




TWENDE MBELE

GUIDE

Mise En Place de Systèmes De Suivi Et d'Évaluation Dans Les Parlements Africains

	<p>Guide pour la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation dans les parlements africains</p> <p>Version finale</p> <p>décembre 2021</p>
---	--

Destinataires	Parlements de la région africaine
Objet	<p>Ce guide vise à servir de document de référence qui sera adapté aux différents contextes nationaux et utilisé comme base de discussion et d'adoption dans le système national de suivi des partenaires de Twende au niveau national.</p> <p>"L'objectif principal de ce projet est de tirer parti de l'expertise et des connaissances de nos partenaires afin d'élaborer un guide pratique sur la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation au sein du parlement..</p>
Objectif du guide	Fournir des conseils pratiques aux gouvernements africains sur la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation au sein du parlement.

1.0 INTRODUCTION

Les évaluations sont de plus en plus utilisées par les décideurs politiques pour porter un jugement de valeur sur l'efficacité des politiques publiques (Filgueiras & Queiroz, 2021 ; Weible et al., 2011), tandis que les parlements, notamment par leur fonction de contrôle, jouent un rôle central dans la responsabilisation de l'exécutif quant à la mise en œuvre effective des politiques publiques. Il est donc surprenant, compte tenu de cette convergence d'objectifs, que les pratiques de suivi et d'évaluation au sein des systèmes parlementaires fondés sur des données probantes ne soient pas aussi largement institutionnalisées que prévu. Une explication pourrait être le mandat de responsabilité exercé par le parlement sur le pouvoir exécutif. En raison de ce contrôle et des exigences qu'il impose, les services gouvernementaux sont incités à institutionnaliser davantage les mécanismes fondés sur des données probantes en général et les systèmes d'évaluation en particulier. Ainsi, les parlements consomment et utilisent les évaluations sans nécessairement mettre en place les systèmes et l'architecture nécessaires pour mener leurs propres évaluations (Leeuw & Furubo, 2008). En outre, l'évaluation est apparue comme une pratique consistant à examiner les programmes et les politiques mis en œuvre par les organisations travaillant sur l'efficacité des programmes, sous l'impulsion des ministères américains, avant de s'étendre aux activités d'aide et d'efficacité des politiques (Kenny, 2011). Cependant, les parlements sont structurés différemment : leurs arrangements institutionnels maintiennent une tradition legaliste de longue date, fondée sur des règles et des procédures qui diffèrent considérablement de celles d'autres sphères du gouvernement et des organisations en général, ce qui soulève la question de savoir si le suivi et l'évaluation tels qu'ils sont pratiqués par ces organisations (et les systèmes de suivi et d'évaluation conçus pour les ONG et les départements exécutifs du gouvernement) sont compatibles avec les parlements. Cela signifie-t-il pour autant que les parlements ne devraient pas procéder à des évaluations et se contenter de s'appuyer sur les mécanismes de responsabilisation déjà en place ? Ces questions trouvent en partie une réponse dans la section « Justification » ci-dessous.

1.1 JUSTIFICATION DES SYSTÈMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DANS LES PARLEMENTS

Le rôle accru des parlements dans l'institutionnalisation du suivi et de l'évaluation dans le domaine des politiques publiques apparaît comme un élément clé du discours sur les politiques publiques. Dans l'exercice de leur rôle de responsabilisation, les parlements sont des consommateurs et des utilisateurs clés des évaluations réalisées par le pouvoir exécutif, les ONG, les OSC et d'autres fournisseurs de données factuelles pour l'élaboration des politiques (Speer et al., 2015). Les parlements peuvent donc être des moteurs essentiels d'une utilisation accrue des évaluations à différents stades : les parlementaires demandent que des évaluations soient réalisées dans le cadre du travail de contrôle ou législatif effectué par les commissions parlementaires, de la soumission de questions écrites ou lors des débats en séance plénière et des questions au gouvernement (Zantsi, 2020a).

De par leur nature même et en raison de leur mandat de contrôle, les parlements sont destinataires d'une grande quantité de données collectées dans le cadre de l'exécution des activités gouvernementales. Le cycle budgétaire national à lui seul recueille des données auprès des ministères sous diverses formes et dans divers formats tout au long de l'année, tandis que les processus de contrôle et législatifs qui se déroulent simultanément génèrent un trafic de données. Par conséquent, la valeur ajoutée d'un système de suivi et d'évaluation réside dans sa capacité à organiser systématiquement les mécanismes existants, en utilisant des méthodologies appropriées et en s'appuyant sur des unités spécialisées telles que le bureau parlementaire du budget, les départements de recherche et les bibliothèques parlementaires, afin de rationaliser le vaste éventail de rapports, de notes d'orientation et de notes d'analyse budgétaire avec lesquels travaillent les membres du Parlement et les commissions parlementaires, pour les synthétiser dans un récit plus large qui énonce les impératifs politiques

et met en évidence les résultats à court, moyen et long terme des politiques et des programmes mis en œuvre par l'État conformément aux plans de développement nationaux (Holvoet & Renard, 2007).

Le travail parlementaire s'effectue souvent dans un environnement marqué par la politique partisane, ce qui peut avoir des implications sur la conception d'un système de suivi et d'évaluation au sein du parlement. Dans de tels environnements, les données peuvent souvent être utilisées comme arme pour servir les agendas politiques de divers groupes. Il est donc important de disposer d'un système de suivi et d'évaluation qui tire parti des connaissances techniques et de l'expertise pour fournir des résultats de manière indépendante tout en naviguant dans les méandres d'un environnement politique et bureaucratique (Speer et al., 2015).

En outre, les parlements pourraient jouer un rôle essentiel dans la transmission des normes et des valeurs indispensables à l'adoption des pratiques de suivi et d'évaluation dans l'ensemble du secteur public. Des études montrent que les institutions et les organisations qui valorisent le mérite, les connaissances et l'amélioration organisationnelle ont souvent tendance à mettre en place des systèmes d'évaluation (Mark & Henry, 2004). Si les parlements africains reconnaissent de plus en plus la nécessité de combler cette lacune, ils ont la possibilité de mener ce processus en cultivant des objectifs fondés sur des valeurs qui privilégient la connaissance des politiques et l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes (Blaser Mapitsa et al., 2020). Il existe des exemples de parlements qui ont souligné l'importance du suivi et de l'évaluation dans la définition des programmes politiques en imposant, par le biais de lois et de clauses, la réalisation d'évaluations des politiques et des programmes, tandis que dans certains cas, l'évaluation de la législation résulte d'une enquête ou d'une demande parlementaire (Bussmann, 2010). Il est donc possible que, grâce aux systèmes et structures existants du parlement, une culture de l'évaluation puisse être mise en place et diffusée à travers l'institution elle-même et dans l'ensemble du gouvernement, ce qui soutiendrait et pérenniserait l'émergence de systèmes de suivi et d'évaluation dans l'ensemble du secteur public.

L'apprentissage est une autre raison importante qui pousse les parlements à mettre en place des systèmes d'évaluation. Les parlements ont une vision systémique globale et sont chargés de superviser les politiques et de demander des comptes à l'exécutif dans la prestation des services publics (Mark, 2010). Les systèmes de suivi et d'évaluation au sein des parlements peuvent rationaliser la multitude de processus impliqués dans la production de connaissances techniques dans un environnement politique, en apportant efficacité, efficience et légitimité, en permettant la prise de mesures correctives et en favorisant le développement ciblé des capacités de l'État, grâce aux enseignements tirés des erreurs passées (Patton, 1988). Au niveau organisationnel, le parlement lui-même pourrait tirer profit d'un système d'évaluation interne visant à promouvoir l'apprentissage organisationnel, avec des gains similaires en termes d'efficacité et d'amélioration organisationnelle (Presman & Wildavsky, 1984).

1.2 OBJECTIFS DE LA NOTE D'ORIENTATION SUR LES SYSTÈMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PARLEMENTAIRES

La présente note d'orientation sur la mise en place de systèmes d'évaluation dans les parlements s'appuie sur les connaissances techniques que nous avons acquises en étudiant les systèmes de suivi et d'évaluation dans les parlements et les administrations publiques, dans le cadre d'un travail mené par Twende Mbele et facilité par un partenariat avec le Centre pour l'apprentissage sur l'évaluation et les résultats- Afrique anglophone (CLEAR-AA) dans le cadre du programme « Renforcement du contrôle législatif » et en s'appuyant sur nos connaissances générales des parlements et plus particulièrement des parlements nationaux et régionaux africains, afin de présenter des orientations préliminaires sur la mise en place de systèmes d'évaluation dans les parlements. Les objectifs de cette note d'orientation sont les suivants

- (i) Donner un aperçu de l'environnement institutionnel parlementaire en indiquant les institutions clés nécessaires au système parlementaire de suivi et d'évaluation.
- (ii) Mettre en évidence les considérations techniques et politiques liées à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation dans un environnement politique et bureaucratique.

- (iii) Souligner l'importance de la forme institutionnelle unique des parlements, principalement le travail effectué par les commissions et son influence dans la conception d'un système de suivi et d'évaluation.

1.3 LA COMMISSION PARLEMENTAIRE : UNE CARACTÉRISTIQUE DÉFINITIVE DU TRAVAIL TECHNIQUE DES PARLEMENTS

Il est important de noter que les caractéristiques déterminantes des parlements, telles que leur forme institutionnelle unique et leur environnement politique, influencent le fonctionnement administratif et technique au sein du parlement et sont très susceptibles de déterminer les variations des systèmes d'évaluation qui émergent dans les parlements (Vedung, 2009). Au cœur de cette idée se trouve l'institution de la commission parlementaire et son utilisation potentielle comme moteur de la mise en œuvre d'un système d'évaluation dans les parlements. En général, les commissions parlementaires réunissent des parlementaires de tous les partis pour mener des travaux de contrôle et législatifs, mais aussi pour rassembler les unités techniques et administratives clés (services de recherche, bureau parlementaire du budget, services juridiques, bibliothèque, services politiques) qui soutiennent la production de connaissances techniques et l'administration au sein des parlements, ce qui constitue une ressource précieuse pour ceux qui souhaitent introduire des évaluations dans ce système. L'illustration de la figure 1 présente une représentation simplifiée et non universelle de la manière dont les commissions parlementaires sont interconnectées avec les différents départements des parlements, ce qui leur permet de bénéficier d'un soutien et de mener à bien leurs travaux par ces canaux.

Figure 1 : Interconnexion des commissions parlementaires avec les structures techniques



2.0 CONCEPTS ET TERMES CLÉS

2.1 Ce que nous entendons par suivi

Le suivi est une fonction continue qui utilise la collecte systématique de données sur des indicateurs spécifiques afin de fournir à la direction et aux principales parties prenantes d'une intervention de développement en cours des indications sur l'état d'avancement et la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués (OCDE, 2001). Le suivi fournit des informations sur l'état d'avancement d'une politique, d'un programme ou d'un projet à un moment donné (et au fil du temps) par rapport aux objectifs et aux résultats attendus. Il a un caractère descriptif (Kusek & Rist, 2004).

2.2 Évaluation

Une évaluation est une appréciation, menée de manière aussi systématique et impartiale que possible, d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou de la performance d'une institution. Elle analyse le niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité à l'aide de critères appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles, utiles et fondées sur des preuves qui permettent d'intégrer en temps utile ses conclusions, recommandations et enseignements dans les processus décisionnels des organisations et des parties prenantes (UNEG, 2017).⁽¹⁾L'évaluation fournit des preuves expliquant pourquoi les objectifs et les résultats sont ou ne sont pas atteints. Elle cherche à répondre aux questions de causalité (Kusek & Rist, 2004).

2.3 Preuve

Connaissances acquises grâce à une approche systématique et transparente (Eberli, 2015). Ensemble de faits ou d'informations indiquant si une croyance ou une proposition est vraie ou valide (Shaxson, 2019). Peut également inclure les connaissances acquises grâce à l'expérience pratique et à la communauté ou aux citoyens.

2.4 Ce que nous entendons par « système »

Un « système » est défini comme *un groupe d'éléments interactifs, interdépendants ou interreliés formant un tout complexe* (The Free Dictionary, 2007), et la « pensée systémique » consiste à acquérir un éclairage sur le tout en comprenant les liens et les interactions entre les éléments qui composent l'ensemble du système (Senge, 1990). L'application d'une telle approche systémique à la mise en place de systèmes de S&E nécessite d'identifier les composantes du système (en comprenant qu'elles sont interdépendantes) afin de décrire le système, et de s'assurer que chaque composante est fonctionnelle afin de garantir le bon fonctionnement du système (Goergens & Kusek, 2010). Simister (2009) définit un système de S&E comme « *une série de politiques, de pratiques et de processus qui permettent la collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques et efficaces des informations issues du suivi et de l'évaluation* ». ⁽²⁾

¹ Normes et standards de l'UNEG pour l'évaluation, 2017, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

² <https://www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=663>

La popularité croissante du suivi et de l'évaluation au sein de l'État résulte à la fois de demandes externes et internes, et ces outils sont désormais reconnus pour leur potentiel à aider les parlements à mieux remplir leur rôle de contrôle, tant en matière de conformité, de responsabilité et de gouvernance que d'apprentissage réel et d'amélioration des performances de l'État. Des études antérieures montrent que le rôle des législateurs dans le contrôle de la mise en œuvre des politiques et des programmes par l'exécutif est intrinsèquement évaluatif. Le suivi de la bonne utilisation des budgets, de la réalisation des objectifs (surveillance) et l'évaluation de l'amélioration de la vie des citoyens (évaluation) sont au cœur des activités des législateurs (Zantsi, 2020b, p. 1).

Il est important de noter que les caractéristiques propres aux parlements, telles que leur forme institutionnelle unique et l'environnement politique, influencent le fonctionnement administratif et technique au sein du parlement et déterminent très probablement les variations des systèmes d'évaluation qui apparaissent dans les parlements (Vedung, 2009). Au cœur de cette idée se trouve l'institution de la commission parlementaire et son utilisation potentielle comme moteur de la mise en œuvre d'un système d'évaluation dans les parlements. En général, les commissions parlementaires réunissent des parlementaires de tous les partis pour exercer des fonctions de contrôle et de législation, mais aussi pour rassembler les unités techniques et administratives clés (recherche, bureau parlementaire du budget, service juridique) qui soutiennent la production de connaissances techniques et l'administration au sein des parlements, ce qui constitue une ressource précieuse pour ceux qui souhaitent introduire des évaluations dans ce système.

3.0 FONCTIONS DES SYSTÈMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION (S&E)

Les systèmes de S&E sont des éléments essentiels de la structure de gouvernance et sont donc fondamentalement liés aux systèmes politiques et de pouvoir du gouvernement. Un système de M&E peut remplir diverses fonctions (Kusek & Rist, 2004) : il aide à réfléchir et à clarifier les buts et les objectifs ; les gouvernements et les parties prenantes peuvent également l'utiliser pour formuler et justifier des demandes budgétaires ; il aide à identifier les programmes ou les pratiques potentiellement prometteurs ; il aide les gestionnaires à identifier les faiblesses des programmes et à prendre des mesures pour y remédier. Les systèmes de S&E peuvent contribuer à renforcer les gouvernements en mettant davantage l'accent sur les résultats tangibles.

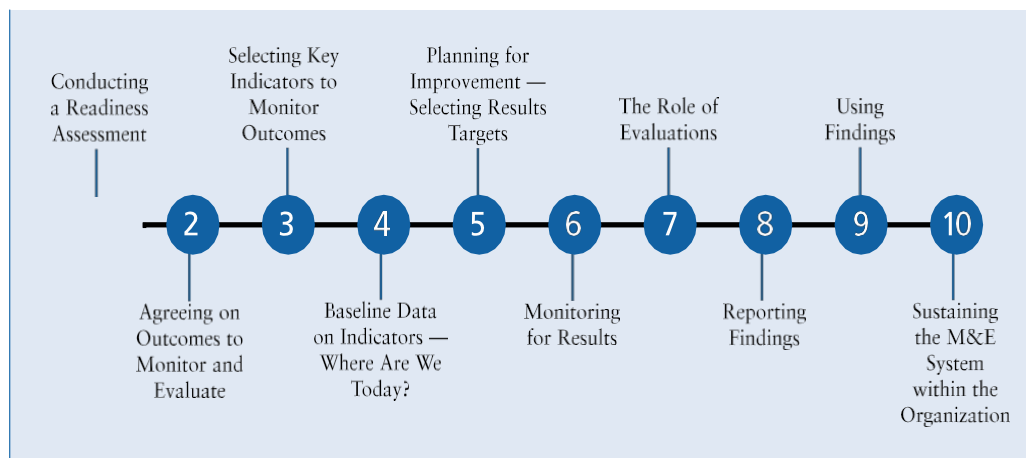
De bons systèmes de S&E permettent aux gouvernements et aux organisations de développer une base de connaissances sur les types de projets, de programmes et de politiques qui sont couronnés de succès et, plus généralement, sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. Les informations sur les progrès, les problèmes et les performances sont toutes essentielles pour un gestionnaire public qui s'efforce d'obtenir des résultats.

Les systèmes de S&E peuvent également contribuer à promouvoir une plus grande transparence et une meilleure responsabilisation au sein des organisations et des gouvernements. La mise en lumière des résultats peut également avoir des retombées positives. Les parties prenantes externes et internes auront une idée plus claire de l'état d'avancement des projets, des programmes et des politiques. La capacité à démontrer des résultats positifs peut également contribuer à renforcer le soutien politique et la confiance dans un gouvernement qui s'efforce d'améliorer la vie de ses citoyens.

4.0 QUELS PEUVENT ÊTRE LES COMPOSANTS D'UN SYSTÈME DE S&E ?

Le manuel de la Banque mondiale intitulé « Ten Steps to Results Based Management » (Kusek & Rist, 2004) fournit un cadre utile, pratique et lisible qui oriente la réflexion vers les systèmes de S&E plutôt que vers les tâches. Il a été rédigé spécifiquement à l'intention des pouvoirs publics et suppose des portefeuilles opérationnels complexes. Kusek et Rist soulignent que le S&E ne doit pas être considéré comme allant bien au-delà de la conception de cadres logiques et de la sélection d'indicateurs, mais plutôt comme un éventail de systèmes permettant d'assurer la qualité des rapports, l'analyse, l'apprentissage et la viabilité à long terme du cadre lui-même (figure 2).

Figure 2 : Dix étapes pour concevoir, mettre en place et maintenir un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats

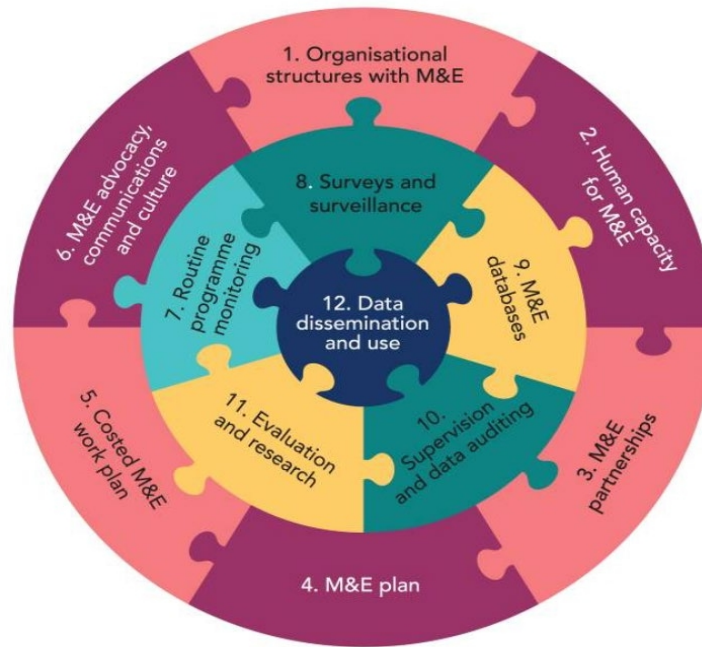


Kusek et Ray, 2004

En 2006, la Banque mondiale a également publié onze composantes d'un système de suivi et d'évaluation du VIH pleinement fonctionnel. Ces composantes ont depuis été développées en douze par le Groupe de référence sur le suivi et l'évaluation (MERG) de l'ONUSIDA (UNAIDS, 2009). Bien que cet outil de l'ONUSIDA ait été développé pour les organisations travaillant dans le domaine du VIH/sida, il est devenu pertinent et largement applicable dans le domaine du développement international, comme l'illustre la figure 3.

Les 12 composantes d'un système de S&E fonctionnel offrent un cadre permettant de définir ce qu'est un système de S&E solide et comment il fonctionne (Goergens & Kusek, 2010).

Figure 3 : Les 12 composantes d'un système de S&E fonctionnel



ONUSIDA, Groupe de référence sur le suivi et l'évaluation, 2009

Si ces deux approches sont générales et largement utilisées dans le domaine du développement international, il convient toutefois de tenir compte du contexte particulier des parlements. Le présent guide vise à mettre en évidence l'importance des systèmes de S&E dans les parlements et à définir un cadre pour *leur mise en œuvre*.

5.0 QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE S&E AU PARLEMENT ET QUAND EST-IL PERTINENT ?

Si l'importance des systèmes de suivi et d'évaluation pour renforcer les systèmes de gouvernance et de responsabilité est de plus en plus reconnue, les gouvernements nationaux accordant un soutien accru à la mise en place de systèmes nationaux de suivi et d'évaluation (Mackay, 2009), la compréhension nuancée des systèmes de suivi et d'évaluation dans le contexte parlementaire reste limitée. De plus, les fonctions de M&E au sein des parlements restent non coordonnées et principalement sporadiques (Zantsi, 2020). Les systèmes de M&E jouent donc un rôle essentiel en garantissant l'existence d'une structure et de dispositions institutionnelles clairement définies qui précisent les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes au sein du système.

Des efforts croissants ont été déployés pour institutionnaliser les systèmes de suivi et d'évaluation au sein des parlements, comme en témoigne la volonté d'établir davantage de politiques nationales d'évaluation (PNE) en tant que piliers essentiels des systèmes de suivi et d'évaluation à travers le continent (Chirau et al., 2021). Zantsi (2020) affirme que les parlements doivent institutionnaliser leurs fonctions de suivi et d'évaluation afin d'assurer un contrôle plus efficace. Il convient de noter que

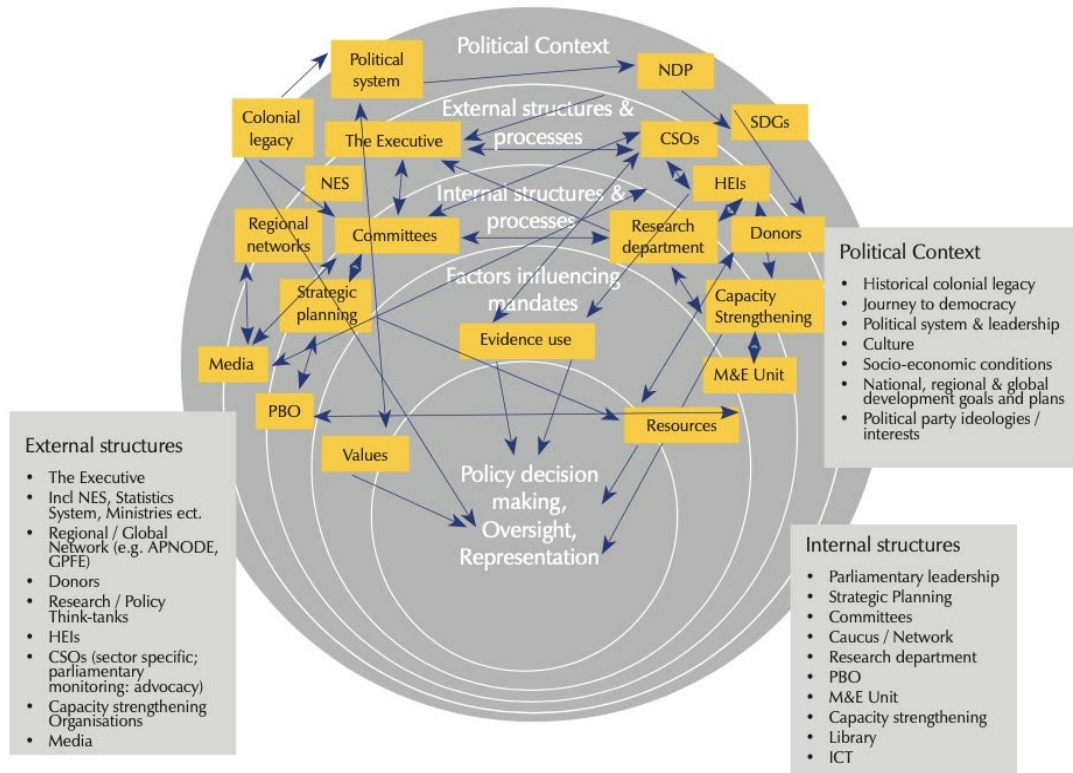
la mise en place de systèmes de S&E au sein des parlements est essentielle pour institutionnaliser leurs rôles intrinsèquement évaluatifs. Zantsi (2020) soutient en outre que l'institutionnalisation du S&E favorise l'utilisation des résultats évaluatifs dans la prise de décision par les parlements, encourage les députés à exiger des évaluations et répond au besoin des parlements de s'autoévaluer afin de mesurer leur efficacité dans l'exercice de leurs missions fondamentales. La pertinence des systèmes de S&E dans les parlements peut être envisagée sous trois angles. Premièrement, le S&E *par* le parlement, qui examine l'orientation externe du S&E, c'est-à-dire les performances de l'exécutif et des programmes. Deuxièmement, le suivi et l'évaluation *par* le parlement impliquent une orientation interne vers la performance du parlement dans l'accomplissement de ses missions fondamentales (Blaser-Mapitsa et al., 2020). Enfin, l'application d'une *optique évaluative englobe l'évaluation* de la crédibilité des preuves potentielles présentées au parlement afin de faire progresser la EIPM vers des résultats de développement éclairés. Les parlementaires ont donc un rôle essentiel à jouer dans la sélection des preuves à utiliser dans la prise de décision. Comme on peut le constater, cette sélection ne repose pas uniquement sur des critères techniques, car la sélection et l'utilisation des preuves sont intrinsèquement liées à des facteurs politiques, tels que les attentes et les incitations des partis politiques (Khumalo et al., 2021). Il est important de noter que les systèmes de S&E dans les parlements sont différents des systèmes plus généraux, car ils doivent s'inscrire dans le contexte parlementaire, qui est un espace politique contesté ne disposant pas d'une structure ou d'un cadre institutionnel standardisé.

Il est essentiel de reconnaître la relation intrinsèque entre les systèmes d'utilisation des données probantes et les systèmes de S&E dans les parlements africains. Les systèmes de S&E dans les parlements constituent un fondement essentiel des systèmes de données probantes au sens large. Rabie et Ajam (2021) illustrent quatre composantes clés *des systèmes de données probantes* dans les parlements africains qui fournissent un cadre précieux pour conceptualiser et localiser les systèmes de S&E parlementaires. Il s'agit (i) du contexte macro-politique et externe, tel que les structures et les processus qui façonnent les données probantes dans les parlements, par exemple le type de parlement et la nature de la démocratie dans un pays, (ii) des structures parlementaires micro et internes, telles que les capacités et les incitations individuelles des députés qui favorisent ou entravent les données probantes dans les parlements, par exemple les engagements des partis politiques, (iii) les interventions visant à renforcer les systèmes de données factuelles dans les parlements et enfin, (iv) la fonction de suivi et d'évaluation des parlements, qui évalue les performances des parlements par rapport à leurs rôles fondamentaux. Il convient de noter que ces éléments constituent un écosystème d'utilisation des données probantes dans les parlements qui nécessite des systèmes de S&E pour fonctionner, c'est-à-dire que les systèmes de S&E assurent la cohésion de l'ensemble en fournissant un cadre structuré qui guide la manière dont les parlements manœuvrent les différents facteurs internes et externes qui les entourent pour s'acquitter de leurs missions fondamentales. L'institutionnalisation de ces processus est définie par les systèmes de S&E.

Les systèmes de S&E ancrent essentiellement la pratique de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes (EIPM) dans les parlements. Ils sont de nature systémique, c'est-à-dire qu'ils impliquent divers acteurs, dispositifs institutionnels, cadres et politiques qui interagissent pour permettre aux parlements de remplir leurs missions. Il convient de noter que ces arrangements institutionnels diffèrent d'un parlement à l'autre ; par exemple, les parlements disposant de moins de ressources peuvent être moins bien dotés en unités de S&E, en bureaux parlementaires chargés du budget (PBOs), en chercheurs spécialisés et en autres structures qui soutiennent la fonction S&E des parlements. Masvaure et al. (2021) fournissent une illustration précieuse des composantes des systèmes de données factuelles

utilisés dans les parlements, qui comprennent le contexte politique, les structures internes et externes et la manière dont celles-ci interagissent pour permettre aux parlements de remplir leurs rôles fondamentaux, comme le montre la figure 4.

Figure 4 : Composantes des systèmes d'utilisation des données probantes dans les parlements



Ils soulignent en outre les disparités entre les contextes parlementaires et réfutent une approche réductionniste et non linéaire de la compréhension des systèmes parlementaires.

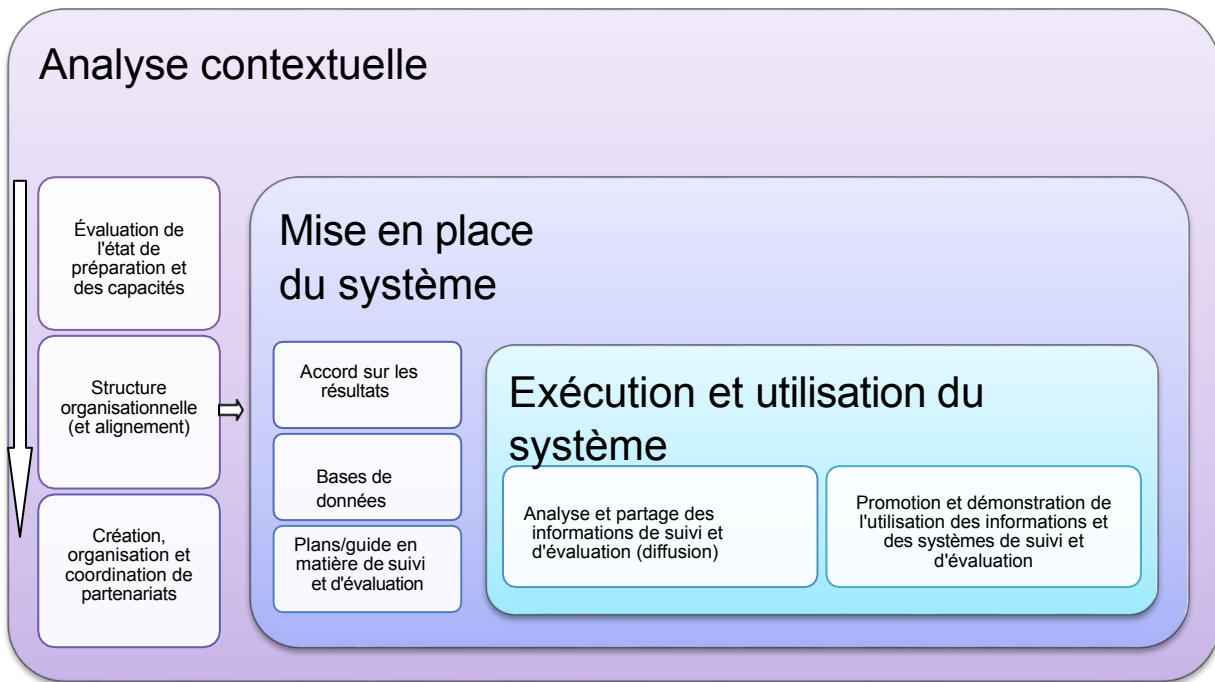
Le rôle important et particulièrement nuancé des systèmes de suivi et d'évaluation dans les parlements régionaux tels que l'EALA et la CEDEAO doit être reconnu et renforcé. Les parlements régionaux ont un rôle essentiel à jouer dans la promotion de l'intégration économique et politique régionale par le biais du contrôle, de la représentation et de la législation. À ce titre, leur interaction avec les parlements nationaux et les courtiers et producteurs de données probantes est importante. Si le PAP et la CEDEAO ont fait des progrès vers la mise en place de capacités de suivi et d'évaluation et de personnel dédié au sein de leur parlement, ce travail est encore en cours à l'ALEA.

La conception des systèmes de suivi et d'évaluation dans les parlements doit donc refléter la complexité du contexte et la multitude d'acteurs qui façonnent les fonctions parlementaires. Une approche linéaire des systèmes de suivi et d'évaluation ne fonctionnerait pas dans le contexte parlementaire. Le présent guide tient donc compte des variations entre les parlements. De plus, l'interconnexion des différents éléments est essentielle au bon fonctionnement du système.

6.0 PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UN SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION AU SEIN DU PARLEMENT

S'inspirant de la littérature, la figure 4 présente les éléments fondamentaux qui doivent guider la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation au sein des parlements.

Figure 4 : Éléments constitutifs pour la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation au sein d'un parlement



Source : Auteurs

En s'inspirant de la figure 2, la première étape, **l'évaluation de l'état de préparation**, vise à déterminer la **capacité et la volonté** de l'organisation à mettre en place un système de S&E. Ce point de départ aiderait les parlements à examiner l'état de la **demande** en matière de S&E **et les facteurs liés à l'offre** (Kusek et Rist, 2004 ; Mackay, 2007). La demande se concentre sur les utilisateurs des informations de S&E, leurs besoins en matière de prise de décision et la mesure dans laquelle ils utilisent ces informations ; dans le cas présent, il s'agit des membres et des commissions du parlement, tandis que l'offre concerne les mécanismes/processus mis en place pour fournir efficacement des informations de S&E fiables et en temps opportun aux utilisateurs (Bedi et al., 2006 ; Lopez-Acevedo et al., 2012), par exemple les résultats de la recherche, du bureau budgétaire, des conseillers juridiques et des unités de suivi et d'évaluation. Cette évaluation aborde des questions telles que la **présence ou l'absence de champions**, les **obstacles** à la mise en place d'un système, **qui en sera le propriétaire** et **qui s'y opposera**. Une activité préalable importante consiste à **identifier les champions du S&E et les contre-réformateurs (opposants)**. Les champions occupant des postes de haut niveau dans l'administration, tels que le bureau du président, le bureau des chefs de l'opposition et des affaires gouvernementales et le bureau du greffier, sont essentiels à la durabilité du système de S&E (Mackay, 2007 ; Bedi et al., 2006 ; Lopez-Acevedo et al., 2012), car ils peuvent plaider en faveur du M&E et gérer les contre-réformateurs au sein du système interne (Kusek et Rist, 2004).

Le type de structure organisationnelle en place et la mesure dans laquelle elle soutient le type de mandat de suivi et d'évaluation

mandat de suivi et d'évaluation de l'organisation sont essentiels. En termes de **structure organisationnelle (et d'alignement)**, Görgens et Kusek (2009) ont souligné l'importance des rôles et des fonctions de suivi et d'évaluation comme premier élément. Cela peut prendre la forme d'unités officiellement créées, de postes ou de rôles et responsabilités de suivi et d'évaluation explicitement inclus dans les descriptions de poste des membres clés du personnel existant. Les parlements de l'Ouganda, de la Zambie et de l'Afrique du Sud disposent d'unités spécifiques chargées du suivi et de l'évaluation, tandis que les parlements du Kenya, du Ghana et du Malawi attribuent ces responsabilités aux unités de recherche. Bedi et al. (2006) et l'OCDE/CAD (2006) soulignent l'importance de consacrer explicitement le mandat de suivi et d'évaluation de l'agence dans les cadres juridiques. C'est le cas en Ouganda, où la politique nationale de suivi et d'évaluation définit spécifiquement le rôle du parlement dans le suivi et l'évaluation et impose la création d'unités et de fonctions de suivi et d'évaluation au sein du parlement dans le cadre plus large du suivi et de l'évaluation. Ces éléments collectifs favorisent un meilleur alignement entre la structure et le fonctionnement de l'organisation et les exigences d'un système de suivi et d'évaluation fonctionnel. Il est essentiel de renforcer les capacités des parties prenantes au niveau organisationnel et systémique en matière de suivi et d'évaluation afin qu'elles puissent s'acquitter efficacement de leurs fonctions. Pour maintenir un système de suivi et d'évaluation opérationnel, deuxième étape des dix étapes, il est important de connaître les lacunes en matière de compétences (Kusek & Rist, 2004). Cela peut se faire par le biais **d'évaluations des capacités** et du recrutement de fonctionnaires ayant reçu une formation technique appropriée ou **en assurant le renforcement des capacités** (Görgens et Kusek, 2009 ; Mackay, 2007). Les parlements du Kenya, de l'Ouganda et du Nigéria ont mis en place des instituts de formation parlementaire qui peuvent jouer ce rôle essentiel d'évaluation et de renforcement des capacités en matière de suivi et d'évaluation.

Il convient également de promouvoir **la création, l'organisation et la coordination de partenariats** avec les partenaires au développement, les instituts de recherche, les groupes de pression et d'autres membres de la société civile, car ils sont fournisseurs et/ou utilisateurs d'informations sur le suivi et l'évaluation (Bedi et al., 2006 ; Görgens et Kusek, 2009). Le Zimbabwe Evidence Informed Policy Network (ZeipNET) joue un rôle central dans le renforcement des capacités du personnel parlementaire à utiliser les données factuelles. En outre, il est essentiel d'associer les acteurs du développement afin de garantir que le système de S&E reflète leurs besoins, ce qui favorisera l'alignement des partenaires au développement sur les systèmes nationaux de S&E et leur utilisation, contribuant ainsi à l'efficacité de l'aide (Bedi et al., 2006 ; OCDE/CAD, 1991). Il en va de même pour la participation des autres parties prenantes essentielles. Le projet « Data for Accountability » (Données pour la responsabilité) du Parlement ghanéen est un autre exemple de partenariat de ce type. **La coordination** comprend des mécanismes visant à promouvoir la participation des parties prenantes clés et peut être encouragée par la mise en place de dispositifs institutionnels appropriés, qui devraient inclure un secrétariat ou une unité de coordination et des groupes de travail techniques composés des parties prenantes concernées, telles que les ministères concernés, les autorités locales, la société civile et le bureau des statistiques (Bedi et al., 2006). Les parlements de l'Ouganda et de la Zambie ont créé des unités spécifiques chargées de coordonner les partenariats et l'appui extérieur au Parlement.

La deuxième étape du cadre de Kusek et Rist (2004) préconise la conclusion **d'accords sur des résultats** liés aux programmes de développement nationaux et issus d'un processus consultatif afin de renforcer l'appropriation, l'adhésion et la sensibilisation (Kusek et Rist, 2004). Les résultats doivent être clairement et explicitement énoncés, car **les indicateurs, les bases de référence et les cibles** (étapes trois, quatre et cinq) sont liés à ces résultats et/ou en découlent. Il convient de noter que les indicateurs doivent être élaborés selon un cadre ou des critères qui leur permettent de suivre le résultat escompté (Kusek et Rist, 2004). En outre, une caractéristique clé de l'élaboration d'indicateurs est la mise en place d'un « **protocole d'indicateurs** », qui est une définition détaillée de l'indicateur, telle que son objectif, sa justification, sa méthode de mesure, la méthode et la fréquence de collecte des données, la ventilation, etc. Le Parlement ougandais a mis en place un indice de performance législative (IPL) qui constitue un exemple de protocole d'indicateurs.

Il est également important de disposer de **bases** de données pour stocker les données relatives aux indicateurs, dont la portée doit être guidée par les questions d'évaluation identifiées dans les plans de S&E, ainsi que par les données de suivi régulier telles que les finances et les activités du programme (Görgens et Kusek, 2009). Un aspect important de la gestion des données est que leur qualité est garantie par la mise en œuvre de guides/protocoles et de normes. La qualité des informations améliore leur utilisation (Mackay, 2006 ; Görgens et Kusek, 2009 ; Lopez-Acevedo et al., 2012). Lopez-Acevedo et al (2012) affirment que la qualité des informations issues d'un système de S&E est corrélée positivement à la durabilité du système. Les parlements d'Afrique du Sud et du Kenya disposent de bases de données solides pour suivre les activités parlementaires, mais il existe encore un besoin important d'améliorer les systèmes informatiques pour la gestion et l'utilisation optimale de ces bases de données.

Les étapes six et sept sont axées respectivement sur le suivi et l'évaluation. Le suivi nécessite la mise en place de plans/guides de suivi et d'évaluation afin de fournir des orientations sur le traitement des données (collecte, analyse, communication, contrôle de la qualité, diffusion et transparence) et la répartition des rôles et des responsabilités (Kusek et Rist, 2004). Görgens et Kusek (2009) ont ajouté que, pour les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation, il est important que les organismes contribuant au système global établissent des liens entre le plan de suivi et d'évaluation de leur organisation et le plan national. Les parlements du Malawi et de la Zambie sont de bons exemples où des guides clairs ont été élaborés pour promouvoir le suivi et l'évaluation et l'utilisation des données probantes dans la prise de décision. Une dimension clé pour donner vie et viabilité au système de S&E est de disposer d'un plan de travail de S&E chiffré afin de définir avec précision le temps, les ressources humaines et financières nécessaires (Görgens et Kusek, 2009). En outre, le système de S&E dans les parlements a besoin **d'un financement dédié** pour être mis en œuvre efficacement (Görgens et Kusek, 2009 : 231).

La septième étape de l'évaluation encourage spécifiquement **l'utilisation de différents types d'évaluations** afin qu'elles puissent répondre de manière adéquate aux questions de l'exercice d'évaluation et éclairer suffisamment la prise de décision (Kusek et Rist, 2004). Des orientations plus détaillées sur le volet « E » du S&E sont fournies par l'OCDE/CAD (1991), qui indique explicitement la nécessité d'une politique et de guides en matière d'évaluation, ainsi que le respect de l'indépendance et de l'impartialité dans le processus d'évaluation afin de promouvoir la crédibilité et l'utilisation des résultats. Les parlements peuvent recourir à des évaluations ex ante (analyse d'impact rigoureuse) pour fournir des informations sur les effets intentionnels et non intentionnels d'une loi au cours du processus législatif afin de déterminer qui en bénéficie et qui en pâtit. Grâce à ces évaluations, les parlementaires peuvent influencer les décisions relatives à l'affectation des fonds publics. Les évaluations ex post sont essentielles à la fonction de contrôle du parlement dans l'évaluation des résultats de l'action gouvernementale. Les parlements de l'Ouganda et du Zimbabwe procèdent à des évaluations primaires et secondaires, à la demande et de manière proactive, des programmes gouvernementaux afin de renforcer l'indépendance du parlement.

Les étapes huit et neuf soutiennent la durabilité de **la demande**. L'étape huit préconise **une analyse adéquate et le partage des informations relatives au suivi et à l'évaluation (diffusion)** dans un format approprié afin d'atteindre les utilisateurs visés dans des délais raisonnables (qui, quoi, comment et quand) (Kusek et Rist, 2004 ; OCDE/CAD, 1991). Il est important d'utiliser la **méthodologie** la plus **appropriée** pour collecter et analyser les informations relatives au S&E afin de promouvoir l'exactitude. La méthodologie la mieux adaptée permettra d'obtenir des données précises qui mesurent ce qui doit être mesuré. Les parlements du Ghana, du Kenya et de l'Afrique du Sud utilisent des rapports complets, des notes d'orientation, des fiches d'information et des études de cas pour améliorer la diffusion des informations relatives au S&E. L'innovation des « cliniques de preuves » et les initiatives visant à rapprocher le parlement des citoyens au sein du Parlement sud-africain

Afrique sont dignes d'intérêt.

La neuvième étape met l'accent sur **l'utilisation d'informations de S&E en temps opportun** pour soutenir la prise de décision. L'utilisation des informations de S&E est considérée comme le cœur du système de S&E (Kusekand Rist, 2004 ; Mackay, 2007 ; Bedi et al., 2006). Une faible demande d'informations de suivi a également tendance à avoir un impact sur la fourniture d'informations adéquates. Si les résultats du suivi ne sont pas recherchés et utilisés par les décideurs politiques et les gestionnaires du secteur public, le suivi est alors considéré comme une simple charge bureaucratique et le respect des procédures de suivi se détériore (Bedi et al., 2006). Les parlements de l'Ouganda, de l'Afrique du Sud et du Ghana ont mis en place des calendriers parlementaires prédéterminés pour définir les travaux du Parlement au cours des sessions annuelles. Les unités techniques doivent suivre les travaux inscrits au calendrier et fournir des informations d'évaluation en temps utile. **Les preuves de l'utilisation des informations issues du suivi et de l'évaluation** se manifestent de différentes manières, qu'il convient de garder à l'esprit pour l'exercice de diagnostic : adoption/mise en œuvre des recommandations, modifications des allocations budgétaires/des ressources, ajustements des programmes et/ou de la conception des politiques, ajustements des pratiques de gestion institutionnelle (Lopez-Acevedo et al., 2012). Il se trouve que ce sont également ces mécanismes qui incitent à mettre en place et à maintenir des systèmes de S&E ; en d'autres termes, l'intégration du système de S&E dans le cycle des politiques publiques, le processus budgétaire national et/ou l'évaluation des performances des ministères, départements et agences favorise la demande et l'utilisation des informations issues du S&E (Lopez-Acevedo et al., 2012 ; Mackay, 2007). En outre, afin de promouvoir l'utilisation des informations de S&E, il est utile de bénéficier d'un soutien sous forme de **plaidoyer et de communication en faveur du S&E** (Mackay, 2007). Cela est essentiel pour instaurer une culture du S&E propice au système de S&E (Görgens et Kusek, 2009 ; Bedi et al., 2006). La culture du S&E [est un] ensemble partagé de valeurs, de conventions ou de pratiques sociales relatives au S&E. Une culture positive du S&E est une culture dans laquelle le S&E est accepté, bien accueilli, encouragé et valorisé par tous les membres de l'équipe comme un élément essentiel à la réussite de la mise en œuvre (Görgens et Kusek, 2009 : 228).

7.0 FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE – CE QUI FONCTIONNE DANS DIFFÉRENTS CONTEXTES

(i) Investissements structurels pour soutenir les systèmes de suivi et d'évaluation des parlements

Sur le plan structurel, l'investissement dans des unités de suivi et d'évaluation dotées d'un personnel spécialisé dans ce domaine au sein des parlements, comme c'est le cas en Zambie, en Ouganda et en Afrique du Sud, a été un facteur de réussite essentiel pour garantir l'institutionnalisation de la fonction de suivi et d'évaluation dans les parlements. En outre, la mise en place de cadres de suivi et d'évaluation au sein des parlements a joué un rôle déterminant en permettant à ces derniers de suivre en interne leurs performances dans la réalisation de leurs missions fondamentales, ce qui est un aspect essentiel des systèmes de suivi et d'évaluation. On ne saurait trop insister sur l'importance des investissements dans les systèmes et processus internes visant à améliorer les infrastructures nécessaires au bon fonctionnement des systèmes de suivi et d'évaluation. Cela inclut le renforcement des capacités/la formation aux outils, méthodes et approches de suivi et d'évaluation pour les chercheurs et les parlementaires. Il est important de noter que les parlements régionaux tels que l'EALA doivent également investir dans des capacités, des systèmes et des cadres de suivi et d'évaluation dédiés afin de soutenir l'institutionnalisation des données factuelles. La mise en place de politiques de suivi et d'évaluation et, dans certains cas, d'une politique nationale d'évaluation (PNE) a également contribué à renforcer la pratique du suivi et de l'évaluation au sein des parlements. C'est le cas des parlements de l'Ouganda, du Bénin et de l'Afrique du Sud, ainsi que du système de S&E à l'échelle du gouvernement en Zambie. Toutefois, les liens formels entre les parlements et les systèmes nationaux d'évaluation doivent être renforcés afin d'accroître la demande de données probantes de la part des parlements et de garantir une utilisation plus systématique des évaluations dans la prise de décision (Chirau et al., 2021).

(ii) Au-delà des facteurs techniques, les facteurs politiques et idéologiques pour renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation dans les parlements

Lors de la conception des systèmes de S&E, le contexte parlementaire unique doit être pris en compte de manière critique, compte tenu de la nature politique et fluide intrinsèque des parlements. Le cadre des six sphères (Crawley, 2017) est utile pour tenir compte de ces considérations. Il illustre l'importance d'une approche holistique qui va au-delà des éléments techniques et logistiques (plus visibles) d'un système pour s'intéresser à des composantes plus profondes et plus subtiles, à savoir les systèmes idéologiques/relationnels, politiques et de valeurs qui façonnent la prise de décision au sein des parlements. Par conséquent, une telle approche holistique est indispensable lors de la conception d'un système de suivi et d'évaluation dans les parlements, d'autant plus qu'un système de suivi et d'évaluation plus réaliste et plus efficace dans les parlements tient compte des couches externes/du contexte politique et des systèmes de valeurs qui façonnent les systèmes de suivi et d'évaluation dans la pratique. Un parlement pourrait, par exemple, disposer de capacités techniques et d'un budget reconnu pour soutenir la pratique du S&E. Cependant, il pourrait être limité par des dirigeants politiques qui ne soutiennent pas une culture de l'utilisation des données probantes et qui n'ont donc aucune motivation pour mettre en œuvre le S&E dans la pratique. Dans certains cas, en particulier dans le contexte politique d'un parlement, le S&E pourrait être considéré comme une menace directe, car il pourrait révéler les lacunes des partis au pouvoir ou de l'opposition. Par conséquent, les efforts visant à mettre en place des systèmes de S&E pourraient se heurter à une forte résistance. Les données disponibles montrent l'importance du leadership parlementaire, par exemple lorsque le président de l'assemblée est un fervent défenseur des données factuelles, comme c'est le cas au parlement ougandais, et comment cela facilite l'adoption d'une NEP et la pratique du S&E au sein du parlement. Le rôle des présidents de commission dans l'adoption du S&E ne doit pas être sous-estimé.

(iii) Promouvoir le suivi et l'évaluation et une culture de l'évaluation au sein des parlements

Le rôle des réseaux et associations parlementaires continentaux tels que le GPFE et l'APNODE a été déterminant dans la promotion de l'importance de la prise de décision évaluative et mérite d'être mentionné. De même, l' , les parlements nationaux , l'evidence , les forums , des organisations telles que l' , le Caucus du Parlement kenyan sur la surveillance et la prise de décision fondées sur des données probantes (PC-EIDM) et les sections nationales de l'APNODE présentes dans des parlements tels que ceux de la Zambie et de l'Ouganda ont joué un rôle déterminant dans la promotion d'une culture de l'utilisation des données probantes dans l'élaboration des politiques.

Au Kenya, la relation entre le Parlement kenyan (par l'intermédiaire du PC-EIDM), la MED (Direction du suivi et de l'évaluation) et la Société d'évaluation du Kenya (ESK) illustre bien le rôle des VOPE (organisations volontaires professionnalisant l'évaluation) dans le renforcement des systèmes de S&E au sein des parlements. Cette collaboration a notamment permis de sensibiliser les députés à leur rôle intrinsèquement évaluatif et à l'importance de demander des données de S&E pour prendre des décisions et soutenir l'institutionnalisation de la politique de S&E du Kenya. De même, le parlement zambien a renforcé ses relations avec le MNDP (Ministère de la planification du développement national) en tant que condition fondamentale pour renforcer le système de S&E à l'échelle du gouvernement. Ces interactions entre le parlement, l'exécutif et les évaluateurs sont essentielles pour pérenniser les systèmes de S&E au sein des parlements.

La promotion d'une culture de l'évaluation au sein des parlements, par exemple en renforçant les capacités internes à exploiter les informations issues de l'évaluation (Zantsi, 2020), en formant des champions et en encourageant l'adhésion des dirigeants, est également un facteur essentiel pour renforcer les systèmes de S&E dans les parlements. Il est également essentiel de comprendre les incitations à la pratique et à l'utilisation du S&E (MacKay, 2009). Il est donc essentiel d'établir des guides sur la composition des systèmes de suivi et d'évaluation dans les parlements et de documenter leur importance pour garantir une culture factuelle qui soutienne les principes de bonne gouvernance tels que la transparence et la responsabilité dans l'élaboration des politiques.

(iv) Faciliter l'apprentissage entre pairs parmi les parties prenantes clés

Un autre facteur critique de succès qui mérite d'être souligné est le modèle d'apprentissage entre pairs et de coordination entre les parties prenantes clés qui œuvrent à soutenir les systèmes de données factuelles dans les parlements africains. Cette approche a inspiré le programme de renforcement de l'utilisation des données factuelles dans les parlements africains organisé par CLEAR-AA en collaboration avec des acteurs parlementaires et de gouvernance essentiels tels que l'AFIDEP, l'INASP, le CPST, Twende Mbele et ONU Femmes. L'approche d'apprentissage et d'échange entre pairs mérite d'être maintenue et étendue à un plus grand nombre de parlements, car elle constitue une plateforme précieuse pour le partage des meilleures pratiques entre les parlementaires, les chercheurs parlementaires, le personnel chargé du suivi et de l'évaluation et les autres agents d'appui. Il est essentiel de faciliter les échanges entre pairs au sein des parlements régionaux et entre les parlements nationaux et régionaux afin de garantir le partage et la mise en œuvre des meilleures pratiques en vue de renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation dans les parlements africains.

(v) Collaboration entre les parlements et les parties prenantes essentielles

Il est également essentiel d'assurer la coordination entre les parties prenantes externes et internes essentielles (comme le montre la figure 1 ci-dessus) qui travaillent avec les parlements pour faciliter l'utilisation des données factuelles afin d'améliorer l'harmonisation des processus de suivi et d'évaluation dans les parlements. Par exemple, les institutions des droits de l'homme et les organes de contrôle des parlements d'Afrique du Sud, du Zimbabwe, de Zambie, d'Ouganda et du Kenya, pour n'en citer que quelques-uns, le centre de données factuelles rapides de l'université Makerere en Ouganda fournissent des données factuelles crédibles et opportunes aux commissions parlementaires.

En outre, les organisations de surveillance telles que Mzalendo au Kenya et Parliamentary Watch en Ouganda jouent un rôle essentiel dans le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation au sein des parlements, compte tenu de leur rôle dans la mise en œuvre des mécanismes de responsabilisation entre les parlements et les citoyens. Il convient notamment de souligner que les parlements africains font preuve d'une créativité croissante pour impliquer les citoyens et garantir la transparence des travaux parlementaires, ce qui est essentiel pour les systèmes de suivi et d'évaluation. On peut citer à titre d'exemple la semaine parlementaire annuelle en Ouganda et au Kenya et les bureaux parlementaires de circonscription en Zambie, qui facilitent la participation des citoyens aux processus parlementaires et favorisent la transparence des travaux parlementaires. Pour garantir une participation effective des parties prenantes, il convient de s'attaquer aux obstacles à l'accès et aux gardiens. Des structures devraient être mises en place pour garantir un flux facile et optimal des informations provenant des parties prenantes externes vers les parlementaires. Que ce soit par l'intermédiaire des chercheurs parlementaires, de l'unité de suivi et d'évaluation ou de la bibliothèque, des systèmes devraient être formalisés pour garantir que les informations parviennent aux parlementaires. Le contrôle de l'information peut constituer un obstacle majeur à la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation dans les parlements.

(vi) La bonne gouvernance des données factuelles et la reconnaissance d'une approche de l'élaboration des politiques fondée sur des valeurs

Le principe de *bonne gouvernance des données* proposé par Parkhurst (2017) est précieux pour garantir que les systèmes de S&E dans les parlements produisent les résultats souhaités en matière d'amélioration des résultats de développement. Cela implique de prendre en considération les multiples valeurs concurrentes et les contextes politico-institutionnels dans la prise de décision parlementaire. En outre, Blaser Mapitsa et al. soulignent le rôle important que jouent les valeurs dans l'interprétation et l'utilisation des données probantes au sein des parlements, qui doit être pris en compte dans l'élaboration des systèmes de S&E parlementaires. La place centrale des valeurs dans la prise de décision est démontrée par les différentes contestations auxquelles sont confrontés les parlements et la manière dont celles-ci façonnent la EIPM. Par exemple, les divers intérêts et valeurs politiques qui définissent leur travail auprès de multiples parties prenantes peuvent se heurter à des luttes de pouvoir qui influencent la prise de décision. Par conséquent, pour être efficaces, les systèmes de suivi et d'évaluation des parlements devraient reconnaître et prendre en compte le contexte politique complexe dans lequel s'inscrivent les données probantes. Des systèmes devraient être mis en place pour garantir que les parlements puissent être contrôlés en ce qui concerne leur utilisation des données probantes et leur mise en œuvre des systèmes de suivi et d'évaluation. L'existence de tels systèmes exercerait une pression salutaire sur les parlements pour qu'ils mettent en œuvre des systèmes de suivi et d'évaluation et fondent leur action sur des données probantes.

Parkhurst suggère de préconiser des éléments probants rigoureux, systématiques et techniquement valables et de veiller à ce que les processus décisionnels soient inclusifs et représentatifs des multiples intérêts sociaux des citoyens (Parkhurst, 2017, p. 9). Par conséquent, la représentation des citoyens, le genre, l'équité et l'inclusion sociale doivent être reflétés et renforcés dans les systèmes parlementaires de suivi et d'évaluation.

Références

- Bedi, T., Coudouel, A., Cox, M., Goldstein, M., & Thornton, N. (2006). *Beyond the Numbers. Understanding the Institutions for Monitoring Poverty Reduction Strategies*, Washington DC, The World Bank.
- Blaser Mapitsa, C., Ali, A. J., & Khumalo, L. S. (2020). De la prise de décision fondée sur des preuves à la prise de décision fondée sur des valeurs dans les parlements africains. *Evaluation Journal of Australasia*, 20(2), 68–85.
<https://doi.org/10.1177/1035719X20918370>
- Bevir, Mark. *Democratic Governance. Manuel de cours*. Princeton, NJ, 2010. Web.Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation* (3e éd.). Berkeley, CA
- Chirau, T., Goldman, I., Watera, J., Gounou, A., Sossou, D et Segla, E., (2021). Dans Khumalo, L., Morkel, C., Blaser Mapitsa, C., Engel, H et Ali J.A., (2001). (Eds). *African Parliaments: Evidence systems for governance and development*. (p.104-130) African Sun Media
- Crawley, K. D. (2017). Le cadre des six sphères : un outil pratique pour évaluer les systèmes de suivi et d'évaluation. *African Evaluation Journal*, 5(1).
- Eberli, D. (1er juillet 2015). *Tracing the Use of Evaluations in Legislative Processes in Swiss Cantonal Parliaments. 2e* Conférence internationale sur les politiques publiques, Milan.
- Filgueiras, F., & Queiroz, L. de F. N. (2021). La gouvernance des systèmes d'évaluation des politiques publiques : efficacité des politiques et responsabilité. *Organizações & Sociedade*, 28(96), 208–232.
<https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9609en>
- Goergens, M., & Kusek, J. Z. (2010). *Making Monitoring and Evaluation Systems Work: A Capacity Development Tool Kit*. Banque mondiale. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8186-1>
- Holvoet, N., & Renard, R. (2007). Monitoring and evaluation under the PRSP: Solid rock or quicksand? *Évaluation et planification des programmes*, 30(1), 66-81. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2006.09.002>
- Kenny, A. (2011). Évaluation : émergence, mode d'enquête, théorie et pratique. *SSRN Electronic Journal*, novembre 2006.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.946402>
- Khumalo, L., Morkel, C., Blaser Mapitsa, C., Engel, H et Ali J.A., (Eds). (2021). *African Parliaments: Evidence systems for governance and development*. African Sun Media. Stellenbosch.
- Khumalo, L.S., Crawley, C., Manyala, D et Hassan, A., (2021). Dans Khumalo, L., Morkel, C., Blaser Mapitsa, C., Engel, H et Ali J.A., (2001). (Eds). *African Parliaments: Evidence systems for governance and development*. (p. 132-159) African Sun Media

- Leeuw, F. L., & Furubo, J. E. (2008). Systèmes d'évaluation : que sont-ils et pourquoi les étudier ?
Évaluation, 14(2), 157–169. <https://doi.org/10.1177/1356389007087537>
- Lopez-Acevedo, G., Krause, P., et Mackay, K. (2012) *Élaborer de meilleures politiques : les rouages des systèmes de suivi et d'évaluation*. Washington DC, IBRD Banque mondiale.
- Mackay, K. (2009). Mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation pour améliorer la performance des gouvernements. *Systèmes de suivi et d'évaluation pilotés par les pays*, 169.
- Mackay, K. (2007) « Comment mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation pour soutenir une meilleure gouvernance », IBRD World Bank, Washington DC.
- Mark, B. (2010). Interpréter la gouvernance. *Gouvernance démocratique*.
- Masvaure, S., Kiwekete, A., Engel, E., et Moloto, B., (2021). Dans Khumalo, L., Morkel, C., Blaser Mapitsa, C., Engel, H et Ali J.A., (2001). (Eds). *Les parlements africains : systèmes de données factuelles pour la gouvernance et le développement*. (p.80-101) African Sun Media
- OCDE. (2001). *Évaluation et efficacité de l'aide n° 1 — Lignes directrices pour l'évaluation de l'aide humanitaire dans les situations d'urgence complexe*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264033818-en>
- OCDE (2011a) « L'efficacité de l'aide 2005-2010 : progrès dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris », Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2011b) « Suivi et évaluation de l'adaptation : enseignements tirés des agences de coopération au développement », Document de travail de l'OCDE sur l'environnement n° 38, Éditions OCDE, Paris.
- Parkhurst, J. (2017). *La politique de la preuve : de la politique fondée sur des preuves à la bonne gouvernance des preuves* (p. 182). Taylor & Francis.
- Patton, M. Q. (1988). La responsabilité de l'évaluateur en matière d'utilisation. *Evaluation Practice*, 9(2), 5–24.
[https://doi.org/10.1016/s0886-1633\(88\)80059-x](https://doi.org/10.1016/s0886-1633(88)80059-x)
- Rabie, B., et Ajam, T., (2021). Dans Khumalo, L., Morkel, C., Blaser Mapitsa, C., Engel, H et Ali J.A., (2001). (Eds). *African Parliaments: Evidence systems for governance and development*. (p.42-78) African Sun Media
- Shaxson, L. (2019). Uncovering the practices of evidence-informed policy-making. *Public Money & Management*, 39(1), 46–55. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1537705>
- Speer, S., Pattyn, V., & De Peuter, B. (2015). Le rôle croissant de l'évaluation dans les parlements : responsabiliser les gouvernements ? *Revue internationale des sciences administratives*, 81(1), 37-57.
<https://doi.org/10.1177/0020852314546583>

ONUSIDA. (2009). *Outil de renforcement du système de suivi et d'évaluation des 12 composantes*.

Genève : ONUSIDA.

Weible, C. M., Sabatier, P. A., Jenkins-Smith, H. C., Nohrstedt, D., Henry, A. D., & deLeon, P. (2011). Un quart de siècle du cadre de coalition pour le plaidoyer : introduction au numéro spécial. *Policy Studies Journal*, 39(3), 349–360. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2011.00412.x>

Zall Kusek, J., & Rist, R. C. (2004). *Dix étapes vers un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats : manuel à l'intention des praticiens du développement*. Banque mondiale. <https://doi.org/10.1596/0-8213-5823-5>

Zantsi, R. (2020a). Le rôle évaluateur des législatures dans la création d'un exécutif réactif. *African Evaluation Journal*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.4102/aej.v8i1.432>

Zantsi, R. (2020b). Le rôle évaluateur des législatures dans la création d'un exécutif réactif. *African Evaluation Journal*, 8(1), 6. <https://doi.org/10.4102/aej.v8i1.432>

Mise En Place Des Systèmes De Suivi Et d'Évaluation Dans Les Parlements Africains



TWENDE MBELE

www.twendembele.org

TWENDE MBELE est un partenariat multinational d'apprentissage entre pairs axé sur les priorités des gouvernements nationaux en matière de mise en place de systèmes d'évaluation nationaux dans le but d'améliorer la performance des gouvernements et leur responsabilité envers les citoyens.

Téléphone : +27 (0) 11 717 3453 | **Mail :** info@twendembele.org

Université du Witwatersrand
2 St David's Place, Parktown, Johannesburg Téléphone : +27
11 717 3157 ; Fax : +27 86 765 5860

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

 <http://www.twendembele.org>