



MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT  
ET DE LA COORDINATION DE  
L'ACTION GOUVERNEMENTALE  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



TWENDE MBELE

MANUEL

# MANUEL D'UTILISATION DES RESULTATS D'EVALUATION DANS LES PROCESSUS DE PLANIFICATION DE DEVELOPPEMENT ET DE BUDGETISATION AU BENIN

JANVIER 2024

[www.twendembele.org](http://www.twendembele.org)



**DIRECTION GENERALE DE L'EVALUATION ET DE L'OBSERVATOIRE DU  
CHANGEMENT SOCIAL (DGEOS)**

MANUEL D'UTILISATION DES RESULTATS D'EVALUATION DANS LES PROCESSUS DE  
PLANIFICATION DE DEVELOPPEMENT ET DE BUDGETISATION AU BENIN

Janvier 2024

## Table des matières

1. Introduction.....	1
2. Pourquoi ce manuel ?.....	3
3. Démarche méthodologique d'élaboration du manuel.....	4
Démarrage de la mission .....	4
La revue documentaire .....	5
La collecte de données .....	6
Ateliers de pré-validation du rapport provisoire de l'étude diagnostique et du manuel .....	7
Atelier de validation du manuel .....	7
4. État des lieux de l'utilisation des résultats d'évaluation dans la planification de développement et la budgétisation au Bénin.....	7
5. Quand utiliser les résultats des évaluations des politiques publiques ?.....	8
6. Comment identifier les utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation dans les processus évaluatifs ?.....	10
7. Comment impliquer les utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation dans les processus évaluatifs.....	11
8. Comment présenter et faciliter la diffusion des rapports de suivi et évaluation ?	12
9. Comment présenter les recommandations issues des évaluations pour faciliter leur mise en œuvre ?.....	14
10. Comment faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des résultats d'évaluation ?.....	15
11. Conclusion .....	16

## **1. Introduction**

La planification du développement et la budgétisation sont deux fonctions indispensables pour les gouvernements du monde entier, car elles les aident dans leur mandat d'offrir de meilleures conditions de vie à leurs citoyens. La planification du développement peut être définie comme un outil de gestion publique qui permet de prendre des décisions publiques sur la base de la connaissance des événements passés, actuels et futurs, dans le but de poursuivre des objectifs de développement. En se référant à la LOFT, la budgétisation quant à elle, peut être définie comme le processus par lequel un gouvernement prévoit et autorise pour une année donnée, les recettes et les dépenses prévisionnelles pour une série de politiques publiques planifiées. Plus spécifiquement, la budgétisation en mode programme permet de mettre en relation l'utilisation des crédits budgétaires avec les politiques publiques mises en œuvre afin d'apprécier leur efficacité et efficacité.

Compte tenu de l'importance de ces deux fonctions pour la gouvernance (planification du développement et budgétisation), l'utilisation des données de suivi et d'évaluation est essentiel pour garantir qu'elles soient basées par des données probantes. En effet, le suivi et l'évaluation fournissent des informations importantes sur la mise en œuvre des interventions passées afin d'éclairer les prises de décisions en matière d'élaboration d'une nouvelle politique et de la poursuite, la révision et/ou l'expansion d'une ancienne politique. La prise de décision basée sur les résultats de suivi et d'évaluation des politiques publiques est donc cruciale car elle permet à la planification du développement de tenir compte effectivement des expériences du passés et d'aboutir à des résultats plus efficaces.

Depuis 2007, le gouvernement du Bénin a fait de l'évaluation des politiques publiques une priorité nationale. Le Bénin a ainsi élaboré et adopté en 2012 la Politique Nationale d'Evaluation (PNE) pour la période de 2012-2021. Cette politique étant venue à échéance, elle a été évaluée et la nouvelle PNE a été validée et est en cours d'adoption. En 2017, le Gouvernement béninois a également élaboré et adopté un Guide

Méthodologique National d'Évaluation (GMNE) en vue d'encadrer et d'améliorer la qualité des processus d'évaluatifs.

Cependant, l'un des principaux défis auxquels est confronté le Système National de l'Évaluation au Bénin, est la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations. Selon Goldman et Pabari (2020)<sup>1</sup>, le processus d'utilisation des résultats des évaluations n'est pas assez clairement défini au Bénin. Une méta-évaluation des politiques publiques mise en œuvre au Bénin entre 2007 et 2019 sur environ une cinquantaine d'évaluation de politiques publiques révèle que ces évaluations ont une qualité globale moyennement acceptable, mais en général, les recommandations issues de ces évaluations ne sont pas suffisamment explicites, spécifiques et opérationnelles afin de faciliter leur mise en œuvre (DGEOCS, 2021)<sup>2</sup>.

Ces résultats sont confortés par ceux de l'étude diagnostique sur l'utilisation des résultats d'évaluation dans la planification de développement et la budgétisation, réalisée préalablement à l'élaboration du présent manuel. En effet, selon cette étude diagnostique, les principaux obstacles à l'utilisation des résultats d'évaluation au Bénin sont : (i) les rapports d'évaluation trop long et trop techniques ; (ii) les recommandations mal élaborées ; (iii) le déficit de ressources humaines et financières ; (iv) le manque de suivi de la mise en œuvre des recommandations par l'équipe responsable ; (v) la non disponibilité d'une banque de données actualisées sur les résultats des évaluations ; (vi) l'insuffisance de la dissémination des résultats ; (vii) la non utilisation des technologies de l'information et de la communication pour faciliter le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations.

Le présent manuel a pour objectif de tenir compte des principaux obstacles à l'utilisation des résultats d'évaluation pour proposer une démarche dont le but est

---

<sup>1</sup> Goldman, I., & Pabari, M. (Eds.). (2020). *Using Evidence in Policy and Practice: Lessons from Africa* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003007043>

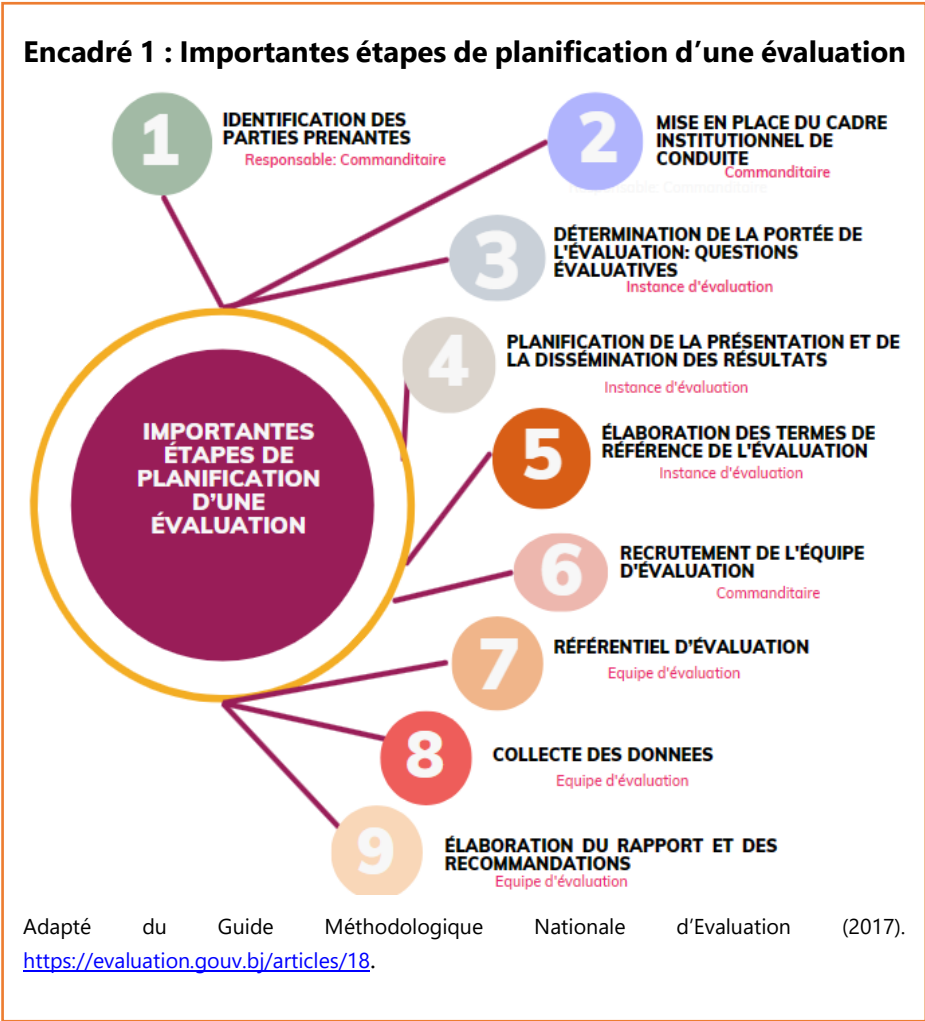
<sup>2</sup> DGEOCS (2021) « Méta évaluation des évaluations de politiques publiques conduites au Bénin entre 2007 et 2019 », Ministère du Développement et de la Coordination de l'action gouvernementale, Cotonou, Bénin.

d'améliorer l'utilisation des résultats d'évaluation dans les processus de planification de développement et de budgétisation au Bénin. Le manuel est à l'intention principalement des cadres des ministères, agences et maires qui ont la responsabilité de suivi et de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations de politiques publiques.

**2. Pourquoi ce manuel ?**

L'élaboration de ce manuel est une initiative du Programme Twende Mbele qui vise à améliorer l'utilisation des résultats de suivi et d'évaluation dans ses pays partenaires. Rappelons que le Programme Twende Mbele est une initiative multilatérale d'apprentissage par les pairs entre six (6) Gouvernements africains (Bénin, Afrique du

Sud, Ouganda, Kenya, Ghana et Niger) et deux partenaires régionaux (Center for Learning on Évaluation and Results, Anglophone Africa, CLEAR-AA et l'Unité d'Évaluation Indépendante de la Banque Africaine de Développement, IDEV). L'objectif



principal du programme Twende Mbele est de développer, de renforcer et de maintenir

des systèmes de suivi et d'évaluation qui améliorent la performance des politiques publiques dans ses pays partenaires.

Au Bénin, le guide méthodologique national d'évaluation (GMNE) expose déjà en détail les étapes importantes pour la commande et l'exécution d'une évaluation de politique publique. Mais, le GMNE ne donne pas assez de précision sur comment utiliser les résultats issus des processus évaluatifs pour les prises de décisions publiques. Le présent manuel est de nature à renforcer certaines étapes indiquées dans le GMNE pour la commande et l'exécution d'une évaluation (points 1, 2 et 6, Encadré 1) et de proposer une démarche pour faciliter l'utilisation des résultats d'évaluation.

### **3. Démarche méthodologique d'élaboration du manuel**

L'élaboration de ce manuel a suivi une approche participative en deux étapes. La première étape a consisté à la réalisation d'une étude diagnostique pour faire l'état des lieux de l'utilisation des résultats d'évaluation dans la planification de développement et la budgétisation. La deuxième étape a consisté à l'élaboration proprement dite du manuel. Le consultant recruté pour l'exécution de la mission a travaillé en étroite collaboration avec la Direction Générale de l'Évaluation et de l'Observatoire du Changement Social (DGEOCS) et le comité de pilotage mis en place à cet effet et dont le rôle est de superviser l'étude, d'examiner et de valider les différents livrables qui sont soumis par le consultant. La démarche méthodologique est constituée des étapes ci-après :

#### ***Démarrage de la mission***

Une réunion de cadrage est organisée le 13 décembre 2022 entre les cadres de la DGEOCS, la coordination du programme Twende Mbele et le consultant. Elle a permis aux différentes parties présentes d'avoir une même compréhension des objectifs, des questions de recherche et de la méthodologie de l'étude.

Il est ensuite organisé le 02 mars 2023 un atelier de démarrage avec le comité de pilotage, les cadres de la DGEOCS et le consultant. Cet atelier a pour but de présenter et d'échanger avec comité de pilotage sur les objectifs de l'étude, la démarche

méthodologique, les outils de collecte ainsi que l'échantillon pour la collecte des données. Lors de cet atelier, en dehors des observations sur les objectifs et la démarche méthodologique, le comité de pilotage a recommandé que l'étude qui est prévue pour se focaliser uniquement sur les ministères et agences soit élargie vers les collectivités locales qui constituent la base du développement.

Pour faire suite à cette recommandation du comité de pilotage et selon les possibilités financières du partenaire Twende Mbele, il a été retenu d'élargir l'étude à six (06) mairies proches de Cotonou.

### ***La revue documentaire***

Une collecte de documents et d'informations s'est effectuée auprès de six ministères (Directions de la Planification, de l'Administration et des Finances (DPAF)), de trois mairies et d'une agence. La documentation collectée auprès ces structures est constituée des rapports de performances, des rapports programme d'investissement public (PIP), des plans de travail annuel, des rapports de suivi des projets, des documents de programmation pluriannuel des dépenses, des projets annuels de performance, des rapports annuels de performance, des rapports bilan d'exécution, des plans annuels de développement et des plans de développement communal. Cette collecte documentaire a été appuyé par des entretiens avec les responsables des différentes structures visitées. La collecte de documents s'est également étendue à la recherche en ligne et a permis de collecter, entre autres documents les Documents de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP), la Loi Organique relative aux lois de finances (LOLF), la Directive n°06/2009/cm/UEMOA portant lois de finances au sein de L'UEMOA, des Arrêtés portant Attribution, Organisation et Fonctionnement (AOF), le guide méthodologique national d'évaluation et le guide méthodologique d'élaboration des politiques et stratégies.

Les informations collectées ont été analysées et a permis d'une part, de faire la revue documentaire détaillant les systèmes de planification, de budgétisation, et de S&E au Bénin et d'autres parts d'élaborer le questionnaire de collecte de données.

## ***La collecte de données***

La collecte de données a porté sur quarante-quatre (43) structures réparties comme suit :

- les vingt-deux (22) ministères du Gouvernement ;
- quinze (15) agences sélectionnées<sup>3</sup> sur la base de leurs domaines thématiques d'intervention touchant le développement, notamment les services sociaux de base ;
- six (6) communes sélectionnées selon leur statut communal à raison de deux (2) par statut communal :
  - o Statut particulier : Abomey-Calavi et Porto-Novo ;
  - o Statut intermédiaire : Allada et Ouidah ;
  - o Statut ordinaire : Akpo-Missérété et Sô-Ava.

La collecte de données s'est déroulée sur la période du 23 Juin au 20 Juillet 2023. Les données étaient collectées sur la base d'un questionnaire administré aux répondants des structures enquêtées par des enquêteurs recrutés et formés à cet effet. Les répondants du questionnaire sont en général des cadres responsables des services suivi-évaluation et planification des différentes structures enquêtées.

Les principaux modules du questionnaire sont : (a) les pratiques de suivi, de l'évaluation, de la planification de développement et de la budgétisation ; (b) les évaluations de politiques publiques au cours de la période 2013-2022 ; (c) les politiques publiques mises en œuvre au cours de la période 2013-2022 et (d) l'importance des résultats d'évaluation dans la budgétisation (Annexe).

Les données collectées sont analysées à partir : (i) des méthodes d'analyse de statistiques descriptives et de graphiques réalisés à l'aide des logiciels Stata et Microsoft Excel ; (ii) d'analyse de contenu et d'analyse SWOT/FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

---

<sup>3</sup> Les agences sont sélectionnées à partir de la base [CatIS - Accueil \(xroad.bj\)](http://xroad.bj).

### ***Ateliers de pré-validation du rapport provisoire de l'étude diagnostique et du manuel***

A la suite de la collecte et de l'analyse des données, le consultant a élaboré et soumis à la DGEOCS, le rapport provisoire de l'étude diagnostique. Deux ateliers de deux (02) jours regroupant le consultant, les membres du comité de pilotage, les cadres de la DGEOCS, des mairies, des agences et des Partenaires Techniques et Financiers a été organisé du 02 au 03 août 2023 et du 02 au 03 novembre 2023. Lors des ateliers, le consultant a présenté la synthèse des données collectées et le rapport provisoire de l'étude diagnostique. Les participants de l'atelier ont examiné le rapport et ont fait des observations.

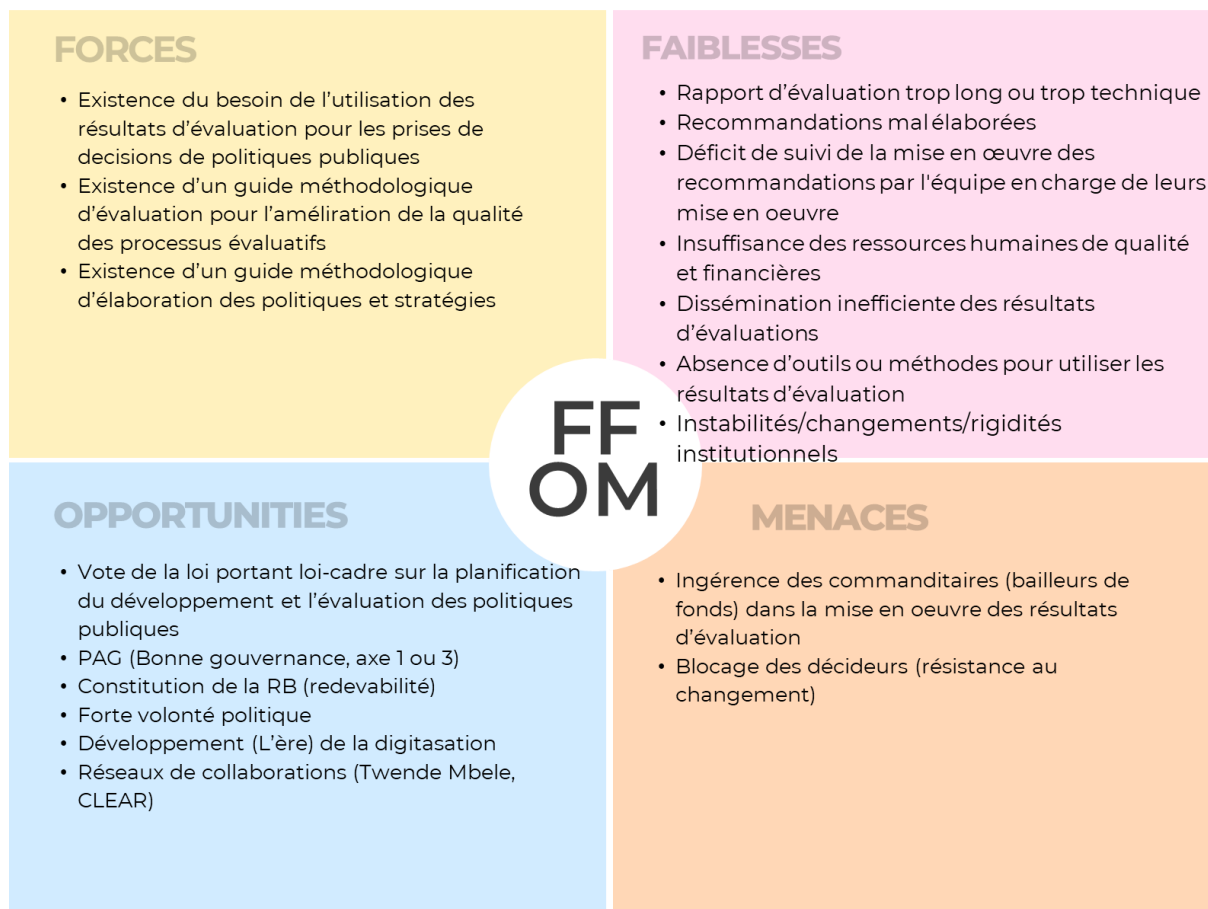
### ***Atelier de validation du manuel***

Le consultant a pris en compte les observations issues des ateliers de pré-validation et a produit et soumis à la DGEOCS le manuel final. Un atelier de validation a été organisé le 27 décembre 2023. Cet atelier a regroupé les membres du comité de pilotage, les cadres de la DGEOCS, les acteurs élargis de la chaîne de Planification, de Programmation, de Budgétisation et de Suivi-Evaluation (PPBSE) des ministères, des maires et des agences, des Partenaires Techniques et Financiers et le consultant.

## **4. État des lieux de l'utilisation des résultats d'évaluation dans la planification de développement et la budgétisation au Bénin**

L'étude diagnostique réalisée préalablement à l'élaboration du présent manuel a permis de ressortir les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) à l'utilisation des résultats de suivi et évaluation dans les processus de planification de développement et la budgétisation au Bénin. Cette analyse FFOM est résumé dans la Figure 1.

**Figure 1 : Analyse FFOM à l'utilisation des résultats de suivi et évaluation dans les processus de planification de développement et la budgétisation au Bénin**



L'analyse FFOM a permis d'identifier les principaux défis pour une meilleure utilisation des résultats d'évaluation que sont :

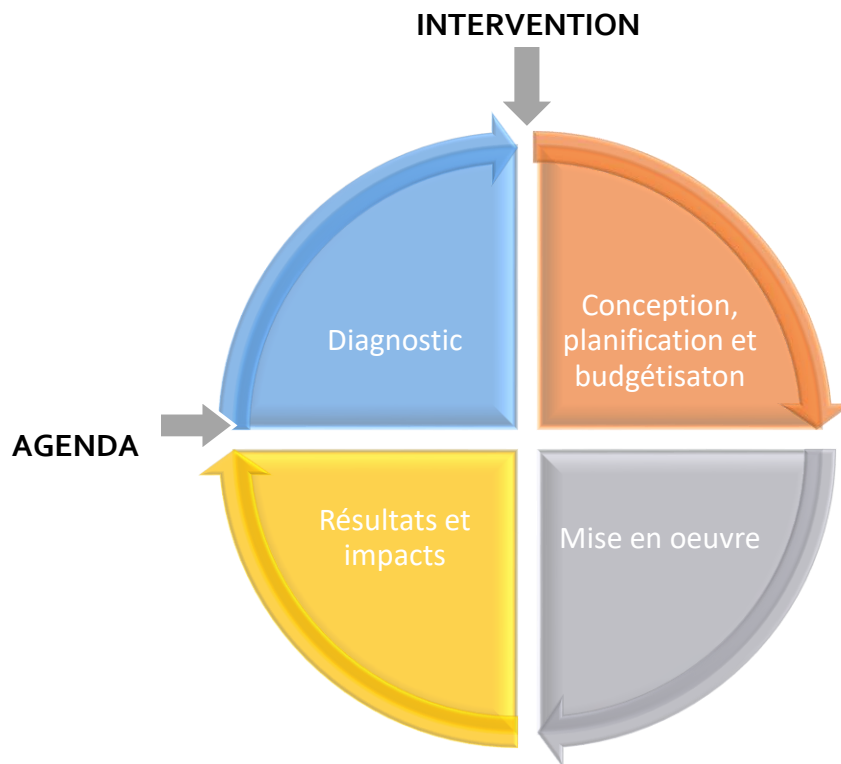
- L'amélioration de la qualité des processus évaluatifs et de leurs recommandations ;
- L'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour optimiser le suivi et la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations ;
- La prise en compte des questions éthiques dans la mise en œuvre des recommandations.

## 5. Quand utiliser les résultats des évaluations des politiques publiques ?

Le cycle de vie d'une intervention est la séquence de phases à travers lesquelles une intervention progresse. En général, le cycle de vie d'une intervention est décomposé

en quatre (04) phases à savoir : le diagnostic, la conception, la planification et la budgétisation, la mise-en-œuvre et les résultats et impacts (Figure 2).

**Figure 2 : Les différentes phases du cycle de vie d'une intervention**



Pour chacune des trois (3) premières phases, les utilisations suivantes peuvent être faites des résultats d'évaluation<sup>4</sup> :

- **la phase du diagnostic** : les leçons apprises de l'évaluation des interventions précédentes peuvent être utilisées pour mieux comprendre les causes et les conséquences du problème et identifier les solutions les plus adaptées à mettre en œuvre dans une nouvelle intervention ;
- **la phase de la conception, la planification et la budgétisation** : au cours de cette phase, les résultats d'évaluation peuvent être utilisés pour l'élaboration de la théorie du changement, pour l'identification des valeurs de références et cibles des indicateurs de performance de la nouvelle intervention. Ils peuvent aussi servir à déterminer les moyens à allouer à la mise en œuvre de l'intervention. Les données issues des rapports de performance des Plans de

<sup>4</sup> <https://www.oecd.org/derec/worldbankgroup/35281194.pdf>

Travail Annuels (PTA) ainsi que les données de suivi servent à éclair la budgétisation. Les résultats issus de l'analyse des critères d'efficience et d'efficacité de l'évaluation des interventions peuvent aussi servir pour la budgétisation.

- **La mise en œuvre** : lors de la mise en œuvre de la politique publique, les résultats de suivi et évaluation peuvent permettre de mesurer les progrès dans la mise en œuvre de l'intervention et servir à mesurer l'atteinte des résultats. Ainsi, il est possible d'ajuster, élargir ou repenser les objectifs ainsi que le plan d'actions de l'intervention pour une meilleure atteinte des résultats et des impacts. Les résultats des évaluations peuvent aussi aider à orienter les décisions.

## **6. Comment identifier les utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation dans les processus évaluatifs ?**

Les chances de succès d'un processus évaluatif sont augmentées et les résultats et recommandations issus de ces processus sont appropriés de manière conséquente lorsque les parties prenantes sont impliquées dans toutes les étapes du processus évaluatif. Il est donc important d'identifier les parties prenantes qui sont de potentiels utilisateurs des résultats de l'évaluation et de les associer au processus et/ou de prévoir le plan de dissémination des résultats à leur endroit (IDRC, 2012)<sup>5</sup>.

Ainsi, l'analyse des parties prenantes des processus évaluatifs doit s'élargir et porter sur les personnes et/ou les entités susceptibles d'avoir un pouvoir de décision élevé pour opérer des changements sur la conception et/ou la mise en œuvre d'une politique (les hauts fonctionnaires du Gouvernement, les parlementaires, les organisations de la société civile (OSC), des partenaires techniques et financiers, etc.) ou pour informer sur les résultats des évaluations de politiques publiques (la presse locale et régionale).

---

<sup>5</sup> International Development Research Centre (IDRC), (2012). *Identifying the intended user(s) and use(s) of an evaluation*. Retrieved from IDRC website: <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/47278/1/133624.pdf>.

Le GMNE présente un canevas pour la gestion des parties prenantes en général des processus évaluatifs afin d'en garantir leurs qualités et succès. Ce manuel tout en s'inspirant du GMNE, propose deux canevas pour l'identification spécifiques des parties prenantes utilisatrices potentielles de premier plan des résultats des évaluations et pour la gestion de leur engagement pour l'utilisation effective de ces résultats.

Ainsi, le canevas de l'encadré 2, permet de d'identifier les parties prenantes utilisatrices potentielles de premier plan des résultats des évaluations et de les classer selon leur degré d'influence sur la politique publique.

**Encadré 2 : Canevas d'identification des parties prenantes utilisatrices potentielles de premier plan des résultats d'évaluation**

<b>Institution /Structure</b>	<b>Personne (s) à contacter (décideur, conseiller, influenceur)</b>	<b>Poste dans l'institution / structure</b>	<b>Pertinence de l'implication (A)</b>	<b>Comportement probable (B)</b>	<b>Classification (C)</b>

*A : Expliquer en quoi la partie prenante peut avoir un pouvoir sur l'utilisation des résultats de l'évaluation (secteur d'intervention de la politique publique, poste, pouvoir de décision, etc.).*

*B : Analyser le comportement probable de la partite prenante entre « adversaire actif » et « supporter actif ». A la suite de l'analyse, donner un score entre 1 (« adversaire actif ») et 5 (« supporter actif ») pour chaque partie prenante potentielle.*

*C : Sur la base des analyses en A et en B, donner un score général entre 1 et 5 qui correspond au niveau d'influence de la partie prenante sur l'utilisation des résultats de l'évaluation de la politique publique.*

**7. Comment impliquer les utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation dans les processus évaluatifs**

Après l'identification des partie prenantes, le canevas de l'encadré 3 propose un modèle de stratégie d'engagement avec celles retenues. Le modèle de stratégie d'engagement aide à décrire la stratégie d'intervention ou de collaboration avec les

différentes parties prenantes, les canaux de communication et la nature des informations à partager ou à discuter avec chaque partie prenante.

**Encadré 3 : Canevas de gestion des parties prenantes utilisatrices potentielles de premier plan des résultats d'évaluation**

<b>Institution /Structure</b>	<b>Personne (s) à contacter (décideur, conseiller, influenceur)</b>	<b>Poste dans l'institution / structure</b>	<b>Stratégie d'intervention (A)</b>	<b>Canaux d'intervention (B)</b>	<b>Nature des informations (C)</b>

*A : Expliquer comment traiter et interagir avec la partie prenante pour assurer qu'elle utilise effectivement les résultats de l'évaluation.*

*B : Expliquer les différents canaux par lesquels la communication se fera avec la partie prenante ainsi que le calendrier des échanges.*

*C : Expliquer la nature des informations à partager ou à discuter avec chaque partie prenante.*

**8. Comment présenter et faciliter la diffusion des rapports de suivi et évaluation ?**

Une des principales limites à l'utilisation des résultats d'évaluation au Bénin est le caractère trop technique et/ou trop long des rapports d'évaluation. En effet, l'objectif principal des rapports d'évaluation est de faire passer clairement un message, à une cible (public) donnée, sur les résultats et les conclusions de l'évaluation de la mise en œuvre d'une politique. Les rapports doivent être clairs et concise. Le format de présentation des rapports d'évaluation est donc très déterminant. Il doit se baser sur les réponses aux questions suivantes<sup>6</sup> :

- qui utilisera les résultats de l'évaluation ?
- quand est-ce que les résultats seront-ils utilisés ?

<sup>6</sup> <https://www.oecd.org/derec/worldbankgroup/35281194.pdf>

- dans quel format les résultats doivent-ils être présentés ?
- qui présentera les résultats d'évaluation ?

Le format de rapport d'évaluation « **1/5/25 pages** » est recommandé pour la présentation des rapports d'évaluation<sup>7</sup>. Cela consiste à présenter le rapport selon les formats ci-après :

- **Résumé du rapport d'évaluation (1 page)** : Il ne doit pas dépasser une page et doit être rédigé dans un format très compréhensible avec la présentation des principaux résultats et recommandations. Il est destiné aux plus hautes autorités (Ministres, directeurs de cabinets, etc.).
- **Résumé exécutif (5 pages)** : Le résumé exécutif est plus détaillé et doit être compris entre 3 et 5 pages. Il doit s'aligner sur les différentes sections du rapport d'évaluation (introduction, objectif, méthodologie, résultats, recommandations, etc.). Il doit inclure les principales références, les statistiques et au besoin des tableaux. Il peut contenir des illustrations graphiques pour faciliter sa compréhension. Le résumé exécutif doit être clair et explicite car beaucoup de personnes ne liront que ça. Il est en effet destiné à ceux qui ont besoin de bien comprendre le rapport et ces recommandations sans avoir forcément besoin de lire le rapport en entier.
- **Le rapport (25 pages ou plus)** : C'est la présentation du rapport même de l'évaluation. Il peut faire en 25 à 50 pages (sans les annexes). Il doit être rédigé dans un langage clair et précis afin de faciliter sa compréhension.

L'utilisation de visuels (graphiques ou images) pour des résultats quantitatifs permet aux décideurs de saisir rapidement des concepts difficiles ou d'identifier de nouvelles tendances. Les données qualitatives peuvent être présentées efficacement sous forme de nuages de mots, de photos et de citations.

- Il est également possible de faire des présentations orales simples, claires et adaptées à l'audience.

---

<sup>7</sup><https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Final%20DPME%20Report%20Summary%20Template%2017.02%2023.pdf>

## **9. Comment présenter les recommandations issues des évaluations pour faciliter leur mise en œuvre ?**

La mise en œuvre des résultats d'évaluation dépend de la manière dont elles sont élaborées, présentées et suivies. La conception des recommandations issues des processus évaluatifs constitue donc une activité importante. Certaines recommandations ne sont pas mises en œuvre parce qu'elles ne sont pas pratiques, spécifiques et ne répondent pas aux besoins des utilisateurs visés. L'implication des parties prenantes (utilisatrices potentielles des résultats d'évaluation) dans l'élaboration des recommandations est donc essentielle afin qu'elles se sentent concernées et comprennent bien les recommandations et jeter ainsi les bases de l'action.

Pour que les recommandations issues des évaluations soient opérationnelles et facile à mettre à œuvre, elles doivent présenter les caractéristiques ci-après<sup>8</sup> :

- pertinentes par rapport aux questions d'évaluation ;
- fondées sur les résultats, les leçons apprises et les conclusions de l'évaluation ;
- réalisables et reflétées une compréhension des contraintes potentielles à la mise en œuvre ;
- rédigées dans un langage clair et orienté vers l'action ;
- organisées par type, objectif, calendrier, public cible, etc. ;
- facilitées la prise de décision et la planification d'actions spécifiques ;
- élaborées de manière itérative en consultation avec les parties prenantes potentielles utilisatrices ;
- disponibles à temps.

La rédaction des recommandations dans un langage clair et orienté vers l'action est tout aussi importante que l'explication des coûts, avantages et défis associés à la mise

---

<sup>8</sup>

<https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/GL%202.2.17%20Revised%20Actionable%20Recommendations%20Guideline.pdf>

en œuvre des recommandations. L'encadré 4 propose un format de présentation des recommandations facilement opérationnelle.

**Encadré 4 : Canevas d'élaboration des recommandations des évaluations**

<b>Recommandations</b>	<b>Actions à mettre en œuvre</b>	<b>Quand</b>	<b>Responsables</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Responsable du suivi de la mise en œuvre</b>	<b>Calendrier pour le suivi</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(C)</b>	<b>(D)</b>	<b>(E)</b>	<b>(F)</b>

*A : Pour chaque recommandation, préciser les actions pour sa mise en œuvre.*

*B : Préciser la (les) période (s) du cycle de vie de la politique publique où l'action doit être mise en œuvre*

*C : Préciser la (les) structure(s) responsable(s) de la mise en œuvre de chaque action associée aux recommandations.*

*D : Préciser les calendriers d'exécution des actions.*

*E : Responsable du suivi effectif de la mise en œuvre de la recommandation*

*F : Calendrier du suivi de la mise en œuvre de la recommandation*

**10. Comment faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des résultats d'évaluation ?**

De nombreux résultats d'évaluations ne sont pas utilisés à temps pour éclairer les décisions publiques. Pour une utilisation effective des résultats de suivi et évaluation, il est important de faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations dans les délais prévus. A cet effet, il est souhaitable de développer un système digitalisé permettant de suivre activement et visiblement les progrès de la mise en œuvre des recommandations.

Le Bénin dispose d'une plateforme de gestion des connaissances en évaluation<sup>9</sup>. Cette plateforme doit être actualisée afin d'y inclure un système dynamique pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations par les structures responsables. A travers ce système digitalisé, l'équipe chargée de la mise en œuvre des recommandations (au sein des ministères, agences et mairies) soumet des rapports périodiques à la structure en charge de la gestion des connaissances en évaluation (DGEOCS). Cette dernière pourra également envoyer des rappels pour les actions à exécuter à des échéances données.

## **11. Conclusion**

Le présent manuel a été élaboré dans le but de soutenir les efforts du gouvernement dans l'amélioration de l'utilisation des données de suivi et d'évaluation dans les processus de planification et de budgétisation. Le manuel est basé sur une étude diagnostique pour comprendre les obstacles et les facteurs favorables à l'utilisation des données probantes de suivi et de l'évaluation dans la planification et la budgétisation au Bénin. Il faut noter que des efforts restent à faire quant à la programmation et l'évaluation des politiques publiques, l'utilisation des résultats d'évaluation dans l'élaboration des politiques publiques et dans le processus de budgétisation. Les analyses des résultats issus de l'étude diagnostique ont permis de formuler des recommandations qui ont édifié le manuel. Vu comme un outil complémentaire, le manuel est désigné à être utilisé conjointement avec d'autres manuels ou guides élaborés par le gouvernement pour soutenir les processus de planification, de budgétisation et de suivi et évaluation.

---

<sup>9</sup> <https://evaluation.gouv.bj/>

# MANUEL D'UTILISATION DES RESULTATS D'EVALUATION DANS LES PROCESSUS DE PLANIFICATION DE DEVELOPPEMENT ET DE BUDGETISATION AU BENIN



**TWENDE MBELE**

[www.twendembele.org](http://www.twendembele.org)

TWENDE MBELE is a multi-country peer-learning partnership centred on country government priorities for building national evaluation systems in an effort to improve government performance and accountability to citizens.

**Telephone:** +27 (0) 11 717 3453 | **Email:** [info@twendembele.org](mailto:info@twendembele.org)

University of the Witwatersrand  
2 St David's Place, Parktown, Johannesburg  
Telephone: +27 11 717 3157; Fax: +27 86 765 5860



[@TwendeMnE](https://twitter.com/TwendeMnE)



<http://www.twendembele.org>