



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



TWENDE MBELE

MANUEL

Manuel Pour Le Developpement d'Un Partenariat De Collaboration Entre Le Gouvernement Et La Societe Civile Pour Le Suivi Et l'Evaluation Des Politiques Publiques

6 JANUARY 2024

www.twendembele.org



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



TWENDE MBELE

**MANUEL POUR LE DEVELOPPEMENT D'UN PARTENARIAT DE COLLABORATION
ENTRE LE GOUVERNEMENT ET LA SOCIETE CIVILE POUR LE SUIVI ET
L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES**

JANVIER 2024



1. Introduction

1.1. Qu'entendons-nous par collaboration entre le Gouvernement et la Société Civile dans le suivi et évaluation des politiques publiques ?

Le dictionnaire Merriam-Webster définit la collaboration ainsi qu'il suit : « Travailler conjointement avec d'autres personnes ou ensemble, notamment dans un effort d'ordre intellectuel ». La collaboration peut être perçue comme un partenariat, une action de produire quelque chose ensemble et elle peut exister entre deux personnes (physique ou morale) ou plus. Collaborer, c'est s'engager à potentiellement produire un résultat supérieur à celui qui aurait été obtenu seul.

De cette définition, la collaboration entre le Gouvernement et la société civile dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques peut être définie comme un partenariat entre les structures étatiques et les organisations de la société civile dans la perspective de travailler ensemble à mieux suivre et évaluer les politiques publiques. La volonté de travailler ensemble émanant du fait que les deux acteurs sont conscients qu'ils aboutiront à deux meilleurs résultats en matière de suivi et évaluation des politiques publiques que s'ils travaillent chacun de son côté.

1.2. Quel est l'objectif de ce manuel ?

Ce manuel vise à orienter les acteurs du Gouvernement notamment les administrations publiques aux niveaux central et local et les acteurs de la Société Civile dans le processus de développement de partenariat pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Le manuel explique comment créer et développer le partenariat pour favoriser la collaboration en matière de suivi et évaluation des politiques publiques.

1.3. A qui s'adresse le manuel ?

Le manuel s'adresse en particulier aux cadres de l'administration publique impliqués dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques d'une part et les acteurs de la Société Civile qui travaillent dans le contrôle citoyen de l'action publique.

1.4. Comment utiliser le manuel ?

La première partie aborde le suivi et l'évaluation des politiques publiques de la perspective du Gouvernement et de la perspective de la Société Civile ainsi que le pourquoi de la collaboration entre le Gouvernement et la Société Civile dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques. La deuxième partie présente les sept (07) étapes pour créer et développer le partenariat entre le Gouvernement et la Société Civile.

2. Les fondements de la collaboration entre le Gouvernement et la Société Civile dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques

2.1. Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation des politiques publiques ?

➔ De la Perspective du Gouvernement

Le suivi et l'évaluation des politiques publiques par les administrations publiques sont deux activités complémentaires qui visent l'efficacité de l'action publique. Le suivi des politiques publiques se réalise à travers un examen continu ou périodique des activités et de leurs extrants. Il est effectué avec pour objectif de renseigner la mise en œuvre de la politique publique afin d'apporter les ajustements ou corrections nécessaires en cas de besoin. Le suivi des politiques publiques fournit aux responsables en charge de la mise en œuvre d'une politique publique et aux parties prenantes des informations sur les progrès réalisés.

L'évaluation des politiques publiques est définie dans la Politique Nationale d'Évaluation (PNE 2012-2022) comme une activité systématique, mobilisant techniques et méthodes scientifiques, qui vise à apprécier de manière objective et impartiale une politique, une stratégie, un programme, un projet, une action, une activité financée entièrement ou en partie par des ressources publiques. En gros, il s'agit d'un exercice scientifique qui consiste à recueillir un ensemble d'informations pertinentes et fiables sur une politique en vue d'examiner le degré d'adéquation de ces informations avec un ensemble de critères choisis et de prendre une décision. Dans le cadre des évaluations de processus par exemple, les critères d'évaluations

retenus au Bénin dans la PNE sont : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, la gouvernance, et le système d'information.

➔ **De la perspective de la Société Civile**

Le suivi et l'évaluation des politiques publiques par la société civile prennent la forme d'un suivi citoyen souvent appelé Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP). Il s'agit d'initiatives prises par les OSC pour suivre et évaluer l'action publique. Le CCAP tire son fondement de la Déclaration des Droits de l'Homme et du citoyen de 1789 de la Révolution française qui stipule en son article 14 que « tous les citoyens ont le droit de constater par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique et d'en suivre l'emploi ». La pratique du CCAP permet de renforcer la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques, de favoriser la redevabilité des gouvernants et de contribuer l'efficacité de l'action publique.

Bien que le CCAP peut se faire à tout moment de la vie d'une politique publique, on peut distinguer trois périodes selon le moment où il se fait :

- Le contrôle citoyen à priori : il est réalisé avant la mise en œuvre de la politique publique et porte sur la pertinence des choix opérés par l'administration publique au regard des besoins des populations à la base. Un exemple de ce type de contrôle est le budget participatif.
- Le contrôle citoyen concomitant : il se déroule pendant l'exécution de la politique publique et permet de vérifier le respect des délais, des procédures et le chronogramme d'actions. Il aide à assurer la participation des populations à la mise en œuvre des politiques publiques et à favoriser leur efficacité. Un exemple de ce type de contrôle citoyen est le suivi évaluation participatif.
- Le contrôle citoyen à postériori : il intervient au terme de la mise en œuvre de la politique publique et permet d'apprécier la réalisation des activités en relation avec la planification. Il s'intéresse également à l'appropriation par les populations et la durabilité des acquis.

2.2. Pourquoi le Gouvernement et la Société Civile doivent collaborer en matière de suivi et évaluation des politiques publiques ?

Le Bénin est signataire et partie prenante de plusieurs accords internationaux sur la gouvernance participative qui recommandent la participation des Acteurs Non Étatiques au processus de développement. Sur le plan national, la constitution du Bénin reconnaît la société civile comme des acteurs non étatiques jouant un rôle prépondérant pour le développement.

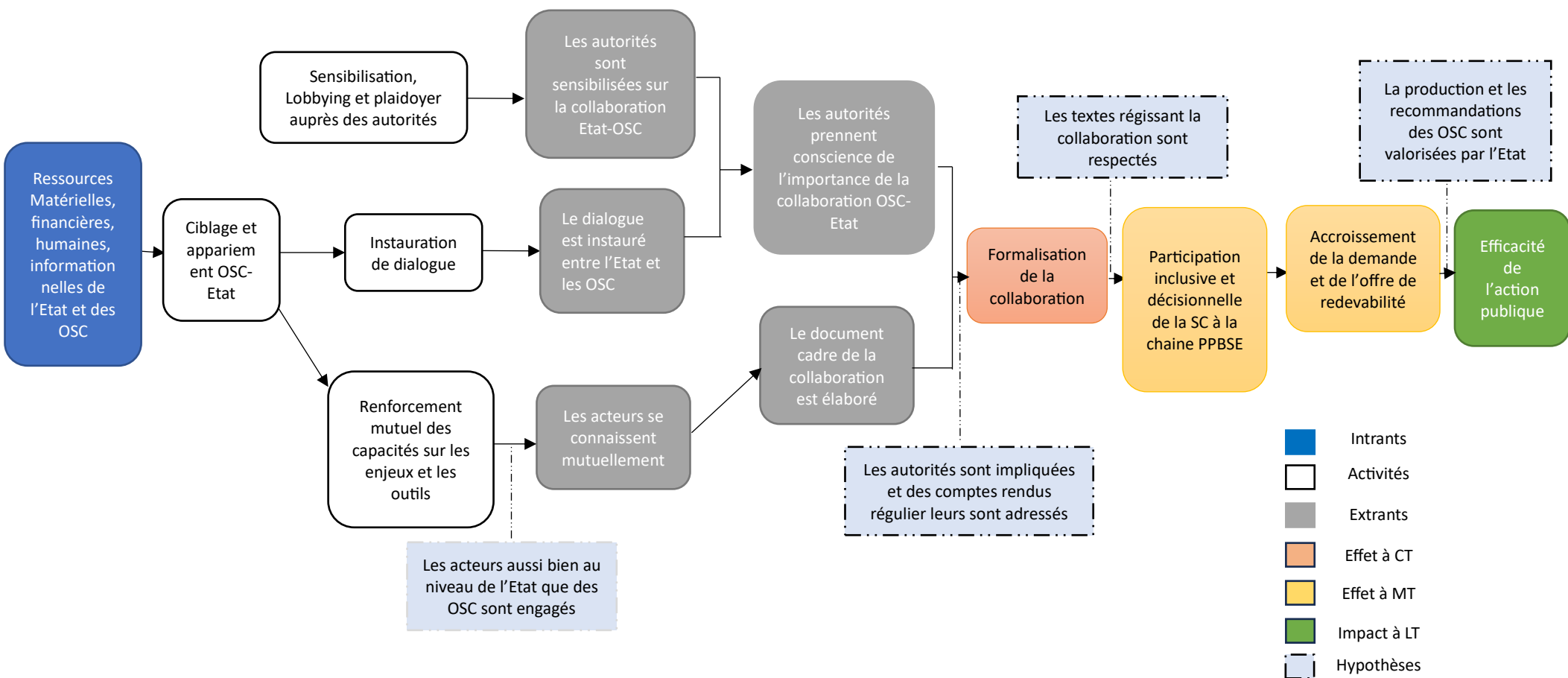
Dans le domaine du suivi et de l'évaluation des politiques publiques, la participation de la société civile a été encadrée par la Politique Nationale de l'Évaluation (PNE) 2012-2021. Dans ses dispositions, la PNE stipule : « les organisations de la société civile doivent être impliquées dans le déroulement des évaluations et participer à leur conduite. Elles doivent être consultées pendant le processus et contribuer à la fiabilité des travaux d'évaluation par leurs connaissances et leur expertise dans les domaines concernés. Elles seront choisies sur la base de leur représentativité et de leur importance dans les secteurs concernés et seront appelées à intervenir chacune en ce qui la concerne dans la limite du niveau de participation retenu pour la circonstance ». A travers cette disposition, la PNE souligne la nécessité de la participation et de l'implication de la société civile dans les activités de suivi et d'évaluation des politiques publiques. Ce cadre réglementaire présenté ci-dessus fonde et encadre la collaboration entre le Gouvernement et la Société Civile dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

Par ailleurs, les avantages de la collaboration entre le Gouvernement et la Société Civile dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques sont immenses. Lorsqu'elle est correctement mise en œuvre, toutes les parties impliquées bénéficient d'un renforcement de capacités mutuel et l'ouverture à de nouvelles compétences et à d'autres points de vue. Elle permet de capitaliser sur les avantages comparatifs de chaque acteur pour la collecte systématique des données sur la mise en œuvre des politiques publiques avec une plus grande créativité.

2.3. Théorie du changement de la collaboration entre le Gouvernement et la Société Civile

La théorie du changement présentée à travers le diagramme ci-dessous, suppose la présence de deux catégories d'acteurs (le Gouvernement et la Société Civile) qui partagent la même ambition d'améliorer l'efficacité de l'action publique en s'appuyant sur la synergie d'actions. Pour y parvenir, les deux acteurs ont à leur disposition les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles du Gouvernement et de la Société Civile. Ces ressources constituent des intrants sur lesquels les deux acteurs s'appuient pour mener des activités qui devraient produire des résultats et plus tard des effets en vue d'aboutir à l'objectif final recherché qui est l'efficacité de l'action publique. Au titre des catégories d'activités à mettre en œuvre, il faut distinguer (i) le ciblage des organisations de la société civile (OSC) et leurs appariements avec les structures de l'Administration publique qui interviennent dans le même secteur ou sur la même thématique. En faisant l'hypothèse de l'engagement de chacun des deux acteurs, l'appariement permettrait d'instaurer un dialogue permanent entre les structures de l'Administration Publique et les OSCs et également de conduire des activités de sensibilisation et de plaidoyer auprès des décideurs afin qu'ils prennent conscience de l'importance de la collaboration entre le Gouvernement et la société civile. Une autre catégorie d'activités est le renforcement mutuel des capacités des deux acteurs sur les enjeux de la collaboration. Le but du renforcement mutuel des capacités est d'amener les deux acteurs à mieux se connaître en échangeant autour de leurs activités, des outils qu'ils utilisent, des défis qu'ils rencontrent ainsi que les enjeux de la collaboration. Les résultats des différentes activités serviront à élaborer un document cadre de collaboration entre les deux acteurs. Ledit document va préciser l'objet de la collaboration, les objectifs visés, la méthodologie à adopter, les outils à utiliser ainsi que les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs. Ce document cadre servira à l'élaboration d'un mémorandum d'entente (MoU) assorti d'un plan d'actions entre les deux acteurs. Le MoU devra être signé par les plus hautes autorités représentantes des deux catégories d'acteurs pour marquer la formalisation officielle de la collaboration entre les deux acteurs. A moyen et long terme, la mise en œuvre du MoU conduirait à la participation décisionnelle de la Société Civile à la chaîne PPBSE, à l'accroissement de la demande et de l'offre de redevabilité ainsi qu'à l'efficacité de l'action publique.

Représentation de la théorie du changement du mécanisme de collaboration le Gouvernement et la Société Civile en matière de suivi et d'évaluation



3. Les étapes pour créer et développer un partenariat de collaboration

La collaboration entre l'État et les Organisations de la société civile requiert de la démarche et de la méthodologie. Les sept (07) étapes présentées ci-dessous sont inspirées de l'expérience réussie de la collaboration entre le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) et la Plateforme des Associations de la Société Civile du Bénin (PASCiB) ainsi que celle du consortium Changement Social Bénin, PASCiB et WANEP.



Étape 1 : Identifier et cibler les acteurs recherchés

Principales recommandations

- Définir le profil de l'acteur recherché en tenant compte des critères comme : le secteur ou la thématique d'intervention, l'expérience dans un secteur ou sur une thématique, la zone d'intervention, l'ancrage institutionnel, etc.
- Recourir à une analyse des parties prenantes.

Le développement de la collaboration entre le Gouvernement et la Société Civile suppose la rencontre de deux catégories d'acteurs : l'Administration Publique au niveau central ou

décentralisé et les Organisations de la Société Civile (ONG). La demande de collaboration peut provenir de chacun des acteurs dépendamment de l'acteur qui exprime le besoin ou l'idée de collaboration. Ainsi, la demande collaboration peut provenir d'une ou plusieurs structures de l'Administration publique souhaitant collaborer avec les OSC pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Elle peut provenir aussi d'une ou plusieurs OSC qui souhaitent collaborer avec l'Administration Publique dans le cadre du suivi et de l'évaluation des politiques publiques. Dans ce processus, il est important pour l'acteur qui exprime la demande de collaboration d'identifier et de cibler les structures légitimes avec lesquelles un partenariat de collaboration peut être développé. Pour cela, il est nécessaire de définir en amont le profil de partenaires avec lequel vous souhaitez collaborer. Ce profil peut inclure : le secteur ou la thématique d'intervention, l'expérience de travail dans le secteur ou sur la thématique d'intervention, la zone d'intervention, l'ancrage institutionnel, etc. Ainsi, pour des acteurs de l'Administration publique, il s'agira par exemple d'identifier les OSC qui travaillent dans un secteur ou sur une thématique bien défini, ayant de l'expérience et intervenant dans une zone ou localité précise. Ils peuvent s'appuyer sur les organisations faitières des OSC telles que la Maison de la Société Civile MdSC, la Plateforme des Acteurs de la Société Civile du Bénin (PASCiB), etc. Pour les OSC, il s'agira par exemple d'identifier et de cibler les structures de l'Administration Publique centrale ou locale qui mettent en œuvre des politiques publiques dans un secteur ou sur une thématique bien défini. Il est recommandé de recourir à une analyse des parties prenantes pour aider à identifier et cibler les acteurs les plus légitimes pour développer un partenariat de collaboration.

Étape 2 : Prendre contact et instaurer le dialogue continu

Principales recommandations

- ⑩ *Adresser une correspondance à l'acteur ou aux acteurs ciblés pour une réunion qui servira de prise de contact.*
- ⑩ *Utiliser la réunion de prise de contact réunion comme cadre pour présenter votre structure, vos expériences, votre démarche, et montrer à votre interlocuteur que vous*

connaissez ses besoins (ici en termes de suivi et évaluation de politiques publiques) et comment vos capacités et vos activités peuvent contribuer à répondre à ce besoin.

⑩ *Instaurer le dialogue continu.*

Une fois que vous avez identifié et ciblé le ou les acteurs avec lesquels vous pouvez développer un partenariat de collaboration pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques, c'est le moment de prendre contact et d'instaurer un dialogue continu. Il est important d'adresser une correspondance à l'acteur ou aux acteurs identifiés pour une réunion qui servira de prise de contact. Ladite réunion doit servir de cadre pour présenter votre structure, vos expériences, votre démarche, etc. C'est le moment également de montrer à votre interlocuteur que vous connaissez ses besoins (ici en termes de suivi et évaluation de politiques publiques) et comment vos capacités et vos activités peuvent contribuer à répondre à ce besoin. La réunion doit permettre d'aboutir à l'instauration d'un dialogue continu entre les deux acteurs (acteur de l'Administration Publique et acteur de la Société Civile).

L'instauration du dialogue continu peut se traduire par exemple par des rencontres périodiques d'échanges. Les revues trimestrielles du Plan de Travail Annuel dans les administrations publiques peuvent être exploitées à cette fin par exemple.

Étape 3 : Harmoniser les approches et les outils par un renforcement mutuel des capacités

Cette étape suggère que l'instauration continue du dialogue entre les acteurs conduit au renforcement des capacités mutuelles sur les approches méthodologiques et les outils. Souvenez-vous que le suivi et l'évaluation des politiques publiques prennent différentes formes selon que l'on est de l'Administration Publique qui met en œuvre les politiques publiques ou de la Société Civile qui porte un regard citoyen sur la mise en œuvre des politiques publiques.

C'est donc le moment pour les deux acteurs d'apprendre l'un de l'autre sur les approches méthodologiques et les outils utilisés pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques de la perspective de l'Administration Publique et le contrôle citoyen de l'action publique du côté de la société civile.

Cette étape peut par exemple faire l'objet d'un atelier ou de plusieurs séances de travail où les acteurs présentent chacun leurs méthodologies et leurs outils. Cela aboutira à une compréhension partagée des méthodologies et outils ainsi qu'à une prise de conscience de la complémentarité des deux acteurs pour une efficacité du suivi et de l'évaluation des politiques publiques. Une telle prise de conscience renforcera l'idée du développement d'un partenariat de collaboration entre les deux acteurs.

Principales recommandations

- ⑩ *Procéder au renforcement mutuel des capacités pour partager et harmoniser les compréhensions sur les méthodologies et outils de suivi évaluation des politiques publiques et de contrôle citoyen de l'action publique.*
- ⑩ *Mettre un accent sur la prise de conscience de la complémentarité entre le suivi évaluation des politiques publiques et le contrôle citoyen de l'action publique pour l'efficacité des politiques publiques.*
- ⑩ *Penser à l'organisation d'atelier ou la tenue de plusieurs séances de travail.*

Étape 4 : Informer, Sensibiliser et faire le Plaidoyer auprès des autorités

Dans le processus du développement d'un partenariat entre le Gouvernement et la Société Civile dans le domaine du suivi et de l'évaluation des politiques publiques, il est important d'impliquer les autorités à qui revient la décision de valider et de formaliser un tel partenariat. Pour cela, il est recommandé de tenir informer les autorités du processus et d'initier des plaidoyers à leurs endroits en vue qu'ils prennent également conscience de l'importance de développer un partenariat en faveur du suivi et de l'évaluation des politiques publiques.

Principales recommandations

- ⑩ *Impliquer les autorités dans le processus en les tenant régulièrement informées.*

- ⑩ *Sensibiliser et faire le plaidoyer auprès des autorités sur la prise de conscience de l'importance de développer un partenariat sur le suivi et l'évaluation des politiques publiques.*

Étape 5 : Élaborer d'un document cadre de collaboration

A cette étape les deux acteurs développent conjointement les contours de leurs futures collaborations. Il s'agira de définir clairement l'objet de la collaboration, les objectifs, l'approche méthodologique, les outils à utiliser, les canaux de remontée des données, les rôles et responsabilités de chacun des acteurs, les actions à mettre en œuvre ainsi que les modalités de suivi de la mise en œuvre du partenariat de collaboration, etc.

Un comité technique composé des représentants des deux acteurs peut travailler à l'élaboration de ce document de collaboration qui sera ensuite validé par l'ensemble des parties prenantes.

Principales recommandations

- ⑩ *Élaborer un document sur le partenariat de collaboration qui définit clairement l'objet de la collaboration, les objectifs, l'approche méthodologique, les outils à utiliser, les canaux de remontée des données, les rôles et responsabilités de chacun des acteurs, etc.*

Étape 6 : Passer à la formalisation de la collaboration

A cette étape, le document du partenariat de collaboration est exploité pour élaborer un mémorandum d'entente (MoU) entre les deux parties (la partie de l'Administration Publique et la partie de la Société Civile). Il est recommandé que le mémorandum soit assorti d'un plan d'actions tiré du document du partenariat de collaboration. Il est par les plus hautes autorités de chacune des parties en vue de lui donner le caractère formel et le poids nécessaire pour engager les deux parties dans la mise en œuvre du partenariat de collaboration.

Principales recommandations

- ⑩ *Formaliser le partenariat de collaboration à travers un mémorandum d'entente (MoU) signé par les plus hautes autorités représentantes des deux parties pour engager chacune des parties dans sa mise en œuvre et son suivi.*

Etape 7 : Collaborer, mettre en œuvre et suivre le partenariat de collaboration

Une fois que le Mémorandum d'Entente (MoU) pour le partenariat de collaboration est signé, c'est le moment de collaborer, de mettre en œuvre et de faire le suivi du partenariat de collaboration entre l'acteur de l'Administration publique et l'acteur de la Société Civile. La mise en œuvre du partenariat conduira à la participation de la Société Civile à la chaîne de Planification Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation (PPBSE). Il est important que les deux parties respectent leurs engagements de collaboration en faisant preuve de professionnalisme. Le dialogue doit également être maintenu et resté permanent.

Principales recommandations

- ⑩ *Mettre en œuvre et faire le suivi du partenariat de collaboration dans le respect des engagements pris et avec professionnalisme, etc.*
- ⑩ *Maintenir le dialogue permanent et continu.*

Conclusion

Ce manuel en sept étapes est destiné aux acteurs de l'Administration Publique aux niveaux central et décentralisé et aux acteurs de la société civile dans le processus devant conduire à un partenariat formel de collaboration pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Il se fonde sur la nécessité de l'implication de la société civile dans la gouvernance publique pour une synergie d'actions entre les deux acteurs.

Manuel Pour Le Developpement d'Un Partenariat De Collaboration entre Le Gouvernement Et La Societe Civile Pour Le Suivi Et l'Evaluation Des Politiques Publiques



TWENDE MBELE

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

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>