



MARS 2024

## STRATÉGIE POUR L'INSTITUTIONNALISATION DE L'UTILISATION DES DONNÉES PROBANTES RELATIVES AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION DANS LES INSTITUTIONS PUBLIQUES NATIONALES ET SUBNATIONALES

L'objectif normatif de la stratégie est de contribuer à l'institutionnalisation effective de la production, du partage et de l'utilisation des données de suivi et d'évaluation dans la budgétisation, la planification, la formulation et la mise en œuvre des politiques et des programmes publics, ainsi que dans la prestation de services, et de plaider en ce sens.

WANT TO KNOW MORE:

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

# STRATÉGIE POUR L'INSTITUTIONNALISATION DE L'UTILISATION DES DONNÉES PROBANTES RELATIVES AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION DANS LES INSTITUTIONS PUBLIQUES NATIONALES ET SUBNATIONALES

---

MARS 2024

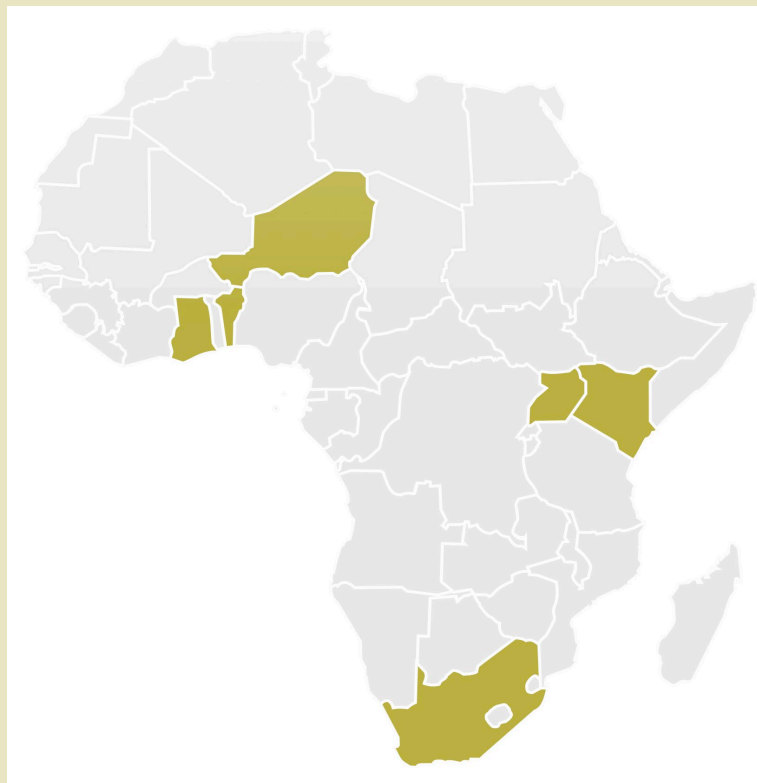


## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.CONTEXTE</b>	<b>3</b>
<b>2.INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>3. DEFINITION DU PROBLEME ET NUTS DE LA STRATÉGIE</b>	<b>5</b>
<b>4. CONCEPTUALISATION DE L'INTITUTIONNALISATION VS INSTITUTIONNALISATION DU S&amp;E</b>	<b>6</b>
<b>4.1 TABLEAU DES MEILLEURES PRACTIQUES, DÉFIS ET RECOMMANDATIONS SUR L'INSTITUTIONNALISATION DU S&amp;E</b>	<b>9</b>
<b>5. STRATÉGIE POUR L'INSTITUTIONNALISATION PAR TOUT LE GOUVERNEMENT DE LA PRODUCTION, DISSÉMINATION ET UTILISATION DE DONNÉES PROBANTES RELATIVES AU S&amp;E</b>	<b>17</b>
<b>5.1 RÉOLUTIONS PRISES LORS DE L'ATELIER SUR L'INSTITUTIONNALISATION DU S&amp;E</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXE 1: INSTITUTIONS PUBLIQUES IMPLIQUÉES DANS LA STRATEGIE D'INSTITUTIONNALISATION DU S&amp;E DE TWENDE MBELE</b>	<b>33</b>

## 1. Contexte

Créé en 2016, Twende Mbele (qui signifie « aller de l'avant ensemble » en swahili), est un programme panafricain constitué des membres des gouvernements du Bénin, du Ghana, du Kenya, du Niger, de l'Afrique du Sud et de l'Ouganda qui voudraient apprendre et partager les meilleures pratiques en matière d'utilisation des données probantes de suivi et évaluation (S&E) pour renforcer la performance des plans, politiques, programmes et projets de développement du gouvernement. La figure 1.1 ci-dessous est une carte qui représente les pays membres du Programme Twende Mbele. La mission de Twende Mbele, qui est de promouvoir la gouvernance axée sur les données probantes et la responsabilisation, est centrée à la fois sur la stimulation de l'offre de données de qualité relatives au S&E et sur la demande de ces données probantes parmi les décideurs politiques, les responsables de formulation de budgets, les planificateurs et les législateurs. L'apprentissage par les pairs est central au Programme dans lequel les six gouvernements partagent leurs expériences et apprennent les uns des autres sur la promotion et l'utilisation des données probantes relatives au S&E dans le cycle de politique publique. Le Centre pour l'apprentissage de l'évaluation et des résultats pour l'Afrique anglophone (CLEAR-AA) situé au sein de l'université du Witwatersrand en Afrique du Sud et l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement (BAD) sont des partenaires techniques de Twende Mbele.



**Figure 1.1:** Member states of the Twende Mbele Programme (Source: Twende Mbele 2020, <https://twendembele.org/countries/>)

À ce jour, Twende Mbele est le *seul* réseau d'apprentissage dirigé par le gouvernement et qui promeut la gouvernance axée sur les données probantes en Afrique, qui modélise et défend la collaboration qui est directement à la hauteur des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) 17 - *Partenariats pour les objectifs* - tout en étant un catalyseur et un facilitateur du programme complet des OMD. En conséquence, le mandat de Twende Mbele s'aligne sur la subvention accordée au projet par la stratégie d'élaboration de politiques basée sur les données probantes de la fondation Hewlett. Elle vise à élever l'élaboration de politiques basée sur les données probantes pour améliorer les politiques socioéconomiques en Afrique.

## 2. Introduction

La Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2002 : 1)<sup>1</sup> définit le suivi comme un processus continu de collecte de données sur des indicateurs prédéfinis d'une intervention précise, qui informe les acteurs des programmes/politiques sur les progrès de la mise en œuvre et de tout résultat visible de cette intervention. Par contre, le *programme d'évaluation* est défini comme étant un outil d'apprentissage qui décrit et explique les résultats (réalisations et impact) obtenus par une intervention de développement (c'est-à-dire une politique ou un programme) par rapport à ses objectifs déclarés (Rallis et Bolland, 2005 : 5) Les constatations du programme d'évaluation peuvent être utilisées pour améliorer la mise en œuvre d'un programme donné (par exemple, investir davantage de ressources et lancer des activités) ou pour prendre des décisions sur le l'avenir d'une politique ou d'un programme de développement (c.-à-d. continuer ou suspendre l'intervention). L'ultime but du programme d'évaluation est d'aider une politique ou un programme de développement à obtenir les résultats visés en matière de développement (Rallis et Bolland, 2005 : 6). L'évaluation du programme est donc un agent ou un outil de changement/transformation sociale dans la pratique de développement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. 2002 *Handbook for Monitoring and Evaluation: First Edition*. IFRC, Genève.

<sup>2</sup> Rallis, S.F. et Bolland, K.A., 2005, 'What is Program Evaluation? Generating Knowledge for improvement', *Archival Science*, Vol.4.

La Présidence de la République d'Afrique du Sud (2007 : 1)<sup>3</sup> a identifié le suivi et l'évaluation de performance comme étant des outils importants pour veiller à l'efficacité des politiques, des plans, des programmes et des projets gouvernementaux. En outre, la Présidence a mis en exergue l'importance du suivi et de l'évaluation dans l'aide apportée aux institutions du secteur public pour qu'elles identifient les facteurs qui contribuent à la prestation de services et autres réalisations relatives aux interventions de développement.

### 3. Définition du problème et buts de la Stratégie

Cette Stratégie vise à résoudre le problème posé par l'ancrage de l'utilisation des données probantes relatives au S&E dans diverses institutions gouvernementales. L'institutionnalisation de l'utilisation des données probantes relatives au S & E est importante parce que la valeur intrinsèque de l'activité de S&E est l'utilisation des données probantes pour apprendre ce qui fonctionne ou pas concernant une intervention de développement, pour apprendre à amplifier de bons résultats et apprendre aussi à faire face aux défis liés à la mise en œuvre ou à des résultats négatifs. L'institutionnalisation du S&E est par conséquent une entreprise qui inclut le changement comportemental au sein des institutions publiques, et dans laquelle les institutions et les individus considèrent le suivi et l'évaluation comme des mécanismes d'apprentissage plutôt que comme des exercices où nous cochons des cases pour des raisons de conformité.



Du 7 au 9 novembre 2023, les pays qui participent au programme de Twende Mbele se sont rencontrés à Johannesburg en Afrique du Sud pour réfléchir à l'état des capacités individuelles et institutionnelles au Bénin, au Ghana, au Kenya, au Niger, en Afrique du Sud et en Ouganda. L'atelier avait deux finalités : 1) réfléchir aux capacités individuelles en matière de S&E et renforcer ces capacités ; 2) discuter des défis, des meilleures pratiques et des voies à suivre pour l'institutionnalisation des données probantes relatives au S&E dans

---

<sup>3</sup> The Presidency. 2007 *Policy Framework for the Government-wide Monitoring and Evaluation System*. Shereno Printers, Pretoria.

toutes les institutions du gouvernement aux niveaux national et subnational. Ces deux objectifs inséparables constituent l'essence de cette stratégie d'institutionnalisation. La finalité normative de la Stratégie est de contribuer à l'institutionnalisation efficace de la production de données probantes relatives au S&E, de leur partage et de leur utilisation dans la budgétisation, la planification et la formulation au sein du secteur public et la mise en œuvre de politiques publiques et de programmes et la prestation de services. La Stratégie vise aussi à plaider en faveur de tous ces éléments.

## 4. Conceptualisation de l'institutionnalisation vs institutionnalisation du S&E

Le concept d'institutionnalisation renvoie au processus de transformation d'une croyance, d'une norme ou d'un comportement en action concrète au sein d'une organisation, d'un système social ou d'une société (Osho, Essien-Abasi et Ekweli)<sup>4</sup>. À partir de cette définition, l'institutionnalisation peut se comprendre comme le processus par lequel les cadres normatifs de comportement et/ou de pratique professionnelle sont mis en œuvre par la société ou par des organisations. L'institutionnalisation implique l'existence de cadres normatifs qui prescrivent un état des lieux, un comportement ou une meilleure pratique idéaux.

Concernant l'institutionnalisation du S&E, il est important de remarquer que le S&E dans le secteur public apparaît au sein d'un environnement d'administration publique donné. L'administration publique concerne les activités menées par les institutions publiques (c.-à-d. l'Exécutif) comme faisant partie de la mise en œuvre des politiques et des lois publiques articulées par le gouvernement votées par le législatif (ex. institutions législatives). L'administration publique est gérée par les gouvernements nationaux et subnationaux. Les gouvernements nationaux mettent en œuvre les politiques publiques et les lois, alors que les gouvernements subnationaux exécutent des mandats de prestations de services et de lois spécifiques à leurs juridictions (Nwasisobi et Christopher, 2020 :58)<sup>5</sup>. L'institutionnalisation de l'initiative de production, de partage et d'utilisation des données probantes relatives au S&E, pour

---

<sup>4</sup> Osho, A., Essien-Abasi, I. et Ekweli, F. 2017 'Institutionalization: A Contemporary Perspective of the Old and New Institutionalism for Managers' *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol. 5(1), pp. 447-453.

<sup>5</sup> Nwasisobi, B.C. et Christopher, I.C. 2020 'Definition of Public Administration: Various Scholars' *American International Journal of Business Management*, Vol.3 (9).

influencer la prise de décisions repose sur la culture de l'administration publique d'une nation-État donnée. Selon Kimaro, Fourie et Tshiyoyo (2018 :198-199)<sup>6</sup>, les éléments suivants représentent les cultures de l'administration publique qui influencent le degré d'institutionnalisation du S&E dans un pays :

- i. Un service public dont la priorité établie est de se conformer aux règles et règlements de l'administration publique ;
- ii. Un service public dont l'objectif établi est de rendre compte de toute dépense publique ;
- iii. Un service public dont la culture met en exergue l'obéissance aux administrateurs publics de haut niveau et à la hiérarchie établie au sein des institutions publiques et entre ces dernières;
- iv. Un service public dont la culture encourage les individus et les institutions à concourir pour l'influence et les ressources; et
- v. Un service public dont la culture met en exergue la cohésion de groupe et dans lequel les institutions publiques fonctionnent en tant que système indépendant dans lequel le conflit est déconseillé.



L'un des indicateurs de l'institutionnalisation du S&E est l'utilisation par une organisation des informations relatives au S&E en tant qu'outil de gestion de la performance. La gestion de la performance est conceptualisée en tant que définition des objectifs de performance et des objectifs d'une politique, d'un programme ou autre intervention de développement ; la gestion d'activités qui aident à établir des objectifs, mesurer la performance d'un programme/d'une politique et en rendre compte par rapport aux objectifs établis ; et utiliser les informations relatives à la performance pour prendre des décisions sur l'allocation de ressources (c.-à-d. la budgétisation), la planification, la mise en œuvre et les sanctions pour performance ou défaut de performance (Kimaro et al. 2018 :201). Le S&E peut donc être considéré comme une fonction institutionnalisée dans les institutions publiques lorsque les informations issues du suivi ou des évaluations sont utilisées pour améliorer la conception

<sup>6</sup> Kimaro, J.R., Fourie, D.J., et Tshiyoyo, M. 2018 'Towards an Ideal Institutionalisation of Monitoring and Evaluation (M&E): Considerations influencing the interrelationship between Performance, Performance Management and M&E' *Administratio Publica*, Vol.26 (4).

ou la mise en œuvre d'une politique, d'un programme, d'un projet, pour apprendre ce qui marche ou pas par rapport à la politique, au programme ou au projet suivi ou évalué, ou lorsque ces informations sont utilisées pour planifier et budgétiser. Nous pouvons déduire de ce qui précède qu'il y a institutionnalisation du S&E dans le gouvernement quand une institution publique adopte le S&E en tant qu'outil de gestion permanent de la performance pour influencer la planification, la budgétisation, l'évaluation de la performance et la prise de décision sur l'avenir d'une intervention en cours et pour décider de récompenser ou de punir les individus ou les groupes qui atteignent ou pas les objectifs de politique ou de programme articulés, les résultats et l'impact. Les principales conditions préalables à l'institutionnalisation du S&E sont les suivantes:

- A) Il faut utiliser les données probantes relatives au S&E pour la planification organisationnelle et la répartition des ressources ;
- B) Le S&E doit être perçu comme un outil d'apprentissage et non une exigence de conformité;
- C) Les activités de S&E doivent reposer sur des politiques, plans, programmes et projets gouvernementaux existants, et sur les principaux extrants, résultat, indicateurs d'impact sur lesquels les décideurs politiques/les équipes de projet se sont mis d'accord;
- D) Le S&E doit être apprécié en tant qu'outil de gestion, avec des responsables qui prennent fait et cause pour la production de données probantes qui seront utilisées dans la prise de décision relative à la planification, à la répartition des ressources et à la mise en œuvre.
- E) Toutes les conditions préalables ci-dessus requièrent une culture d'administration publique qui apprécie le S&E en tant qu'outil d'apprentissage qui améliore la capacité du service public (c.-à-d. les institutions publiques) à mener des politiques, des programmes des projets et à atteindre des objectifs liés à la prestation de services.

#### 4.1 TABLEAU DES DEFIS, MEILLEURES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS RELATIFS A L'INSTITUTIONNALISATION DU S&E DANS CHAQUE PAYS

Pays	Meilleures pratiques et innovations	Défis et recommandations
Bénin	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="551 320 1319 727">i. Le Bénin a entrepris la mise en œuvre de sa politique nationale d'évaluation, <a href="#">National Evaluation Policy</a> en tant que mécanisme principal de plaidoyer pour les fonctions du S&amp;E au sein du gouvernement. En outre, ce cadre de politique a été révisé pour les 10 prochaines années, ce qui est une bonne pratique sur le plan de la réflexion sur l'efficacité de la politique par rapport à ses aspirations créatrices.</li> <li data-bbox="551 746 1319 1050">ii. Actuellement, le Bénin évalue aussi son Guide méthodologique national d'évaluation (2023 et 2024), et une version révisée de ce Guide sera adoptée en fonction de la rétroaction des autres ministères sur l'utilité du Guide par rapport à la commission, l'engagement et l'utilisation des résultats.</li> <li data-bbox="551 1069 1319 1161">iii. Au Bénin, il existe une association d'évaluation nationale dont le mandat est de soutenir le S&amp;E dans le pays.</li> <li data-bbox="551 1181 1319 1318">iv. Le Bénin organise des Journées d'évaluation nationales tous les deux ans pour discuter des principaux développements et innovations dans la pratique et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1379 320 2054 512">i. Les secteurs d'activités doivent utiliser le S&amp;E en tant qu'outil pour veiller à la mise en œuvre efficace et efficiente des programmes de développement du gouvernement.</li> <li data-bbox="1379 531 2054 671">ii. La numérisation des fonctions du S&amp;E est une entreprise importante pour le gouvernement béninois.</li> </ul>

	<p>l'utilisation des données probantes relatives au S &amp; E, ce qui était un thème récemment lors de la conférence d'octobre 2023, avec un accent particulier sur les fonctions du S&amp;E à l'ère de l'intelligence artificielle et des technologies et l'information et de la communication.</p> <p>v. C'est pour cela que le gouvernement du Bénin s'est lancé dans un processus de création d'un répertoire numérique de toutes les politiques et de tous les programmes publics au Bénin, afin que la Direction Générale de l'Évaluation et de l'Observatoire du Changement Social (coordinatrice du système national de S&amp;E) puisse être au courant des politiques et des programmes publics qu'il faut suivre et évaluer.</p> <p>vi. 2024: législation qui promeut le S&amp;E</p>	
<b>Ghana</b>	<p>i. Au Ghana, la politique de S&amp;E attend l'approbation du Cabinet et ceci est positif pour l'institutionnalisation du S&amp;E à tous les niveaux au sein du gouvernement ghanéen. L'avant-projet de politique couvre les institutions publiques nationales, les municipalités métropolitaines et les assemblées de districts.</p>	<p>i. Il est nécessaire d'avoir des rapports sur le suivi et l'évaluation pour contenir la corruption dans le secteur public.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ii. La commission nationale de planification du développement (NDPC) est la protectrice de la politique et la coordonnatrice du système national ghanéen de S&amp;E conformément à son mandat constitutionnel. Le Bureau du Président et le ministère des Finances du Ghana sont d'autres coordonnateurs du système ghanéen de S&amp;E qui travaillent avec les ministères, les entreprises étatiques, les municipalités métropolitaines et les assemblées de districts (MMDA) qui mettent en œuvre les politiques et les programmes gouvernementaux et offrent des services publics.</li> <li>iii. Lancement du traceur de performance numérique le 24 mars 2024.</li> <li>iv. Le manuel de S&amp;E existe pour guider les activités de S&amp;E menées par les institutions publiques (planification, initiative et utilisation).</li> </ul>	
Kenya	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Le Kenya a mis sur pied un système de S&amp;E décentralisé, avec un système de suivi et évaluation national intégré (NIMES), lequel permet au ministères, départements et agences (MDA) de suivre et d'évaluer les plans de développement à moyen terme;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. La politique de S&amp;E manque de vocabulaire direct c'est-à-dire, le fait de mentionner que des « ressources suffisantes » doivent être allouées aux activités de S&amp;E n'est pas suffisamment direct. La politique aurait dû indiquer le seuil</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ii. Le système de suivi et d'évaluation intégré des comtés existe et son mandat est de faciliter le suivi et l'évaluation des plans de développement intégré par les gouvernements des comtés.</li> <li>iii. Tous les plans de développement à moyen terme au niveau national et étatique ont des indicateurs supplémentaires contre lesquels les MDA et les administrations des comtés doivent suivre et évaluer la mise en œuvre aussi bien que les extrants, les résultats et l'impact vis-à-vis du changement social et économique désiré.</li> <li>iv. <a href="#">Politique nationale de S&amp;E, National M&amp;E Policy</a>, adoptée au Kenya en 2022, ajoutant un cadre de politique important pour défendre le S&amp;E au sein du gouvernement du Kenya.</li> <li>v. Les semaines d'évaluation nationale au Kenya (conférences) étaient auparavant des plateformes pour les MDA et leur leadership politique et administratif pour présenter leurs rapports sur les progrès réalisés en rapport avec leurs politiques et leurs programmes.</li> </ul>	<p>minimum de « ressources différentes » en mentionnant par exemple que 10 % du budget du programme devrait être alloué aux activités de suivi et d'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ii. Un grand nombre de Kenyans (environ 70 %) écoutent les stations radio qui diffusent dans les langues locales. Il faut publier des rapports sur le suivi et des études sur l'évaluation dans les langues locales afin qu'elles soient utiles à la majorité des Kenyans. La radio pourrait être un canal de dissémination important pour les résultats de l'évaluation puisque qu'elle est un moyen essentiel pour toucher les citoyens kenyans.</li> <li>iii. Des cours de formation formels sur le S&amp;E devraient être programmés à tous les niveaux (licence, master et cours intensifs).</li> <li>iv. Des rapports de suivi et d'évaluation doivent être publiés, qu'ils contiennent ou non des résultats positifs.</li> </ul>
--	--	--

<p><b>Niger</b></p>	<p>i. Le Niger dispose d'une politique d'évaluation nationale, <a href="#">National Evaluation Policy</a>, (adoptée en 2019), et qui contribue à l'adoption du S&amp;E comme fonction du gouvernement dans le secteur public nigérien.</p> <p>ii. Le Haut-Commissariat à la modernisation de l'État et la Cellule d'Analyse des Politiques et de l'Évaluation de l'Action Gouvernementale (CAPEG) sont les coordonnateurs du système national de S&amp;E au Niger. Ils travaillent en étroite collaboration avec les ministères du secteur et sont soutenus par le Cabinet du Premier ministre.</p>	<p>iii. La rareté des ressources affecte les fonctions du S&amp;E.</p> <p>iv. Des outils de S&amp;E sont nécessaires pour guider le processus de planification, d'initiative et d'utilisation des informations relatives au S&amp;E au niveau national et au sein des 255 districts du Niger. Ceci permettra de systématiser l'initiative d'évaluation de la politique publique et de renforcer l'opérationnalisation du système de S&amp;E au niveau gouvernemental.</p> <p>v. Il faut aussi construire le soutien politique pour l'évaluation et les résultats d'évaluation au sein du gouvernement.</p> <p>vi. Il faut enfin numériser les activités de S&amp;E et le partage d'informations au sein du gouvernement.</p>
<p><b>South Africa</b></p>	<p>i. L'Afrique du Sud a adopté de nombreux cadres de politique pour aider à provoquer l'institutionnalisation du S&amp;E au sein du gouvernement : la politique de S&amp;E qui concerne tout le gouvernement, <a href="#">Government-wide M&amp;E policy (2007)</a>, et du Cadre national des politiques</p>	<p>i. Il est nécessaire d'aligner les plans de développement subnational sur la vision à long terme du pays. Les visions à long terme doivent inclure les aspirations en matière de développement national, provincial et local.</p>

	<p>d'évaluation, <a href="#">National Evaluation Policy Framework</a> (2011, amendée en 2019).</p> <p>ii. Les cadres de S&amp;E précédents n'incluaient pas le gouvernement local et les entreprises publiques mais ce problème est désormais abordé dans le cadre révisé de 2019. Ceci met en exergue l'importance de la révision des politiques de mise en œuvre et de leur amendement pour les adapter à la nature dynamique de l'administration publique.</p> <p>iii. De nombreuses universités publiques, (y compris l'<a href="#">école nationale de gouvernement, National School of Government</a>) offrent des diplômes de troisième cycle en S&amp;E de même que des cours intensifs pour les responsables et les technocrates de haut rang.</p> <p>iv. Les institutions gouvernementales se sont associées à la fraternité de développement de la capacité d'évaluation pour aider à renforcer le système d'évaluation national. Ces partenariats sont importants pour annuler les contraintes en matière de ressources qui handicapent les capacités et les activités de S&amp;E.</p>	<p>Ceci peut aider à harmoniser le système national de S&amp;E basé sur des indicateurs de développement harmonisé (adaptés à des contextes spécifiques).</p> <p>ii. Les gouvernements national et subnational doivent collaborer et se lancer davantage dans les processus de planification de développement et d'institutionnalisation de S&amp;E qui est important dans une nation-État semi-fédérée telle que l'Afrique du Sud.</p> <p>iii. Il faut réduire le fossé entre la planification, et le S&amp;E. Les rapports de S&amp;E doivent influencer les processus de planification du gouvernement à tous les niveaux afin que les systèmes de S&amp;E et de planification soient intégrés.</p> <p>iv. Il faut améliorer l'utilisation des rapports de S&amp;E dans la planification et le budgétisation des processus au sein du gouvernement.</p>
--	---	--

<p><b>Uganda</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Le Cabinet du Premier ministre est constitutionnellement mandaté à coordonner le suivi et l'évaluation des politiques, programmes et projets du gouvernement. Il est ainsi le gardien du système national de S&amp;E.</li> <li>ii. L'Ouganda a une politique nationale sur le suivi et l'évaluation du secteur privé, <a href="#">National Policy on Public Sector Monitoring and Evaluation</a> (2013), qui est un cadre politique qui promeut le suivi et l'évaluation des politiques, programmes et projets du gouvernement au sein de ce dernier. Après 10 années d'existence, le Cabinet du Premier ministre révisé actuellement la politique de S&amp;E. La révision devrait indiquer les principaux amendements à la politique pour renforcer son plaidoyer de la fonction du S&amp;E au sein du gouvernement.</li> <li>iii. Il existe un plan de renforcement des capacités du S&amp;E pour tout le gouvernement.</li> <li>iv. Le gouvernement développe un plan de S&amp;E pour chaque plan de développement quinquennal, défendant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. L'opérationnalisation du système de S&amp;E au sein de tout le gouvernement est un processus progressif, surtout la mise sur pied d'unités de S&amp;E au sein de toutes les institutions publiques et conformément à la loi sur le service public promulguée en 2022/2023. Les capacités des ministères, départements et agences devraient être améliorées grâce aux interventions d'interventions de développement.</li> <li>ii. L'usage limité des résultats de l'évaluation est un grand défi que le Cabinet du Premier ministre et les ministères, départements et agences (MDA) ont besoin d'aborder.</li> <li>iii. Le manque de données fiables sur la performance des indicateurs de plans et de programmes de développement national est un défi important que le gouvernement et ses partenaires au développement doivent aborder à travers des interventions telles que la collecte de données et l'analyse des capacités de développement.</li> </ul>
----------------------	---	--

	<p>ainsi le S&amp;E au sein des ministères, départements et agences.</p> <p>v. Une budgétisation axée sur le programme, <a href="#">Programme Based Budgeting</a>, a été adoptée par le gouvernement ougandais. Il exige que les MDA soumette des informations sur la performance du programme et des rapports sur les dépenses pendant la formulation des avant-projets de budget soumis au ministère des Finances et du Développement économique. La budgétisation promeut donc l'intégration des données probantes relatives au S&amp;E dans le processus de formulation du budget.</p>	<p>iv. Il est nécessaire d'augmenter proportionnellement l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les activités gouvernementales de S&amp;E.</p>
--	--	---

## 5. Stratégie pour l'institutionnalisation par tout le gouvernement de la production, la dissémination et l'utilisation de données probantes relatives au S&E

Lors de l'atelier de novembre 2023 sur la stratégie de formulation de l'institutionnalisation du S&E, les pays membres du Programme Twende Mbele ont adopté une approche de table-ronde pour réfléchir sur les expériences, les défis et les meilleures pratiques relatifs à leurs parcours respectifs vers l'institutionnalisation de la fonction de S&E à travers les institutions publiques. Parmi les participants à l'atelier, il y avait des officiels du gouvernement disposant de fonctions de planification et de budgétisation du S&E à travers les gouvernements nationaux, régionaux et locaux au Bénin, au Ghana, au Niger, au Kenya en Afrique du Sud et en Ouganda. L'Annexe 1 représente la liste des institutions publiques qui ont influencé la stratégie articulée dans le Tableau 1 ci-dessous. Les questions suivantes ont guidé les discussions et les réponses données dans le Tableau 1 servent de facto de conditions favorables à l'institutionnalisation du S&E au sein du gouvernement national et subnational.

- a. Comment les gouvernements doivent-ils faciliter des relations et une coopération intergouvernementales efficaces dans l'institutionnalisation de la production et l'utilisation des données probantes relatives au S&E ?
  - Les présentations faites par les pays membres incluaient le partage d'expériences, de meilleures pratiques, de défis et de recommandations;
- b. Ce à quoi ressemble un système gouvernemental de S&E efficace et comment y arriver ?
  - Les capacités de S&E des individus
  - Les capacités de S&E des institutions
  - Accessibilité/partage des données probantes relatives au S&E
  - Quel est l'environnement favorable idéal pour l'utilisation de données probantes relatives au S&E dans la prise de décision, la planification et la budgétisation ?
  - Quel le plan de plaidoyer idéal pour impliquer les politiciens et les faire apprécier le S&E à tous les niveaux du gouvernement ?
- c. Comment faciliter une plus grande participation des citoyens aux activités de S&E au niveau national, régional, et local du gouvernement?

### 5.1 RESOLUTIONS PRISES LORS DE L'ATELIER SUR L'INSTITUTIONNALISATION DU S&E

Tableau 1: La stratégie de Twende Mbele pour l'institutionnalisation du S&E au sein des institutions gouvernementales nationales et subnationales<sup>7</sup>.

5.1.1 Comment les gouvernements doivent faciliter des relations et une coopération intergouvernementales efficaces dans l'institutionnalisation de la production et l'utilisation des données probantes relatives au S&E	5.1.2 Le système gouvernemental de S&E idéal et efficace et comment y arriver	5.1.3 Comment faciliter une plus grande participation des citoyens aux activités de S&E au niveau national, régional et local du gouvernement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi et l'évaluation des politiques de performance sont devraient être formulées sur la base des cadres d'administration publique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le système de S&amp;E idéal est celui qui permet au gouvernement de démontrer les effets (résultats) et l'impact des plans et des politiques de développement d'un gouvernement, conformément à la philosophie de gestion axée sur les résultats. La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de la gestion qui se concentre sur le développement et la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il est important de sensibiliser le public sur l'impact positif potentiel des citoyens sur la prise de décision du gouvernement à travers les ressources sur le suivi et l'évaluation.</li> </ul>

<sup>7</sup> Basé sur les actions et les présentations des journées 2 et 3 (8 et 9 novembre 2023)

	<p>d'interventions avec un accent particulier sur la réalisation des buts/résultats désirés. Les produits de S&amp;E (c.-à-d. les rapports) sont donc basés sur la mesure des progrès accomplis sur les résultats/objectifs de l'intervention envisagée (UN Habitat, 2024)<sup>8</sup>.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques de S&amp;E doivent donc assigner des arrangements institutionnels (c'est-à-dire des rôles et des responsabilités à toutes les institutions publiques) qui reflètent la législation de l'administration publique existante tels que les lois et les règlements. Ainsi,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les systèmes de S&amp;E doivent faciliter la formulation et la mise en œuvre de plans de développement axés sur les données probantes et qui répondent au problème.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disséminer les rapports d'évaluation et les rapports annuels parmi les citoyens pour les informer des progrès et de la performance des interventions de développement articulés, afin d'entraîner un sentiment de participation dans le processus de gouvernance, permettant ainsi aux citoyens de tenir le gouvernement pour responsable sur la base des données probantes de performance.</li> </ul>

<sup>8</sup> UN Habitat, 2024 *Results-Based Management Handbook*. UN Habitat, Nairobi. [https://unhabitat.org/results-based-management-handbook#:~:text=Results%20%2D%20based%20management%20\(RBM\),stated%20expected%20accomplishments%20and%20objectives](https://unhabitat.org/results-based-management-handbook#:~:text=Results%20%2D%20based%20management%20(RBM),stated%20expected%20accomplishments%20and%20objectives). Consultée le 7 janvier 2024

<p>la politique de S&amp;E une fois mise en œuvre, doit entraîner une situation normative dans laquelle le S&amp;E existe à tous les niveaux et dans tous les secteurs du gouvernement, résultant ainsi en un système de S&amp;E harmonisé qui englobe tout le gouvernement.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dissémination doit se faire sur les plateformes médiatiques populaires telles que la radio et la télévision conformément à l'étendue des TIC dans chaque pays.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise sur pied de visions liées au développement national doit être un processus qui englobe tout le gouvernement avec les institutions gouvernementales nationales et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dans un système de S&amp;E idéal, les secteurs sont importants. Les secteurs mettent en œuvre les programmes et les visions. Chaque ministre dans un secteur doit mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes de développement et piloter le développement. Pour y parvenir, toutes les institutions publiques devraient développer des indicateurs pertinents pour les politiques, les programmes et les projets qui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indigéniser la langue des rapports de S&amp;E de telle sorte que tous les groupes de la population puissent le comprendre car les rapports ont un intérêt national. <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'utilisation des langues locales pendant les évaluations et les exercices de suivi est aussi essentielle pour amplifier les voix</li> </ul> </li> </ul>

<p>subnationales qui façonnent la vision relative à l'implication du gouvernement entier. Ceci crée l'appropriation des visions et des programmes de développement gouvernementaux, simplifiant ainsi le processus de domestication des plans de développement national par les institutions gouvernementales grâce à l'établissement d'indicateurs pertinents, de systèmes de S&amp;E qui permettraient à chaque institution publique de</p>	<p>sont mis en œuvre pour rendre opérationnelle la vision d'ensemble de développement articulé par le gouvernement. Par la suite, toutes les institutions publiques devraient entreprendre le suivi et l'évaluation de toutes les interventions du gouvernement, conformément aux indicateurs du changement désiré (résultats et impact) qui ont été établis. Les rapports de S&amp;E devraient expliquer pourquoi les résultats désirés (réalisations, extrants, impact) ont été obtenus ou pas. Une telle pratique réfléchie de S&amp;E permet d'amplifier et de partager les meilleures pratiques de mise en œuvre de même que la facilitation de la correction des lacunes liées à la mise en œuvre.</p>	<p>publiques dans les processus de planification, de politique publique et de prestation de services.</p>
---	--	---

<p>suivre le progrès de la réalisation des visions de développement et l'évaluer. Une telle approche intergouvernementale de la planification du développement devrait faciliter le S&amp;E et l'apprentissage intergouvernementaux concernant le niveau de réalisation des objectifs de développement national.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque plan de développement ou vision devrait être accompagné d'un plan de suivi et d'évaluation, codéveloppé par des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pour qu'un système de S&amp;E soit fonctionnel et efficace, les visions de développement national doivent être suffisamment inclusives de et domestiquées par les ministères sectoriels et les gouvernements subnationaux, avec toutes les institutions gouvernementales assignant les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les points ci-dessus font partie d'un effort plus large d'améliorer l'éducation et la responsabilité civiques au sein du public, de telle sorte qu'ils soient des agents actifs du processus de changement social par la participation à l'appréciation</li> </ul>

<p>institutions publiques nationales et subnationales. Les conférences/sommets d'apprentissage nationaux de S&amp;E devraient donc être constitués d'un programme qui offre un espace aux institutions publiques nationales et subnationales pour faire un rapport sur le progrès réalisé sur les indicateurs articulés et adoptés et les objectifs établis dans les plans de développement national, de secteur, et subnational. Ceci facilite donc la rétroactivité intergouvernementale</p>	<p>indicateurs des résultats visés qui constituent la base de toutes les activités de S&amp;E. Ceci conduit à l'alignement et à l'adoption du programme gouvernemental par toutes les institutions publiques qui peuvent planifier le suivi et l'évaluation de toute la vision et de tout le programme de développement du gouvernement. Un système de S&amp;E idéal est par conséquent caractérisé par la planification du développement intégré, la budgétisation, le suivi et l'évaluation et les systèmes d'information de performance.</p>	<p>préalable des progrès et des résultats des plans, politiques, programmes et projets de développement.</p>
--	---	--

<p>efficace et des mécanismes de responsabilisation mutuels qui produisent et soutiennent réellement le système gouvernemental dans son ensemble.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le suivi et l'évaluation à travers les institutions publiques devrait pouvoir réfréner la corruption qui est un obstacle important à la mise en œuvre des interventions gouvernementales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les forums communautaires doivent être un cadre dans lequel la politique publique et les rapports de performance sur la prestation de services sont disséminés et entrepris par les citoyens et où les recommandations peuvent être faites par les personnes qui sont supposées bénéficier des plans de développement, des visions, des politiques publiques et de la prestation de services.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les produits de S&amp;E (rapports, réunions préparatoires et notes d'apprentissage) doivent conduire à l'innovation dans</li> </ul>	

	<p>l'élaboration de politiques, et influencer la proposition de nouvelles politiques et l'annulation de politiques qui n'atteignent pas leurs objectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les rapports, consignes, et plans d'action doivent contribuer à la résolution des problèmes sociétaux.</li><li>- Les produits de S&amp;E devraient être adaptés aux besoins des bureaucrates de haut rang et à ceux des responsables politiques, pour veiller à ce que les informations de S&amp;E soient utilisées par les hauts responsables et les politiciens dans leur prise de décision respective et les institutions et structures délibératives pour lesquelles ils travaillent.</li></ul>	
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ An Un système de S&amp;E idéal doit permettre plus de voix publiques dans le processus d'initiation du S&amp;E.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ça signifie que les rapports relatifs au S&amp;E doivent s'inspirer de l'évaluation globale par le public de la performance des politiques publiques et de la prestation de services.</li> <li>- La dissémination des rapports de suivi et d'évaluation auprès du grand public peut aussi autonomiser les citoyens et les encourager à participer à l'élaboration d'un programme axé sur les données probantes et défini en connaissance de cause.</li> </ul> </li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le système de S&amp;E idéal est renforcé par l'existence de cadres de S&amp;E, de politiques de S&amp;E, de législation de S&amp;E et de plans de S&amp;E. Ces cadres de S&amp;E doivent être applicables aux secteurs, ministères/départements,</li> </ul>	

	<p>gouvernements nationaux et subnationaux et entreprises étatiques. Les cadres devraient aussi inclure tous ces éléments.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- M&amp;E Les cadres de S&amp;E doivent être révisés et actualisés pour refléter les leçons apprises de leur application dans le service public.</li><li>- Les cadres de S&amp;E devraient avoir des arrangements institutionnels tels que les mandats de S&amp;E des institutions qui coordonnent le système de S&amp;E soient clairs et cohérents par rapport à l'administration publique et aux pouvoirs législatifs. De même, les cadres de</li></ul>	
--	--	--

	<p>S&amp;E doivent exposer les grandes lignes des mandats des institutions publiques qui mettent en œuvre les politiques et le programmes (c.-à-d. départements des secteurs) et gouvernements subnationaux</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les politiques de S&amp;E devraient promouvoir l'utilisation des rapports de S&amp;E et autres extraits (c.-à-d. les notes de politique et les notes d'apprentissage) pour l'élaboration par le gouvernement d'un programme, la prise de décision, la planification</li></ul>	
--	---	--

	<p>du développement et la budgétisation de l'allocation de ressources.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les politiques de S&amp;E devraient aussi clairement déterminer le pourcentage des budgets de politique, programme ou projet qui doit être alloué aux activités de S&amp;E, plutôt que d'utiliser le langage vague actuel qui est répandu dans la plupart des politiques de S&amp;E et qui est souvent utilisé ainsi qu'il suit : « Allouer un budget suffisant aux activités de S&amp;E ». Il n'y a pas de consensus quant à la définition d'un « budget suffisant ». Il est</li></ul>	
--	--	--

	<p>préférable d'indiquer un pourcentage et de dire par exemple que « 10 % du budget du projet doit être alloué aux activités de S&amp;E ».</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les cadres de S&amp;E doivent refléter un élément de plaidoyer dans lequel on défend activement la valeur de l'utilisation des données probantes relatives au S&amp;E parmi les politiciens et les formations politiques.</li><li>- Les technocrates doivent défendre la production, la dissémination et l'utilisation des données probantes relatives au S&amp;E, pour rendre</li></ul>	
--	---	--

	<p>opérationnel l'idéal de défense de la cause du S&amp;E parmi les politiciens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les cadres de S&amp;E doivent être développés à travers la participation du maximum d'institutions publiques possible. De même, les cadres de S&amp;E adoptés doivent être popularisés et toutes les institutions publiques et le public doivent être conscients de l'existence et des objectifs de tels cadres, et des rôles de mise en œuvre et des acteurs affectés à cet égard.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Il faut continuellement renforcer les capacités des fonctionnaires qui s'occupent du S&amp;E par</li> </ul>	

	<p>des formations, des cours intensifs, la participation aux conférences, des activités d'apprentissage (webinaires, séminaires) et des voyages d'études internationaux pour des analyses comparatives, le partage des meilleures pratiques et des solutions aux défis auxquels font face les systèmes de S&amp;E du secteur public.</p> <p>- Il est nécessaire d'avoir un plan de renforcement des capacités du gouvernement entier en matière de S&amp;E.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>o Il est nécessaire de numériser les activités de S&amp;E, y compris la dissémination des rapports, les réponses de la direction management et les plans d'action.</li></ul>	

## Annexe 1 : Institutions publiques impliquées dans la stratégie d'institutionnalisation du S&E de Twende Mbele

Institution	Pays
Cabinet du Premier ministre	République d'Ouganda
Haute commission pour la modernisation de l'État	Républic du Niger
Ministère du Plan, du Suivi et de l'Evaluation	République d'Afrique du Sud
Conseil consultatif socio-économique de la province de l'Eastern Cape	République d'Afrique du Sud
Cabinet du gouverneur du KwaZulu Natal	République d'Afrique du Sud
Municipalité métropolitaine d'eThekweni	République d'Afrique du Sud
Ministère de la Gouvernance coopérative et des Affaires traditionnelles de l'Eastern Cape	République d'Afrique du Sud
Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action du Gouvernement	République du Bénin
Cabinet du Président	République du Ghana
Ministère de la Planification économique, trésorerie nationale	République du Kenya



## **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)

The Oval Building, 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>