budgétaire. |
| # Vérifier la crédibilité des nouveaux services votés | <ul style="list-style-type: none"> Cette vérification concerne les nouveaux services votés pour lesquels il importe de se prononcer sur leur pertinence. L'exposé des motifs avancés par le Gouvernement permet d'identifier les données à mobiliser (en particulier les données probantes y afférentes) devant servir à apprécier la pertinence de ces nouvelles dépenses. |

Etape 3 : Analyser la pertinence des dépenses d'investissement public

Cette étape permet de passer au peigne fin certaines entités spécifiques des programmes budgétaires que sont les projets et programmes de développement. C'est ici que les résultats d'évaluation constituent la particularité de données probantes dont on a besoin pour mieux étudier la pertinence du Budget de l'Etat, en l'occurrence le budget d'investissement.

Les Parlementaires, avec l'aide des experts qui les appuient, doivent mobiliser des données probantes sur les projets et programmes de développement ciblés. C'est en cela que l'exhortation pour des évaluations des projets et programmes de développement est la condition pour disposer des données probantes nécessaires pour mieux se prononcer sur la pertinence de ces interventions de l'Etat. Les Parlementaires doivent exiger que les projets et programmes qui ne produisent pas d'effets concrets sur le terrain au profit des populations soient clôturés ou une partie des ressources affectées à ces projets et programmes soit réorientée vers des projets et programmes de



développement dont les résultats sont attestés de tous, y compris des bénéficiaires.

Il y a également des données probantes mobilisées dans le cadre de l'exercice de redevabilité des députés qui sont utiles à l'analyse de la pertinence des projets et programmes de développement. A partir des enquêtes citoyennes ou des tournées auprès du peuple, les députés sont en mesure de mobiliser des données probantes qui témoignent des opinions des citoyens, de leurs perceptions et de leurs appréciations des résultats de tels ou tels projets/programmes de développement.

🗒️ Récapitulatif de la troisième étape :

| @ Sous-Étapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|--|
| # Procéder au choix des projets et programmes de développement à analyser et mobiliser les données probantes y afférentes | <ul style="list-style-type: none">• En fonction des données probantes mobilisées, il faudra procéder au choix des projets et programmes dont la plausibilité des résultats escomptés doit être analysée. Ceci requiert une préparation en amont afin d'être aguerri pour bien réaliser cette analyse. La liste des projets et programmes à analyser doit être définie en associant toutes les Commissions parlementaires spécialisées.• C'est à partir des données probantes mobilisées en amont que la liste des projets et programmes à analyser devrait être retenue. Aussi, cette liste peut-elle nécessiter la mobilisation d'une nouvelle série de données probantes complémentaires. |
| # Utiliser les données probantes mobiliser pour se prononcer sur la pertinence des dépenses d'investissement | <ul style="list-style-type: none">• Les données probantes mobilisées doivent permettre de se situer sur la pertinence du bénéfice que les populations tirent des projets et programmes évalués. Les Parlementaires doivent être en mesure, à travers l'exploitation de ces données probantes, de se prononcer s'il faut continuer avec tel ou tel projet ou programme, ou s'il faut l'arrêter, ou s'il faut l'ajuster, ou s'il faut le répliquer.• À partir de là, il est donc aisé de confronter les données probantes mobilisées pour se prononcer sur l'orientation du Gouvernement quant à ces projets et programmes concernés. Les éclairages apportés par des évaluations ainsi que des travaux de recherche doivent servir à apprécier les interventions envisagées dans le cadre des projets et programmes de développement concernés. L'enjeu, c'est de voir si les résultats des évaluations ou travaux de recherche mobilisés conduisent à remettre en cause l'efficacité et/ou l'efficience de telle intervention ou telle autre. En cas d'incohérence prouvée au niveau des données utilisées dans le cadre des projets et programmes de développement, il y a lieu d'utiliser ces informations pour demander des ajustements au niveau de ces interventions. L'on pourrait être aussi amené à recommander qu'il soit mis un terme aux projets et programmes de développement récurrents qui n'ont jamais fait l'objet d'évaluation. L'absence d'évaluation peut faire en sorte que l'Etat gaspille des ressources |



| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|--|---|
| | des contribuables dans des interventions inefficaces et/ou inefficientes. |
| # Analyser si les orientations prises dans le cadre des projets et programmes de développement choisis sont conformes aux données probantes mobilisées | <ul style="list-style-type: none"> • Les engagements pris en termes des valeurs cibles des indicateurs de performance peuvent être réévalués à l'aune des éclairages apportés par les données probantes mobilisées en lien avec les projets et programmes de développement choisis. • Ces engagements doivent être rapportés aux allocations mises à la disposition des projets et programmes de développement concernés. Ceci peut amener à exiger que les allocations soient révisées en conséquence ou plutôt les cibles des indicateurs de performance. |

Etape 4 : Echanger avec le Gouvernement sur les résultats des analyses

Cette étape indique la nécessité de mettre au cœur des échanges avec le Gouvernement, les résultats des analyses effectuées. Des clarifications sont requises de la part du Gouvernement pour compléter les analyses ou pour les valider ou non. Cette concertation se fait dans le contexte des dispositions qui régissent le fonctionnement de l'Assemblée nationale ou du Parlement selon le cas.

L'essentiel de cette concertation sur le plan technique est réalisé lors des travaux en Commissions. Sous le leadership du Président de la Commission des finances, le Gouvernement est invité à ce dialogue sur le contenu du Budget Général de l'Etat soumis au vote des députés. Le déroulement des travaux en Commissions donne lieu à des : (i) préoccupations et recommandations des députés ; et (ii) conclusion et avis de la Commission.

Les résultats des échanges avec le Gouvernement, avec si possible les données complémentaires mobilisées, doivent permettre aux Parlementaires de finaliser leurs analyses. Ceci contribuera à éclairer les discussions parlementaires lors du vote du Budget de l'Etat.



☞ Récapitulatif de la quatrième étape :

| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|--|---|
| # Organiser les travaux en Commissions pour échanger avec le Gouvernement sur les résultats des analyses | <ul style="list-style-type: none"> Lors des sessions en Commissions organisées avec le Gouvernement, les Parlementaires expriment leurs préoccupations et formulent ensuite des recommandations, après avoir pris acte des réponses du Gouvernement. A l'issue des sessions, la Commission des finances tire une conclusion et émet son avis pour la suite du processus d'examen du Budget. |
| # Finaliser les analyses et préparer le Débat d'Orientation Budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> Au terme de ce processus, il importe que le Parlement affine les résultats de ces analyses et les publie sur son site ou par des voies qui lui sont propres. Tout ceci permet de préparer le rapport général sur la base duquel devra se tenir le débat d'Orientation Budgétaire qui conduira au vote ou non du Budget de l'Etat. |

Etape 5 : Voter le Budget de l'Etat en tirant le meilleur potentiel des données probantes

En prélude à l'étude du Budget Général de l'Etat, le Gouvernement transmet par décret à l'Assemblée nationale, les principaux documents budgétaires, notamment le DPBEP, les DPPD et les annexes et note de présentation. L'ensemble de ces documents est à soumettre à un Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), conformément aux dispositions de la LOLF.

Au-delà des travaux en Commissions, ce débat d'orientation budgétaire est organisé en prélude au vote du Budget de l'Etat. Le DOB est défini comme une discussion tenue en plénière au sein de l'hémicycle. Portant sur les grandes lignes du budget de l'Etat, il doit être matérialisé par une délibération.

☞ Récapitulatif de la cinquième étape :

| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|--|
| # Organiser le débat d'orientation budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> Conformément au rapport général d'examen du Budget, la Commission des finances doit axer l'essentiel des motifs des modifications apportées au Budget de l'Etat sur la base des données probantes. Ceci permet au débat d'orientation budgétaire ne pas se faire sur la base des seules considérations politiques. |



| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> La délibération du DOB et le rapport y afférant, doivent démontrer l'esprit d'objectivité qui a caractérisé les travaux d'examen du Budget de l'Etat réalisés sur la base de l'utilisation des données probantes. |
| # Organiser le vote du Budget de l'Etat | <ul style="list-style-type: none"> Le rapport général de la Commission des finances relatif à l'étude du Budget de l'Etat est examiné en plénière. Le vote de la loi de finances et du programme d'investissement public est ensuite organisé et le délibéré est prononcé à l'issue du vote. |

Etape 6 : Préparer la prochaine session d'examen du Budget de l'Etat fondée sur l'utilisation des données probantes

L'examen du Budget de l'Etat basé sur l'utilisation des données probantes requiert une bonne préparation. Aussi, les enseignements tirés d'une session d'examen du Budget de l'Etat doivent servir à mieux préparer la prochaine session.

Les données probantes utilisées dans le cadre de l'examen du Budget de l'Etat au cours d'une année peuvent servir au même exercice au cours des années suivantes. C'est la raison pour laquelle il importe d'archiver les données probantes issues de l'examen du Budget de l'Etat à toute fin utile.

De plus, les enseignements tirés de la précédente session d'examen du Budget de l'Etat doivent alimenter le contrôle de l'action gouvernementale dans le cadre du Budget de l'Etat voté à l'issue des analyses précédentes. Il sied également de mieux s'armer pour ce qui est des données probantes nécessaires à une meilleure conduite de la prochaine session d'examen du Budget de l'Etat.

☒ Récapitulatif de la sixième étape :

| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|---|
| # Archiver les données probantes issues de l'examen du Budget | <ul style="list-style-type: none"> Les données probantes utilisées dans le cadre de l'examen du Budget de l'Etat au cours d'une année donnée peuvent servir au même exercice au cours de l'année suivante. C'est la raison pour laquelle, il |



| @ Sous-Etapes | ❖ Questions clés à examiner |
|---|--|
| fondé sur l'utilisation des données probantes | importe d'archiver les données probantes issues de l'examen du Budget de l'Etat à toute fin utile. |
| # Préparer et réaliser le contrôle de l'action gouvernementale sur la base des résultats de l'examen du Budget basé sur l'utilisation des données probantes | <ul style="list-style-type: none">• En perspective du contrôle de l'action gouvernementale dans le cadre du Budget de l'Etat voté, les résultats d'analyses diverses qui ont prévalu lors de l'examen de ce Budget, doivent être utilisés pour préparer les questions à adresser au Gouvernement, au cours de la gestion budgétaire courante, pour s'assurer que les interventions de l'Etat pour lesquelles les Parlementaires ont exprimé des préoccupations, se déroulent conformément aux objectifs auxquels, ils sont assignés.• Le contrôle de l'action gouvernementale doit se dérouler en référence à ces préoccupations relatives à l'atteinte des cibles de développement et à l'impact des politiques, des programmes et projets de développement sur le bien-être des populations. |
| # Prévoir l'agenda de la prochaine session d'examen du Budget de l'Etat et rassembler les données probantes nécessaires à cet effet. | <ul style="list-style-type: none">• Sur la base d'un agenda provisoire de la prochaine session, faire le point des données probantes qui ont réellement servi dans le cadre de la session précédente d'examen du Budget de l'Etat.• En lien avec les préoccupations qui ont manqué de l'éclairage des données probantes, rechercher et rassembler ces données probantes pour la prochaine session d'examen du Budget. Ceci revient à encourager des évaluations, à en réaliser directement aussi par le biais du Parlement (commande des évaluations de politiques, de programmes et de projets de développement spécifiques), à réaliser des évaluations citoyennes lors des missions de redevabilité auprès des électeurs, à contribuer au renforcement de l'architecture institutionnelle et juridique nécessaire à la production et à l'utilisation des données probantes, etc. |



Conclusion

La réforme des budgets-programmes se généralise en Afrique. Elle s'émancipe également avec l'utilisation des données probantes dans la gestion du développement, plus particulièrement dans certains secteurs, dont celui de la santé.

La promotion de la fonction évaluative dans le cadre de la mesure de la performance est un gage pour s'assurer que les données probantes générées par la gestion des budgets-programmes contribuent au renforcement de l'écosystème des données probantes nécessaires à de meilleures prises de décisions à tous les niveaux. Pour y parvenir, il importe de renforcer l'environnement juridique, institutionnel, et technique du processus de l'évaluation des politiques, des programmes et projets de développement.

L'utilisation des données probantes lors de l'examen du Budget de l'Etat exige tant de la part du Gouvernement que du Parlement des efforts idoines en matière de renforcement des capacités afin d'amener les acteurs concernés à bien conduire la réforme des budgets-programmes.

Les Parlementaires devraient également bénéficier de l'appui des experts spécialisés devant les aider à bien conduire les réformes au niveau du Parlement. De ce fait, ces experts devraient servir de courroie de transmission entre les législatures afin de les accompagner dans la durée.



Glossaire

- 1. Planification** : C'est un mode de raisonnement qui consiste à décider dans le présent en tenant compte de l'avenir. C'est un processus volontariste par lequel on cherche à déterminer : (i) les objectifs/résultats d'une institution/organisation ou d'une intervention pour une période déterminée ; (ii) les actions à mettre en œuvre pour les atteindre ; (iii) les moyens et les ressources nécessaires pour les réaliser.
- 2. Programmation** : C'est un processus qui consiste à décliner les actions afférentes à chaque programme ou projet et à projeter les cibles des résultats sur la période.
- 3. Programmation pluriannuelle** : C'est un processus qui consiste à recenser, choisir, évaluer et organiser sur plusieurs années les méthodes et moyens qui permettent d'atteindre l'objectif fixé.
- 4. Intervention de l'Etat** : Elle peut être une vision, une politique, une stratégie, un plan, un programme, un projet, une action, une activité, une tâche, etc.
- 5. Politique** : Ensemble d'orientations, de décisions ou de pratiques adoptées par un gouvernement pour orienter les actions d'une institution/organisation dans un domaine donné. C'est une ligne directrice officielle ou ensemble d'objectifs gouvernementaux généraux qui influencent les comportements au moyen d'un ou de plusieurs programmes qui leur sont liés en vue de l'atteinte d'un résultat attendu.
- 6. Stratégie** : C'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. C'est l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. La stratégie est l'ensemble des voies utilisées pour atteindre les objectifs que vise la politique. Dans la théorie des jeux, ensemble de décisions prises en fonction d'hypothèses de comportement des personnes dans une conjoncture déterminée.
- 7. Plan** : C'est un engagement formel pour la mise en œuvre d'actions spécifiques. C'est un instrument prospectif qui regroupe un ensemble d'actions cohérentes, envisagées et organisées dans le temps à travers lesquelles l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs est visée. Le plan comprend les actions à mettre en œuvre dans le cadre d'une stratégie donnée. Il ne doit pas être confondu avec la planification qui est un processus qui commence par la formulation des objectifs et la définition des politiques, des stratégies et des plans détaillés pour les atteindre.
- 8. Programme** : Un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour réaliser des objectifs spécifiques dans des délais et selon des paramètres de coût et de performance définis à l'avance. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.).
- 9. Projet** : C'est un ensemble d'actions ou d'activités interdépendantes, conçues et coordonnées pour atteindre un ou plusieurs objectifs spécifiques dans le cadre d'un



budget donné et au cours d'une période de temps fixée avec une localisation bien précise selon des paramètres de performance définis à l'avance. Il peut aussi se définir comme étant un ensemble d'actions coordonnées et planifiées dans le temps et dont la mise en œuvre vise à obtenir des produits définis d'un programme. Les projets visant à atteindre une finalité commune forment un programme.

10. Action : Ensemble d'activités planifiées, interdépendantes et cohérentes dont la mise en œuvre permet d'offrir à des bénéficiaires donnés, des services ou produits. Dans le cadre d'un budget programme, un programme est décomposé en plusieurs tranches plus fines pour mieux appréhender son contenu. Les actions fournissent un cadre d'analyse du contenu d'un programme en explicitant ses grandes composantes. Elles rendent, ainsi, lisible la politique publique portée par un programme. Les actions traduisent donc les domaines d'actions prioritaires identifiées dans un secteur ou un champ d'intervention. Elles représentent les champs d'intérêt de la politique publique en rapport avec les aspirations des bénéficiaires et les usagers. Elles permettent de coordonner les activités qui relèvent du même objectif spécifique. Cette classification doit permettre une formulation concrète, précise, réaliste, cohérente et suivant une échéance de l'action prévue pour l'atteinte des objectifs généraux du programme. Les actions regroupent un nombre raisonnable d'activités mises en œuvre pour la réalisation d'un objectif spécifique donné.

11. Activité : C'est un dérivé de l'action. Il s'agit d'un ensemble de tâches séquentielles interdépendantes et planifiées dont l'exécution devra contribuer à la production d'un extrant. Ainsi l'activité est une opération qui concourt à la transformation des ressources en produits ou en services. De ce point de vue, les activités servent de base à la détermination des ressources nécessaires. L'activité est aussi une combinaison d'intrants (ressources humaines, matérielles et financières) en vue de contribuer à la production d'un extrant (résultat) qui peut être un bien ou un service entrant dans le cadre de la réalisation d'un objectif spécifique. Les activités permettent d'atteindre les objectifs spécifiques fixés avec les moyens fournis pour produire les résultats attendus. Elles sont alors des processus de production qui soutiennent les actions planifiées au sein d'un programme. L'activité est également une décomposition de l'action. Exemple : si l'on veut définir une action « constructions d'infrastructures routières », on pourra la dérouler en activités : « étude de faisabilité, passation de marchés, suivi des travaux, etc. ». L'activité est en fait une sous-action. Elle est aussi le cadre dans lequel les dépenses sont également présentées selon leur nature (personnel, fonctionnement, investissement, etc.). Elle constitue la base du calcul du coût de l'action.

12. Tâche : C'est le dernier niveau de déclinaison d'une activité. Il s'agit d'un travail à faire dans un délai relativement court qui contribue à la réalisation d'une activité.

13. Document de Programmation Budgétaire et Pluriannuelle (DPBEP) : C'est un document d'évaluation du niveau global des recettes attendues de l'État et des dépenses budgétaires, respectivement décomposées par grandes catégories



d'impôts et de taxes et par grandes catégories de dépenses. Ce document évalue également l'évolution de l'ensemble des ressources, des charges et de la dette du secteur public en détaillant en particulier les catégories d'organismes publics visées.

14. Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) : C'est un document qui prévoit, pour une période minimale de trois ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis. La première année correspond à l'exercice visé par le projet de loi de finances.

15. Budget-programme (BP) : Le budget programme est un document qui précise comment les moyens sollicités seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés/résultats attendus. Il établit les liens entre les objectifs de politique publique, les programmes et les dépenses budgétaires. Il est constitué d'un ensemble de programmes. Il comporte des indicateurs qui sont nécessaires au suivi et à l'évaluation des performances et constitue ainsi un système d'information. Chaque programme comporte un certain nombre d'éléments reliés entre eux par des liens logiques.

16. Programme budgétaire : C'est un élément fondamental du budget-programme. Un programme est un ensemble d'objectifs spécifiques auxquels sont associés des actions regroupant des activités et/ou des projets, accompagnés de moyens et de mesures suivant des critères de domaine d'activités économiques (branche, filière ou secteur) ou de groupes cibles (femmes, jeunes, personnes âgées, chômeurs, etc.) ou de territoire (région, préfecture, commune, canton, village, etc.) ou de services administratifs obéissant à une logique de cohérence d'ensemble. Il est défini comme un regroupement de « crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme » et qui relèvent d'un même ministère. La politique publique est, ainsi, le concept essentiel qui permet de formuler le programme. Chaque programme est composé d'actions qui regroupent les activités prévues pour réaliser les objectifs spécifiques, des résultats attendus, de l'évaluation des coûts des activités et du dispositif de suivi-évaluation du programme, notamment les indicateurs. Les politiques publiques et la mission d'un ministère sont décomposables en un nombre entier et limité de programmes, soit six (06) programmes au maximum y compris le programme pilotage et soutien.

Le programme du budget-programme (ou programme budgétaire) n'est pas à confondre avec le programme de développement : un ensemble de projets de développement.

17. Programme d'investissements publics (PIP) : C'est le portefeuille de programmes et projets de développement que le gouvernement entend mettre en œuvre à court et à moyen termes pour atteindre les objectifs de développement qu'il s'est fixés. C'est le principal outil de développement dont se sert le gouvernement pour mettre en œuvre efficacement son programme d'actions. Les projets/programmes du PIP



doivent s'inscrire dans les programmes de budget programme des ministères et institutions/entités concernées et contribuer à la réalisation des résultats attendus des politiques/stratégies sectorielles/ministérielles, des politiques/stratégies nationales de développement et des OMD/ODD.

18. Données : Ce sont des observations ou faits spécifiques qui peuvent être soit quantitatifs (comme le nombre d'élèves, la taille d'une personne ...), soit qualitatifs (comme la couleur des yeux, la qualité d'un produit ...). Une donnée est un élément brut qui n'a pas été interprété, c'est-à-dire non mis en contexte. Il existe deux types de données qui sont complémentaires :

○ données de routine ou de sources administratives : calculées à partir des activités administratives. Exemple : ratio élève/maître, nombre de visiteurs dans un centre de santé ou de documentation, etc.;

○ données d'enquêtes et de recensements : de nature statistique, comme le Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH), l'Enquête Démographique et de Santé (EDS) ...

Les données d'enquêtes sont produites par les instituts nationaux de la statistique ou sous leur supervision et contrôle par d'autres structures.

Importance des données dans le suivi-évaluation : (i) Sans données, il ne peut y avoir ni suivi ni évaluation ; les données sont les matières premières du système de suivi-évaluation ; (ii) C'est à partir des données traitées qu'on aura des informations permettant de prendre des décisions, de suivre et évaluer les interventions.

19. Gestion de données : Fait référence aux processus et aux systèmes grâce auxquels une intervention stocke et gère les données du suivi et de l'évaluation de manière systématique et fiable, et y accède.

20. Information : C'est un ensemble de données traitées portant sur un sujet précis et présentées dans un contexte particulier. Une information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit. Elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions ou ses actions.

Exemples :

- Donnée : la taille du ménage A est de 5.
- information : la taille moyenne des ménages dans la commune urbaine d'Antananarivo est de 5 en 2009.

A travers ces exemples, on note que la donnée n'est pas encore mis en contexte, elle est encore brute et on ne peut pas prendre de décision avec. Tandis que l'information est déjà mise en contexte (lieu, période ...). On peut l'utiliser pour une prise de décision.



21. Etablissement de rapport : Processus consistant à fournir des données analysées sous forme d'informations pouvant être utilisées par les principales parties prenantes, par exemple pour améliorer la gestion de l'intervention, rendre compte aux partenaires au développement, mener des activités de sensibilisation, etc.

- Les rapports à usage interne sont élaborés pour améliorer la mise en œuvre de l'intervention. Ils jouent un rôle crucial dans l'apprentissage et facilitent la prise de décision et, en dernier ressort, ils sont utiles pour définir ce qui peut être communiqué à l'extérieur.
- Les rapports à usage externe sont élaborés pour informer les parties prenantes, hors de l'équipe de l'intervention et de l'institution/organisation de mise en œuvre ; ils constituent un élément important de la redevabilité.

22. Redevabilité (responsabilité de rendre compte) : Obligation de démontrer aux parties prenantes la mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus selon les plans établis.

23. Finalité : La finalité est le résultat à long terme qu'une intervention vise à atteindre (même si elle est au-delà de la portée de ladite intervention prise individuellement ; un programme nutritionnel peut contribuer à la finalité d'améliorer la santé dans une communauté, parmi d'autres programmes comme un programme de prévention du paludisme, qui y contribue également).

24. Résultat : C'est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. La notion de changement implique une transformation visible dans les individus, les groupes, les organisations, les communautés, le pays. La notion de causalité illustre le lien entre une action et le changement qui en découle. Un résultat doit être :

- Précis (le résultat escompté devrait préciser la nature du changement, les groupes cibles, l'espace géographique visée, etc.) ;
- Mesurable (le résultat escompté peut être mesuré par des indicateurs) ;
- Atteignable (le résultat escompté est réaliste étant donné le calendrier d'exécution de l'intervention et les ressources disponibles) ;
- Pertinent (le résultat escompté aidera à répondre aux besoins identifiés) ;
- Inscrit dans une échelle de temps (le résultat escompté précise une date d'échéance).

Exemple de résultat : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle. Effet obtenu grâce à l'augmentation de l'utilisation des formations sanitaires pour l'accouchement ou encore du taux de consultation prénatale par



exemple. Autrement dit, si l'utilisation des formations sanitaires par les femmes enceintes augmente, le taux de mortalité maternelle diminue : lien de cause à effet.

25. Niveaux de résultats

○ « Impact » ou résultat à long terme,

○ « Effet » ou résultat à moyen terme,

○ « Produit » ou résultat immédiat.

26. Impact : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. (CAD / OCDE 2002).

27. Produit (extrant) : Ce sont les biens et services découlant des activités, ou autres résultats immédiats qui mènent à l'accomplissement des réalisations.

28. Effet : Ce sont les changements ou les transformations positifs et négatifs auxquels une intervention contribue à court et à moyen termes.

29. Chaîne des résultats : la chaîne des résultats représente l'ensemble des étapes censées conduire à un résultat final identifié à l'avance. Elle comprend les liens entre les intrants, les activités et les résultats.

Exemple de chaîne de résultats : Intrants : briques, ouvriers ; Activité : construction d'une école ; Résultats : Ecole => Diminution du ratio élèves/salle => Augmentation de la fréquentation scolaire.

30. Gestion axée sur les résultats (GAR) : Une approche de la gestion fondée sur des résultats clairement définis, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats et les mesurer. Elle responsabilise les principaux intervenants pour atteindre les résultats (redevabilité envers les résultats), elle requiert le suivi des progrès visant l'atteinte des résultats, elle mesure la performance. Contrairement à la gestion axée sur les moyens ou encore sur les activités, la GAR a pour principe de fixer à l'avance les résultats à atteindre, c'est seulement après que les activités sont définies et que les moyens nécessaires sont mobilisés, mais toujours dans le but d'atteindre les résultats escomptés.

31. Cadre de mesure de rendement : Plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée de l'investissement afin de suivre et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés.

32. Indicateur : C'est un outil ou une variable quantitative et/ou qualitative pour mesurer la preuve de l'avancement vers un résultat ou la preuve de la réalisation d'un résultat. Un indicateur est une indication qui aide à mesurer le progrès vers l'atteinte des résultats. Il détermine le niveau de performance nécessaire pour réaliser les



résultats et spécifie les éléments nécessaires pour déterminer si les résultats escomptés ont été réalisés. Il doit être valide, fiable, sensible, simple, utile et abordable. Termes connexes : Indicateur SMART (spécifique, mesurable, acceptable, réalisable et temporel), CREAM+ (clair, réaliste, économique, atteignable, mesurable, + apporte une valeur ajoutée).

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion qui facilitent la conduite d'une gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources publiques. Ils rendent le suivi et l'évaluation plus précis et permettent de minimiser les jugements personnels et les descriptions narratives. Ils constituent le pilier central du cadre logique/cadre de résultats en ce qu'ils offrent des outils de gestion de la performance et permettent d'évaluer rapidement la réalisation des buts et objectifs. Le rôle des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) est de décrire les objectifs globaux, les objectifs spécifiques, les résultats et les activités en termes mesurables. Ce sont des renseignements chiffrés, destinés à caractériser les interventions, à suivre leur exécution et à les gérer. Ils sont des instruments de mesure qui permettent d'évaluer les performances du ministère ou de l'institution publique et de ses interventions. Les indicateurs servent d'outils privilégiés dans la mise en place d'un système de suivi-évaluation.

33. Cible/norme : Objectif ou valeur à atteindre pour un indicateur donné et par rapport auquel les progrès ou les réalisations peuvent être mesurés ou comparés. Les cibles finales sont les valeurs des indicateurs à atteindre à la fin de l'intervention. Ces cibles peuvent être décomposées en cibles annuelles, semestrielles, trimestrielles et mensuelles selon les fréquences de suivi adoptées dans le cadre du suivi du PTBA. La valeur effective réalisée pour une cible donnée à la fin de l'échéance donnée peut être comparée par rapport à la cible fixée pour la dite échéance pour apprécier le taux de réalisation ou à la valeur de référence/initiale/de départ de l'intervention pour mesurer le progrès ou le changement.

34. Groupe cible/population bénéficiaire : Individus ou organisations spécifiques au profit desquels une intervention (politique/programme/projet) est entreprise.

35. Suivi : C'est un processus continu et/ou périodique de collecte et d'analyse systématique d'informations pour apprécier les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion de l'intervention.

Exemple : si l'on doit construire une école, le suivi régulier de cette activité ne permettra pas seulement de constater s'il ne manque pas de briques, si l'un des ouvriers n'est pas malade ou ne travaille pas, ... mais ce suivi s'exerce dans le but d'avoir une école totalement construite dans le délai prévu. Le suivi permet de fournir en permanence aux responsables et acteurs concernés les informations sur l'exécution de l'intervention, de repérer très vite les atouts et les contraintes/difficultés



réelles de l'intervention et de procéder aux ajustements nécessaires en temps opportun.

36. Différents types de suivi :

- Suivi de la conformité : Vérifie la conformité avec les règlements des PTF et les résultats attendus, les conditions requises dans les contrats et pour les subventions, les lois et réglementations gouvernementales locales, et les normes éthiques.
- Suivi des bénéficiaires : Vérifie la perception que les bénéficiaires ont d'une intervention. Il comprend la satisfaction ou les réclamations des bénéficiaires par rapport à l'intervention, à propos notamment de leur participation, de la façon dont ils ont été traités, de l'accès aux ressources et de leur perception globale de ce qui a changé.
- Suivi du processus/des activités : Vérifie l'utilisation des apports et des ressources, le progrès des activités et la réalisation des produits. Il examine comment les activités sont exécutées – l'efficacité en termes de temps et de ressources.
- Suivi financier : Vérifie et garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories de dépenses prédéfinies.
- Suivi des résultats : Suit les extrants, les effets et les impacts – relève tout progrès vers la réalisation des résultats escomptés ainsi que tout impact non prévu potentiel (positif ou négatif).
- Suivi du contexte ou de la situation : Surveille l'environnement dans lequel l'intervention évolue, en particulier son influence sur les risques identifiés et les hypothèses, mais aussi d'éventuels événements inattendus. Ce suivi porte sur le champ de l'intervention, mais aussi, plus largement, sur le contexte politique, économique, social, institutionnel et financier l'influent.
- Suivi organisationnel : Examine la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre d'une intervention et au niveau de ses partenaires.

37. Évaluation : Une appréciation systématique et objective d'une intervention (projet, programme, plan, stratégie, politique), avant sa mise en œuvre, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des gestionnaires, des bénéficiaires, des décideurs, des partenaires techniques et financiers qui appuient l'intervention et même des responsables chargés de la planification, de la programmation et de la budgétisation des interventions. C'est un exercice de durée limitée qui vise à apprécier systématiquement et objectivement la pertinence, la performance, le succès et la durabilité d'une intervention avant sa mise en œuvre, en cours ou achevée :



○ Pertinence : La mesure dans laquelle une intervention est adaptée aux besoins/priorités des parties prenantes (bénéficiaires, pays, partenaires techniques et financiers, etc.). C'est la mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux attentes/besoins des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires techniques et financiers.

○ Performance : C'est l'aptitude d'un organisme à utiliser de façon rationnelle, efficiente et efficace des ressources rares pour atteindre des objectifs prédéfinis. C'est aussi le degré d'atteinte des résultats visés par une intervention ou une organisation. La performance s'apprécie sur la base de différents critères, à l'aide d'indicateurs liés à ceux-ci, et généralement par rapport à une donnée de référence ou à une valeur cible. Ces critères sont, entre autres :

- Efficacité : Mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est susceptible d'atteindre, les résultats immédiats escomptés. La mesure dans laquelle une intervention atteint ses objectifs immédiats ou fournit les résultats souhaités - atteinte des effets. C'est la mesure dans laquelle les résultats se rapprochent des objectifs fixés.

- Efficience : Mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus de la manière la moins coûteuse possible. Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe (OCDE/CAD 2002). C'est la transformation optimale des intrants en résultats (produits/extrants/effets/ impacts). L'efficience met en rapport les ressources (budgétaires, humaines, matérielles) mises en œuvre et les produits/extrants/effets/impacts d'une intervention.

- Ponctualité : Production en temps opportun des résultats prévus.

○ Succès:

- Impact : Changement positif à long terme ;

- Viabilité/Pérennité : Résolution durable de la problématique via les impacts ;

- Contribution au renforcement des capacités : Autonomie des bénéficiaires assurée ;

- Expériences positives des institutions pour aborder des problèmes de développement plus généraux.

○ Durabilité/viabilité : La mesure dans laquelle les apports d'une intervention sont susceptibles de se maintenir dans le temps une fois que les contributions des partenaires techniques et financiers ont pris fin. La durabilité peut être institutionnelle, organisationnelle, sociale, économique / financière et environnementale. La durabilité désigne généralement la pérennité des améliorations apportées par l'intervention. Elle se réfère classiquement à la permanence de la situation améliorée. Exemple de durabilité : «Les activités de traitement à l'Ivermectine sous directives



communautaires dans une zone donnée sont jugées durables lorsqu'elles se poursuivent de façon efficace, qu'elles assurent un taux élevé de couverture, qu'elles s'intègrent au sein des services de santé existants, qu'elles reflètent une forte appropriation communautaire et ce, tout en utilisant les ressources mobilisées par la communauté et le gouvernement...» Les interventions seront beaucoup plus durables si les aspects suivants existent :

- Intégration : Les interventions qui se sont intégrées dans la gestion routinière des services concernés sont plus susceptibles d'être durables ;
- Ressources: Les interventions sont plus susceptibles d'être durables si elles ont suffisamment de ressources (humaines, matérielles, financières) pour soutenir ce qu'elles essaient de réaliser ;
- Efficience : Les interventions gérées de manière optimale, par rapport au coût, sont plus susceptibles d'être durables ;
- Simplicité: Les interventions qui ont des pratiques, des règles et des procédures peu compliquées sont plus susceptibles d'être durables ;
- Acceptation : Les interventions qui sont acceptées par le personnel concerné (attitude favorable du personnel, activité de routine qu'il continuera d'exécuter même en l'absence d'une récompense matérielle supplémentaire) sont plus susceptibles d'être durables ;
- Appropriation communautaire: Les interventions sont plus susceptibles d'être durables si les communautés où s'exécutent les soutiennent du fond du cœur, et sont disposées à en assumer la responsabilité ;
- Efficacité: Les interventions qui fonctionnent efficacement sont plus susceptibles d'être durables.

Différents types d'évaluation :

- Evaluation ex ante ou évaluation a priori : Elle intervient avant la mise en œuvre de l'intervention ou après l'étude de faisabilité et est généralement réalisée par l'organisme qui est censé financer l'intervention (généralement les PTF mais aussi l'Etat dans le cadre du processus de planification et de programmation des investissements publics). Elle permet d'améliorer la conception et la mise en œuvre des nouvelles interventions. Elle porte sur l'analyse du contexte à l'origine de l'intervention, sur le contenu de l'intervention, sur les conditions de mise en œuvre et sur les résultats attendus. Elle constitue un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures. Elle vise à éclairer les choix décisionnels. Une évaluation ex - ante recouvre : un diagnostic sur une situation ou une évolution jugée critique, appelant une intervention publique, une analyse de la stratégie d'intervention, permettant d'anticiper le mécanisme procédural, les moyens financiers et humains, le calendrier. Une telle démarche peut déborder utilement sur le choix concerté



de critères d'évaluation des effets de l'intervention concernée, et d'indicateurs de mesure adaptés.

- Evaluation à mi-parcours : Evaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre de l'intervention. Permet de se faire une idée de l'avancement de l'intervention, de pronostiquer son impact, de déterminer les modifications à apporter éventuellement à sa conception.
- Evaluation finale/sommative : Evaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre de l'intervention pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs/résultats attendus de l'intervention ont été atteints et susceptibles de s'inscrire dans la durée. C'est une évaluation menée à la fin de la mise en œuvre de l'intervention afin d'en évaluer l'efficacité et l'impact.
- Évaluation ex-post : Evaluation menée quelque temps (05 à 10 ans) après la mise en œuvre de l'intervention pour estimer l'impact et la durabilité à long terme. Elle vise à identifier les facteurs de succès ou d'échec, apprécier la durabilité des résultats et des impacts et de tirer des conclusions et leçons qui pourront être généralisées à d'autres interventions.
- Evaluation d'effet/impact : Evaluation axée sur l'effet et l'impact plutôt que sur la gestion et la mise en œuvre d'une intervention. De ce fait, elle est généralement réalisée après l'achèvement de l'intervention dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post ou spécifique.
- Evaluation formative : Evaluation menée au cours de la mise en œuvre de l'intervention pour améliorer la performance et vérifier la conformité aux règles et procédures.
- Evaluation conjointe : Evaluation menée en collaboration par au moins deux partenaires engagés dans la mise en œuvre de l'intervention, elle peut favoriser le consensus à différents niveaux, la crédibilité et un soutien conjoint.
- Evaluation en temps réel (ETR) : Evaluation menée pendant la mise en œuvre de l'intervention, en général lors d'une opération d'urgence, elle assure une remontée d'information permettant d'apporter des améliorations à la mise en œuvre.
- Evaluation interne ou auto-évaluation : Evaluation réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'une intervention, elle est en général plus participative et aide le personnel à s'approprier et à comprendre l'intervention.
- Evaluation externe ou indépendante : Elle est menée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre de l'intervention et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique.
- Evaluation par secteur/groupe sectoriel (cluster) : Elle met l'accent sur un ensemble d'activités, d'interventions connexes, généralement menées dans des lieux différents et mises en œuvre par plusieurs acteurs (les structures publiques et privées, les partenaires au développement, les OSC, etc.).



- **Évaluation participative** : Évaluation menée avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés. Elle peut contribuer à les rendre plus autonomes, à renforcer leurs capacités, ainsi qu'à les aider à s'approprier et à soutenir l'intervention.
- **Évaluation thématique** : Se concentre sur un seul thème, comme le genre, l'environnement, les disparités spatiales, et porte généralement sur différentes interventions ou l'ensemble de l'organisation.
- **Méta-évaluation** : Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs. C'est une évaluation menée pour évaluer le processus même de l'évaluation, elle peut prendre l'une ou plusieurs des formes suivantes : inventaire des évaluations réalisées pour aider au choix des évaluations futures ; synthèse des résultats des évaluations passées ; vérification de la conformité avec la politique de l'organisation commanditaire et les bonnes pratiques en matière d'évaluation ; analyse de la façon dont les évaluations sont diffusées et utilisées pour l'apprentissage organisationnel et le changement, etc.
- **Pré-évaluation** : étude préalable visant à identifier les attentes des parties prenantes, choisir et préciser les questions d'évaluation, vérifier qu'il sera possible d'y répondre, mettre en place le dispositif d'évaluation et rédiger le cahier des charges.

38. Différence entre suivi et évaluation : Contrairement au suivi qui se focalise sur la réalisation des prévisions dans le délai imparti, l'évaluation fait des études profondes pour comprendre les causes de l'atteinte ou non des résultats.

39. Complémentarité entre suivi et évaluation : Une évaluation appuie et complète un système de suivi. Elle peut être entreprise de manière systématique (ex : évaluation par les bénéficiaires, évaluation d'impact, évaluation à mi-parcours, etc..). Elle tend à être plus analytique, cherchant à savoir le comment et le pourquoi des changements. Les références en matière de suivi-évaluation sont fournies par des indicateurs internes et des indicateurs externes. Le suivi et l'évaluation diffèrent mais ils sont étroitement liés. Ils se renforcent mutuellement. En utilisant certains indicateurs, le suivi peut fournir des données quantitatives utiles aux activités d'évaluation. L'évaluation soutient également le suivi. Elle peut être source d'enseignements pour la mise en place d'innovations conceptuelles ou méthodologiques perfectionnant la fonction "Suivi". Quand, par exemple, il faut prononcer un jugement final sur l'impact, la durabilité des résultats ou la contribution d'une intervention au renforcement des capacités, le facteur temps oblige à mener une évaluation. Il faut en effet qu'un certain délai s'écoule avant de pouvoir observer un ensemble suffisant de résultats et les attribuer à cette intervention. La relation entre suivi et évaluation est avant tout, interactive. Aucune des deux fonctions ne doit être entreprise en tant que substitut de l'autre.



40. Utilité du suivi-évaluation : Le suivi et l'évaluation sont des outils qui permettent d'identifier et de mesurer les résultats des interventions et de comprendre les raisons qui les sous-tendent. Ce sont des outils de pilotage et de prise de décision. Le suivi-évaluation sert essentiellement à mieux :

- gérer les interventions ;
- informer les parties prenantes des interventions ;
- comprendre et contrôler la réalisation des activités et l'atteinte des résultats;
- ajuster la logique de l'intervention à l'évolution du contexte (stratégies) ;
- Mieux fonder et orienter les interventions pour le futur.

41. Système de suivi-évaluation (SSE) : C'est un ensemble de processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapport, indiquant les moyens et ressources nécessaires pour que le résultat du suivi-évaluation apporte une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre de l'intervention. En schématisant, nous obtenons : SSE = planification => collecte de données => synthèse de l'information => réflexion => présentation du rapport

42. Données primaires : Données recueillies directement par l'équipe de l'intervention ou qui ont été spécifiquement demandées de collecter dans le cadre de l'intervention.

43. Données secondaires : Données qui ne sont pas collectées directement dans le cadre de l'intervention mais qui peuvent néanmoins répondre à ses besoins en information.

44. Données et méthodes qualitatives : Les méthodes qualitatives analysent et expliquent ce qui est étudié avec des mots (rapports d'observations, descriptions de cas représentatifs, perceptions, jugements de valeur, etc.). Elles utilisent des techniques semi-structurées (par exemple, observations et entretiens) pour permettre une compréhension en profondeur des attitudes, des croyances, des motivations et des comportements. Elles sont généralement plus participatives et reflètent mieux la réalité.

45. Données et méthodes quantitatives : Les méthodes quantitatives mesurent et expliquent ce qui est étudié avec des chiffres (par exemple, comptes, coefficients, pourcentages, proportions, scores, scores moyens, etc.). Les méthodes quantitatives utilisent généralement des approches structurées (par exemple, réponses codées aux enquêtes) qui fournissent des données précises pouvant être analysées du point de vue statistique et reproduites (répliquées) aux fins de comparaison.

46. Outils de collecte de données : Instruments utilisés pour identifier des sources d'information et les rassembler (questionnaires, guides, grilles, etc.).



47. Outils d'analyse : Instruments utilisés avec des techniques appropriées pour traiter et interpréter l'information.

48. Base de données : Ensemble structuré et organisé permettant le stockage de grandes quantités d'informations afin d'en faciliter l'exploitation.

49. Attribution : La part d'un changement observé ou mesuré qui peut être créditée/attribuée à une intervention spécifique par rapport à d'autres facteurs (ou causes).

50. Mesure de la performance : Processus continu de collecte de données, d'interprétation et de rapport concernant les aspects critiques des activités ou des interventions d'un projet/programme, d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation. La mesure de la performance permet de suivre les activités et les processus, et de vérifier si les résultats obtenus sont en lien avec ce qui était attendu. Elle vise notamment la concrétisation des moyens retenus pour répondre aux intentions de l'intervention.

51. Rapport annuel de performance (RAP) : C'est un document qui rend compte de la gestion des ressources allouées à un département. Il explique les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et ressources allouées. Le RAP relève les difficultés dans la mise en œuvre et formule les recommandations pour améliorer la gestion de l'année suivante.»

52. Tableau de suivi de performance : C'est le tableau de bord qui fournit des informations régulières sur la performance de l'intervention.

53. Rapport périodique de suivi-évaluation : C'est un document qui a pour objet de faire ressortir toutes les avancées réelles effectuées, d'identifier les contraintes majeures éventuelles et de proposer les recommandations adéquates. Le rapport permet :

○ D'avoir une vue d'ensemble de la performance de l'intervention ;

○ D'informer :

- les instances supérieures pour une prise de décision ;
- les groupes d'intérêt concernés pour actions ;
- les PTF pour négociation et plaidoyer. Les critères d'un bon rapport sont la pertinence, la concision, la simplicité, la praticabilité, l'objectivité, la fiabilité, la validité et la promptitude.

54. Assurance qualité : Toute activité concernant l'appréciation et l'amélioration des mérites et de la valeur d'une action de développement, ou le respect de normes préétablies. L'assurance qualité peut aussi concerner l'appréciation de la qualité d'un portefeuille de projets/programmes et son efficacité en termes de développement.



Références bibliographiques

Cambon Linda. Transfert de connaissances, données probantes, transférabilité : de la clarification des concepts aux changements des pratiques. *La Santé en action* 2021 ; 456 : 23-25. En ligne : <https://www.santepubliquefrance.fr/docs/transfert-de-connaissances-donneesprobantes-transferabilite-de-la-clarification-des-concepts-aux-changement-des-pratiques>.

CABRI, 2019 : Note d'orientation « Budget-Programme, le déploiement d'une réforme complexe en Afrique ».

Etienne Lwamba et al, 2021 : Un guide en huit étapes « Accéder, comprendre et utiliser les données probantes pour améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions en matière de sécurité alimentaire et de nutrition », *L'Initiative internationale pour l'Évaluation d'Impact (3ie) et le Centre d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (ACED)*.

Loi N°2024-09 du 20 Février 2024 portant loi-cadre sur la planification du développement et sur l'évaluation de politiques publiques en République du Bénin.

Politique Nationale d'Evaluation 2024-2033, Bénin.

USAID, 2016. Strengthening evidence-based development: five years of better evaluation practice at USAID 2011–2016. Washington, DC: USAID. Available at: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Strengthening_Evidence_Based_Development_Cover_Update_Five_Years_of_Better_Evaluation_Practice_at_USAID-compressed.pdf

USAID, 2018. Evidence in action: using and generating evidence about effectiveness in biodiversity programming. Washington, DC: USAID. <https://biodiversitylinks.org/projects/completed-projects/measuring-impact/evidence-in-action> [Accessed 4 May 2021].

The Pew Charitable Trusts, "Results First Clearinghouse Database" (June 2015), <http://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/issue-briefs/2014/09/results-first-clearinghouse-database>.

A Guide to Evidence-Based Budget Development, (John D. and Catherine T., 2016). Pew-MacArthur Results First Initiative.

