



Regional Centers for
Learning on Evaluation and Results

ETUDE DE LA DEMANDE EN SUIVI-EVALUATION AU BENIN

Version finale

D^r David Godonou HOUINSA, Ph.D.
Enseignant - Chercheur à l'UAC

Décembre 2012

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES	3
I-INTRODUCTION	5
II-RESULTATS ET ANALYSE.....	10
2-1 Environnement actuel du Suivi-évaluation au Bénin	10
2-2 Utilisation du système de suivi-évaluation	11
2-3 Engagement au niveau politique	13
2-4 Défenseurs du Suivi-évaluation dans le pays.....	14
2-5 Capacité actuelle en Suivi-évaluation	15
2-6 Arrangements institutionnels pour appuyer le Suivi-évaluation	17
2-6-1 Dispositif du suivi-évaluation de la SCRП	17
2-6-2 Dispositif du suivi-évaluation de la Politique Nationale de l'Aide au Développement.....	22
2-6-3 Dispositif institutionnel de l'évaluation des politiques publiques.....	24
2-7 Attentes pour l'avenir.....	27
2-8 Lacunes en capacités	27
2-9 Rôle / Point d'entrée possible pour CLEAR/CESAG.....	28
2-10 Rôles des donateurs dans le Suivi-évaluation.....	30
2-11 Autres organisations non gouvernementales impliquées dans le S & E.....	31
2-12 Autres sources d'information et de renseignement sur le S & E possibles	31
III-CONCLUSION.....	33
3.1- Principales forces du S-E.....	33
3.2- Faiblesses et principaux défis	33
3.3- Demande potentielle	34
3.4- Principaux contacts	39
ANNEXES	40
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées.....	41
Annexe 2 : Références bibliographiques	43
Annexe 3 : Guide d'entretien	45

LISTE DES SIGLES

ACMERP	Appui Conseil Macro Economique pour la Réduction de la Pauvreté
AIPS	Analyse d'Impact sur la Pauvreté et le Social
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BEPP	Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques
C/FED	Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CAPOD	Projet de renforcement de Capacités en Conception et Analyse des Politiques de Développement
CCAD	Cellule de Coordination de l'Aide au Développement
CCS	Comité Communal de Suivi de la SCRП
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDS	Comité Départemental de Suivi de la SCRП
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CSE	Cellule de Suivi-Evaluation
CSPEF	Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
DANIDA	Coopération Internationale Danoise
DDPD	Direction Départementale de la Prospective et du Développement
DGAE	Direction Générale des Affaires Economiques
DGB	Direction Générale du Budget
DGGLD	Direction Générale de la Gouvernance Locale et de la Décentralisation
DGIFD	Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement
DGPD	Direction Générale des Politiques de Développement
DGSPP	Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes
DOIF	Direction des Organisations Internationales et de la Francophonie
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EMICoV	Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages
FMI	Fonds Monétaire International
GIZ	Coopération Internationale Allemande
IDH	Indice de Développement Humain
INSAE	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
IRD	Institut pour la Recherche et le Développement
IREEP	Institut de Recherche Empirique en Economie Politique
LOLF	Loi Organique sur les Lois de Finances
OCS	Observatoire du Changement Social
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OSC	Organisations de la Société Civile
PADC-OMD	Projet d'Appui au Développement des Capacités pour l'atteinte des OMD
PAP	Programme d'Actions Prioritaires
PERAC	Public Expenditure Reform Adjustment Credit
PIB-TOFE	Produit Intérieur Brut-Tableau des Opérations Financières de l'Etat

PIP	Programme d'Investissement Public
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPBS	Planification, de Programmation, de Budgétisation et de Suivi-évaluation
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SCRP	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SE	Suivi-Evaluation
SIGIES	Système Intégré de Gestion de l'Information Économique et Sociale
SILP	Suivi d'Impact Local Participatif
SNDS	Stratégie Nationale de Développement de la Statistique
SSE	Système de Suivi-Evaluation
TBES	Tableau de Bord Économique et Social

I-INTRODUCTION

Contexte politique, économique et social du Bénin

La République du Bénin est un pays d'Afrique occidentale, qui couvre une superficie de 114 000 km² avec une population de 8 800 000 habitants en 2009. Membre de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), de l'UEMOA, de l'OHADA et partie prenante des différentes initiatives et directives régionales en matière de transparence et de bonne gouvernance dont le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs, le Bénin est entouré par le Togo à l'Ouest, le Nigeria à l'Est, le Niger et le Burkina Faso au Nord et l'océan Atlantique au Sud.

Depuis 1990, le Bénin le sous-système politique du Bénin fonctionne sur la base d'une démocratie pluraliste et participative. Ainsi, 6 élections législatives, cinq élections présidentielles et deux communales ont été organisées. Le régime politique est de type présidentiel avec une vie parlementaire dynamique, une liberté de presse reconnue et une société civile très active. La décentralisation démarrée avec les premières élections communales en 2003 permet progressivement d'asseoir la démocratie à la base et de transférer en partie, la responsabilité du développement aux communautés, le but recherché étant l'amélioration de la gouvernance à tous les niveaux.

En 2010, l'Indicateur composite de développement humain (IDH) est de 0.435 pour le Bénin. Cet indice se situe sur une tendance à la hausse depuis 1975 où il était estimé à 0.312 grâce aux efforts accomplis dans l'éducation et la santé. En dépit de ces progrès, le Bénin est toujours classé au 134^{ème} rang sur 169 pays au niveau mondial en matière d'IDH. La pauvreté monétaire touche encore une partie importante de la population et n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Selon les résultats de l'Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages (EMICoV) de 2010, le taux de pauvreté de la population est passé à 35.2 % en 2009, avec de fortes inégalités suivant le sexe et la région, contre 33.3 % en 2007 et 37.4 % en 2006. En revanche, la pauvreté non monétaire a reculé de 42 % en 2006 à 39.7 % en 2007 à 30.9 % en 2009, reflétant les progrès réalisés en matière d'éducation, de santé et d'accès à l'eau potable.

Au niveau de l'éducation primaire, le taux brut de scolarisation a évolué de 92,9 % en 2006 à 109 % en 2009 avec un taux de 104 % en ce qui concerne les filles. Si ces efforts se poursuivent, le Bénin pourrait réaliser l'objectif de l'accès universel à l'enseignement primaire inscrit dans les OMD. En matière de santé, le Bénin a accompli d'importants efforts. Ils ont permis un accroissement des services de santé, ce qui explique le taux de morbidité relativement faible de la population. Le taux de fréquentation des services de santé a évolué de 45.6 en 2007 à 46.1 % en 2009, le taux de couverture vaccinale pour les enfants de 0 à 11 mois a augmenté, passant de 96 % en 2007 à 98 % en 2009. Selon les statistiques sanitaires nationales, le paludisme se situe toujours au premier rang des affections. En 2008, il était la cause de près de 40 % des motifs de recours aux soins dans les structures sanitaires existant au sein de la population et de 43.5 % chez les enfants de moins de 5 ans. Il constitue également

la première cause d'hospitalisation tant pour l'ensemble de la population (20.1 %) que pour les enfants de moins de 5 ans (34.6 %), selon les chiffres de 2008. La lutte contre les autres maladies prioritaires comme la tuberculose a connu un certain succès du fait de sa prise en charge par l'État.

Pour accélérer les progrès vers l'atteinte des OMD dans les secteurs de l'éducation et de la santé en 2015, le Gouvernement du Bénin a décidé en 2006 de la gratuité des frais de scolarité dans les enseignements maternel et primaire et de la gratuité des soins de santé aux enfants de 0-5ans et aux femmes enceintes.

Si les problèmes d'assainissement se posent encore avec acuité au Bénin, l'accès à l'eau potable devient progressivement une réalité. Dans l'hypothèse d'un maintien des politiques publiques, la cible fixée pour 2015 dans les OMD pourrait être atteinte. En 2010, le taux d'accès à l'eau potable est estimé à près de 64 % pour l'ensemble du pays, avec toutefois de fortes disparités selon les milieux sociaux.

Sur le plan économique, le Bénin a enregistré des progrès qui se sont traduits par une croissance économique de 4.7% en moyenne sur la période 1991-2002. Elle a ralenti à 3.4 % en moyenne annuelle en 2003-2005 pour rebondir à 5 % en 2008, mais a marqué un net fléchissement entre 2009 et 2011. Il est attendu un rebond de la croissance à 5,1% en 2012.

La politique macroéconomique du Bénin a évolué dans le cadre du programme conclu avec le Fonds Monétaire International (FMI), notamment la mise en œuvre de la Facilité Elargie de Crédit (FEC) approuvée le 14 juin 2010 par le conseil d'administration du Fonds Monétaire International. Suite aux réformes engagées à partir de 2000, le pays a adopté le principe d'élaboration des budgets-programmes et des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) qui est maintenant étendu à l'ensemble des ministères, des institutions et organismes publics.

En 2011, la gestion macroéconomique a subi les contraintes non seulement des effets de la crise internationale, avec une baisse des recettes douanières, mais aussi de l'augmentation des dépenses publiques due aux grands travaux des années 2007-2008 et à la forte hausse de la masse salariale de l'Etat, suite à la satisfaction des revendications des travailleurs. Dans ce contexte, des coupes systématiques ont été utilisées comme instrument privilégié d'ajustement budgétaire.

Le Bénin met en œuvre depuis 2011, la troisième génération de document de stratégie de réduction de la pauvreté dénommée Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP) 2011-2015 pour laquelle un dispositif de suivi et d'évaluation a été mis en place.

L'architecture gouvernementale béninoise en place depuis 2011 prévoit plusieurs institutions pour la coordination de l'action publique, la conception et la gestion du développement. Ainsi, sous l'autorité de la Présidence de la République, il est institué :

- la Primature : chargé de la coordination de l'action gouvernementale et de l'évaluation des politiques publiques ;

- le Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective chargé de la planification, du suivi et de l'évaluation des projets et des programmes et de la production statistique ;
- le Ministère de l'Economie et des Finances chargé de la budgétisation, de l'exécution des dépenses publiques et de la gestion de la dette ;
- les ministères sectoriels chargés de la définition, de l'exécution et du suivi des politiques, programmes et projets sectoriels.

C'est autour de cette architecture que toutes les politiques et stratégies découlant des missions régaliennes et de la politique générale du Gouvernement, sont mises en œuvre. La SCRP qui représente le cadre fédérateur de toutes les politiques publiques en vue de la réduction de la pauvreté et de l'atteinte des OMD, occupe une place centrale dans l'action publique au Bénin et bénéficie à ce titre du soutien des Partenaires Techniques et Financiers. Une attention particulière et soutenue est donc accordée par le Gouvernement au suivi-évaluation en général et de la SCRP en particulier et ceci pour deux raisons principales : (i) montrer les résultats de développement pour continuer de bénéficier du soutien des PTF qui constituent une source précieuse de financement ; (ii) montrer aux communautés, les progrès réalisés au terme de l'action publique.

Le contexte en matière de suivi-évaluation a beaucoup évolué au Bénin mais on note une véritable mise en place d'un système de suivi-évaluation avec l'élaboration et la mise en œuvre des Stratégies de Réduction de la Pauvreté depuis 1999. Dès lors, le Système de Suivi-Evaluation (SSE) est constamment actualisé en vue d'en améliorer l'efficacité. Son architecture a donc beaucoup évolué dans le temps. Dans sa forme actuelle, le SSE du Bénin, tient compte de toutes ces expériences, capitalise les acquis et tire leçons des faiblesses qui ont marqué son évolution. Ces faiblesses appellent un besoin pressant d'harmonisation des concepts, outils, méthodes, grilles d'analyse, des standards et des critères d'évaluation, ainsi qu'une forte demande de formation et d'assistance technique. C'est justement pour répondre à ce besoin que CLEAR espace francophone basé au CESAG (Dakar) a initié une étude de la demande sur site en suivi-évaluation au Bénin, Mauritanie et Sénégal.

Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude varient en fonction de la nature, de la taille des programmes, des structures d'organisation, des institutions impliquées, de la direction des programmes, des partenaires et des donateurs.

- **Environnement pour l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats:**
 - Assurer la revue des plans nationaux et sectoriels en analysant le contexte politique, le contexte social, l'orientation vers la gestion axée sur le résultat ; le processus et le progrès des programmes selon les systèmes de suivi, les comptes rendus et les rapports existants.

- **Evaluation des systèmes de Suivi et Evaluation existants:**
 - Cerner les connaissances et les pratiques de suivi-évaluation au niveau national et sectoriel par le partage des expériences et la discussion sur les forces, faiblesses, défis et opportunités des systèmes de SE mis en place;
 - Constater l'efficacité des méthodes et outils de suivi-évaluation et de l'utilisation des ressources humaines;
 - Analyser les rôles et responsabilités du personnel qualifié au niveau national et sectoriel sur l'utilisation actuelle des outils et des méthodes de Suivi - Evaluation.
 - Analyser l'utilisation des résultats de Suivi-évaluation

- **Evaluation du besoin:**
 - Identifier les besoins de formation et d'assistance technique nécessaires pour améliorer le système de suivi-évaluation au niveau national et sectoriel.

Approche méthodologique

L'approche méthodologique suivie dans le cadre de cette étude a été retenue au cours de l'atelier méthodologique organisé par CLEAR et auquel ont participé les chercheurs nationaux, les experts de CESAG, le Coordonnateur de l'initiative CLEAR/CESAG. Les travaux de cet atelier ont été conduits par un Consultant recruté par CLEAR à cet effet. Les principales étapes méthodologiques sont : (i) appropriation de la démarche méthodologique ; (ii) adaptation de l'outil de collecte de données au contexte spécifique béninois ; (iii) revue documentaire et de littérature ; (iv) collecte de données auprès des acteurs de la chaîne du suivi-évaluation (S&E) du Bénin, soit trente six (37) personnes dont dix (10) organisations opérant au niveau central et relevant du secteur public, six (06) ministères sectoriels, quatorze (14) administrations communales, cinq (5) Partenaires Techniques et Financiers et deux (2) ONG actives et impliquées dans le suivi-évaluation ; (v) l'analyse des données et l'élaboration du rapport provisoire.

Il est à noter que les six Ministères sectoriels (enseignement maternel et primaire, enseignement secondaire technique et professionnel, enseignement supérieur, santé, agriculture et décentralisation) regorgent à eux seuls, 82,21% des agents de l'administration publique répartis dans les vingt-six ministères et six institutions de la République que compte le Bénin¹.

Enfin, la collecte d'informations, l'analyse des données, ainsi que la restitution des résultats de l'étude ont été réalisées en tenant compte des besoins d'informations qui ont permis de rédiger les différentes composantes des résultats de l'analyse : (i) environnement actuel du suivi-évaluation au Bénin ; (ii) utilisation du système de suivi-évaluation ; (iii) engagement au niveau politique ; (iv) défenseurs du suivi-évaluation dans le pays ; (v) capacité actuelle en suivi-évaluation ; (vi) arrangements institutionnels pour appuyer le suivi-évaluation ; (vii)

¹ *Statistiques sur les agents de l'Etat au 31 octobre 2011, Ministère du Travail et de la Fonction.*

attentes pour l'avenir ; (viii) lacunes en capacités ; (ix) rôle /point d'entrée pour CLEAR/CESAG ; (x) rôles des donateurs dans le suivi-évaluation ; (xi) autres organisations non gouvernementales impliquées dans le suivi-évaluation ; et (xii) les autres sources d'information et de renseignements possibles.

II-RESULTATS ET ANALYSE

2-1 Environnement actuel du Suivi-évaluation au Bénin

Au Bénin, le suivi-évaluation (SE), depuis bientôt deux décennies, fait l'objet d'un intérêt de plus en plus grandissant de la part aussi bien des pouvoirs publics que des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), et ceci dans la droite ligne de l'évolution du contexte du SE au niveau international. En effet, depuis les années 1990, la qualité de la gestion et les résultats qu'elle permet de produire, constituent les bases du système d'allocation de l'aide au développement au niveau international. Au Bénin, c'est avec l'initiative « Pays Pauvres Très Endettés » (PPTE) et l'élaboration du premier document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) en 1999 qu'un véritable système de suivi-évaluation se met en place.

Le succès de l'implémentation de la Gestion Axée sur les Résultats (dont le suivi-évaluation est une composante majeure) au Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme dans la seconde moitié des années 90 a conduit à la généralisation de ce mode de gestion dans l'administration publique avec la mise en place progressive des Cellules de Suivi-Evaluation au niveau de tous les ministères à travers le Public Expenditure Reform Adjustment Credit (PERAC), découlant du protocole d'accord signé entre le Gouvernement du Bénin et la Banque Mondiale en 2000. Cet intérêt vis-à-vis du SE va se poursuivre et se renforcer avec l'institutionnalisation progressive de l'évaluation des politiques publiques depuis 2007 et qui s'est matérialisée par la création d'un Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques.

De manière générale, *les acteurs s'accordent à dire que le besoin de SE est encouragé aussi bien par les pouvoirs publics que les PTF. Plusieurs institutions se sont positionnées tour à tour comme phares dans la pratique du suivi-évaluation* mais le Ministère en charge du développement, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, le Ministère de la Santé et, en remontant dans le temps, le ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme sont considérées comme celles qui ont mené les initiatives les plus importantes pour le suivi-évaluation. Plusieurs réformes incluant des dimensions de responsabilisation/responsabilité et de gouvernance sont par ailleurs en cours de mise en œuvre depuis quelques années. Elles sont principalement pilotées par le Ministère de l'Economie et des Finances (réforme de la gestion des finances publiques) et le Ministère des Réformes Administratives et Institutionnelles (réforme administrative).

Conscient de l'étendue des besoins en la matière, *les pouvoirs publics ont fait du renforcement des capacités en suivi-évaluation, une question centrale dans la promotion et l'amélioration de la pratique du suivi-évaluation au Bénin*. Cette volonté politique se traduit par l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs programmes et projets de renforcement des capacités du système de suivi-évaluation au nombre desquels on peut citer les Plans de Travail Triennaux 2007-2009 et 2010-2012 de renforcement des capacités de suivi-évaluation de la SCRP. On note également une systématisation de l'organisation de formations de courte durée au profit des cadres intervenant dans le système de suivi-évaluation.

2-2 Utilisation du système de suivi-évaluation

Les résultats découlant des activités de suivi et d'évaluation sont contenus dans plusieurs types de rapport élaborés périodiquement. Les principaux produits que l'on pourrait citer sont:

► pour les cellules de suivi-évaluation : *des rapports de progrès trimestriels élaborés après chaque revue du budget-programme des ministères sectoriels* ; ces rapports sont prioritairement destinés au Ministre du secteur et aux structures de mise en œuvre qui doivent prendre en charge les recommandations formulées par le rapport ; les Cellules élaborent également les rapports de performances annuels qu'elles transmettent à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême pour étude et approbation. Il faut noter qu'un effort important reste à fournir pour garantir la production à bonne date de ces rapports pour lesquels certains ministères enregistrent des retards de plus d'un an ;

► pour les groupes thématiques de suivi de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP), *des rapports de suivi thématiques sur les performances de la SCRP dans les secteurs sous revue*. Ces rapports sont prioritairement destinées à alimenter le rapport d'avancement de la SCRP et à améliorer l'exécution de la SCRP au sein du secteur ;

► *le rapport de suivi des projets et programmes du Programme d'Investissement Public (PIP) élaboré par la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSPP) ;*

► *le rapport d'avancement, principal produit du dispositif qui sert d'instrument de base pour les discussions de la revue conjointe sur la SCRP* ; cette revue conjointe qui se tient désormais tous les mois de juin réunit tous les membres du Gouvernement et les chefs de missions diplomatiques. Elle est clôturée par un aide-mémoire qui retrace toutes les recommandations à opérationnaliser dans le Budget Général de l'Etat pour l'année à venir. Il convient de noter que les revues conjointes qui se tenaient au cours du mois de septembre, ont été ramenées en juin à partir de l'année 2009, dans le but d'inscrire les recommandations de la revue dans la préparation du budget général de l'Etat ;

► *les rapports de l'Observatoire du Changement Social (OCS) sur l'impact de la SCRP ou des programmes sur la pauvreté des populations ;*

► les rapports d'évaluation des politiques publiques et stratégies sectorielles produits par le Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques (BEPP) ainsi que le rapport annuel sur l'évaluation des politiques publique qui fait la synthèse des différentes évaluations.

De manière générale, *les résultats du système de suivi-évaluation ne sont pas suffisamment pris en compte*, même si on note une évolution positive dans le temps, du fait, entre autres, de la mise en œuvre progressive de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dont l'un des principes est une prise de décision fondée sur des observations factuelles ; l'accent étant mis désormais non plus sur les moyens mis en œuvre mais sur la réalisation des objectifs définis.

L'utilisation des résultats du système de suivi et d'évaluation se situe à trois niveaux : la reddition de compte, la prise de décision politique et la gestion du développement à travers la planification et la budgétisation des projets et programmes.

Pour l'ensemble des acteurs, *la reddition de comptes* constitue la première utilisation faite des produits du suivi-évaluation au Bénin. En effet, les rapports de performance élaborés à la fin de chaque exercice budgétaire par chaque ministère et transmis à la Chambre des Comptes sont prioritairement destinés à rendre compte de l'utilisation des ressources publiques et des résultats atteints au cours de l'exercice budgétaire. De même, les rapports annuels d'avancement de la SCRIP dont l'élaboration est coordonnée par la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF) sont destinés à rendre compte des résultats atteints chaque année dans la mise en œuvre de la Stratégie afin d'alimenter le dialogue avec les PTF pour faciliter le déblocage des tranches annuelles (fixe et/ou variable) de l'appui budgétaire conjoint. En outre, les discours sur l'Etat de la Nation prononcés par le Chef de l'Etat devant la Représentation Nationale contiennent généralement des indicateurs socio-économiques produits par le système de suivi-évaluation pour montrer les efforts fournis par le Gouvernement dans les différents domaines.

Plusieurs canaux sont utilisés pour transmettre les résultats de suivi-évaluation aux politiques pour *la prise de décision*. Ils vont du simple compte rendu pour les Directeurs de la Programmation et de la Prospective à une communication formelle introduite en Conseils des Ministres pour être examinée par le Gouvernement et qui aboutit à des instructions aux ministères concernés. Le suivi de l'application desdites instructions se fait trimestriellement par le Secrétariat Général du Gouvernement. Mais ce suivi apparaît insuffisant pour certains acteurs (les PTF notamment) pour assurer la mise en œuvre des recommandations issues du suivi-évaluation. Des exemples non exhaustifs de prise de décision sur la base des résultats du suivi-évaluation sont : (i) *l'inscription de la Taxe de Développement local comme impôt direct dans la Loi de Finances 2008 et l'élaboration d'un guide pour son recouvrement suite à la réalisation de l'étude AIPS sur la Taxe de Développement Local (OCS, 2011)*, (ii) *la mise en place d'agents comptable dans les circonscriptions scolaires pour veiller à l'utilisation correcte des subventions octroyées aux écoles ainsi qu'une meilleure allocation des ressources (livres, tables et bancs...)* suite à la mise en œuvre du SILP dans le secteur de l'éducation. De même, les évaluations réalisées par le BEPP ont montré que de manière pratique, l'évaluation contribue à plusieurs objectifs et à des niveaux divers (aide à la prise de décision, information, amélioration de la mise en œuvre, capitalisation des bonnes pratiques, mobilisation de la société civile). A titre d'illustration, *l'évaluation de la politique du secteur agricole est aujourd'hui à l'origine de certaines réformes importantes qui seront entreprises dans ce secteur.*

L'utilisation des produits du suivi-évaluation pour l'amélioration de la gestion du développement à travers l'élaboration des politiques ou la planification à moyen terme se renforce progressivement au Bénin. Ce point est clairement souligné par les PTF rencontrés comme une évolution très positive. En cette matière, il est noté : (i) la mise en place d'une revue du processus pour évaluer la chaîne de Planification, de Programmation, de

Budgétisation et de Suivi-évaluation (PPBS) des secteurs et d'œuvrer de manière continue au renforcement de la cohérence entre le cadre stratégique de référence et les stratégies sectorielles suite aux évaluations ayant révélé des incohérences dans la planification du développement (**CESS Institut, 2010**) ; (ii) l'utilisation des résultats de l'étude AIPS sur le foncier réalisée par l'OCS pour la formulation et la mise en œuvre de la réforme foncière dans le cadre du premier Compact du Millenium Challenge Account (**OCS, 2011**) ; (iii) l'utilisation directe par les Cellules de Suivi-Evaluation des résultats de suivi pour améliorer la budgétisation et la planification opérationnelle dans certains ministères et (iv) la contribution des PTF à l'amélioration de la mise en œuvre de la SCRП à travers les différentes recommandations issues des revues conjointes sur la SCRП.

Par ailleurs, l'étude diagnostique des capacités nationales en évaluation au Bénin (**BEPP, 2010**), a révélé que *les résultats antérieurs des évaluations sont pris en compte (de façon systématique pour 42% des enquêtés et dans une moindre mesure pour 15%) avant la mise en œuvre de nouveaux projets/programmes ou politiques publiques et que les évaluations effectuées ont divers effets sur la structure qui les pratique*. Au titre de ces effets, on peut citer: (i) les changements importants sur le projet/programme ou politique publique évaluée ; (ii) des adaptations mineures de la structure notamment la réorganisation/modification des procédures ; (iii) des effets sur les relations entre les structures et leurs clients ; (iv) des effets sur les relations entre les structures et les bailleurs de fonds.

Il convient de noter que l'appui budgétaire conjoint a également contribué à l'apparition de la culture de prise de décision sur la base des résultats du système de suivi-évaluation en ce sens que l'atteinte des objectifs fixés et mesurés par des indicateurs, conditionne le versement des parts variables de l'appui budgétaire. Cette dynamique naissante doit être renforcée et accrue notamment dans les processus de planification et de budgétisation, le défi étant la mise en place de mécanismes opérationnels proactifs reliant les crédits de dépenses aux résultats produits et aux impacts générés sur la pauvreté et le bien-être des populations. A cet égard, les structures centrales du système de suivi-évaluation accordent davantage d'importance à la question de l'utilisation des résultats dans le processus de prise de décision. Ainsi, en octobre 2011, l'OCS a organisé un atelier régional sur l'analyse d'impact dont l'une des thématiques centrales, était l'utilisation des résultats d'analyse d'impact dans le processus de prise de décision. De même, la 2^{ème} édition des Journées Béninoises de l'Evaluation organisées du 02 au 04 juillet 2012 par le BEPP a également mis l'accent sur l'utilisation et l'appropriation des résultats du suivi-évaluation.

2-3 Engagement au niveau politique

Au Bénin, *il existe un engagement politique clair pour développer et soutenir le suivi-évaluation. Cet engagement s'est traduit au niveau institutionnel par la création de structures publiques dédiées au suivi-évaluation* aussi bien au niveau central (DGSPП, OCS, CSPEF, BEPP...), sectoriel (Cellules de Suivi-Evaluation), déconcentré (Comités Départementaux de Suivi de la SCRП) que local (Comités Communaux de Suivi de la SCRП) ainsi que par la

définition et la clarification des attributions et du rôle spécifique de chacune d'elles dans le dispositif de suivi-évaluation de la SCRP 2011-2015.

L'engagement au niveau politique en matière de suivi-évaluation se traduit également par la mise en place d'une dotation annuelle du Budget Général de l'Etat (certes insuffisante !) dont le montant varie en fonction des structures bénéficiaires. Par exemple, les ministères sectoriels bénéficient d'une ligne de crédit PERAC spécifique au suivi-évaluation dans le cadre de la réforme budgétaire du même nom d'un montant variant entre 50 et 100 millions de FCFA soit environ 100 à 200 000 \$US mais dans tous les cas, représentant moins de 2% des budgets sectoriels. Ces fonds sont consacrés au renforcement des capacités opérationnelles et techniques des structures à travers l'achat d'équipements et de matériels, la réalisation de mission de suivi-évaluation et la collecte des données pour l'élaboration des rapports, la tenue des revues trimestrielles et annuelles et, le paiement des primes aux acteurs intervenant dans le suivi-évaluation. Il convient de noter qu'une part non négligeable de ces ressources est également utilisée pour le renforcement des capacités des acteurs mais des dysfonctionnements importants sont notés dans la sélection des personnes bénéficiaires des formations qui se déroulent le plus souvent à l'étranger (Canada, France, Maroc, Belgique, Sénégal...). Ces dysfonctionnements ont conduit le Gouvernement à décider de mieux encadrer ces formations à l'étranger et de privilégier désormais les formations sur site au Bénin moins onéreuses et touchant un public plus large.

Pour les acteurs de la société civile, l'engagement politique en faveur du suivi-évaluation reste faible et semble destiné plus à satisfaire les PTF qu'à réellement promouvoir le suivi-évaluation comme instrument de gestion publique. Ils fondent cette perception sur le faible niveau de ressources consacrées au suivi-évaluation, l'insuffisance de personnel dédié à l'activité de suivi-évaluation et la faible qualité des données statistiques.

Les PTF par contre soulignent un engagement politique certain mais peu concrétisé par la mise en œuvre des recommandations et la prise de décisions sur la base des résultats du suivi-évaluation.

2-4 Défenseurs du Suivi-évaluation dans le pays

Les autorités du Bénin, au plus haut niveau, accordent une attention particulière au SE, du fait, entre autres, de la nécessité de montrer les résultats de développement, afin de bénéficier de l'aide publique au développement, notamment de l'appui budgétaire avec tranches variables. Ainsi, trois ministres sont fortement impliqués dans tout ce qui touche au SE au niveau central. Il s'agit du Premier Ministre, chargé de l'évaluation des politiques publiques, du Ministre du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective qui est également le Président du Conseil d'Orientation du Système de Suivi-Evaluation (SSE), et du Ministre de l'Economie et des Finances. *On peut considérer que les principaux défenseurs du SSE (ceux qui le gèrent) au niveau du Gouvernement et encouragent les autres ministres à accorder une place importante au SE en tant qu'outil de gestion publique, sont ces trois Ministres.*

Au niveau sectoriel, les ministères qui semblent être les plus actifs dans le SE sont ceux en charge de l'éducation, de la santé et de l'eau.

A l'échelon intermédiaire, plusieurs structures peuvent être citées comme défenseurs de SE au Bénin : (i) la CSPEF qui pilote le suivi-évaluation de la SCRП à travers l'élaboration du Rapport d'avancement ; (ii) l'OCS, le BEPP et la DGSPП qui sont des acteurs-clés du SSE au Bénin.

Dans les ministères, les Directeurs de la Programmation et de la Prospective ainsi que les Chefs des Cellules de Suivi-Evaluation peuvent être considérés comme des défenseurs du SE. Au niveau des Organisations de la Société Civile (OSC), le réseau Social Watch apparaît également comme un défenseur du SE à travers le suivi alternatif qu'il fait de la réduction de la pauvreté et de l'atteinte des OMD.

2-5 Capacité actuelle en Suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation au Bénin est marqué par un niveau d'organisation relativement élevé qui se traduit par l'existence *de structures uniquement dévolues au suivi-évaluation des projets, programmes et politiques publiques*. Au niveau central, on retrouve le BEPP, la CSPEF, l'OCS et la DGSPП. Au niveau sectoriel, la fonction de suivi-évaluation est assurée par les *Cellules de Suivi-Evaluation créées dans tous les ministères*. Au niveau décentralisé, les *Comités Communaux de Suivi (CCS) et Comités Départementaux de Suivi (CDS) sont mis en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la SCRП*. Mais, le *niveau de professionnalisation contraste avec ce niveau d'organisation*.

En effet, s'il est vrai que l'ensemble du système est animé par un *personnel dont la formation initiale prend largement en compte la thématique du suivi-évaluation* (planificateurs, statisticiens, économistes et administrateurs-gestionnaires de projets), il n'en demeure pas moins vrai que leur effectif est souvent très limité et que ces derniers bénéficient de peu de formations continues professionnalisées.

Pour ce qui est des formations continues professionnalisées, les résultats de l'enquête ont aussi révélé que *les compétences de la quasi-totalité des personnes rencontrées proviennent des formations universitaires générales ou génériques connexes aux sciences de l'évaluation, telle que la statistique ou l'économie ou encore parfois aux sciences sociales qui manipulent la planification telle que la sociologie et autres*. Par conséquent, les enquêtés profitent des opportunités : (i) de formations continues sous forme de stages, séminaires de formation ou de recyclages au Bénin ou à l'étranger, particulièrement au Canada et en France ; (ii) de lecture de documents spécialisés, (iii) d'accès aux expériences des collègues.

Aussi, le niveau de *professionnalisation* peut-il s'apprécier à travers la capacité du SSE à livrer à temps les produits attendus de son bon fonctionnement. A ce niveau, *l'output principal à savoir le Rapport d'avancement est élaboré chaque année et sert de document de référence à la revue annuelle consacrée au dialogue Partenaires-Gouvernement sur la SCRП*. De même, sur la période 2007-2009, le SSE a livré des produits tels que, *les résultats de EMICOV, les tableaux de bord sociaux, les tableaux de bord de l'économie nationale, les*

rappports départementaux sur les OMD, les rapports annuels sur l'état d'avancement des projets et programmes, les rapports sur le profil social national, les rapports d'études d'impacts, les rapports de mise en œuvre du SILP. Mais, ces différentes réalisations ont manqué de synergie entre elles, et les documents ne sont pas toujours disponibles à temps pour enrichir le rapport d'avancement.

Il a également été noté une certaine réticence et une certaine lenteur dans la remontée de l'information ainsi qu'un défaut de synergie entre les Cellules de suivi-évaluation et les services statistiques au sein de certains ministères. Tous ces dysfonctionnements n'ont pas permis de livrer tous les produits attendus (**OCS, Août 2010**). C'est pourquoi, les questions d'appropriation, de responsabilisation, de synergie, de complémentarité et d'efficacité sont au cœur de l'opérationnalisation du dispositif revu et actualisé dans le cadre de la SCRП 2011-2015 (**CSPEF, 2012**) et qui est décrit au 2.6.

En substance, les capacités actuelles du système de suivi-évaluation au Bénin sont résumées à travers l'encadré ci-après.

Encadré sur les capacités actuelle en S & E au Bénin	
Composante S & E	Elaboration de la capacité en S & E
<ul style="list-style-type: none"> • Système national de S & E 	<i>Oui, système mis en place depuis 1999</i> <i>Stade actuel : niveau élevé</i> Utilisation de l'information du S & E : à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> • Unité centrale de S&E 	Oui Lieu : CSPEF, environ 20 employés Chargée de l'élaboration du rapport d'avancement de la SCRП .
<ul style="list-style-type: none"> • S & E dans des secteurs spécifiques : Education, santé, agriculture, décentralisation, eau 	<i>Le SE est financé par le Gouvernement et effectué par des fonctionnaires</i> Le SE existe par exemple dans l'éducation et la santé depuis 1999 Utilisation de l'information reste à améliorer. Peu, plus de suivi de performance que d'évaluation effectuées
<ul style="list-style-type: none"> • S & E par un ministère (Ministère de la Justice) 	Existence d'une unité de S & E depuis 2003 6 employés Faible utilisation de l'information, reste à améliorer; évaluations effectuées : évaluation à mi-parcours du Projet d'appui au PIRSJJ
<ul style="list-style-type: none"> • S&E dirigé par des donateurs 	Principaux donateurs dans le SE : DANIDA, GIZ, PNUD Nature de leur appui : financier et technique Existence d'un groupe de coordination des donateurs : oui
<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur les progrès dans le DSRP 	Les activités de S & E sur le DSR sont menées par la CSPEF Qualité perçue de l'information de S & E : bonne et en amélioration constante
<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur les progrès dans les OMD 	<i>Réalisés par l'OCS et la DGPD</i> Bonne qualité
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de performance au 	<i>Le rapport d'avancement de la SCRП sert de rapport</i>

vue des plans/objectifs nationaux de développement	<i>de performance pour les objectifs nationaux de développement.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Autres capacités en S & E (à préciser) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Association béninoise de l'évaluation</i> - <i>Réseau national en Analyse d'impacts</i>

2-6 Arrangements institutionnels pour appuyer le Suivi-évaluation

Trois aspects de la gestion du développement utilisent le cadre institutionnel du système de suivi et d'évaluation du Bénin. Il s'agit du suivi et de l'évaluation de la SCRП, du suivi et de l'évaluation de la Politique Nationale de l'Aide au Développement (PNAD) et enfin, de l'évaluation des Politiques Publiques. Cependant, certaines parties prenantes ont suggéré la fusion du dispositif du suivi de la SCRП et celui de la PNAD (Cf. Aide-mémoire revue conjointe SCRП, juin 2011).

Au total, sur le plan conceptuel, il existe au Bénin, un système national de suivi et d'évaluation intégrant trois composantes :

- un dispositif de suivi-évaluation de la SCRП chargé de suivre et d'évaluer les efforts du Gouvernement dans la mise en œuvre de cette Stratégie qui constitue le cadre d'assistance des partenaires techniques et financiers pour la lutte contre la pauvreté au Bénin ;
- un dispositif de suivi et d'évaluation de la Politique Nationale de l'Aide au Développement pour suivre l'évolution de la gestion de l'aide au développement) ;
- un cadre institutionnel plus global d'évaluation des politiques publiques et de la politique générale de l'Etat y compris des interventions qui ne rentrent pas dans le cadre de la SCRП.

Ces différents dispositifs sont animés par des structures gouvernementales (voir dispositif de suivi évaluation des politiques publiques). Sur le plan pratique, le cadre institutionnel du système national de suivi et d'évaluation est en cours de mise en place.

2-6-1 Dispositif du suivi-évaluation de la SCRП

2-6-1-1 Structuration du cadre institutionnel

Le système de suivi et d'évaluation de la SCRП au Bénin est structuré (CSPEF, 2011) en deux niveaux : le niveau stratégique et politique et le niveau technique.

► **Le niveau stratégique et politique** est chargé de donner des orientations pour une mise en œuvre efficace de la stratégie et de coordonner le dispositif global de mise en œuvre de la stratégie au plan national. Il est composé de trois instances: (i) un Conseil d'orientation; (ii) un Comité de pilotage et (iii) des groupes sectoriels.

► **Le niveau technique** est quant à lui, chargé de l'opérationnalisation des orientations retenues au niveau stratégique. Il comprend deux systèmes: (i) le système de suivi et (ii) le système d'évaluation.

Le système de suivi est organisé en deux sous-systèmes: (i-a) le sous-système suivi statistique de la pauvreté, des conditions de vie des ménages et du développement économique et social et (i-b) le sous-système suivi des réalisations physiques et budgétaires des projets et programmes prioritaires. Quant au système d'évaluation, il est également composé de deux sous-systèmes : (ii-a) le sous-système d'évaluation de l'impact sur la pauvreté et (ii-b) le sous-système d'évaluation sectorielle et globale de l'efficacité des politiques publiques relevant de la SCRP.

2-6-1-2 Organisation et fonctionnement du cadre institutionnel

L'organisation et le fonctionnement du cadre institutionnel du suivi et de l'évaluation de la SCRP comporte deux pôles : (i) le pôle stratégique et politique ; (ii) le pôle technique.

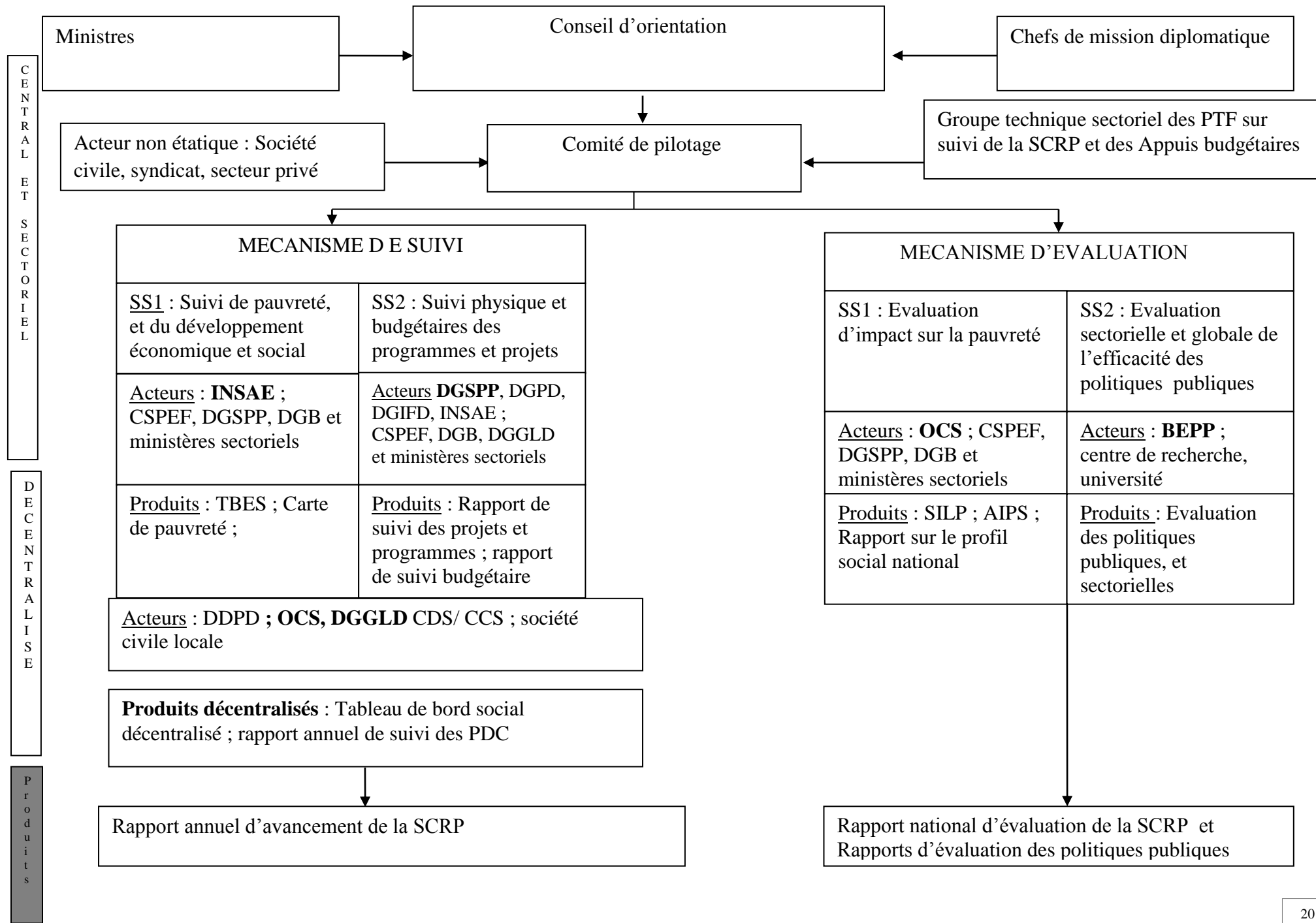
Pôle stratégique et politique

L'organisation et le fonctionnement du pôle stratégique et politique comporte trois niveaux : macro, méso et micro. ► Le niveau macro qui est constitué par trois organes en l'occurrence le Conseil d'orientation, le comité de pilotage et les groupes techniques thématiques et sectoriels. ► Le niveau méso qui comporte les Comités Départementaux de Suivi (CDS). ► Le niveau micro constitué par les Comités Communaux de Suivi (CCS).

La composition, les attributions et les produits des organes à ces différents niveaux et notamment pour ce qui est de la SCRP et de la Politique de l'aide au développement, varient en grande partie en fonction du domaine auquel s'applique le système de suivi et d'évaluation. Cependant, *les points de convergence au niveau des attributions des différents organes relatifs au suivi et à l'évaluation de la SCRP et de la Politique de l'aide au développement* permettent de retenir que : (i) *le comité de pilotage* a pour mission de s'assurer de l'effectivité du fonctionnement administratif et technique du dispositif et de la disponibilité des différents produits de suivi et d'évaluation ; (ii) *le conseil d'orientation* est la plus haute instance du dialogue politique entre le Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers ; (iii) *les Groupes Techniques Thématiques et sectoriels* renforcent le dialogue politique autour des politiques sectorielles et de la SCRP ; dans ce sens, les groupes ont pour tâche de partager des informations sur les activités menées ou à mener dans le secteur concerné, d'impulser la coordination, l'harmonisation et l'alignement des actions, d'harmoniser les outils de programmation, planification, budgétisation et suivi-évaluation du secteur y compris les indicateurs de suivi-évaluation, d'organiser à bonne date les revues sectorielles gouvernement-partenaires ; (iv) *les comités départementaux de suivi* (CDS) ont pour mission d'assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes d'actions départementaux, la collecte et l'analyse des données statistiques sectorielles du département ; (v) *les comités communaux de suivi* (CCS) ont pour mission d'assurer la collecte des données

statistiques de la commune, sous la supervision des comités départementaux de suivi. La composition de chacun de ces organes du cadre institutionnel de la SCRIP se trouve sur le schéma 1 ci-après.

Schéma 1 : Dispositif de suivi et d'évaluation pour la SCRP 3



Pôle technique

En ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement du pôle technique, les deux volets complémentaires que sont le système de suivi et le système d'évaluation ont des missions, des produits et des structures spécifiques au domaine d'intervention.

► Suivi de la mise en œuvre de la SCRП

Ainsi, le système de suivi de la mise en œuvre est structuré autour de deux sous-systèmes : (i) le suivi statistique de la pauvreté, des conditions de vie des ménages et du développement économique et social ; (ii) le suivi des réalisations physiques et budgétaires des projets et programmes prioritaires.

Le sous-système 1 : le suivi statistique de la pauvreté, des conditions de vie des ménages et du développement économique et social. La **mission principale** de ce sous-système est d'organiser et de superviser les activités de suivi du bien-être de la population et du développement par la collecte des données auprès des ménages, des administrations et services producteurs. Les **principaux produits** qui en sont issus sont : (i) un Système Intégré de Gestion de l'Information Économique et Sociale (SIGIES) ; (ii) la production des Tableaux de Bord Économique et Social (TBES) ; (iii) l'élaboration des comptes nationaux ; (iv) l'élaboration périodique de la carte de pauvreté ; (v) le rapport de suivi sectoriel et la matrice de suivi des indicateurs de la SCRП.

Le sous-système 2 : le suivi des réalisations physiques et budgétaires des projets et programmes prioritaires. La **principale mission** de ce sous-système est de suivre l'exécution des programmes et projets inscrits dans le PAP de la SCRП. Il se décompose en deux composantes, à savoir: (i) le suivi physique et financier des réalisations et (ii) le suivi budgétaire des programmes prioritaires.

Les **principaux produits** qui en sont issus : (i) les rapports annuels d'exécution des programmes et projets, dont les budgets-programmes ; (ii) le rapport trimestriel de suivi des dépenses prioritaires.

► Évaluation de la mise en œuvre de la SCRП

A l'instar du système de suivi de la mise en œuvre, le système d'évaluation de la SCRП est également organisé en deux sous-systèmes : (i) le sous-système portant sur l'évaluation d'impact sur la pauvreté ; (ii) le sous-système 2 relatif à l'évaluation sectorielle et globale de l'efficacité des politiques publiques.

Le sous-système 1 : évaluation d'impact sur la pauvreté. La **mission** de ce sous-système est de mesurer les effets et l'impact de l'exécution des projets, programmes et des actions sur les groupes cibles et sur les objectifs de développement (croissance, pauvreté, atteinte des OMD et développement social). Ces évaluations permettent d'établir des liens entre l'exécution des

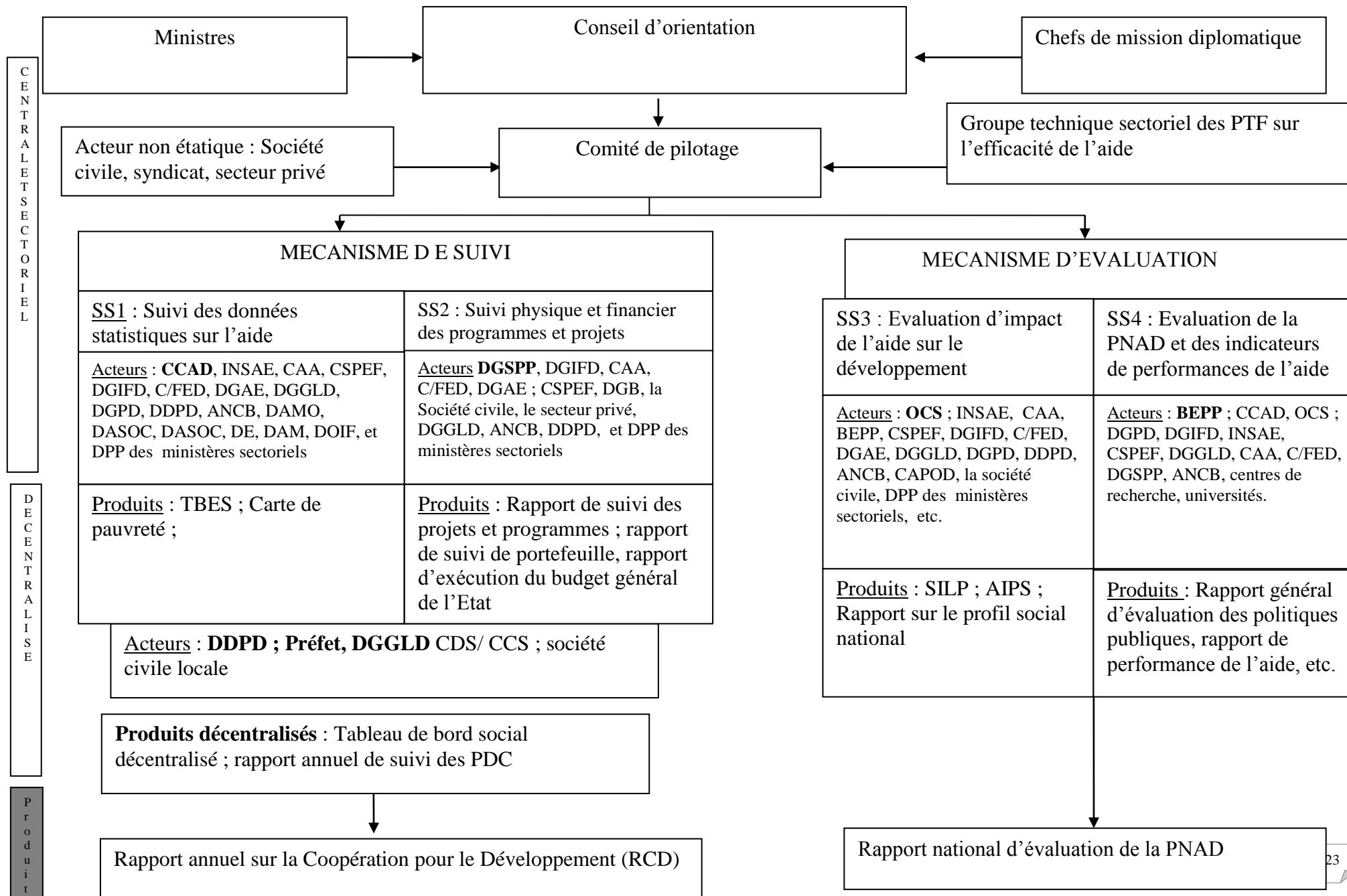
programmes et projets, d'une part, et les résultats en termes de développement et du bien-être des groupes cibles, d'autre part. Les **produits** attendus de ce sous-système sont: (i) les rapports des études sélectives d'impact des politiques et programmes sur la pauvreté selon un cahier de charges révisé annuellement et tenant compte des priorités de la SCRP, à l'aide d'instruments d'évaluation d'impact tels que l'AIPS et le Suivi d'Impact Local et Participatif (SILP) dont l'utilisation est progressivement renforcée au niveau central, sectoriel et décentralisé. L'Observatoire du Changement Social assure la coordination de ce système.

Le sous-système 2 : évaluation sectorielle et globale de l'efficacité des politiques publiques :
La **mission** de ce sous-système est de mesurer les effets et l'impact des stratégies sectorielles et des politiques globales sur les objectifs de développement (croissance, pauvreté et développement social). Ces évaluations sont destinées à apprécier l'efficacité des politiques et stratégies en vue de leur amélioration. Les principaux **produits** sont les rapports d'étude évaluative de l'efficacité des stratégies sectorielles et des politiques publiques sur la pauvreté dont : (i) les rapports d'évaluation à mi-parcours et finale de la SCRP ; (ii) les rapports sur l'évaluation des politiques publiques. Le Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques assure la coordination de ce système.

2-6-2 Dispositif du suivi-évaluation de la Politique Nationale de l'Aide au Développement

Au plan pratique, le cadre institutionnel du système national de suivi et d'évaluation de la Politique Nationale de l'Aide au développement n'est pas encore mis en place. Toutefois, le schéma 2 ci-après illustre la structuration dudit cadre institutionnel

Schéma 2 : Dispositif de suivi et d'évaluation pour la PNAD



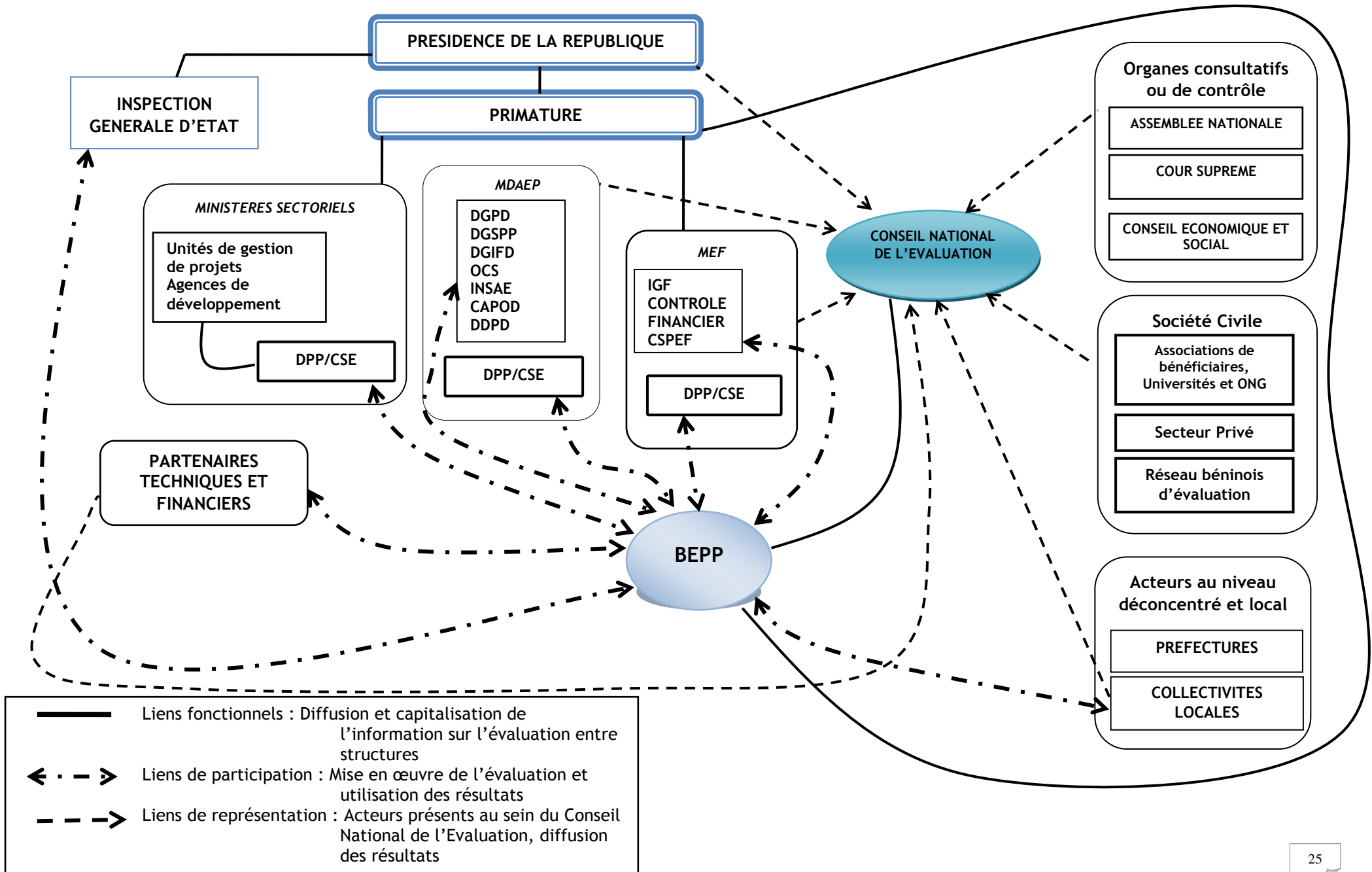
2-6-3 Dispositif institutionnel de l'évaluation des politiques publiques

L'évaluation des Politiques Publiques est animée par le Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques (BEPP) dont la mission est : (i) de veiller à la cohérence des objectifs, des stratégies et des politiques publiques avec les moyens humains, juridiques, administratifs et financiers mis en place ; (ii) d'apprécier la mise en œuvre des politiques publiques et d'en appréhender les impacts finaux ; (iii) de veiller à la qualité et à la transparence du débat public sur les politiques publiques ; (iv) d'élaborer des rapports d'évaluation des politiques publiques avec, si nécessaire, le concours de partenaires au développement ou de cabinets d'études ou d'enquêtes ; (v) de proposer des réorientations, au besoin, et de veiller à l'implication effective de toutes les parties prenantes dans la définition des politiques publiques, leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation ; (vi) d'apprécier le fonctionnement de l'Administration publique ; (vii) de rendre compte régulièrement au Premier Ministre des effets des stratégies et politiques publiques mises en œuvre par l'administration centrale, les services déconcentrés et les collectivités locales.

Le Cadre Institutionnel de l'Evaluation des Politiques Publiques (CIEPP) est composé de plusieurs groupes d'acteurs, à savoir : (i) le BEPP qui est l'instance d'évaluation des politiques publiques au Bénin ; (ii) le Conseil National de l'Evaluation, dont le rôle est de promouvoir la pratique évaluative et le respect des normes évaluatives ; (iii) les organes consultatifs et de contrôle que l'Assemblée Nationale, la Chambre des Comptes de la Cour Suprême, le Conseil Economique et Social; (iv) les structures au niveau central principalement composées des structures de suivi du Ministère chargé du Développement et d'autres structures chargées de la planification et de l'analyse économique et statistique dont notamment la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers/CSPEF, et toute autre structure institutionnelle ayant en charge le suivi de programmes publics ; (v) les structures au niveau sectoriel représentées par les Directions de la Programmation et de la Prospective des ministères sectoriels ; (vi) les structures associées au niveau local, les Préfectures, les Directions Départementales de la Prospective et du Développement (DDPD) les Collectivités locales qui, (viii) les parties prenantes non étatiques que sont les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les associations, les représentants des bénéficiaires, les universités, les instituts de recherche et de développement et le Secteur privé. Le schéma 3 ci-après donne des détails.

Les principaux points saillants de ce cadre institutionnel se trouvent résumés à travers l'encadré portant sur les arrangements institutionnels du système national actuel en S & E.

Schéma 3 : Dispositif de suivi et d'évaluation pour les politiques publiques



Encadré sur les arrangements institutionnels du système national actuel en S & E	
Organisations	Sont-elles (et, si oui, comment) liées au S & E?
Secteur public	
Bureau du Président / Premier ministre	Oui, le Premier assure la présidence du forum de haut niveau sur le rapport d'avancement de la SCRП qui est le principal produit du système de SE
Agence centrale	Comité de pilotage de la SCRП comprenant CSPEF, OCS, BEPP, DGSPП : assure la coordination et veille au bon fonctionnement du système de SE
Ministères (à préciser)	Tous les ministères participent au système national de SE à travers leurs Cellule de Suivi-Evaluation et service statistique
Bureau national de statistique	Oui, l'INSAE est responsable du sous-système suivi de la pauvreté au sein du système de SE
Cour des comptes	Non
Institut de formation du secteur public	Non
Autre (précisez)	RAS
Autres organisations (non-gouvernementales)	
Association nationale pour l'évaluation	Non
Organisations de la société civile	Oui. Les OSC sont impliqués dans l'élaboration du rapport d'avancement de la SCRП. Elles produisent également des rapports alternatifs sur la pauvreté et les OMD et sont actives dans le contrôle citoyen de l'action publique
Organisations du secteur privé	Oui. Le secteur privé est impliqué dans l'élaboration du rapport d'avancement de la SCRП à travers le groupe sectoriel Secteur privé
Université	Non
Autre institution formation	Non
Autre (précisez)	
Bailleurs de fonds et organismes internationaux	
Banque mondiale	Oui, appui technique et financier
Banque africaine de développement	
PNUD	Oui, appui technique et financier
UNICEF	
Autres organismes des Nations Unies (à préciser)	
Bailleurs de fonds bilatéraux (DANIDA et GIZ)	Oui, appui technique et financier

2-7 Attentes pour l'avenir

Le système de suivi et d'évaluation au Bénin est encore en construction. Tous les acteurs considèrent qu'il a besoin d'être renforcé pour fonctionner de manière optimale. Les points critiques à améliorer dans le système varient cependant d'un acteur à l'autre. En effet, pour :

- l'administration publique, la priorité doit être accordée, au cours des prochaines années à *la réalisation d'évaluations et à l'amélioration de la qualité des données statistiques produites.*
- la société civile, la priorité doit aller à *la réalisation d'évaluations, l'amélioration de la qualité des données statistiques produites et la formation des cadres de l'administration publique.*
- les PTF, l'orientation à donner au SSE les prochaines années devra davantage prendre en compte *l'évaluation* puisque le suivi est désormais relativement bien ancré dans la gestion publique au Bénin.

Mais de manière générale, les attentes des différents acteurs peuvent se résumer ainsi qu'il suit : *un SSE plus performant davantage orienté vers l'évaluation dont les résultats sont effectivement utilisés pour la gestion stratégique et opérationnelle du développement dont les piliers seraient le renforcement des capacités techniques des acteurs et la production de données statistiques de qualité.*

2-8 Lacunes en capacités

Un système de suivi-évaluation a trois fonctions essentielles : (i) une fonction statistique ; (ii) une fonction d'analyse et d'évaluation ; (iii) une fonction d'aide à la décision. Le constat est que ce système peine encore à être entièrement opérationnel notamment sur le plan technique. Malgré la volonté marquée des gouvernants d'accompagner le développement du système, il reste tout de même affaibli par plusieurs difficultés dont, entre autres:

- **au niveau du suivi** : (i) la faiblesse des outils et techniques pour effectuer le suivi ; (ii) les faibles capacités des ressources humaines en techniques d'élaboration et de gestion d'un système de suivi-évaluation ; (iii) la faiblesse de la production statistique qui empêche la réalisation efficace du suivi et partant de l'évaluation ; (iv) des faiblesses en ressources humaines et en moyens financiers des Cellules de Suivi-Evaluation ; (v) la forte mobilité des cadres disposant des capacités nécessaires à la mise en œuvre des activités ;
- **au niveau de l'évaluation** : (i) la quasi-inexistence sur le plan national de formations adaptées aux techniques d'évaluation ; (ii) l'insuffisance numérique d'évaluateurs expérimentés au sein de l'administration ; (iii) la méconnaissance des normes et des techniques d'évaluation par bon nombre de consultants ; (iv) la faible capacité évaluative (insuffisance d'outils, de standards et de normes, insuffisance de formations spécifiques en évaluation, insuffisance non maîtrise des concepts, d'outils et de méthodologies...); (v) les faibles ressources allouées à l'évaluation ; (vi) les

résistances de certains gestionnaires face à l'évaluation ; (vii) la faible autonomie des structures d'évaluation ; (viii) l'inexistence d'un système de centralisation des résultats des évaluations.

Le tableau suivant présente les détails des perceptions des personnes rencontrées quant aux principales lacunes du SSE au Bénin.

Tableau I : Lacunes identifiées par les acteurs interrogés

Acteurs Lacunes citées	Secteur Public	ONG	PTF	Mairies	Centres de Formation/instituts de recherche	Ensemble
	<i>Faible compréhension des hauts fonctionnaires de l'utilité du SE</i>	19,15	0,00	25,00	19,51	25,00
<i>Faible capacités techniques des fonctionnaires pour construire et faire fonctionner un système de SE</i>	14,89	33,33	25,00	14,63	0,00	15,15
<i>Faible qualité des données pour mesurer et suivre la performance des programmes</i>	23,40	33,33	0,00	26,83	25,00	24,24
<i>Trop peu d'évaluations réalisées</i>	25,53	33,33	50,00	26,83	25,00	27,27
<i>Pénurie d'évaluateurs</i>	17,02	0,00	0,00	12,20	25,00	14,14
<i>Total</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

L'analyse de ce tableau permet de retenir que l'importance des lacunes identifiées varie d'un groupe d'acteurs à l'autre. Mais de manière générale, la fréquence des évaluations réalisées est une préoccupation majeure pour tous les acteurs en particulier les PTF.

En outre, les ONG, le secteur public et les mairies accordent une grande importance au problème de qualité des données.

2-9 Rôle / Point d'entrée possible pour CLEAR/CESAG

Les besoins en renforcement de capacités ressortent clairement des difficultés évoquées dans la rubrique portant sur les lacunes. Ils sont de plusieurs ordres avec de fortes interactions entre eux. Mais la question du *renforcement des capacités des ressources humaines* apparaît

comme prioritaire parce qu'elle détermine tout le reste. A cet égard, *la fourniture de services de formations et d'appui techniques est une excellente porte d'entrée pour CLERA/CESAG dans la sphère du suivi-évaluation au Bénin.*

Cette fourniture de services visera à combler les lacunes ci-après:

- ✓ **Au niveau de l'administration publique** : (i) les faibles capacités des ressources humaines en techniques d'élaboration et de gestion d'un système de suivi-évaluation ; (ii) la faiblesse de la production statistique qui empêche la réalisation efficace du suivi et partant de l'évaluation ; (iii) la quasi-inexistence sur le plan national de formations adaptées aux techniques d'évaluation ; (iv) l'insuffisance numérique d'évaluateurs expérimentés au sein de l'administration ; (v) la méconnaissance des normes et des techniques d'évaluation par bon nombre de cadres; (vi) la faible capacité évaluative (insuffisance d'outils, de standards et de normes, insuffisance de formations spécifiques en évaluation, insuffisance non maîtrise des concepts, d'outils et de méthodologies...).
- ✓ **Au niveau des mairies** : (i) la faiblesse des outils et techniques pour effectuer le suivi ; (ii) les faibles capacités des ressources humaines en techniques d'élaboration et de gestion d'un système de suivi-évaluation ; (iii) la faiblesse de la production statistique qui empêche la réalisation efficace du suivi et partant de l'évaluation ; (iv) la méconnaissance des normes et des techniques d'évaluation; (v) la faible capacité évaluative (insuffisance d'outils, de standards et de normes, insuffisance de formations spécifiques en évaluation, insuffisance non maîtrise des concepts, d'outils et de méthodologies...).
- ✓ **Au niveau des acteurs non étatiques (société civile, parlement, secteur privé)** : (i) les faibles capacités des ressources humaines en suivi-évaluation ; (ii) la méconnaissance des normes et des techniques d'évaluation par bon nombre de consultants ; (iii) la faible capacité évaluative (insuffisance d'outils, de standards et de normes, insuffisance de formations spécifiques en évaluation, insuffisance non maîtrise des concepts, d'outils et de méthodologies...).

La décision du Gouvernement de privilégier désormais les formations sur site au Bénin, moins onéreuses et touchant un public plus large que les formations à l'étranger, constitue également une opportunité.

Comme il a été souligné plus haut, il existe plusieurs initiatives en matière de formation continue des cadres en suivi-évaluation. Mais ces initiatives ne sont pas centralisées et on note une faible synergie entre elles bien que des efforts aient été faits au cours de ces dernières années. A titre d'exemple, on peut citer les formations conjointes organisées par l'OCS, le Projet de Renforcement des Capacités en Analyse des Politiques de Développement (CAPOD) et le BEPP au profit des cadres de l'administration publique, des responsables de suivi-évaluation des communes et des acteurs non étatiques (société civile et secteur privé). Les risques découlant de cette faible synergie sont les doubles-emplois (les mêmes personnes bénéficient de formations identiques de la part de plusieurs structures), la variabilité du contenu et de la qualité des formations et donc globalement une faible efficacité.

Au total, la proposition de services de formation de grande qualité, labellisés et centralisés faisant interagir les structures telles que l'OCS, le BEPP, le CAPOD, la DGSPP, la DGPD et la CSPEF serait incontestablement un gain qualitatif en matière de renforcement des capacités en suivi-évaluation au Bénin. L'une des conditions de succès de cette initiative serait l'accompagnement du Gouvernement pour en faire une sorte d'école d'été en partenariat avec les centres universitaires ou de recherche actifs dans le domaine du suivi-évaluation. Mais cela ne permettrait de relever la qualité du SE au Bénin que si parallèlement les moyens dédiés à la pratique quotidienne du suivi-évaluation (budgets, matériels, personnels...) sont dans significativement améliorés et les bénéficiaires des formations, maintenus en poste au moins pour un certain temps.

2-10 Rôles des donateurs dans le Suivi-évaluation

Depuis 2011, il existe au niveau des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), un groupe technique sur le suivi-évaluation dont la coordination est actuellement assurée par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), après une coordination de la Banque Mondiale. Ce groupe apporte un soutien au développement des capacités nationales en SE et discute des questions de synergie des interventions en matière de SE. Il convient de noter que le soutien apporté par les PTF s'appuie en général sur la vision et les ambitions du Gouvernement du Bénin en matière de développement du suivi-évaluation qui est retracé dans plusieurs documents (Plans de Travail Triennaux pour le renforcement du suivi-évaluation de la SCRP, Politique Nationale de l'Evaluation...). Les partenaires les plus actifs dans le domaine du suivi-évaluation sont le Danemark, la GIZ et la Coopération Suisse, le PNUD, la Banque Mondiale, l'Union Européenne et les Pays-Bas. Au titre des appuis fournis par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), on peut citer: (i) les projets de renforcement des capacités en matière de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SRP basés sur les Plans de Travail Triennaux 2005-2007 et 2010-2012 et financés par les partenaires de la Corbeille Commune (DANIDA, GIZ et Coopération Suisse), (ii) le Programme d'Appui au Développement des Capacités pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (PADC-OMD) financé par le PNUD, (iii) le Projet Appuis-Conseils Macro-économiques pour la Réduction de la Pauvreté (ACMERP) financé par la GIZ.

Les PTF interviennent également directement dans le suivi-évaluation à travers des réunions, la revue des rapports, les visites de terrain et les revues sectorielles et conjointes dans le cadre de la SCRP. Ils le font notamment à travers les groupes techniques thématiques qui sont des groupes conjoints Gouvernement-Partenaires au niveau des secteurs. Les acteurs de la société civile actifs dans chaque secteur sont également conviés aux travaux des groupes sectoriels. Ainsi, douze groupes sectoriels et deux groupes de coordination ont été retenus dans le dispositif. Il s'agit :

- des groupes sectoriels : éducation ; santé ; agriculture ; eau et assainissement de base ; décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire ; genre et protection

- sociale ; environnement ; reforme administrative, fonction publique et lutte contre la corruption ; justice et reforme judiciaire ; transport ; énergie ; secteur privé ;
- un groupe de coordination du suivi- évaluation de la SCRП et efficacité de l'aide et un groupe de coordination macroéconomie et gestion des finances publiques.

2-11 *Autres organisations non gouvernementales impliquées dans le S & E*

L'implication des acteurs non étatiques en particulier des Organisations de la Société Civile (OSC) et du Parlement dans le SE tire son fondement de l'approche participative adoptée par le Gouvernement pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et programmes de développement. A ce titre, les OSC sont associées au processus d'élaboration du rapport d'avancement de la SCRП qui constitue le principal output de tout le SSE. Elles sont également présentes dans les Comités Communaux de Suivi (CCS) qui assurent le suivi de la SCRП au niveau décentralisé. Par ailleurs, les ONG sont fortement impliquées dans la mise en œuvre du Suivi d'Impact Local Participatif (**OCS, 2008**) qui est un outil d'évaluation participative au niveau communautaire. Mais les OSC effectuent également un travail important de SE de façon autonome depuis plusieurs années au Bénin. La plus active dans ce domaine est le Réseau Social Watch avec l'élaboration et la publication d'un rapport alternatif sur la pauvreté et l'atteinte des OMD.

Pour ce qui concerne le Parlement, on note une implication progressive des structures de l'Assemblée Nationale (notamment des Commissions spécialisées) dans l'élaboration et le suivi-évaluation de la SCRП à travers la participation aux ateliers et concertations et également à la revue annuelle conjointe sur la SCRП.

La contribution des instituts de recherche, des cabinets de consultance et des professionnels indépendants au SE est prévue et recommandée dans le dispositif de suivi-évaluation de la SCRП notamment au niveau du mécanisme d'évaluation. Cette contribution se fait en général à travers la réalisation d'études qui leur sont confiées par les structures de l'administration publique, les PTF, des organismes internationaux de recherches... Au titre des instituts de recherche, on peut citer, l'Institut de Recherche Empirique en Economie Politique (IREEP), l'African Capacity Building Foundation à travers le projet de renforcement des capacités en analyse des politiques de développement (CAPOD), l'Institut de Recherche et Développement (IRD).

2-12 *Autres sources d'information et de renseignement sur le S & E possibles*

Peu d'études ont été réalisés de façon spécifiques sur le suivi-évaluation au Bénin même si on peut retrouver des éléments de diagnostic et des éléments analytiques de façon éparse dans plusieurs documents notamment les programmes et plans de renforcement des capacités en suivi-évaluation. Ces études ont été pour la plupart exploitées dans le cadre de ce travail. Il s'agit principalement :

- de la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique élaborée par l'INSAE en 2007
- de la Politique Nationale d'Evaluation réalisée par le BEPP,
- du Plan Triennal de Travail 2010-2012 pour le renforcement des capacités de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SCRП élaboré par l'OCS en 2010,
- de l'étude diagnostique des capacités nationales en évaluation au Bénin réalisée par le BEPP
- de l'état des lieux du système national de suivi et d'évaluation du Bénin réalisé par CLEAR et le BEPP,
- du guide d'opérationnalisation du dispositif de suivi-évaluation de la SCRП 2011-2015 réalisé par la CSPEF,
- de l'évaluation diagnostique du dispositif de suivi-évaluation de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté du Bénin réalisée par EEC en 2002
- de l'évaluation de la mise en œuvre du SILP dans le secteur de l'éducation réalisée par la GIZ/ACMERP en 2011.

La liste complète des documents utilisés dans le cadre de cette étude se trouve en annexe 2.

III-CONCLUSION

3.1- Principales forces du S-E

Au terme de cette analyse, on peut retenir comme principales forces du Système de Suivi-Evaluation du Bénin : (i) l'institutionnalisation de la GAR comme principe de gestion publique ; (ii) la clarté du cadre institutionnel et niveau élevé d'organisation du SSE ; (iii) le niveau relativement important de l'engagement politique pour le suivi-évaluation avec des défenseurs du SE au plus haut niveau ; (iv) la prise en compte de plusieurs aspects du suivi-évaluation dans la formation initiale de la plupart des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation; (v) l'existence d'une pratique de renforcement des capacités ; (vi) l'existence de Cellules de suivi-évaluation dans tous les ministères.

3.2- Faiblesses et principaux défis

Cependant, d'importantes faiblesses affectent le système de suivi-évaluation au Bénin. Il s'agit notamment: (i) de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ; (ii) du faible niveau de professionnalisation en suivi-évaluation ; (iii) de l'insuffisance de ressources matérielles et financières affectées au suivi-évaluation; (iv) du faible niveau d'utilisation des résultats du suivi-évaluation; (v) de l'insuffisante synergie dans les actions de renforcement des capacités des acteurs ; (vi) de l'inexistence de centre de formation spécialisé pour le suivi-évaluation ; (vii) l'insuffisance de formateurs qualifiés et expérimentés au niveau décentralisé.

Tableau II : Synthèse des recommandations

Faiblesses identifiées	Recommandations	Actions à entreprendre
1- Insuffisance de ressources humaines qualifiées	Renforcer le système de SE en personnel qualifié	Recruter du personnel qualifié pour le SE
2- Faible niveau de professionnalisation en suivi-évaluation	Améliorer la formation initiale et renforcer périodiquement les capacités	- Intégrer un cours approfondi sur le suivi-évaluation dans les curricula à l'université. - Elaborer un programme intégré de formation périodique.
3- Insuffisance de ressources matérielles et financières affectées au suivi-évaluation	Augmenter les ressources matérielles et financières affectées au suivi-évaluation	Augmenter les ressources matérielles et financières affectées au suivi-évaluation
4- Faible niveau d'utilisation des résultats du suivi-évaluation	Assurer une large diffusion des résultats et faire le plaidoyer pour leur utilisation	- Assurer une large diffusion des résultats du SE - Accélérer la mise en œuvre de la Loi organique sur les lois de Finances (LOLF).
5- Insuffisante synergie dans les actions de renforcement des capacités des acteurs	Renforcer la collaboration entre les différentes structures intervenant dans le renforcement des capacités	Mettre en place une plate-forme sur le renforcement des capacités

6- Inexistence de centre de formation spécialisé pour le suivi-évaluation	Créer un centre de formation spécialisé en suivi-évaluation	Créer un centre de formation spécialisé en suivi-évaluation en partenariat avec l'Université
7- Insuffisance de formateurs qualifiés et expérimentés au niveau décentralisé.	Créer un pool de formateurs qualifiés et expérimentés	Mettre en place des formations intensives pour les formateurs

3.3- Demande potentielle

La gestion du développement et le suivi-évaluation des politiques se sont beaucoup améliorés ces dernières années au Bénin avec des avancées notées en matière d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de politiques et stratégies, d'utilisation des résultats de suivi-évaluation et de participation des acteurs non-étatiques. Comme indiqué plus haut, les principales contraintes à adresser pour améliorer les performances du SSE au Bénin concernent entre autres: (i) la faiblesse des ressources humaines et financières affectées au suivi et à l'évaluation ; (ii) l'insuffisance des outils, logiciels et techniques appropriés; (iii) la forte mobilité des cadres disposant des capacités nécessaires à la mise en œuvre des activités ; (iv) la faiblesse des systèmes d'information et de la production statistique surtout au niveau sectoriel; (v) la quasi-inexistence sur le plan national de formations spécifiques en évaluation ; (vi) le faible taux d'évaluateurs expérimentés et la méconnaissance des normes et des techniques d'évaluation.

En plus de ces contraintes générales :

- la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Evaluation par le BEPP se heurte à la faible culture évaluative,
- le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation de la Politique Nationale d'Aide au Développement est confrontée aux défis de la mise en place d'outils efficaces de traitement et d'analyse des flux d'aides, de la construction d'un Système de Gestion des Informations sur l'Aide au Développement (SGIAD) et du renforcement des capacités opérationnelles de la CCAD ;
- les défis à la pérennisation du Suivi d'Impact Local Participatif en tant qu'outil d'amélioration des performances des services public implémenté par l'OCS se posent en terme (i) d'appropriation de la démarche, (ii) de gestion du savoir et de capitalisation des acquis au sein des structures partenaires, (iii) de fonctionnalité des mécanismes de circulation de l'information, (iv) d'exercice effectif par la société civile du contrôle citoyen de l'action publique des ressources affectées aux services publics ; (v) de respect des principes de bonne gouvernance que le SILP a contribué à mettre en place dans les secteurs concernés.

Ainsi, pour préserver les acquis et renforcer la qualité du SE, il faudra :

- renforcer les capacités des structures chargées du SE tant par des formations que de l'appui institutionnel ;

- profiter des possibilités d'initiatives régionales de renforcement de capacités en suivi-évaluation pour accompagner les structures et pouvoir suppléer le déficit de formation des cadres ;
- aider à la mise en place de formations adaptées dans le domaine du suivi et de l'évaluation pour accompagner la mise à niveau des cadres et des consultants nationaux ;
- définir des mécanismes ou garantir des sources de financement stables et pérennes pour les activités des structures.

En ce sens, la demande potentielle des services de CLEAR/CESAG en Suivi-évaluation au Bénin concerne : (i) le renforcement de capacités des acteurs en suivi et en évaluation ; (ii) la mise en place d'un centre de formation spécialisé en suivi et en évaluation ; (iii) l'amélioration de la qualité des données statistiques produites ; (iv) le développement de la pratique évaluative (maîtrise d'outils, de standards et de normes, formations spécifiques en évaluation...) et (v) la formation des formateurs au niveau décentralisé. De spécifique, on a :

⇒ **Au niveau central :**

- à l'OCS : les besoins concernent des formations spécialisées en modélisation et en économétrie, un appui-conseil pour l'évaluation des projets/ programmes/ politiques axé sur le genre et l'équité, un appui technique et financier au renforcement des capacités des membres du réseau national en Analyse d'Impact sur la Pauvreté et le Social (Rénat-AIPS) et un appui-conseil pour accroître l'utilisation des résultats du suivi-évaluation pour la prise de décision et la gestion du développement ;
- à la DGPD : les besoins sont relatifs à des formation en outils et méthodes d'évaluation, à un appui-conseil et des formations en analyse de cohérence entre politiques générales et sectorielles d'une part et autres politiques sectorielles (complémentarité) d'autre part, à un appui-conseil et des formations en outils et méthodes pour l'analyse de la compatibilité entres politiques (stratégies) et programmes, projets et activités des ministères ;
- au CAPOD : les besoins sont relatifs à des formations avancées et appui-conseil en modélisation, économétrie et évaluation des projets, programmes et politiques ;
- au niveau du BEPP : il s'agit de fournir un appui-conseil à la mise en œuvre de la politique nationale et de la stratégie nationale d'évaluation ;
- à l'INSAE : les besoins concernent un appui-conseil à la mise en œuvre de la SNDS ;
- à la CSPEF : les besoins se posent en termes de formations pratiques et diplômantes en élaboration, mise en œuvre et suivi-évaluation des SCRPs ;
- à la CCAD : il est nécessaire de fournir un appui-conseil à cette structure pour la mise en place d'un système d'information efficace sur les flux d'aides
- à la DGSP : cette structure a besoin d'un appui technique et financier pour l'amélioration et la généralisation du Système Harmonisé et Intégré de Suivi et d'Evaluation des Projets d'Investissement Public.

⇒ **Au niveau sectoriel :**

La demande est relative à :

- la formation des cadres de la CSE et des points focaux en Suivi-Evaluation et en un appui institutionnel au dispositif de SE des ministères ;
- un appui-conseil pour l'évaluation-qualité des systèmes de Suivi-Evaluation sectoriel et l'amélioration des outils, méthodes et procédures ;
- l'informatisation des dispositifs sectoriels de suivi-évaluation incluant la mise en place d'une base de données (lien avec généralisation du SHISEPIP) ;
- et la formation sur les outils et méthodes d'évaluation d'impacts des projets, programmes et politiques publiques.

⇒ **Au niveau départemental**

Il s'agit essentiellement de fournir un appui-conseil et des formations aux membres Comités Départementaux de suivi de la SCRIP en suivi-évaluation.

⇒ **Au niveau local :**

Il s'agit d'appuyer les collectivités locales à rendre effective la fonction de Suivi-Evaluation à travers :

- la dotation en matériel informatique ;
- la formation des cadres chargés du Suivi-Evaluation en collecte et analyse de données, en suivi-évaluation et suivi-budgétaire ;
- des appuis-conseils et des formations pour la mise en place d'un système de Suivi-Evaluation ;
- des appuis-conseils et des formations pour la mise en œuvre du Suivi d'Impact Local Participatif (SILP).

⇒ **Au niveau des acteurs non étatiques**

- Société Civile : la demande concerne des formations en planification axée sur les résultats, en suivi-évaluation et collecte de données, en analyse budgétaire et budgétisation sensible au genre, en outils d'évaluation citoyenne de l'action publique et en suivi-évaluation de mise en œuvre des politiques et lois spécifiques aux femmes.
- Parlement : les besoins concernent l'analyse des politiques de développement, l'analyse du budget de l'Etat et l'analyse des lois de règlements qui constitue des documents de reddition de compte.

Le tableau ci-après récapitule la demande par niveau et par acteur :

Tableau III : Synthèse des besoins par acteur

Niveau	Structures	Demande
Central	OCS	Formations spécialisées en modélisation et en économétrie
		Appui-conseil pour l'évaluation axée sur le genre et l'équité des projets/ programmes/ politiques
		Appui technique et financier pour le renforcement des capacités des membres du Réseau National en Analyse d'Impact (RéNat-AIPS)
		Appui-conseil pour accroître l'utilisation des résultats du suivi-évaluation pour la prise de décision et la gestion du développement
	DGPD	Formation en outils et méthodes d'évaluation autres politiques sectorielles (complémentarité) d'autre part, à un appui-conseil et des formations en outils et méthodes pour l'analyse de la compatibilité entre politiques (stratégies) et programmes, projets et activités des ministères
		Formation en outils et méthodes d'évaluation
		Appui-conseil et formations en analyse de cohérence entre politiques générales et sectorielles d'une part et autres politiques sectorielles (complémentarité) d'autre part
		Appui-conseil et formations en outils et méthodes pour l'analyse de la compatibilité entre politiques (stratégies) et programmes, projets et activités des ministères
		Formations pratiques et diplômantes en suivi-évaluation axé sur les SCRP
	DGSP	Appui technique et financier pour l'amélioration et la généralisation du Système Harmonisé et Intégré de Suivi et d'Evaluation des Projets d'Investissement Public
	CAPOD	Formations spécialisées en modélisation et en économétrie,
		Formations avancées en évaluation de projets, programmes et politiques
	INSAE	Appui-conseil à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique
	BEPP	Appui-conseil à la mise en œuvre de la Politique Nationale et de la Stratégie Nationale en matière d'Evaluation
CCAD	Appui-conseil pour la mise en place d'un système d'information efficace sur les flux d'aides	
Sectoriel	CSE et SS	Formation des cadres de la CSE et des points focaux en Suivi-Evaluation et appui institutionnel au dispositif de SE des ministères

		Appui-conseil pour l'évaluation-qualité des systèmes de Suivi-Evaluation sectoriel et l'amélioration des outils, méthodes et procédures
		Appui à l'informatisation des dispositifs sectoriels de suivi-évaluation incluant la mise en place d'une base de données (lien avec généralisation du SHISEPIP)
		Formation sur les outils et méthodes d'évaluation d'impacts des projets, programmes et politiques publiques
Départemental		Appui-conseil et des formations aux membres Comités Départementaux de suivi de la SCRП en suivi-évaluation
Communal	Service de Développement Local et de Planification	Dotation en matériel informatique
		Formation des cadres chargés du Suivi-Evaluation en collecte et analyse de données, en suivi-évaluation et suivi-budgétaire
		Appui- conseil et de formations pour la mise en place d'un système de Suivi-Evaluation
		Appui-conseil et de formations pour la mise en œuvre du Suivi d'Impact Local Participatif
Acteurs non étatiques	Société civile	Formations en planification axée sur les résultats
		Formation en suivi-évaluation et collecte de données
		Formation en analyse budgétaire et budgétisation sensible au genre
	Parlement	Appuis-conseils et formation en outils d'évaluation citoyenne de l'action publique politiques
		Appuis-conseils et formation en suivi-évaluation de mise en œuvre des politiques et lois spécifiques aux femmes
		Formation en analyse des politiques de développement
		Formation en analyse du budget de l'Etat et l'analyse des lois de règlement

3.4- Principaux contacts

Les principaux contacts dans le pays pour les futures offres de services en S & E sont consignés dans le tableau II ci-après.

Tableau II : Contacts au Bénin pour les futures offres de services en S & E

Structures	Adresse	Personnes à contacter
Bureau d'Evaluation des politiques Publiques (BEPP)	00 229 95 96 34 90 adjidjoho@gmail.com	Aristide DJIDJOHO
Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF)	00 229 97 07 83 37 aristid_djos@yahoo.fr	Aristide DJOSSOU
Observatoire du Changement Social (OCS)	00 229 90 92 62 31 ocsbenin@ymail.com	Justine ODJOUBE
Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSP)	00 229 97 87 85 90 abdeljawadade@yahoo.fr	Abdel BOURAÏMA

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

N°	Non et Prénoms	STRUCTURES	FONCTION
1	GOHOUNTI Gbèmaghiadan Grégoire	Université Abomey Calavi	Point focal S-E, Chef du Service Contrôle Budgétaire
2	AGOSSA Nicéphore	Préfecture Mono Couffo	Chef service Planification Aménagement du Territoire
3	EDENAKPO K. Essègnon	Mairie de Bantè	Chef service Planification et Développement local et aménagement du territoire
4	HOUZE C. Rémi	Mairie Athiémé	Chef service Planification et Développement local, chargé suivi évaluation
5	KORA Moussa	Mairie Kalalé	Chef service Planification et Développement local
6	BABA AGBA Abibou	Mairie Gogounou	Chef service Planification, Développement local et Coopération Décentralisée
7	AFFODEGNON A Jérôme	Mairie Apkro-Missrété	Chargé Suivi évaluation
8	AGBOGUIDI Issifou	Mairie Bassila	Chef service Planification et Développement local
9	NANMEDE Paul K.	Mairie de Dangbo	Chef service Planification et Développement local
10	DAYOU Vincent	Mairie Lalo	Secrétaire Général de la Mairie
11	HOUNYO Ange-Brice	Mairie Bohicon	Chef service Planification et Développement local, chargé suivi évaluation
12	ODJO Olarindé Daniel	Mairie	Chef service Planification et Développement local
13	GBEDOUROROU Sanni	Mairie Kouandé	Chef service Planification et Développement local
14	DJIVOH Epiphane	Mairie Sèmè Kpodji	Chef service du Développement et de la Coopération Décentralisation, chargé suivi évaluation
15	VINOU Ahouanché Sabin	Mairie Tori Bossito	Chef service Planification et Développement local
16	ALOFA Janvier P,	PNUD	Economiste
17	SOSSOUHOUNTO Eric J.	Ambassade du Danemark	Chargé de Programmes

18	BAGOUDOU Bauro	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire	Chef Cellule Suivi-Evaluation
19	GANDAHO Richard Venance	Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Professionnelle	Directeur Programmation et Prospective
20	HOUSSOU Prospère	Primature/BEPP	Chargé d'études
21	HESSOU Hyacinthe	Ministère de l'Enseignement Supérieur et Recherche Scientifique	Directeur Programmation et Prospective
22	AGBADOME Oswald	Primature/BEPP	Chargé d'études
23	LOKOSSOU Innocent	MDAEP/DGPD	Directeur des Etudes et Programmes Sectoriels
24	BIAOU Alexandre	INSAE	Directeur Général
25	HOUINSOU Dieudonné	ONG: Social Watch Bénin	Secrétaire exécutif
26	MISSEGBETCHE A Damase	Primature/DPP	DPP
27	EDAH Clément	DPP/MDGLAAT	DPP
28	ODJOUBE Justine	OCS	Coordonnatrice
29	ALIDOU Sahawal	OCS	Expert national en Suivi Evaluation
30	BOURAIMA Abdel Jawed Adéchinan	MDAEP/DGSPP	Chef Service Gestion de l'Information
31	DJIDJOHO Aristide	Primature/BEPP	Coordonnateur
32	DANHOEGBE Edmond	DPP/Ministère Santé	Chargé Suivi Evaluation Projets et Programmes
33	Aristide DJOSSOU	CSPEF	Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
34	COSSI Andrée	UNICEF	Spécialiste Suivi-évaluation
35	HODONOU Assogba	Ministère Agriculture, Elevage et Pêche	Directeur Programmation et Prospective
35	ACCROMBESSY Félicien	Banque Mondiale	Economiste Pauvreté
36	da MATHA SANT ANNA Emmelita	Banque Mondiale	Team Assistant
37	ATINDEGLA Aurélien	ONG Better Aid	Président

Annexe 2 : Références bibliographiques

1. BEAP, 2009, Stratégie et dispositif d'évaluation du Bureau d'évaluation de l'action publique.
2. BEAP, 2008, Fiche stratégique sur l'évaluation.
3. BEPP, 2010, Étude diagnostique des capacités nationales en évaluation au Bénin.
4. BEPP, 2010, Evaluation de la politique d'électrification rurale du Benin.
5. BEPP, 2010, Evaluation de la politique mise en œuvre dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle : Etat des lieux.
6. BEPP, 2010, Evaluation de la déconcentration budgétaire au Benin : Etat des lieux de la mise en œuvre de la réforme au Benin.
7. BEPP, 2009, Evaluation de la politique de développement du secteur agricole au Benin.
8. BEPP, 2009, Charte du Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques.
9. BEPP, 2009, Cadre Institutionnel de l'Evaluation des Politiques Publiques.
10. BEPP, 2012, Politique Nationale d'Evaluation.
11. CCAD, 2010, Etat des lieux du financement du développement, de l'aide au développement et de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au Benin.
12. CCAD, Avril-Mai 2010, Politique Nationale de l'Aide au Développement.
13. CLEAR & BEPP, Mars 2012, Etat des lieux du système national de suivi et d'évaluation du Bénin
14. CESS Institue, 2010, Evaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au Bénin.
15. COWI, 2006, Etat des lieux de l'efficacité de l'aide.
16. COWI, 2008, Rapport sur l'efficacité de l'aide.
17. CSPEF, 2012, Guide d'opérationnalisation du dispositif de suivi-évaluation de la SCR 2011-2015.
18. CSPEF, 2011, Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté 2011-2015, Bénin.
19. DJIDJOHO A., 2011, Présentation sur la pratique et utilisation de l'évaluation des politiques publiques au Benin.
20. EEC, 2002, Evaluation diagnostic du dispositif de suivi-évaluation de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté du Bénin.

21. INSAE, 2007, Stratégie Nationale de Développement de la Statistique.
22. GIZ/ACMERP, 2011, Evaluation de la mise en œuvre du SILP dans le secteur de l'éducation.
23. INSAE, 2011, Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des Ménages 2
24. OCS, Août 2010, Document de Suivi des Indicateurs de la SCRП.
25. OCS, 2011, Présentation sur les activités de l'OCS.
26. OCS, Mars 2010, Plan Triennal de Travail 2010-2012 pour le renforcement des capacités de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SCRП.
27. OCS, 2008, Suivi d'impact Local Participatif.

Annexe 3 : Guide d'entretien

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

Fraternité – Justice – Travail

PRIMATURE

BUREAU D'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

ETUDE D'ANALYSE DE LA DEMANDE EN SUIVI-EVALUATION AU BENIN

-----000-----

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le but renforcer les capacités des pays africains francophone en matière de suivi-évaluation, le CESAG initie une étude d'analyse de la demande en suivi et évaluation et de gestion de la performance au Sénégal, au Bénin et en Mauritanie. Au Bénin, l'étude est pilotée par le BEPP. A cet effet, nous désirons nous entretenir avec vous de la pratique en suivi et d'évaluation et de gestion de la performance au Bénin. Nous vous garantissons la confidentialité des informations fournies conformément à la loi 99-014 du 29/01/99 portant création, organisation et fonctionnement du Conseil National de la Statistique.

0. IDENTIFICATION	
Date de l'entretien :	I _ I _ I - I _ I _ I - I _ I _ I _ I
Nom de l'Institution : _____	I _ I _ I
Nom et Prénoms du répondant: _____	I _ I _ I
Quelle est votre fonction dans votre Institution? _____	I

I. Environnement actuel et utilisation des produits du S & E

1.1 Diriez-vous que le «besoin» en S & E au Bénin est encouragé en interne du pays, par les PTF ou, par les deux?

1.2 le S & E a été essentiellement motivée par la réforme de la GAR à travers les programmes Poverty Reduction Support Credit et Public Expenditures Reform Adjustment Credit. Quelles sont les ministères ou organismes qui ont mené ces initiatives?

1.3 Y a-t-il eu d'autres initiatives de réforme du secteur public au cours des cinq dernières années avec une dimension «responsabilité» ou «gouvernance»? Si oui, quels ministères ou organismes ont mené ces initiatives?

1.4 Les produits du S & E sont utilisés pour : (i) des besoins de reddition de comptes et de rapports, (ii) l'amélioration de l'élaboration des politiques ou la planification à moyen terme ou (iii) l'amélioration de la mise en œuvre d'un programme ou des décisions au sujet du financement d'un programme. Laquelle de ces utilisations est effective au Bénin? Pouvez-vous citer des exemples factuels pour chaque cas?

1.5 La SCRP constitue le cadre fédérateur de toutes les politiques publiques au Bénin. Quelle appréciation de la qualité de ce document? A-t-il suffisamment pris en compte les principaux défis pour le développement et les aspirations des populations? Sur quoi fondez-vous votre appréciation?

1.6 Quelle appréciation faites-vous des objectifs de la SCRP3 (caractère réaliste ou non)?

<p>1.7 Le Rapport d'avancement de la SCRP3 arrive-t-il à rendre compte effectivement des progrès réalisés? Comment en appréciez-vous la qualité?</p> <p>1.8 Quelle appréciation faites-vous de la qualité des rapports d'étape des OMD? En matière de qualité et de fiabilité de l'information, d'analyse et de rapportage ?</p> <p>1.9 De manière générale pensez-vous que le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté et des OMD est-il efficace ?</p>	
<p>II. Niveau d'engagement des politiques et des hauts fonctionnaires</p>	
<p>2.1 Y a-t-il un engagement au niveau politique et des hauts fonctionnaires pour mesurer, suivre et faire des rapport sur les performances ?</p> <p>2.2 Le renforcement des capacités en S & E et en gestion de la performance est généralement un travail à long terme qui nécessite des ressources pour former les personnes et renforcer les capacités en données. Y a-t-il un engagement à consacrer des ressources à des activités telles que la formation et le développement de données?</p> <p>2.3 Cet engagement se traduit-il par des actions concrètes (financement, utilisation des résultats pour la prise de décision...)</p> <p>2.4 Y a-t-il actuellement des « défenseurs » du S & E au Bénin ? (Dans le secteur public? le secteur privé? La société civile?) (Identifier les structures et les noms des personnes si possible).</p>	
<p>III. Capacité actuelle en S & E et GP - Dispositions institutionnelles pour appuyer le S & E</p>	
<p>3.1 Quelle est la situation actuelle du système de S&E au Bénin ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opérationnalité - Ressources humaines et financières 	

- Niveau central
- Niveau sectoriel
- Niveau déconcentré et décentralisé

3.2 Existe-t-il actuellement une capacité centrale en S & E? Si oui, où est-elle située? Quel est le mandat de cette agence en ce qui concerne le S & E? Quelles sont les capacités (personnel de S & E dévoué et formé) dont cet organisme central dispose?

3.3 Les ministères disposent tous d'une cellule de S&E. Ces structures sont-elles effectivement opérationnelles? Mesurent-elles la performance des projets ou des programmes? Font-elles des évaluations? Pouvez-vous citer un ministère que vous considérez comme phare dans ce domaine?

3.4 Quelle appréciation faites-vous de la qualité des données fournies par l'INSAE pour le S & E et de leur délai de production? Considérez-vous que l'INSAE est-il suffisamment pourvu de personnel et doté des ressources nécessaires pour mener à bien des enquêtes au niveau national?

3.5 Est-ce que la Chambre des Comptes de la Cour Suprême est en mesure de contribuer au développement des capacités en S & E? Comment?

3.6 Est-ce que la société civile ou le secteur privé participe à des initiatives de S & E dans le pays? Si oui, quelle est la nature de cette participation? Qui parle pour la «société civile»? Pour le «secteur privé»?

3.7 Le Bénin fait-il des efforts pour former les gens en S & E? Si oui, comment?

- (i) en utilisant une institution ou de l'expertise dans le pays (à préciser)?
- (ii) en faisant venir formateurs internationaux?
- (iii) en envoyant des personnes à l'IPDET? Vers d'autres sites externes (préciser)?

(iv) en envoyant des personnes à des conférences parrainées par des organisations internationales (PNUD, par exemple, IDEAS, etc)?	
IV. Attentes pour l'avenir – Renforcement des capacités	
<p>4.1 Selon vous, quelles sont les principales faiblesses actuelles du système de S&E au Bénin:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Trop peu de hauts fonctionnaires qui comprennent la façon dont S & E peut être utilisé (ii) Trop peu de fonctionnaires avec des connaissances techniques et une bonne compréhension de la façon de construire et de faire fonctionner un système de S & E (iii) Des données de qualité insuffisante ou mauvaise pour mesurer et suivre la performance des programmes (iv) Trop peu d'évaluations de programmes afin de mieux comprendre leur efficacité et évaluer leurs impacts (v) Une pénurie d'évaluateurs qualifiés dans le pays <p>(Demander des précisions et des exemples factuels pour les faiblesses identifiées)</p> <p>4.2 Quelles sont les initiatives en cours pour remédier à ces problèmes ?</p> <p>4.3 Qui sont les principaux responsables et organisations qui prennent en charge ces efforts (coordination, mise en œuvre et financement des projets sur le SSE)?</p> <p>4.4 Y a-t-il un rôle potentiel pour le CESAG dans le cadre d'un appui à toute ces initiatives de renforcement des capacités en S & E?</p> <p>4.5 Qui est ce-que le CESAG pourrait considérer comme « partenaires » clés pour la formation des acteurs du SSE?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Université locale? - Institut de formation du secteur publique ? - Autre? 	

V.**Autres contacts ou sources d'information possibles**

5.1 Quels sont les organismes internationaux ou leurs bureaux de pays qui ont un aperçu des questions autour du S & E dans le pays (Pour chacun, avez-vous les noms et coordonnées de personnes ressources)?

- (i) Banque mondiale
- (ii) Banque Africaine de Développement
- (iii) PNUD
- (iv) UNICEF
- (v) Autres organismes des Nations Unies
- (vi) Autre (précisez)

5.2 Comment appréciez-vous les initiatives des PTF concernant de façon spécifique le S & E? Comment interviennent-ils dans le S&E (nature de l'appui)? Avez-vous des noms de contacts à ce sujet et leurs coordonnées?

5.3 Quels sont les nom et coordonnées du président du groupe de coordination des donateurs dans le pays? Dans quelle mesure les efforts en S & E des bailleurs de fonds sont-ils coordonnés ou harmonisés? Alignés avec les efforts du gouvernement en S & E ?

5.4 Y a-t-il des ONG, des organismes de recherche ou d'autres organisations internationales opérant dans le pays que vous croyez qu'il serait utile de consulter dans la mesure où le renforcement des capacités en S & E est concerné?

5.5 Avez-vous connaissance de toutes les études qui ont porté sur un diagnostic du S & E dans le pays - par exemple, les capacités actuelles en S & E ? Les déficits de capacité? Les besoins spécifiques à des secteurs ? Etc.

VI. Conclusion: Que retenir?	
Sur l'environnement actuel et l'utilisation des produits du S & E ?	
Par rapport au niveau d'engagement des politiques et des hauts fonctionnaires ?	
Concernant les capacités actuelles en S & E et Gestion des programmes et les dispositions institutionnelles pour appuyer le S & E ?	
Relativement à vos attentes pour l'avenir et au besoin de renforcement des capacités du SSE au Bénin ?	