

# L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Guide pratique à l'attention  
de l'Assemblée nationale du  
Burkina Faso



Assemblée nationale



Programme Commun d'Appui à  
l'Assemblée Nationale du Burkina  
Faso (PROCAB)

Partenaires techniques et financiers



Centre Parlementaire Canadien



Experts en gestion axée sur les résultats



Septembre 2020

# Pourquoi un tel guide?

À titre de parlementaire, de citoyens, de fonctionnaire, de partenaire, de représentant de la société civile ou du secteur privé, il importe de temps à autre de s'arrêter afin de voir si nos efforts portent fruit, s'il convient de continuer dans la même direction ou s'il est temps de revoir nos stratégies.

Depuis des décennies, l'État investit dans diverses politiques publiques liées par exemple à l'agriculture, aux mines, aux infrastructures, à l'éducation et à la santé. Nous avons une bonne idée des efforts consentis dans la mise en oeuvre de ces politiques : les sommes qui ont été dépensées, les projets qui ont été réalisés, etc. Cependant, nous ne sommes pas très bien renseignés sur les impacts de ces politiques sur la qualité de vie des populations, la viabilité des entreprises, etc. – en d'autres mots, l'efficacité de ces politiques. Nous ne savons pas non plus quel type d'intervention publique donne les meilleurs résultats (cadre réglementaire, programmes de subvention, programme de prévention, etc.).



Les récentes crises financières, économiques, sociales, écologiques et sanitaires ont poussé les gouvernements à optimiser la gestion de leurs dépenses (accent sur l'efficacité), tout en maintenant des niveaux de service élevés sous la pression d'un nombre encore plus important d'enjeux et d'usagers de services publics (accent sur l'efficacité).

Les parlementaires démocratiquement élus et redevables à leur population ont besoin de se doter de capacités leur permettant de respecter leurs engagements politiques, ce qui implique les actions suivantes :

- ☑ choisir les instruments d'intervention publique permettant d'agir aussi efficacement que possible sur une problématique sociale, économique ou environnementale;
- ☑ rendre compte de l'utilisation des fonds publics et de l'impact des programmes sur les populations.

L'évaluation permet aux membres de l'Assemblée nationale de se construire un jugement à propos de l'efficacité d'une politique publique existante ou achevée afin de l'améliorer, de la réorienter ou d'y mettre fin.

L'objectif de ce guide est d'aider à comprendre comment exploiter l'évaluation pour permettre à l'Assemblée nationale d'apprécier l'activité gouvernementale d'une manière objective. Il vise à permettre à tous les parlementaires (qu'ils soient de la majorité ou de l'opposition) de demander et d'obtenir des informations concernant l'activité du gouvernement ou le fonctionnement de l'administration publique, des services publics et des entreprises publiques placées sous l'autorité de l'exécutif.

L'utilité de l'évaluation est d'aider les parlementaires à apprécier les politiques publiques, les programmes et les plans de développement qu'ils sont sensés autoriser en vertu de l'article 112 alinéa 2 de la Constitution en vue de faire des propositions pertinentes au gouvernement.

Ce guide s'adresse donc à tous ceux et celles qui souhaitent être mieux renseignés sur la performance des investissements publics avant de prendre des décisions qui affecteront les prochaines générations de Burkinabés.

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : À l'attention des parlementaires</b>	<b>2</b>
1.1. Les notions de base	3
1.2. Les rôles clés	11
<b>Chapitre 2 : À l'attention des praticiens</b>	<b>14</b>
2.1. Les grandes questions d'évaluation	15
2.2. Les types et modes d'évaluation	19
2.3. Les outils d'évaluation	25
<b>Chapitre 3 : Pour tirer les bénéfices de l'évaluation</b>	<b>32</b>
3.1. État des lieux en matière d'évaluation	34
3.2. Meilleures pratiques internationales	40
3.3. Plan d'action recommandé	50
<b>Annexes</b>	<b>52</b>
Glossaire	53
Inventaire non-exhaustif des politiques nationales	56
Valeurs de l'Assemblée nationale	57
Exemples de rapports	58
Liste des instances ayant participé	63
Réponses au test de compréhension	64
Bibliographie	65

# AVANT-PROPOS

Texte attendu de l'Assemblée nationale.

# CHAPITRE 1 : À L'ATTENTION DES PARLEMENTAIRES

## 1.1. Les notions de base

Les finalités

L'évaluation et les organes de contrôle de l'État

Les normes d'évaluation

Les principales étapes de réalisation d'une évaluation

Les documents clés

Le plan quinquennal d'évaluation

Le cadre d'évaluation

Les rapports d'évaluation

## 1.2. Les rôles clés

Rôle de la CEPSUR

Votre rôle

3

3

4

6

7

8

8

9

10

11

11

12

Cette section cherche à fournir aux parlementaires l'information essentielle à connaître à propos de l'évaluation, notamment en ce qui a trait à sa complémentarité avec les organes de contrôle de l'État, les grandes étapes de réalisation, ainsi que le rôle et les bénéfices pour les parlementaires.



# 1.1. LES NOTIONS DE BASE

## Les finalités

L'évaluation des politiques publiques est une appréciation impartiale et fondée sur des faits. Le but de l'exercice est de maximiser la valeur des fonds publics utilisés en examinant la pertinence, l'efficience, l'efficacité et l'impact des politiques et programmes. L'évaluation fournit des informations crédibles et utiles à l'amélioration continue et à une meilleure utilisation des fonds publics.

L'évaluation vise essentiellement à :

1. Contribuer à accroître l'impact des interventions publiques (cadres réglementaires, politiques, programmes et projets), incluant l'appréciation de l'action des acteurs qui concourent aux grands objectifs de l'État. Dans un contexte où les actions des nombreux acteurs participant au développement ne sont pas toujours coordonnées, l'évaluation apporte un regard impartial et objectif sur le résultat global. Elle permet d'identifier les synergies qui portent des fruits, ainsi que les actions qui se chevauchent et s'annulent au détriment des populations.
2. Améliorer la performance organisationnelle, la responsabilisation des cadres et la reddition de comptes aux populations et aux parties prenantes au développement du pays.





# L'évaluation et les organes de contrôle de l'État

Au Burkina Faso, plusieurs institutions participent au contrôle de l'action publique : l'Assemblée nationale, la Cour des Comptes, l'Autorité Supérieure du Contrôle d'État et de Lutte contre la Corruption (ASCE/LC), et l'Inspection Générale des Finances (IGF).

- **L'Assemblée nationale** a pour mandat de voter les lois, contrôler l'action gouvernementale et consentir l'impôt. Pour l'aider dans son mandat de contrôle de l'action publique, l'Assemblée nationale a créée la Commission de l'évaluation des politiques publiques et du suivi de recommandations (CEPSUR) chargée de l'évaluation des politiques publiques. Le Réseau Parlementaire pour l'Évaluation des Politiques Publiques (RPEPP) œuvre pour une prise en compte de l'évaluation au sein du Parlement. Le RPEPP participe aux actions menées par le Réseau Burkinabè de Suivi et d'Évaluation (RéBuSE), au Forum International Francophone de l'Évaluation organisé par le Réseau Francophone d'Évaluation (RFE), aux conférences de l'AfrEA et à la mise en place du réseau des parlementaires africains.
- **Le Conseil Constitutionnel** se prononce sur les lois portant autorisation de ratification des accords et conventions de prêts signés par le gouvernement avec les PTF dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes de développement.
- **La Cour des Comptes** s'assure de la régularité des opérations de recettes et de dépenses des organismes contrôlés et, le cas échéant, sanctionne les manquements aux règles qui régissent lesdites opérations. Elle vérifie et apprécie le bon emploi des crédits et la gestion de l'ensemble des organismes soumis à son contrôle;
- **L'Autorité Supérieure de Contrôle d'État et de Lutte contre la Corruption** (ASCE-LC) est l'organe suprême de contrôle administratif interne et de lutte contre la corruption au Burkina Faso. Elle a pour attribution générale la prévention et la lutte contre la corruption et les infractions assimilées, en vue de promouvoir l'intégrité et la probité dans la gestion des secteurs public et privé et de la société civile;
- **L'Inspection Générale des Finances** a pour mission d'assurer le contrôle de l'ensemble des services financiers, fiscaux et comptables de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics de l'État et de manière générale de toutes les structures qui reçoivent, détiennent ou gèrent des deniers publics.



Ces droits derniers organes réalisent des missions de contrôle et d'audit afin de s'assurer que les actes posés par les services de l'administration publique sont conformes aux lois, règlements, procédures et normes en vigueur. Ces organes sont davantage centrés sur la vérification de la **conformité**, alors que l'évaluation s'intéresse à la **valeur**, à la qualité, aux coûts et aux impacts des interventions et des services. L'évaluation cherche à tirer des **enseignements** et vise l'amélioration de la gestion des programmes et politiques. En somme, l'évaluation constitue un **outil d'amélioration continue de la performance et d'aide à la décision** à la disposition du gouvernement.

En matière d'évaluation, il convient de noter le rôle clé de la **Direction générale de l'économie et de la planification<sup>1</sup> (DGEP) du Ministère de l'économie, des finances et du développement (MINEFID)** qui est chargée notamment de suivre et évaluer les projets et programmes de développement ainsi que les politiques publiques et d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des engagements internationaux. En matière d'évaluation des politiques publiques, la DGEP a pour rôle<sup>2</sup> de :

- Appuyer les ministères sectoriels dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques ;
- Élaborer et de mettre en œuvre la méthodologie d'évaluation des politiques publiques ;
- Appuyer l'évaluation des politiques publiques ;
- Organiser et réaliser des études et missions d'évaluation des politiques publiques ; etc.

Voir la section 3.1 portant sur l'état des lieux pour plus de détails concernant le rôle de l'ensemble des acteurs en matière d'évaluation.

---

<sup>1</sup> Article 74 du décret N°2016-381/PRES/MINEFID du 20 mai 2016 portant organisation du Ministère de l'Economie des Finances et du développement (MINEFID)

<sup>2</sup> Articles 53 et 57 de l'arrêté 2016-201/MINEFID/SG/DGEP portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction générale de l'économie et de la planification (DGEP).

# Les normes d'évaluation

Les normes suivantes régissent la manière dont le Parlement mène ses évaluations :

1. **Utilité** - Les évaluations doivent être utiles et utilisées.
2. **Faisabilité** - Les évaluations doivent être réalistes, gérées avec tact et diplomatie, et efficaces par rapport aux coûts.
3. **Éthique et légalité** - Les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets.
4. **Impartialité et indépendance** - Les évaluations doivent être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tienne compte du point de vue de toutes les parties prenantes. L'indépendance s'applique aux évaluations externes, pour lesquelles les évaluateurs ne sont pas parties prenantes de l'intervention évaluée et n'y ont pas d'intérêts particuliers.
5. **Transparence** - Les évaluations doivent être menées de façon ouverte et transparente.
6. **Précision** - Les évaluations doivent être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.
7. **Participation** - Les parties prenantes doivent être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié.
8. **Collaboration** - La collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.

# Les principales étapes de réalisation d'une évaluation

Il n'existe pas de processus standard d'évaluation; chaque processus peut différer selon le type d'intervention. Toutefois, le déroulement présenté ci-dessous esquisse les grandes lignes d'un processus.

## Étape 1 : Planification d'une évaluation

Déterminer le but et la portée de l'évaluation. Afin que l'évaluation soit utile, il faut préciser les détails au début du cycle de vie de l'évaluation. Il importe d'abord d'explicitier les motifs de l'exécution de l'évaluation.

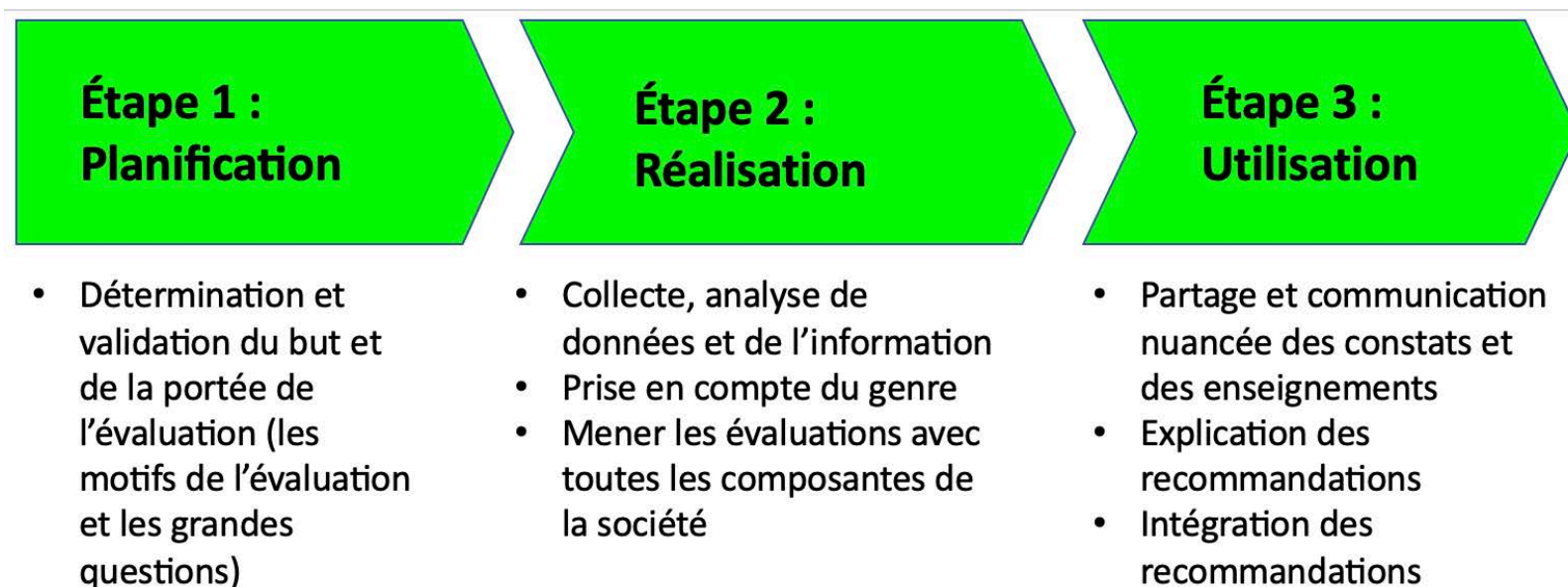
## Étape 2 : Réalisation d'une évaluation

La mise en œuvre comprend la collecte, l'analyse de données et de l'information, selon le plan d'évaluation élaboré à l'étape de la conception de l'intervention. L'évaluation des politiques sectorielles sont assurés par un cadre de concertation regroupant les acteurs du secteur de planification.

## Étape 3 : Rapport et utilisation des constatations d'une évaluation

L'évaluation n'est utile que si ses résultats sont largement diffusés et utilisés de manière efficace.

La prise en compte du genre ou l'intégration du genre se fait de façon holistique du début jusqu'à la fin du processus, afin de mesurer non seulement la réduction des inégalités et des disparités de genre permise par l'intervention mais aussi les effets induits par la politique sur la vie des hommes et des femmes.



# Les documents clés

Cette section présente les instruments à utiliser à titre de parlementaire afin de vous assurer que les grandes questions et préoccupations seront prises en compte lors des futurs projets d'évaluation de politiques publiques.

## Le plan quinquennal d'évaluation

Il s'agit d'un document de planification qui confirme les instruments d'intervention publique (politique, cadres règlementaires, programmes, etc.) que l'Assemblée nationale souhaite évaluer au cours des cinq prochaines années. À titre de parlementaire, il importe de prendre connaissance du plan quinquennal afin de vous assurer que vos questions et préoccupations à l'égard des politiques publiques actuelles seront prises en compte dans les projets futurs d'évaluation. Le plan quinquennal d'évaluation peut être glissant, c'est-à-dire qu'il peut être ajusté chaque année en fonction de l'évolution du contexte ou de contraintes organisationnelles.

Ce plan est élaboré par la CEPSUR en collaboration avec les principales parties prenantes de mise en œuvre des politiques publiques ciblées, notamment les commissions concernées et les ministères sectoriels. Idéalement, l'élaboration du plan quinquennal devrait être le fruit d'un exercice concerté permettant aux commissions de l'Assemblée nationale de faire des propositions de politiques publiques à évaluer. La CEPSUR peut alors procéder à un arbitrage et établir un budget.

Exemple de plan quinquennal d'évaluation

Interventions à évaluer (politique, cadre réglementaire, programme, etc.)	Nombre d'années depuis la dernière évaluation	Valeur des investissements publics depuis la dernière évaluation	Questions/enjeux d'évaluation						Échéancier				
			Cohérence	Exécution	Pertinence	Efficacité	Efficience	Impact	2021	2022	2023	2024	2025
Politique agricole													
Politique minière													
Cadre règlement sur les télécommunications													
Etc.													

## Le cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation est un document qui documente les détails de l'évaluation d'une intervention. Il inclut les éléments suivants :

- La raison d'être et le contexte à l'origine de la politique ou du programme :
  - Description des attentes et des besoins des bénéficiaires ou des facteurs environnementaux auxquels la politique ou le programme doit répondre;
  - Justification de l'intervention publique de l'État;
  - Établissement de la portée du programme;
  - Description du contexte dans lequel s'inscrit le programme; par exemple, cadre légal et réglementaire, programmes antérieurs ayant une finalité similaire, programmes existants qui agissent de façon complémentaire à celui-ci;
  - Justification du choix du moyen d'intervention.
- La logique d'intervention qui spécifie les principaux intrants, extrants, activités (ou projets), extrants et effets visés, prenant la forme d'un modèle logique (représentation schématique des composantes de l'intervention et des résultats attendus);
- La stratégie globale d'évaluation qui précise notamment les questions d'évaluation, les indicateurs, les sources et méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives, et le calendrier des travaux d'évaluation prévus.

### Exemple : Sécurité alimentaire et productivité agropastorale

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
Le programme a-t-il contribué à améliorer le rendement des principales cultures (alimentaires et de rente) et la productivité pastorale? Pour quelle proportion de ménages?	Perception des ménages sur l'évolution des quantités produites et des rendements des principales cultures sur les cinq dernières années, et des facteurs principaux ayant influencé ces changements	Enquête quantitative auprès des ménages
Comment le programme a-t-il changé l'orientation des cultures et de l'élevage (marché et autoconsommation)?	Superficies cultivées et quantités récoltées des principales cultures	Données de la Chambre régionale de l'agriculture
Le programme a-t-il amélioré les connaissances et les pratiques sur les techniques agropastorales?	Évolution des rendements dans les régions ciblées.	Entretiens de groupe avec les producteurs

## Les rapports d'évaluation

Un bon rapport d'évaluation répond efficacement aux questions de l'évaluation. Les recommandations et enseignements doivent être concluants, concis et pratiques.

Le sommaire devrait résumer le rapport dans son ensemble; il représente souvent la section la plus lue du rapport et devrait donc contenir assez de détails pour que le lecteur ait une bonne idée des faits saillants de l'évaluation.

Le rapport d'évaluation contient habituellement les sections suivantes :

- Sommaire;
- Introduction et contexte;
- Portée et objectifs de l'évaluation;
- Approche et méthodologie;
- Constatations;
- Conclusions;
- Recommandations.



# 1.2. LES RÔLES CLÉS

## Rôle de la CEPSUR

La **Commission de l'évaluation des politiques publiques et du suivi de recommandations** (CEPSUR) a été créée par la résolution n°003-2018/AN portant modification de la Résolution n°001-2016/AN du 11 janvier 2016 portant règlement de l'Assemblée nationale. Ses attributions sont définies à l'article 38 à la fin dudit règlement.

La CEPSUR n'est pas une supra commission générale. Ses actions complètent celles des organes de l'Assemblée pour un travail parlementaire inclusif et participatif, qui permet à la Représentation nationale de remplir efficacement son rôle. Plus spécifiquement, les principales responsabilités de la CEPSUR sont les suivantes :

1. **Concertation intercommission** : Assurer la participation des autres commissions à la planification et la capitalisation des évaluations.
2. **Planification des évaluations** : Veiller à ce que les plans d'évaluation couvrent adéquatement les principales politiques (et programmes majeurs) de l'État en tenant compte de la valeur des fonds publics investis à ce jour et des questions d'évaluation à cerner.
3. **Accès à l'expertise** : Tenir un registre national d'experts en évaluation afin de faciliter et d'accélérer la passation de marché pour la réalisation de travaux d'évaluation à l'externe, et encourager les PTF à participer à l'établissement des cadres d'évaluation et à mutualiser leurs ressources et leur expertise dans le cadre des évaluations prévues.
4. **Qualité et crédibilité des produits d'évaluation** : Assurer la réalisation impartiale des évaluations et la transmission de rapports utiles au moment opportun, encadrer les évaluations par le biais de méthodes, de normes et de bonnes pratiques et transmettre à l'administration ses préoccupations à l'égard de la gestion des évaluations.
5. **Utilisation des rapports** : Veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations et assurer l'accessibilité des rapports d'évaluation aux parlementaires, aux cadres de l'administration parlementaire et des ministères sectoriels, ainsi qu'aux partenaires et aux populations.



# Votre rôle

Rappelez-vous : l'évaluation est une source de données fiables, objectives et impartiales. Les rapports d'évaluation devraient donc être utilisés par tous les parlementaires soucieux de prendre des décisions éclairées, fondées sur des faits. Ils devraient permettre aux parlementaires d'apprécier les politiques publiques, les programmes et plans de développement qu'ils sont sensés autoriser en vertu de l'article 112 alinéa 2 de la Constitution en vue de faire des propositions pertinentes au gouvernement.

Voici deux bonnes raisons pour lesquelles les parlementaires devraient utiliser l'évaluation en appui à leur charge publique :

- Les élus redevables aux populations doivent veiller à la saine utilisation des fonds publics. L'évaluation permet de déterminer si l'utilisation des fonds publics pour une intervention mène aux résultats escomptés;
- Les parlementaires doivent prendre des décisions qui affecteront le sort des populations qui les ont élus. L'évaluation permet de fournir des informations fiables et impartiales pour déterminer le bien-fondé d'une intervention, son utilité sociale, ainsi que l'intérêt de la poursuivre, de l'ajuster ou de l'arrêter.

Plus spécifiquement, à titre de parlementaire, vous pouvez utiliser l'évaluation pour différentes raisons, selon les dossiers et les questions qui vous intéressent. Voici quelques exemples :

1. En amont : Vous pouvez utiliser le Plan d'évaluation quinquennal et les cadres d'évaluation pour informer la CEPSUR de vos questions, enjeux ou préoccupations à l'égard de l'une ou l'autre des politiques publiques qui vous intéressent;
2. Pendant : Vous pouvez demander à participer à un comité de pilotage d'une évaluation et ainsi contribuer à déterminer les questions d'évaluation et assurer un processus inclusif et participatif;
3. Après : Vous pouvez prendre connaissance des résultats des évaluations afin d'appuyer vos délibérations et décisions sur des données probantes, au profit de l'intérêt public général, et vous assurer que les rapports sont largement diffusés.

Enfin, il est intéressant de noter que l'évaluation des politiques publiques représente une belle opportunité pour mettre en pratique les valeurs du Plan stratégique 2020 de l'Assemblée nationale.



Voir en annexe la définition de ces valeurs.

# CHAPITRE 2 : À L'ATTENTION DES PRATICIENS

## 2.1. Les grandes questions d'évaluation 15

La pertinence	15
La cohérence	15
La mise en œuvre	15
L'efficience	16
L'efficacité	16
L'impact	17
La viabilité	17
La participation femmes/hommes et la réduction des inégalités	17

## 2.2. Les types et modes d'évaluation 19

L'évaluation ex ante	20
L'évaluation formative	20
L'évaluation finale	21
Autres types d'évaluation	22
Modes d'évaluation	24

## 2.3. Les outils d'évaluation 25

Modèle logique	25
Théorie du changement	27
Méthodes de collecte	29
Structure des rapports d'évaluation	30

Cette section a pour but de fournir des informations plus détaillées à propos notamment des types d'évaluation, des produits d'évaluation, d'exemples d'outils et de rapports.



## 2.1. LES GRANDES QUESTIONS D'ÉVALUATION

### La pertinence

Pour une institution comme le Parlement, il s'agit de l'enjeu le plus délicat et le plus « politique » que l'évaluation ait à examiner, dans la mesure où elle interroge le sens et le bien-fondé d'une politique publique (Leca, 1996, cité par Paul et al., 2016). Selon ces auteurs, « une politique se justifie très généralement par l'identification d'un problème de société auquel les pouvoirs publics se sentent tenus de faire face. Une politique sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature du problème qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge ».

Pour l'OCDE, la pertinence est la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions, et la mesure dans laquelle ils demeurent pertinents même si le contexte évolue.

### La cohérence

Pour Paul et al. (2016), la cohérence interne permet d'apprécier si les différentes parties d'une intervention sont cohérentes. La cohérence externe, elle, se rapporte à la qualité de l'articulation du programme concerné avec les autres politiques, plans ou mesures. Pour l'OCDE, il y a cohérence lorsque l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Le critère de cohérence mène à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement.

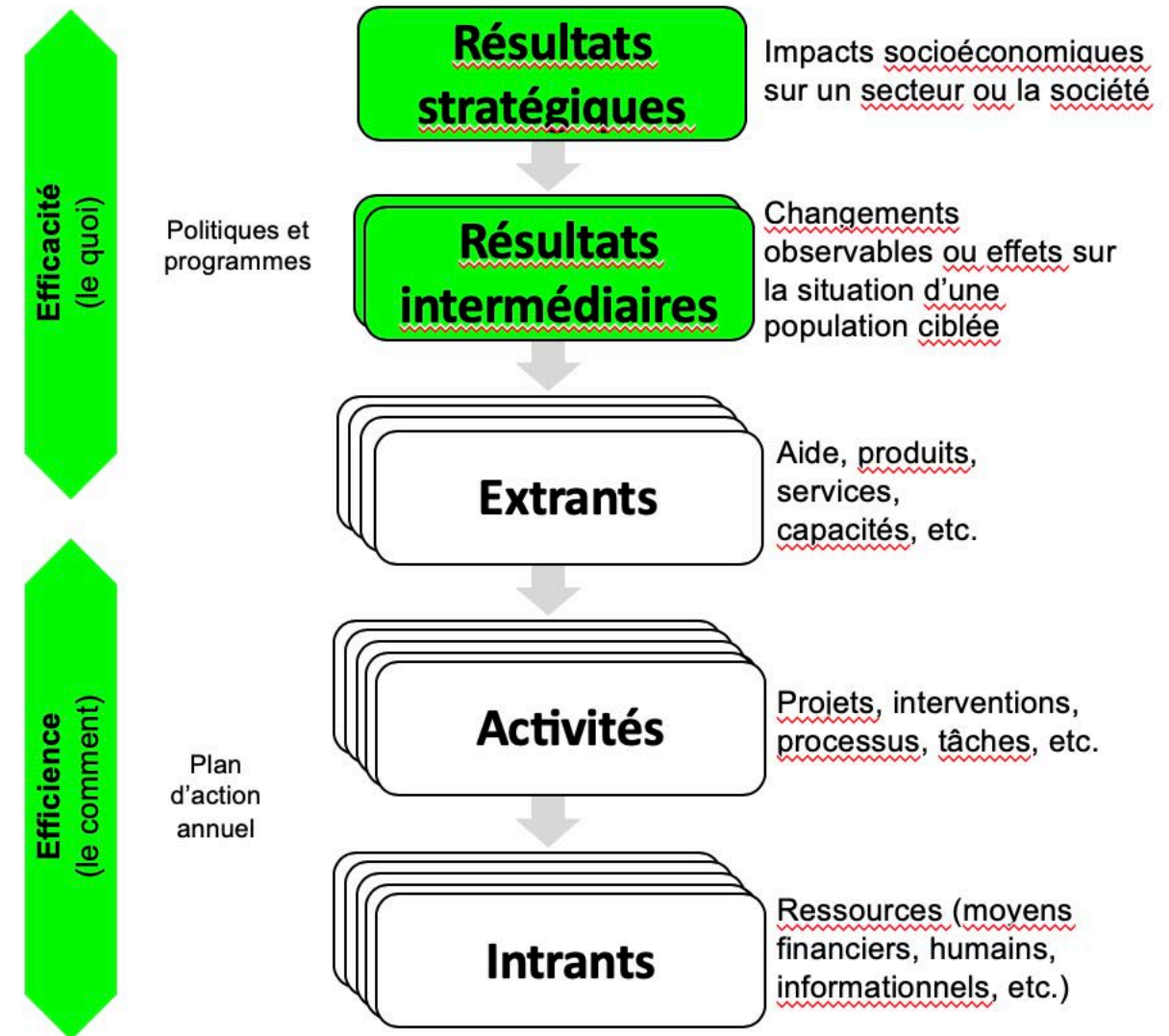
### La mise en œuvre

Ce critère d'évaluation se concentre sur le fonctionnement d'une intervention. La prise en compte de la mise en œuvre mène à cerner les facteurs internes et externes qui influencent son déroulement et à déterminer si la mise en œuvre de l'intervention se déroule conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception (SCT).

# L'efficience

Cette question porte sur la bonne utilisation des fonds publics en examinant les moyens mobilisés : ne pouvait-on pas atteindre le même résultat avec moins de ressources? Ou aurait-on eu des résultats plus probants avec davantage de ressources?

L'efficience dépend de la mesure dans laquelle l'intervention produit (ou est susceptible de produire) des résultats de façon économique et en respectant les échéanciers. Le terme « économique » se rapporte à la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts, suivant la façon la plus économiquement avantageuse possible par rapport aux options envisageables dans ce contexte.



# L'efficacité

Cette question d'évaluation cherche à déterminer dans quelle mesure les effets propres à la politique publique concernée sont conformes à ses objectifs (Paul et al., 2016).

Pour l'OCDE, l'efficacité se mesure en fonction de l'atteinte (complétée ou potentielle) des objectifs et des résultats de l'intervention, y compris les résultats différenciés entre populations.

# L'impact

L'impact se mesure selon que l'intervention a produit (ou devrait produire) des résultats importants ayant une grande portée, qu'ils soient positifs ou négatifs, intentionnels ou non. Le critère d'impact se rapporte à l'importance ultime et aux effets potentiellement transformateurs de l'intervention. Cette question d'évaluation cherche à déterminer les effets sociaux, environnementaux et économiques à plus long terme.

La complexité des liens de cause à effet et des interactions, tout comme la faiblesse des données et le manque de ressources, sont souvent des obstacles à une évaluation d'impact rigoureuse d'un point de vue scientifique. Ainsi, l'évaluation d'impact fournit peu d'éléments probants sur les relations de cause à effet, mais peut aboutir à des hypothèses relativement plausibles (Bättig, Schwab, 2015, cité par Paul et al., 2016).

## La viabilité

Cette question vise à établir si les effets positifs enregistrés à la suite de la mise en œuvre d'une politique ou d'un programme résistent à l'épreuve du temps et continuent de se manifester sur le moyen, voire le long terme.

La viabilité s'évalue selon que les bénéfices nets de l'intervention perdurent (ou sont susceptibles de perdurer). Cette question d'évaluation englobe l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps.

## La participation femmes/hommes et la réduction des inégalités

Toute évaluation qui inclut la perspective genre doit tenir compte de cet enjeu de façon holistique. Ce critère vise à s'assurer que l'intervention témoigne d'une volonté manifeste d'intégrer la dimension genre et qu'elle inclut parmi ses finalités la réduction des inégalités entre les sexes.

La collecte de données qui étayera l'évaluation doit donc inclure des informations sexospécifiques ou désagrégées selon le sexe. Ces données permettront notamment d'établir à quel stade se trouve les hommes et les femmes (par ex., réceptifs/ réceptives de l'action sans participation dans la distribution et dans le contrôle de la poursuite de l'action; réalisateurs/ réalisatrices d'activités commandées par d'autres; participants/participantes consulté(e)s au sujet de leurs problèmes et de leurs besoins; participants/participantes organisées dans le but de planifier des solutions à leurs problèmes et d'assumer des responsabilités dans le processus du développement). Les données permettront également de mettre en évidence la réduction des inégalités ou, à l'inverse, l'accroissement de celles-ci suite à l'intervention.

Selon les résultats de l'analyse, l'évaluation témoignera de la mesure dans laquelle les hommes et les femmes bénéficient de l'intervention à des degrés variés (comme bénéficiaires relativement passifs ou actifs, ou encore comme véritables agents de changement).

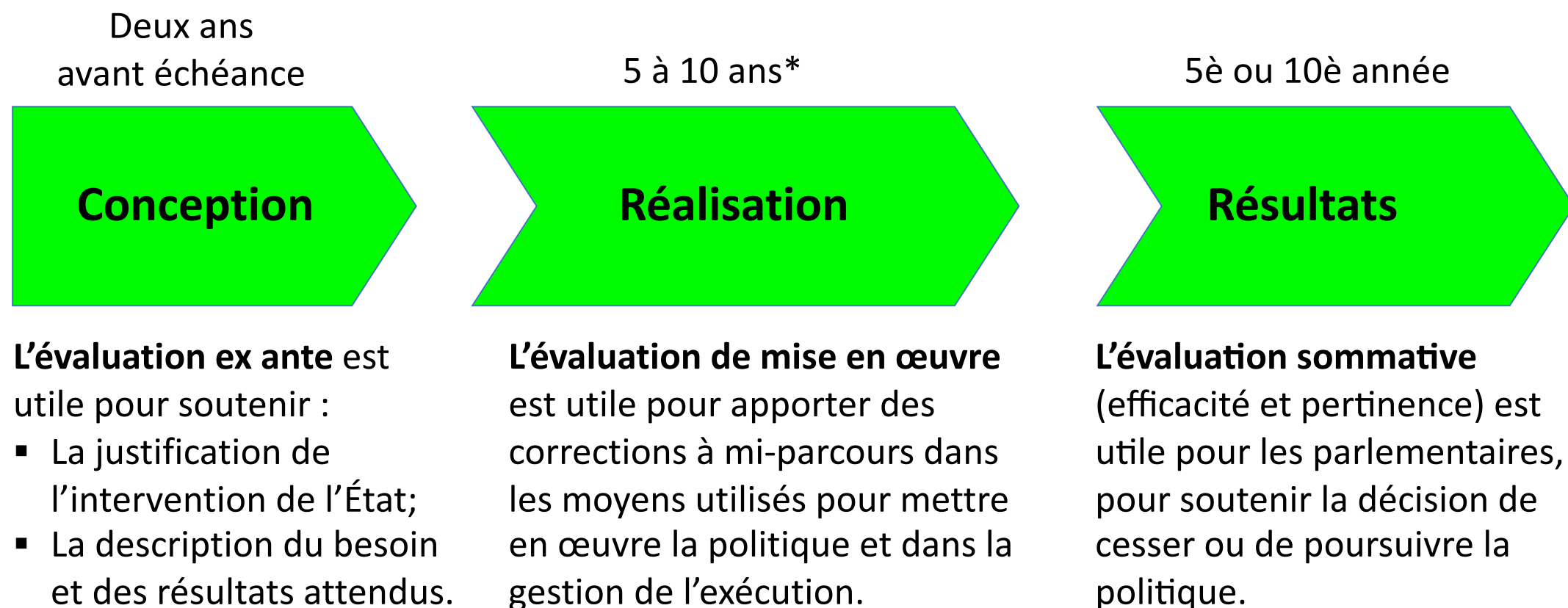
Les recommandations formulées dans le cadre d'une évaluation qui inclut la perspective genre témoigneront des conclusions tirées.



## 2.2. LES TYPES ET MODES D'ÉVALUATION

Les types d'évaluation sont généralement choisis suivant le « cycle de vie » d'une politique, soit au moment de sa conception, de son exécution ou de son achèvement.

### *Cycle de vie d'une politique ou d'un programme*



\* : Les politiques sectorielles ont une durée de 10 ans, alors que les plans stratégiques ont une durée de 5 ans.

# L'évaluation ex ante

L'évaluation ex ante vise à identifier et à mesurer les effets et impacts qu'une politique publique, un programme, un dispositif devrait normalement produire s'il était mis en œuvre.

Cette évaluation est programmée avant de commencer le projet ou l'action. Elle peut prendre différentes formes :

- une réflexion prospective sur le projet : prendre en compte les événements critiques et les éléments déterminants qui pourraient orienter l'évolution du projet;
- une étude de faisabilité humaine, technique et économique du projet : dans une situation de partenariat, ce type d'évaluation peut être utile pour identifier, choisir et préciser les indicateurs sur la base desquels l'évaluation permanente ou finale sera réalisée.

# L'évaluation formative

L'évaluation formative, souvent appelée « évaluation de mise en œuvre », s'effectue généralement à la mi-parcours de la mise en œuvre d'une intervention. Elle porte sur les moyens mis en œuvre, les capacités d'exécution, ainsi que sur les progrès qui permettent d'indiquer si l'organisation est en voie d'atteindre les résultats escomptés. Elle permet de dégager des recommandations pour orienter les étapes subséquentes.

Cette évaluation vise à répondre à deux questions :

- Le programme se déroule-t-il comme prévu ou bien note-t-on des dérives auxquelles il conviendrait de remédier avant la date d'achèvement de la politique publique (ou du programme)?
- Quels enseignements doit-on tirer de l'exécution de la politique publique en cours (ou du programme)?

# L'évaluation finale

Aussi appelée « évaluation d'impact ou sommative », ce type d'évaluation est réalisé à la fin d'une intervention. Celle-ci peut parfois être réalisée quelques années après l'achèvement de l'intervention afin de pouvoir mieux apprécier ses effets. Cette évaluation ex post couvre généralement des questions liées à la pertinence (adéquation des objectifs de la politiques avec les besoins), la cohérence (des projets et actions menés en lien avec les objectifs de la politique), aux résultats (les effets escomptés, induits et les impacts), aux facteurs ayant aidé ou nuit à l'atteinte des résultats, et à la durabilité des résultats. Il s'agit donc la plupart du temps d'une évaluation dite sommative comme elle vise à apprécier la valeur de la politique ou du programme dans le but de tirer des leçons pour l'avenir.

## Présentation de l'évaluation d'impact

### QUESTION 3: QUELLE EST LA THÉORIE DU CHANGEMENT?



# Autres types d'évaluation

- **Évaluation thématique (ou transversale)** - Exemples : gouvernance démocratique, sécurité, renforcement des capacités, égalité entre les femmes et les hommes, etc.
- **Métaévaluation** - Évaluation visant l'agrégation et la capitalisation d'observations, et recommandations tirées d'une série d'évaluations. Ce type d'évaluation peut également servir à contrôler la qualité scientifique et éthique d'une série d'évaluations.
- **Examen stratégique** - Examen exhaustif et comparatif de tous les programmes qui permet d'optimiser l'allocation des ressources en réaffectant les fonds des programmes à faible priorité et à faible rendement à des priorités qui sont plus importantes.
- **Évaluation axée sur l'équité et sensible au genre (EAESG)** - Pour l'UNICEF, l'évaluation axée sur l'équité est un jugement porté sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la soutenabilité des politiques, programmes et projets visant à obtenir des résultats équitables sur le plan du développement. ONU Femmes définit ce type d'évaluation comme une analyse systématique et impartiale fournissant des informations crédibles et fiables fondées sur l'observation, décrivant dans quelle mesure une intervention a permis de faire des progrès et d'obtenir des résultats (escomptés ou non) en matière d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes.  
L'intégration de ce type d'analyse dans les évaluations de politiques, programmes et services gouvernementaux permet d'identifier différents éléments importants :
  - les préjugés, les stéréotypes et les hypothèses relatives à l'égalité entre les sexes (notamment l'identité de genre non binaire), la race et l'orientation sexuelle;
  - les obstacles à l'accès et à la participation qui ont une incidence sur l'atteinte des résultats;
  - les obstacles systémiques liés à l'inégalité entre les sexes auxquels sont confrontés divers groupes;

- les lacunes en matière de données.

Elle peut également :

- permettre de faire des constatations, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations plus globales à la suite de l'évaluation, en tenant compte de tous les groupes de la population cible;
- orienter l'amélioration des politiques, programmes et services.

Pour plus d'information à propos des évaluations axées sur l'équité et sensibles au genre, veuillez écouter la capsule sonore suivante d'une durée d'environ 12 minutes, disponible seulement dans le format livre numérique (epub), réalisée par Mme Assétou SAWADOGO - KABORE, M.D.A.

# Modes d'évaluation

**1. Évaluations indépendantes** – Évaluations prises en charge directement par la cellule d'évaluation. On dit de ces évaluations qu'elles sont indépendantes parce que le Bureau de l'évaluation est indépendant de la direction des programmes et ne fait pas partie des processus de prise de décision ultérieurs quant à l'avenir de ces programmes.

**2. Évaluations décentralisées** – Évaluations prises en charge par la CEPSUR. Les évaluations décentralisées les plus courantes sont les évaluations de projet. Les cellules en charge des programmes ne réalisent pas ces évaluations elles-mêmes; elles nomment plutôt des consultants externes pour le faire. Ceux-ci doivent respecter les exigences institutionnelles édictées par la Cellule d'évaluation.

**3. Évaluations conjointes** – Évaluations menées par plusieurs organismes en collaboration. Les évaluations conjointes sont à privilégier, dans la mesure du possible, lorsque des programmes ou dispositifs d'interventions d'autres instances concourant aux mêmes résultats doivent également faire l'objet d'une évaluation (BCEAO, BOAD, CEDEAO, BAD, etc.). Ce type d'évaluation présente divers avantages. Par exemple, il permet de réduire les coûts pour les organismes contributeurs, tout comme les demandes d'information aux départements; il permet aussi de mieux comprendre les résultats attribuables à chaque programme; etc.

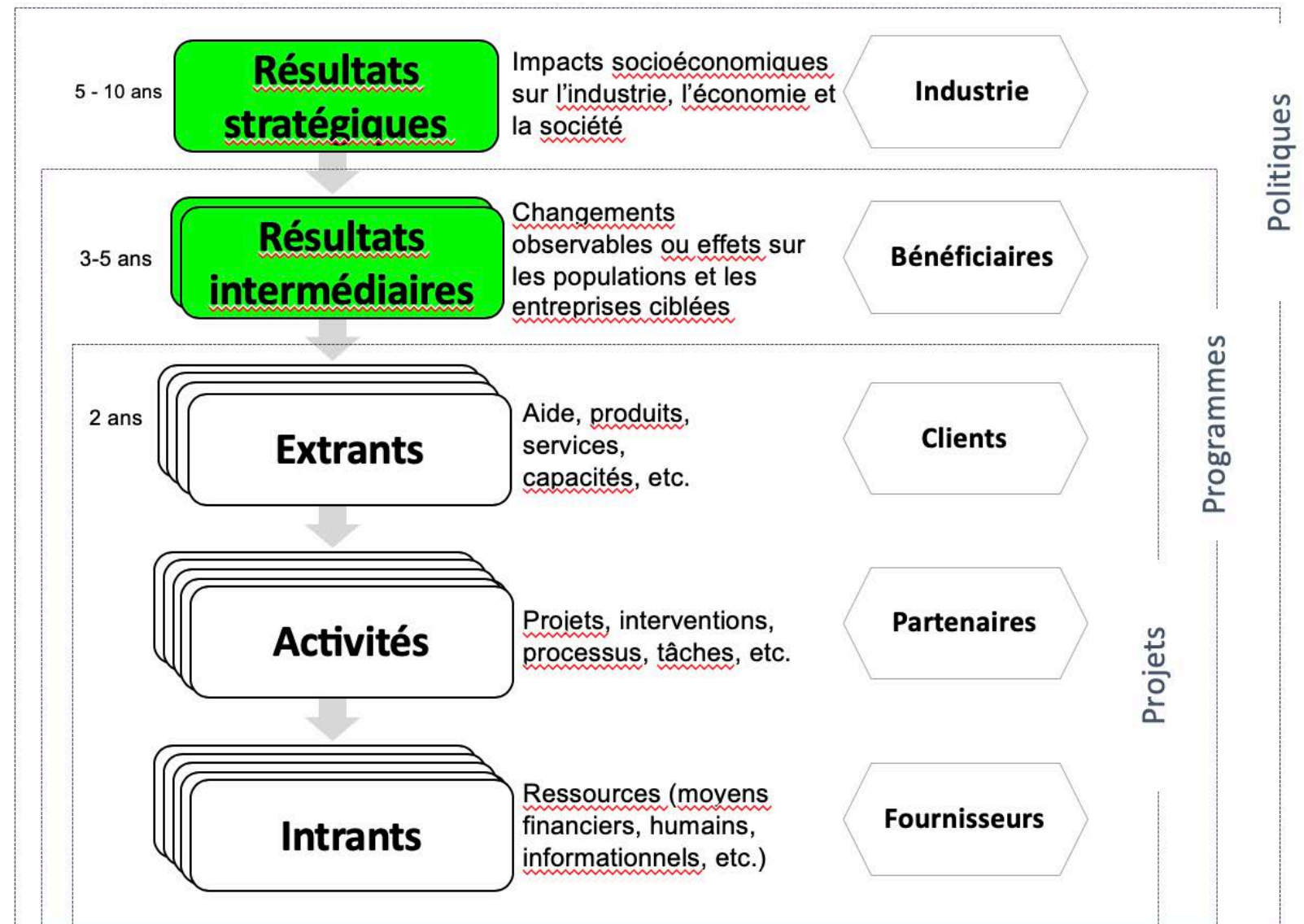
**Somme toute, l'évaluation vise à recueillir des renseignements sur une variété de questions afin de tirer des apprentissages.**

## 2.3. LES OUTILS D'ÉVALUATION

### Modèle logique

Un modèle logique est une illustration visuelle des ressources, des activités et des résultats attendus d'un programme. C'est un outil utilisé pour simplifier des relations complexes entre les diverses composantes. Il peut être utilisé pendant la planification, la mise en œuvre et l'évaluation d'un programme.

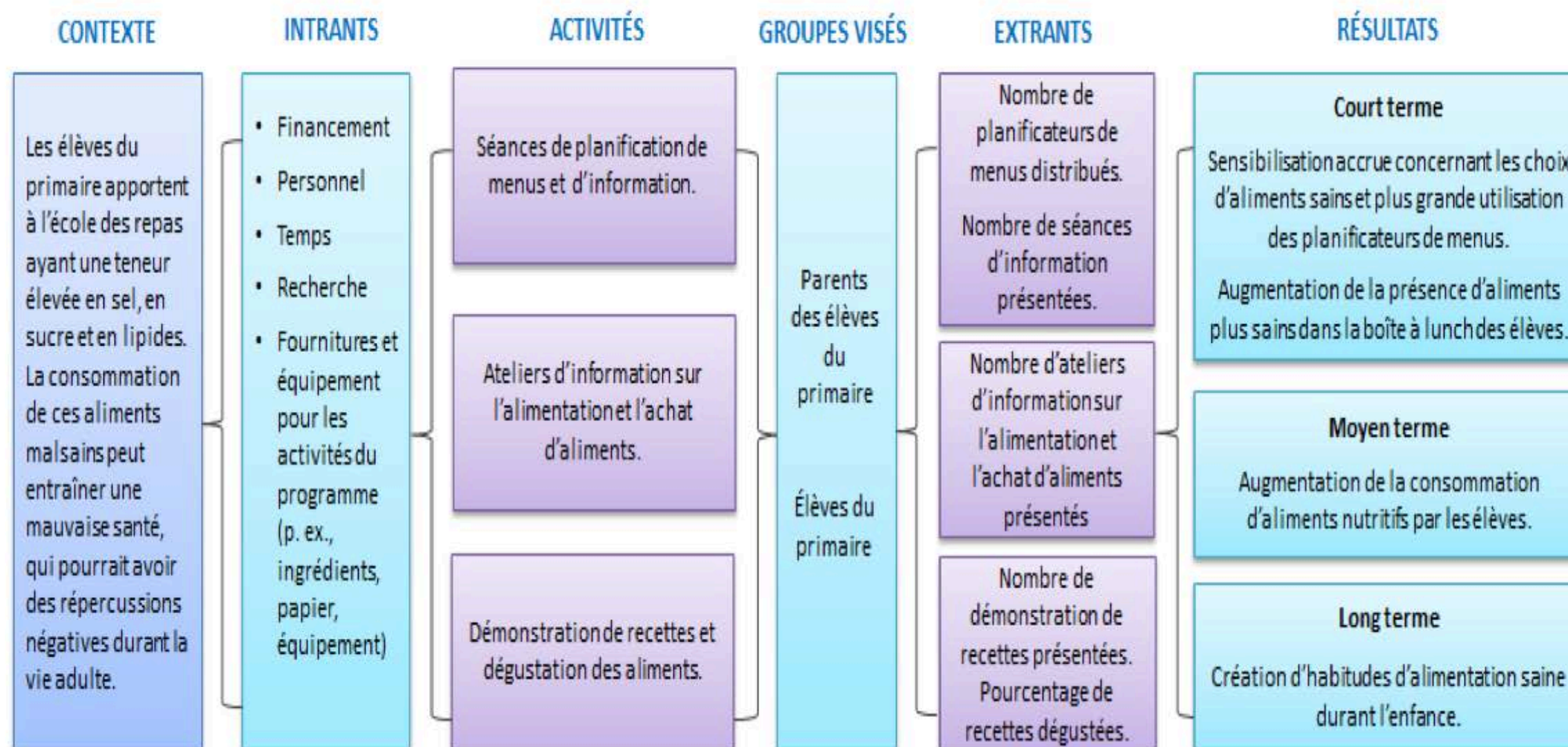
Le modèle logique fournit des indications sur les questions d'évaluation possibles, ainsi que sur les mesures ou indicateurs à utiliser afin d'évaluer le degré de réussite du programme. Il aide également à déterminer la manière dont les composantes du programme devraient être interreliées. Il facilite l'évaluation, permettant de déterminer dans quelle mesure une intervention a été réalisée comme prévu.





## Exemple

**Objectif du programme :** Prévenir les problèmes de santé liés à l'alimentation chez les adultes



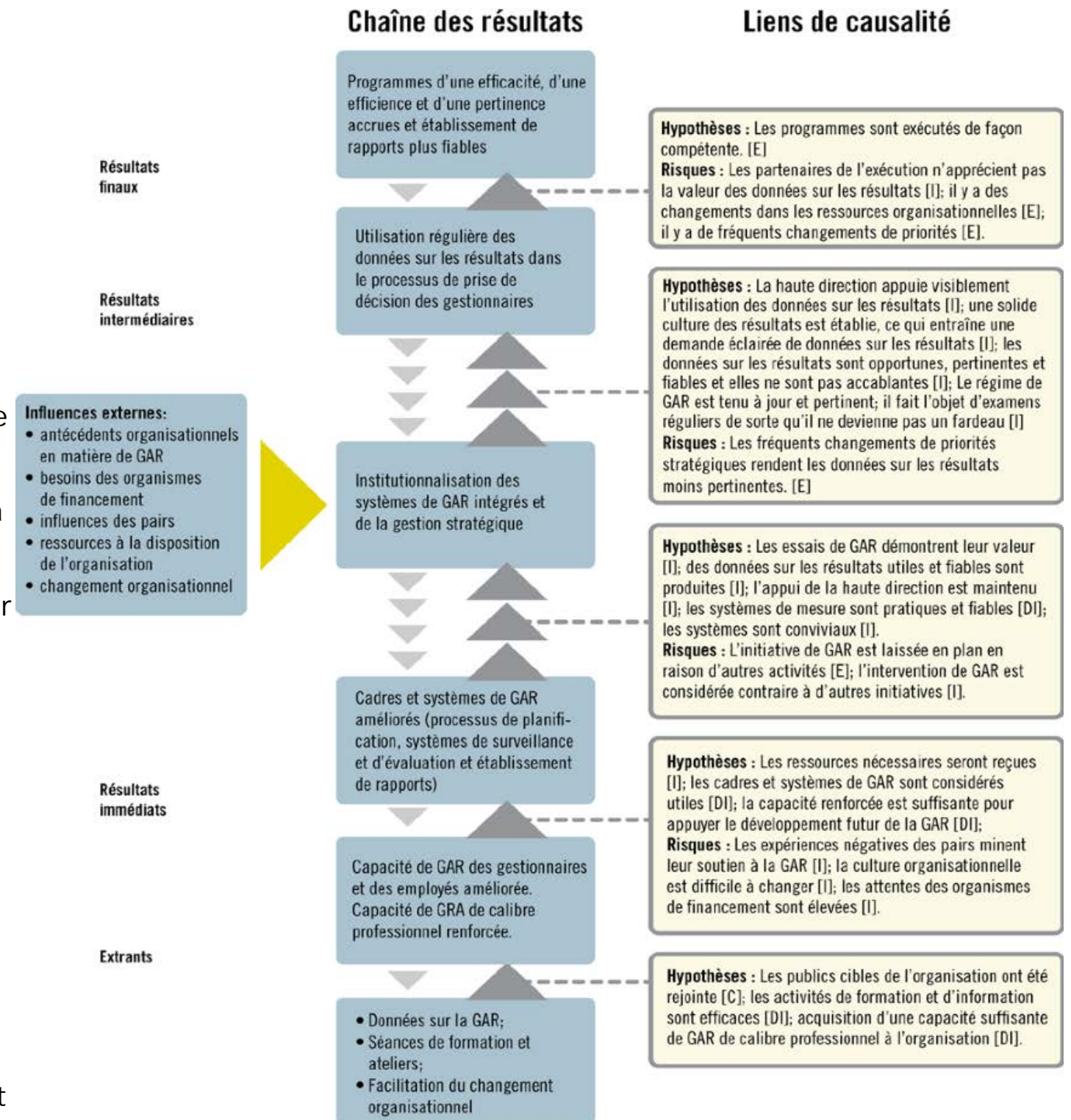
# Théorie du changement

La théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée (ou un ensemble d'interventions) doit mener à un changement précis, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants. Autrement dit, la théorie du changement définit les éléments et les étapes nécessaires pour atteindre un but donné à long terme. Elle décrit les types d'interventions (qu'il s'agisse d'un programme unique ou d'une initiative communautaire globale) qui permettront d'atteindre les résultats espérés. La théorie du changement comprend les hypothèses (souvent confirmées par les recherches) utilisées par les parties prenantes pour expliquer le processus du changement.

La théorie du changement :

- Indique la voie à suivre pour se rendre du point A au point B (c.-à-d. les moyens à utiliser pour atteindre les buts);
- Exige que les hypothèses sous-jacentes soient exposées en détail afin de les tester et les mesurer;
- Place au premier plan ce que l'organisation veut réaliser, plutôt que ce qu'elle fait.

Théorie du changement en gestion axée sur les résultats dans les organisations



Légende : [C] sous contrôle, [DI] directement influencé, [I] influencé, [E] à l'extérieur de la zone d'influence



## Test de compréhension

Parmi les 10 énoncés suivants, seulement 5 représentent un réel résultat (soit un effet ou un impact). Sauriez-vous les identifier?

	Type d'énoncé
1. Développer un plan d'accompagnement	<input type="text"/>
2. Les capacités des agriculteurs sont renforcées	<input type="text"/>
3. La pertes agricoles sont réduites	<input type="text"/>
4. Nombre de nouveaux emplois	<input type="text"/>
5. Favoriser la pérennité des ouvrages	<input type="text"/>
6. Actualiser la politique minière	<input type="text"/>
7. Le programme de prévention affecte les comportements	<input type="text"/>
8. La mortalité infantile à diminuée	<input type="text"/>
9. Taux de croissance des exportations	<input type="text"/>
10. Plus de femmes consacrent du temps générateur de revenu	<input type="text"/>

Utilisez la flèche à droite de l'image pour connaître les réponses si vous êtes dans la version ebook, sinon, consulter l'annexe.

# Méthodes de collecte

Lors de la conception des outils qui serviront de support à la collecte de données, il faut veiller à prendre en compte les coûts, les sexospécificités, le besoin d'obtenir des données quantitatives ou qualitatives, etc.

Méthode	Description
Enquêtes	Liste de questions conçues pour recueillir des renseignements sur les connaissances et les perceptions des participants par rapport à un programme ou à un service.
	Instrument de test pour évaluer les connaissances et pour comprendre des pratiques communes.
	Utiles pour grand public dans le cadre de collecte de données quantitatives (des numéros tels que les résultats d'un test, les cotes, etc.).
Groupes de discussion	Groupes de personnes réunies pour discuter d'un certain nombre de sujets. Elles sont guidées par un facilitateur qui note l'interaction et les résultats de la discussion.
	Les groupes de discussion sont particulièrement utiles lorsqu'il est nécessaire d'avoir une meilleure compréhension et lorsque l'interaction des participants peut stimuler des réponses enrichissantes (les gens considèrent leurs propres points de vue en rapport avec ceux des autres).
Entrevues	Discussions portant sur une liste de sujets ou de questions spécifiques, entreprises pour recueillir de l'information ou le point de vue d'un expert, d'une partie prenante ou d'un participant.
	Peuvent être réalisées de façon personnalisée ou par téléphone.
	Les entrevues sont utilisées dans la plupart des évaluations et sont particulièrement utiles lorsque l'on désire recueillir des renseignements plus détaillés.
Revue des données administratives	Étude des données du programme récoltées à l'interne aux fins de gestion. Ces données comprennent habituellement des documents tels que les formulaires de demande et les rapports annuels.
	Si une évaluation est bien planifiée et que les traitements administratifs contribuent à recueillir de l'information pour l'évaluation, cette méthode peut être très efficace et produire des données de qualité pour l'évaluation.

# Structure des rapports d'évaluation

Structure classique d'un rapport d'évaluation (PNUD)

1. Page titre et page de garde : ces pages présentent les éléments descriptifs du projet/programme/résultat et l'équipe d'évaluation.
2. Fiche descriptive du projet et de l'évaluation : titre du projet, numéro Atlas, budgets et dates du projet et autres informations importantes.
3. Table des matières.
4. Liste des sigles et abréviations.
5. Résumé analytique : une section indépendante de quatre pages maximum, qui inclut les normes et critères de qualité.
6. Introduction et vue d'ensemble qui répondent à question « Qu'est-ce qui est évalué et pourquoi ? ».
7. Description de l'intervention évaluée : cette description permet aux utilisateurs du rapport de comprendre la logique et le résultat de l'analyse, d'apprécier les mérites de la méthodologie d'évaluation et de comprendre l'applicabilité des résultats de l'évaluation.
8. Champ et objectifs de l'évaluation : le rapport doit présenter un argumentaire clair sur le champ, les objectifs principaux et les grandes questions de l'évaluation.
9. Approche et méthodes d'évaluation : le rapport d'évaluation doit décrire en détail les approches méthodologiques, les méthodes et les analyses choisies.
10. Analyse des données : le rapport doit décrire les procédures utilisées pour analyser les données recueillies afin de répondre aux questions d'évaluation.
11. Constatations et conclusions : les constatations de l'évaluation doivent se fonder sur une analyse des données collectées; des conclusions doivent être tirées à partir de ces constatations.
12. Recommandations : le rapport doit présenter un certain nombre de recommandations pratiques, applicables, à l'attention des utilisateurs cibles du rapport. Les recommandations doivent porter sur les mesures à adopter ou les décisions à prendre.
13. Enseignements tirés : le cas échéant et si les TDR le demandent, le rapport doit évoquer les enseignements tirés de l'évaluation de l'intervention.
14. Annexes.

Voir les exemples présentés en annexe.

Un rapport d'évaluation de qualité répond aux exigences suivantes :

- Il inclut un résumé analytique concis (quatre pages au plus);
- Il est complet et bien structuré;
- Il décrit ce qui est évalué et pourquoi;
- Il met en évidence les questions d'évaluation qui intéressent les évaluateurs;
- Il identifie les groupes cibles couverts par l'évaluation et détermine si les besoins de ces groupes ont été traités par l'intervention, et si ce n'est pas le cas, pourquoi;
- Il explique les étapes et les procédures utilisées pour répondre à ces questions;
- Il présente des constatations étayées par des preuves crédibles en réponse à ces questions;
- Il analyse les constatations et conclusions sur des données ventilées par sexe;
- Il démontre comment l'intervention a contribué à faire avancer l'égalité entre les sexes;
- Il fait état des limites et des contraintes dans la conduite de l'évaluation;
- Il tire des conclusions à partir des constatations, sur la base des faits établis;
- Il propose des recommandations concrètes et exploitables sur la base des conclusions;
- Il est rédigé à l'intention des utilisateurs et de l'usage qui sera fait du rapport.

#### **Liste de contrôle pour la rédaction du rapport d'évaluation**

1. Le public visé et les besoins en information ont-ils été cernés?
2. Le rapport est-il clair et concis?
3. Les motifs de l'exécution de l'évaluation sont-ils logiques et clairs?
4. Le rapport cerne-t-il les questions d'évaluation conformément à la politique d'évaluation (par exemple, pertinence, succès et rentabilité)?
5. Le rapport présente-t-il d'abord les renseignements les plus importants? (Chaque chapitre, sous-section ou alinéa doit commencer par le point principal.)
6. Le contexte est-il bien expliqué?
7. L'approche générale utilisée, les principales sources de données et les méthodes de collecte des données sont-elles décrites? Intègrent-elles suffisamment l'égalité homme femme?
8. Le rapport explique-t-il clairement les limites de l'évaluation au niveau de sa portée, des méthodes et des conclusions?
9. Les éléments de preuve étayent-ils les constatations, comme le décrit le rapport d'évaluation?
10. Les constatations permettent-elles de bien comprendre les enseignements tirés de l'évaluation?
11. Les résultats sont-ils illustrés de sorte à faire ressortir les avancées enregistrées entre les hommes et les femmes des différentes catégories sociales. ?
12. La présentation des résultats facilite-t-elle la prise de décisions éclairées?
13. Le rapport contient-il uniquement les informations nécessaires pour bien comprendre les résultats, les conclusions et les recommandations?
14. Les conclusions répondent-elles aux questions de l'évaluation et sont-elles étayées par les constatations?
15. Les recommandations sont-elles réalistes et faisables? Le nombre de recommandations est-il limité en fonction de leur importance et de leur valeur? Est-ce que leur mise en œuvre conduirait à la réduction des inégalités entre les sexes?
16. Le rapport présente-t-il les conclusions et les recommandations de manière qu'elles découlent logiquement des résultats de l'évaluation?
17. Le rapport est-il conforme aux exigences externes en matière de rapport?
18. Le rapport évalue-t-il avec exactitude les résultats obtenus?
19. Le rapport contient-il une analyse et une explication ayant trait aux problèmes cernés et aux recommandations clés?

# CHAPITRE 3 : POUR TIRER LES BÉNÉFICES DE L'ÉVALUATION

<b>3.1. État des lieux en matière d'évaluation</b>	<b>34</b>
Cadre institutionnel en place	34
État de la pratique évaluative au Burkina Faso	37
<b>3.2. Meilleures pratiques internationales</b>	<b>40</b>
Au Royaume Uni	40
En Suède	41
Au Canada	41
Aux États-Unis d'Amérique	42
En France	42
En Afrique subsaharienne	44
Aperçu des organismes d'évaluation	48
La prise en compte du genre	48
<b>3.3. Plan d'action recommandé</b>	<b>50</b>

Cette section brosse un portrait de la pratique de l'évaluation au sein de l'État, puis la compare aux pratiques internationales. Cette section vise à identifier des pistes de renforcement.





**Si vous n'avez pas le temps de lire cette dernier chapitre, vous pouvez visionner le vidéo ci-dessous d'une durée d'environ 5 minutes, disponible seulement dans le format livre numérique (epub), réalisé par M. Christian DOLY, M.A.P.**



# 3.1. ÉTAT DES LIEUX EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

Cette section présente le cadre de gouvernance qui encadre l'évaluation des politiques publiques ainsi que l'état de la pratique (les forces et faiblesses) au Burkina Faso.

## Cadre institutionnel en place

### **Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement (Direction générale de l'Économie et de la Planification)**

Le Cadre organisationnel de l'évaluation est bâti autour de celui-ci à travers le décret N°2017-0148/PRES/PM/SGG-CM du 23 mars 2017 portant attributions des membres du Gouvernement. Ses missions peuvent être décrites ainsi :

- appuyer les ministères sectoriels dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques;
- élaborer et mettre en œuvre la méthodologie d'évaluation des politiques publiques;
- appuyer l'évaluation des politiques publiques;
- organiser et réaliser des études et missions d'évaluation des politiques publiques.

### **Secrétariat Permanent du Conseil National pour la Promotion du Genre (CONAP-Genre)**

Veille à une réelle prise en compte de la dimension genre dans le processus d'évaluation des politiques publiques.

### **Les départements ministériels (Directions générales des Études et des Statistiques sectorielles)**

Leur rôle est d'élaborer et de suivre la mise en œuvre de politiques sectorielles. Ils sont responsables d'organiser la mise en œuvre et les revues sectorielles (mi-parcours et annuelles) de ces politiques et d'assurer l'organisation et la réalisation des missions d'évaluation des performances des structures du ministère, assorties de rapports de performance à mi-parcours et annuels.

## **L'Assemblée nationale**

Dans son mandat de contrôle de l'action publique, il existe une commission chargée de l'évaluation des politiques publiques. Le Réseau Parlementaire pour l'Évaluation des Politiques Publiques, quant à lui, œuvre pour une plus grande prise en compte de l'évaluation au sein du Parlement.

## **Le Conseil Constitutionnel**

Il se prononce sur les lois portant autorisation de ratification des accords et conventions de prêts signés par le gouvernement avec les PTF dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes de développement.

## **La Cour des comptes**

La Cour des comptes s'assure de la régularité des opérations de recettes et de dépenses des organismes contrôlés; le cas échéant, elle sanctionne les manquements aux règles qui régissent lesdites opérations. Elle vérifie et apprécie le bon emploi des crédits et la gestion de l'ensemble des organismes soumis à son contrôle.

## **Les Collectivités territoriales**

Elles participent à l'aménagement du territoire par la conception et la mise en œuvre des Plans locaux de développement. Elle participe aussi au processus de suivi et d'évaluation au niveau local.

## **La Société civile**

La Société civile œuvre auprès des institutions nationales pour une systématisation de l'évaluation des politiques publiques. Elle mène aussi des actions de mobilisation sociale, d'information, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques.

Il existe le Réseau Burkinabè de Suivi et d'Évaluation (RéBuSE) et la Communauté Africaine de Pratiques au Burkina (AfCoP-Burkina) pour la gestion axée sur les résultats de développement.

## **Les partenaires techniques et financiers**

Ces partenaires travaillent à promouvoir la systématisation de l'évaluation en accompagnant techniquement et financièrement les acteurs dans l'évaluation des politiques publiques. Ils participent aux différents cadres de concertation sur l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

## **Les acteurs privés**

Le secteur privé participe aux différentes concertations sur les politiques publiques. Il existe de plus des cabinets privés en évaluation qui apportent leur expertise sur certains aspects (par ex., formation, conduite d'évaluation).

# État de la pratique évaluative au Burkina Faso

L'analyse diagnostique de l'évaluation des politiques publiques au Burkina Faso a permis de confirmer l'existence de plusieurs éléments fondamentaux à un bon dispositif d'évaluation. Cette analyse a permis d'identifier certains éléments à renforcer.

Sources : Consultations auprès de diverses instances (voir liste en [annexe](#)) et examen de la documentation rendue disponible (voir [bibliographie](#)).

## Une fondation solide est en place

- Le cadre institutionnel assez étoffé au sein de l'administration centrale pour l'évaluation des politiques publiques; mentionnons notamment la création de la Commission Nationale d'Évaluation (CNE), de la Commission Nationale de Planification du Développement (CNPD) et du Conseil national de la prospective et de la planification stratégique (CNPPS). Par ailleurs, l'Institut National de la Statistique et de la Démographie et les Directions Générales des Études et des Statistiques Sectorielles (DGESS) constituent un dispositif de production de données utilisables dans le cadre de la réalisation des évaluations des politiques publiques;
- La Commission de l'Évaluation des Politiques Publiques et du Suivi des Recommandations (CEPSUR) au sein de l'Assemblée nationale, qui révèle la volonté du législateur d'aller plus en profondeur dans le contrôle de l'action gouvernementale;
- La stratégie nationale de promotion de l'évaluation des politiques publiques, qui a pour finalité de favoriser l'institutionnalisation véritable de l'évaluation des politiques publiques;
- La stratégie nationale genre, qui recommande une prise en compte transversale du genre dans l'analyse et l'évaluation des politiques publiques;
- Le guide méthodologique national d'analyse et d'évaluation des politiques publiques, qui donne les orientations pour la réalisation de projets d'évaluation;



- L'offre professionnelle au niveau national, notamment les différents experts tant au niveau des cabinets de consultants qu'au niveau des instituts de formation pour accompagner la réalisation des évaluations;
- Une société civile (notamment le RéBuSE et les OSC fédérés par le SPONG) ayant conscience de l'importance de l'évaluation des politiques publiques et capable de diffuser la culture de l'évaluation au niveau national.

Rôles assumés par les représentants des instances consultées dans le cadre de mandats d'évaluation (sondage auprès des parties prenantes)

X	Participation à l'élaboration d'une stratégie ou d'un plan d'évaluation pluriannuel
X	Participation à l'établissement de termes de référence dans le cadre d'un mandat d'évaluation
X	Participation à un comité de pilotage
X	Participation à l'élaboration d'outils de collecte
X	Participation à la collecte de données
X	Participation à l'analyse ou à l'interprétation des résultats
X	Participation au partage des connaissances ou des enseignements tirés d'une évaluation
X	Participation à l'élaboration ou à la validation d'un rapport d'évaluation
X	Participation à la formulation ou à la validation de recommandations
X	Participation à l'élaboration d'un plan d'action pour mettre en œuvre des recommandations
X	Participation à la mise en œuvre de recommandations issues d'une évaluation
X	Suivi de la mise en œuvre de recommandations issues d'une validation

Note : le degré de vert représente les rôles plus souvent assumés

## Des obstacles nuisent à l'opérationnalisation de l'évaluation

- Selon des représentants des instances consultées, le premier obstacle est lié à l'insuffisance de volonté politique ou de leadership de l'État en matière d'évaluation des politiques publiques. Le leadership serait plutôt détenu par les partenaires techniques et financiers, chacun d'entre eux ayant sa propre méthode d'évaluation;
- La méconnaissance de l'utilité de l'évaluation dans l'amélioration de l'action publique et la faible diffusion et utilisation des rapports d'évaluation des politiques publiques;
- Les compétences limitées des ressources humaines en matière d'évaluation et l'inadéquation des ressources humaines, matérielles et financières (chez les acteurs centraux et locaux) pour l'évaluation des politiques publiques;
- L'évaluabilité des politiques et programmes eux-mêmes (problèmes au niveau de la clarté des objectifs et des résultats attendus des politiques et programmes, ainsi que de la disponibilité de données fiables et abordables);

- Le niveau de qualité des questions des évaluations et l'impartialité des constats;
- L'intégration insuffisante de questions associées au genre et à l'inclusion sociale.

**Plusieurs dispositifs structurels sont en place, constituant une fondation nationale solide en matière d'évaluation. Il s'agit maintenant de passer à l'action, c'est-à-dire de rendre cette pratique effective dès que possible. Pour ce faire, il faut lever certaines contraintes qui freinent l'opérationnalisation de cette fonction, en s'inspirant notamment de pratiques internationales pouvant être adaptées pour contrer les obstacles identifiés.**

La prochaine section dresse un portrait de pratiques à l'étranger, sur le continent et ailleurs dans le monde afin de pouvoir s'en inspirer. La dernière section de ce chapitre présente une feuille de route pour passer des concepts à l'action.



## 3.2. MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES

En ce qui concerne l'évaluation des politiques publiques, il existe plusieurs dispositifs qui diffèrent d'un pays à un autre. Ces dispositifs viennent structurer le paysage évaluatif de ces pays. Cette section propose un survol de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

### Au Royaume Uni

L'organe de contrôle et d'évaluation britannique, le National Audit Office (NAO), est l'équivalent britannique de la Cour des comptes. Il a pour responsabilité de contrôler la dépense publique. Organe indépendant, dont la fonction de contrôle est formellement rattachée au Parlement, il réalise des audits financiers de toutes les organisations employant de l'argent public (ministères, agences gouvernementales, autorités locales), ainsi que des audits de performance (*value for money*) qui évaluent l'efficacité des dépenses dans un domaine de politique publique. Il réalise par ailleurs des évaluations de mise en œuvre.

Le Parlement dispose également de deux organes dédiés à l'évaluation au sens large. Le premier, la Scrutiny Unit, est une commission d'expertise à dominante financière qui est à la disposition des parlementaires pour l'évaluation ex ante des textes émanant du gouvernement. Le second, l'Independent Commission for Aid Impact (ICAI), est une commission indépendante créée en 2011 pour examiner les dépenses britanniques en matière d'aide publique au développement (APD); il produit des évaluations d'impact ex post des programmes d'APD et présente ses rapports au Parlement.

Autour de l'exécutif s'est formé le What Works Network (créé en 2013). Il est composé de dix What Works Centres, et coordonné par la What Works Team, elle-même chargée de coordonner l'activité des centres et de promouvoir l'évaluation dans les ministères. Grâce au système des What Works Centres, dont le rayonnement est international, le Royaume Uni est aujourd'hui considéré comme un pays leader dans l'intégration de l'évaluation dans le débat public.

## En Suède

L'officialisation de l'évaluation dans les textes juridiques a connu un moment décisif avec la State/Central Government Budget Act en 1996. Afin que l'ensemble des mesures gouvernementales soit mené de façon efficace et rentable, le gouvernement suédois s'engage à présenter devant le Parlement ses objectifs et les résultats atteints dans différents domaines.

En 2001, l'évaluation fait partie intégrante des missions des commissions parlementaires dans le Riksdag Act (loi régissant le fonctionnement du Parlement). À la suite de cette décision, la Parliamentary Evaluation and Research Unit a été créée en 2002 (devenue plus tard le Parliamentary Evaluation and Research Secretariat).

## Au Canada

L'organe de contrôle, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), est mandataire du Parlement. En matière d'évaluation, le BVG, notamment sa division d'évaluation de programme, veille à la promotion de l'évaluation et de bonnes pratiques. Il est à l'origine du premier guide de référence sur les méthodes et principes d'évaluation de programme, publié en 1981. Les parlementaires se servent des rapports du BVG pour surveiller les activités gouvernementales et demander au gouvernement fédéral des comptes sur la manière dont il dépense et gère les fonds publics.

À côté du BVG, le directeur parlementaire du budget a pour mandat de présenter au Parlement une analyse indépendante et non partisane sur le budget, les budgets de dépenses et d'autres documents, ainsi que sur les questions d'importance particulière quant à l'état des finances ou l'économie du pays.

Au niveau fédéral, l'évaluation est pilotée par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), chargé d'accompagner les ministères dans la mise en œuvre de la fonction d'évaluation. À travers son Centre d'excellence en évaluation (CEE), le SCT diffuse des bonnes pratiques et des standards de qualité à prendre en compte dans les exercices d'évaluation.

En matière d'intégration du genre, l'Agence d'évaluation d'impact du Canada a développé un outil : l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). L'ACS+ fournit un cadre et des outils d'analyse pour guider l'évaluation d'impact d'un projet afin

d'identifier les facteurs qui peuvent avoir une incidence disproportionnée sur tout groupe donné, relativement à un projet particulier<sup>3</sup>.

## Aux États-Unis d'Amérique

L'évaluation est fortement légitimée et institutionnalisée aux États-Unis, à la fois du côté de l'exécutif et du côté législatif. Les principales institutions ont été mises en place entre 1960 et 1980. Au cours de cette période, l'exécutif a commencé à financer des évaluations importantes dans le domaine de la politique sociale (éducation, santé, criminalité et logement).

En ce qui concerne le Congrès, il s'appuie sur trois instances d'expertise : le Government Accountability Office (GAO), créé en 1921; le Congressional Research Service (CRS), créé en 1946; et le Congressional Budget Office (CBO), créé en 1974.

Parmi les trois agences rattachées au Congrès, le GAO est la plus importante. Les évaluations de programme réalisées par le GAO consistent en des audits de performance réalisés à l'aide de méthodes qualitatives (entretiens, questionnaires, observations, etc.) ou quantitatives (exploitation de données). Le GAO réalise des études à la demande des membres du Congrès mais peut aussi s'autosaisir. Il collecte et analyse également des données. Le GAO a environ 900 études en cours. Tous les rapports qu'il produit sont destinés à être rendus publics.

## En France

En France, la loi mentionne expressément l'évaluation des politiques publiques parmi les fonctions du Parlement. La révision constitutionnelle de 2008 en son art.24 stipule que « Le Parlement vote la loi. Il contrôle l'action du Gouvernement. Il évalue les politiques publiques ». La constitution précise également le rôle de la Cour des comptes en la matière. En son art.47.2, elle stipule que « La Cour des comptes assiste le Parlement dans le contrôle de l'action du Gouvernement. Elle assiste le

---

<sup>3</sup> <https://www.canada.ca/fr/agence-evaluation-impact/services/politiques-et-orientation/analyse-comparative-sexes-plus-evaluation-impact-fiche-renseignements.html>

Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances et de l'application des lois de financement de la sécurité sociale ainsi que dans l'évaluation des politiques publiques ».

Bien que son rôle soit limité en matière d'évaluation, le Parlement s'appuie sur deux organes :

- la mission d'évaluation et de contrôle (MEC) : mise en place en 1999, elle est chargée de contrôler l'utilisation des dépenses publiques;
- la mission d'évaluation et de contrôle des lois de financement de la sécurité sociale (MECSS) : constituée en 2004, elle a pour but de vérifier l'application des lois de financement de la sécurité sociale et de procéder à l'évaluation de toute question relative aux finances de la sécurité sociale.

En 2009, le Comité d'évaluation et de contrôle (CEC) a été mis en place. Composé de trois députés issus de l'ensemble des groupes politiques, le CEC coordonne chaque année en moyenne six rapports d'évaluation.

En France, le paysage évaluatif est caractérisé par la prédominance de l'exécutif. Par ailleurs, il existe une pluralité d'acteurs dont les évaluations contribuent à la prise de décision. Il s'agit des milieux académiques, des organismes indépendants de recherche, des sociétés savantes, des bureaux spécialisés en évaluation, des collectivités territoriales, etc.

Depuis la réforme de 2014, l'article 145-7 du Règlement de l'Assemblée nationale prévoit, trois ans après l'entrée en vigueur d'une loi, la présentation d'un rapport d'évaluation sur l'impact de la loi par deux députés (dont un issu de l'opposition).

**Cet aperçu des pratiques internationales fait ressortir une culture évaluative forte et met en lumière le leadership et l'autonomie des Parlements dans le contrôle de l'action publique, des évaluations sur des enjeux sociétaux qui sont déterminants dans la prise de décision et dans la réorientation de certaines politiques publiques.**

# En Afrique subsaharienne

L'évaluation est institutionnalisée dans un pays lorsque les critères suivants sont remplis :

- Existence d'évaluations dans différents domaines de politiques publiques;
- Existence d'une société nationale d'évaluation;
- Création d'un cadre formel de demande et d'offre d'évaluations au sein du gouvernement et du parlement;
- Capacité professionnelle habilitant l'offre et la demande d'évaluations;
- Prise en charge ou attribution d'une mission d'évaluation au sein d'une institution supérieure de contrôle.

Les dispositifs institutionnels en vigueur dans certains pays d'Afrique sont présentés ci-après.

## **Au Mali**

Au Mali, le Parlement ne dispose pas d'organe pour évaluer les politiques publiques. Toutefois, la Loi permet à l'Assemblée nationale du Mali de mandater le Bureau du Vérificateur Général pour mener des évaluations. Le BVG est un organe qui a été mis en place en 2003. Ses missions sont entre autres d'évaluer, à la demande du Président de la République, du gouvernement ou du Parlement, les politiques publiques en vue de proposer des mesures et des actions qui permettent d'assurer une meilleure adéquation du coût et du rendement des services publics, rendre plus pertinent l'emploi des ressources publiques et garantir le fonctionnement régulier des organismes et structures publics.

Bien que les missions de certaines structures et organismes incluent des fonctions d'évaluation, les évaluations ne sont pas systématiques. Les politiques publiques sont rarement évaluées. Cependant, sous l'impulsion des partenaires techniques et financiers, certains programmes sont évalués dans les secteurs de l'éducation, de la santé, du développement rural et des finances publiques. L'absence de cadre de référence pour la pratique de l'évaluation constitue cependant une faiblesse.

## **Au Sénégal**

Tout comme au Mali, il n'existe pas au Sénégal d'organe au Parlement qui soit en charge de l'évaluation des politiques publiques. Toutefois, le Parlement peut faire appel au gouvernement ou mener des missions d'informations. Plusieurs acteurs sont impliqués dans le dispositif du suivi-évaluation, mais les missions en la matière demeurent imprécises. Ces acteurs incluent la Cour des Comptes, l'Inspection générale d'État, la Direction générale de la Planification et des Politiques économiques (DGPPE), l'Assemblée nationale, et les directions chargées de suivi-évaluation des ministères. Dans le cadre du PSE, il existe une Commission d'évaluation et de suivi des Politiques et Programmes publics logée au sein de la Présidence.

Bien que ces structures portent la fonction d'évaluation des politiques publiques, en réalité, elles ne l'exercent pas. Toutefois, avec la présence des organisations de la société civile des associations professionnelles, une institutionnalisation de la fonction est en train de prendre forme. La systématisation de la pratique évaluative est cependant inscrite dans les conventions de financement avec les bailleurs de fonds.

Diverses contraintes existent : la timide institutionnalisation de l'évaluation des politiques et programmes publics; les faibles capacités des parlementaires à susciter et à utiliser l'évaluation des politiques de développement comme moyen de contrôle de l'action gouvernementale; et les faibles capacités évaluatives de l'administration publique (demande en évaluation faible, compétences limitées des ressources humaines en matière d'évaluation).

## **Au Bénin**

Le Bénin a adopté une Politique Nationale d'Évaluation (PNE) en 2012 afin de promouvoir l'évaluation des politiques publiques. La PNE a défini un Cadre institutionnel de l'évaluation des politiques publiques (CIEPP). La Chambre des Comptes de la Cour suprême et le Conseil économique et social font partie de ses organes consultatifs ou de contrôle.

Au niveau du CIEPP, il existe de nombreux acteurs. Les structures de coordination sont le Conseil National de l'Évaluation (CNE) et le Bureau de l'Évaluation des Politiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG). À ces acteurs s'ajoutent les ministères sectoriels et les structures étatiques déconcentrées, ainsi que les PTF, la société civile et les universités et centres de recherche.

Le parlement est assisté dans sa mission de contrôle de l'exécutif par la Cour des comptes. Cette dernière est chargée de toute enquête et étude qui se rapporte à l'exécution des recettes et des dépenses publiques, à la gestion de la trésorerie nationale, des collectivités territoriales, des administrations ou institutions relevant de l'État ou soumises à son contrôle.

Le point fort dans ce cas au Bénin est l'existence d'une politique nationale d'évaluation qui révèle la volonté politique d'aller de l'avant dans l'institutionnalisation de l'évaluation.

## **En Ouganda**

Outre les fonctions de contrôle parlementaire classique, le Parlement ougandais doit veiller à l'examen minutieux des politiques du gouvernement et faire preuve de transparence et de responsabilité dans l'utilisation des fonds publics et dans le suivi de la mise en œuvre des projets et programmes gouvernementaux.

Au niveau de l'exécutif, le Cabinet du Premier Ministre (OPM), le ministère des Finances, de la Planification et du Développement Économique (MFPED) et l'Autorité nationale de planification (NPA) jouent le rôle central dans le suivi et l'évaluation du secteur public.

En 2004, le gouvernement a élaboré une stratégie nationale de suivi et d'évaluation (NIMES). Par la suite, une politique nationale de suivi et d'évaluation a été élaborée en 2013 afin de réduire les faiblesses dans le suivi des performances et d'évaluation des politiques publiques et des investissements.

Le système d'évaluation ougandais a été apprécié, tant au niveau national qu'international. Par exemple, l'Ouganda a reçu deux prix internationaux et a accueilli des délégations pour des partages d'expériences.

Il existe plusieurs réseaux qui soutiennent le système national d'évaluation ougandais. L'Association ougandaise de l'évaluation (UEA) est en partie responsable de l'élaboration des normes d'évaluation; elle s'efforce de préserver l'éthique, l'intégrité et l'indépendance des évaluateurs.

## **Au Ghana**



Le Parlement est l'un des piliers au niveau institutionnel en matière d'évaluation de politiques publiques, programmes et projets gouvernementaux. Les commissions parlementaires spéciales, dont celles des finances et de la réduction de la pauvreté, ont la responsabilité de faire des recommandations sur le développement national pour approbation. Pour ce qui est du dispositif d'évaluation des politiques publiques, il existe un organe central : la Commission nationale de planification du développement (NPDC) est l'institution créée et mandatée par la Constitution pour guider la formulation des plans de développement et entreprendre le suivi et évaluation des politiques publiques du pays. Dans la réalisation de son mandat constitutionnel, la NDPC travaille sur toutes les questions de planification et d'évaluation en concertation avec le ministère des Finances (MoF), le Service statistique du Ghana (GSS), le Bureau du Président, les autres ministères, les partenaires au développement, ainsi que la société civile.

Il existe un environnement propice au renforcement des capacités d'évaluation au Ghana : sa culture démocratique influence la demande et l'offre en évaluation, qui vont en augmentant.

Plusieurs corps de contrôle existent, dont le Service d'audit du Ghana (GAS). C'est une institution mandatée par la Constitution (1992) et l'Audit Service Act (2000); elle a pour responsabilité de contrôler l'utilisation et la gestion de tous les fonds publics et de soumettre un rapport au Parlement. Le service est dirigé par le vérificateur général et vérifie les comptes de tous les offices publics.

**En Afrique subsaharienne, il existe des avancées notables en la matière avec la constitutionnalisation de l'évaluation au Ghana; le système ougandais d'évaluation est très apprécié. Pour les autres pays, on note toutefois une faiblesse dans la pratique évaluative. La prise en compte du genre est une préoccupation centrale dans les évaluations des politiques publiques; cette prise en compte du genre est insufflée par les organismes internationaux de développement.**

# Aperçu des organismes d'évaluation

Aux USA et dans d'autres pays, il existe des organismes de recherche indépendants sollicités par les gouvernements. Par exemple, le Washington State Institute for Public Policy (WSIPP) réalise des analyses coûts-bénéfices à partir de méta-évaluations qui reposent sur des méthodologies rigoureuses (principalement des méthodes expérimentales).

La Manpower Demonstration Research Corporation (MDRC) est un organisme de recherche indépendant qui a été créé en 1974 par des agences gouvernementales et la fondation Ford. La MDRC dirige des évaluations dans le domaine des politiques sociales à l'aide de différentes méthodes, à la fois qualitatives et quantitatives.

Plusieurs fondations se chargent de l'évaluation des programmes qu'elles financent; par exemple, la Fondation Bill & Melinda Gates réalise plusieurs évaluations des programmes qu'elle finance à travers le monde. Pour ce faire, elle dispose d'une solide équipe qui mène des évaluations rigoureuses afin d'améliorer continuellement la manière de travailler. La politique d'évaluation de la Fondation est ancrée dans son modèle d'entreprise, qui consiste à travailler avec des partenaires pour obtenir un plus grand impact.

La Fondation Mac Arthur part du principe qu'une prise de décision éclairée mène à une gestion plus efficace des ressources et à de meilleurs résultats. La prise de décision éclairée améliore les façons de faire et la réflexion en utilisant la conception/construction. La Fondation dispose d'une unité d'évaluation dont l'approche est basée sur quatre volets : le contexte du milieu d'intervention, la rétroaction sur les activités, les résultats et les impacts. D'autres fondations telles que la Fondation Rockefeller financent beaucoup la recherche en évaluation sur leurs programmes, surtout dans le domaine de l'impact social.

## La prise en compte du genre

La plupart des organismes multilatéraux de développement ont intégré dans l'évaluation de leurs interventions une approche sensible afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) : l'un de ces objectifs est d'assurer l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes. Ainsi, la Banque Africaine de développement (BAD) a introduit dans

plusieurs de ses évaluations l'analyse sexospécifique : celle-ci a pour but de cerner les avancées dans la lutte contre les inégalités et les disparités entre les sexes dans la mise en œuvre des programmes financés.

L'évaluation joue un rôle fondamental pour une mise en œuvre efficace et efficiente des ODD. Le principe fondamental du programme de développement à l'horizon 2030 est qu'il n'y ait aucun laissé pour compte. Les mécanismes de suivi et de revue impliquent également le respect des principes d'inclusion, de participation et d'appropriation, si bien qu'il est utile de disposer de procédures d'évaluation axées sur l'équité et sensibles au genre. Ce type d'évaluation comporte une analyse plus approfondie des relations de pouvoir, des normes sociales et des croyances culturelles, afin d'aider les pays à identifier les causes structurelles des inégalités. Pour cette raison, la plupart des agences des Nations Unies ont mis en place des outils d'évaluation axés sur l'équité et sensibles au genre.

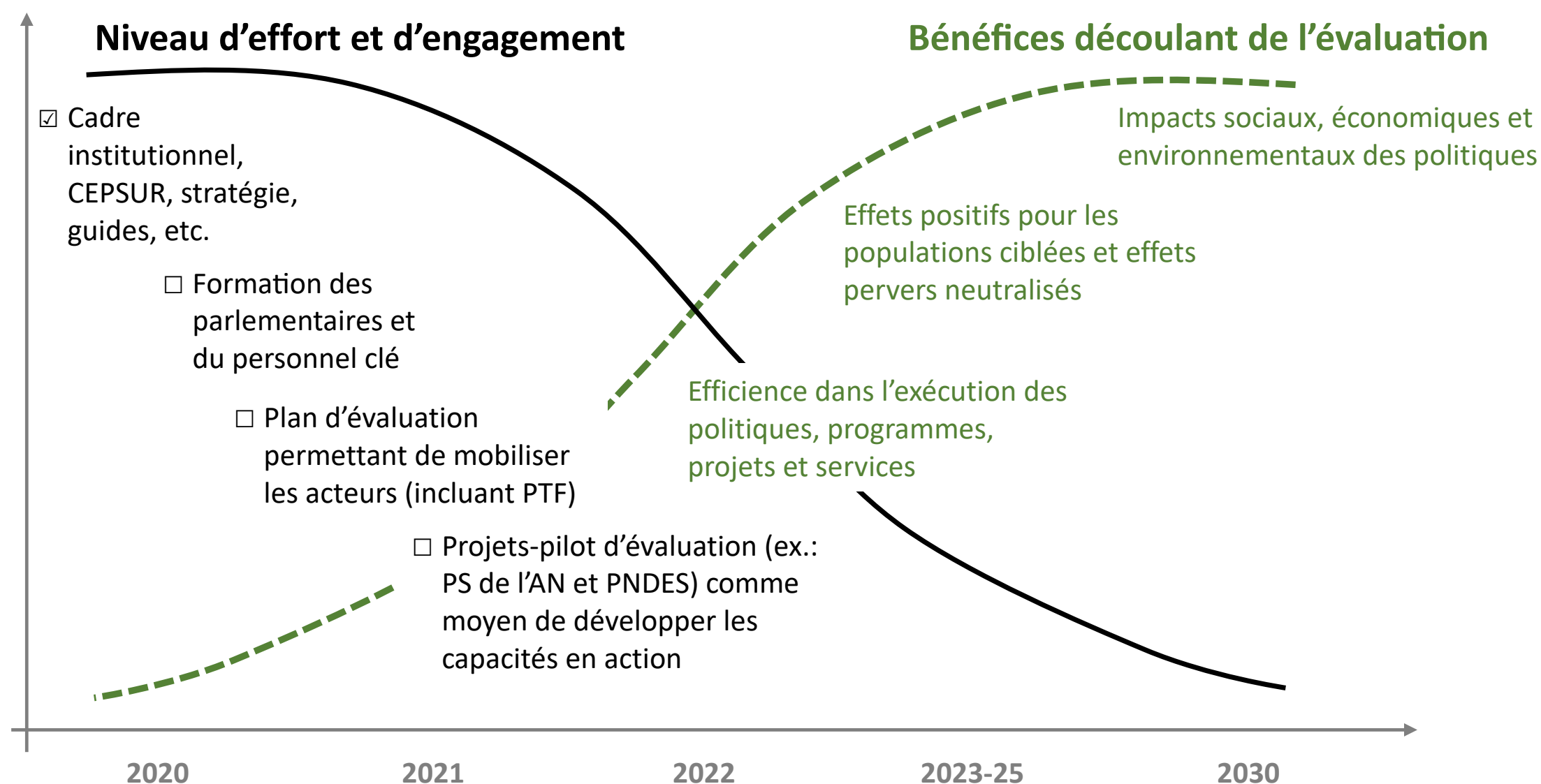
Une des recommandations de ces agences est de renforcer les capacités des systèmes nationaux de suivi-évaluation existants pour mieux effectuer des analyses axées sur le genre et tenir compte des questions d'équité.

En fonction des objectifs à atteindre, le Parlement devrait donc apprécier le niveau de réduction des inégalités entre les sexes dans l'évaluation de toutes les interventions.

Avec la persistance des inégalités qui occasionnent l'adoption de référentiels de promotion du genre, beaucoup de pays développés ou en voie de développement adoptent cette façon de faire. Le Ghana, tout comme le Rwanda, sont très avancés dans ce processus et appliquent les marqueurs genre définis par l'OCDE. Il s'agit d'un outil conçu pour être utilisé en combinaison avec les systèmes de suivi-évaluation et de recevabilité pour aider les équipes à réfléchir afin d'intégrer le genre, tirer des enseignements et améliorer l'approche genre de leur travail.

## 3.3. PLAN D'ACTION RECOMMANDÉ

Cette dernière section présente une feuille de route qui permet de bâtir sur les bases de la fonction déjà en place et d'opérationnaliser la pratique d'évaluation dès que possible. L'approche recommandée comporte deux volets, tel qu'illustré ci-dessous : 1) les efforts et l'engagement requis à faire pour passer des concepts à l'action et 2) les bénéfices à tirer de la fonction d'évaluation au fur-et-à-mesure qu'elle gagne en maturité.



Sur le plan des efforts et de l'engagement requis pour opérationnaliser l'évaluation au sein de l'État :

1. Il est d'abord recommandé de communiquer la solide fondation déjà en place, notamment dans le cadre de formations aux parlementaires et au membres du personnel susceptible de jouer un rôle clés dans les évaluations. Les formations devraient être données une fois les élections 2020 terminées.
2. Afin de passer à l'action et de mobiliser l'ensemble des acteurs, il est recommandé ensuite d'élaborer un plan pluriannuel d'évaluation permettant de cibler les politiques publiques les plus importantes pour l'Assemblée nationale et de concerter l'appui des PTF, tant sur le plan du financement des évaluations ciblées, que sur le plan de l'expertise technique requise pour mener les évaluations.
3. Il s'agirait ensuite de réaliser une ou deux évaluations « pilotes » ou expérimentales, dans le but d'apprendre à réaliser des évaluations finales dans le cadre de mandats complexes. Le Plan stratégique de l'Assemblée nationale et le PNDES arrivant à échéance en 2020, il pourrait être utile d'exploiter ces deux cas concrets qui concernent l'Assemblée nationale et plusieurs autres acteurs.

Ces trois actions ciblées prévues au cours des années 2021 et 2022 devraient permettre de construire une véritable capacité institutionnelle en évaluation et de tirer progressivement les bénéfices attendus de cette fonction. On peut s'attendre à ce que les premiers rapports d'évaluation apportent des recommandations davantage centrées sur l'amélioration de la mise en oeuvre et de l'efficience dans l'exécution des politiques (ex.: du Plan stratégique de l'AN). Au fil des ans, les difficultés de collecte de données fiables au niveau des résultats devraient être progressivement surmontées. Les rapports d'évaluation devraient présenter des constats de plus en plus utiles sur le plan de l'efficacité des politiques publiques et ainsi fournir aux parlementaires une information impartiale et probante dans le cadre de leurs délibérations et décisions affectant la qualité de vie des populations.

# ANNEXES

<b>Glossaire</b>	<b>53</b>
<b>Inventaire non-exhaustif des politiques nationales</b>	<b>56</b>
<b>Valeurs de l'Assemblée nationale</b>	<b>57</b>
<b>Exemples de rapports</b>	<b>58</b>
<b>Liste des instances ayant participé</b>	<b>63</b>
<b>Réponses au test de compréhension</b>	<b>64</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>65</b>

Cette section fournit des compléments d'information utiles, notamment un glossaire qui permet d'établir un langage commun, des références bibliographiques qui permettent de pousser plus loin les lectures, etc.



# GLOSSAIRE

**Politique publique** : Ensemble de mesures prises ou d'interventions d'une autorité investie de puissance et/ou de légitimité publiques en vue d'agir dans un domaine spécifique de la société ou du territoire pour résoudre un problème public. Sont considérés comme politiques publiques, les études exploratoires de long terme, la politique nationale d'orientation du développement, les politiques sectorielles, les projets et programmes de développement, les plans locaux de développement, les stratégies thématiques et spécifiques.

**Politiques sectorielles** : Document d'opérationnalisation des grandes orientations de développement au niveau d'un secteur de planification. Elle définit les modalités de contribution dudit secteur. Les politiques sectorielles sont la déclinaison du document national d'orientation du développement conformément aux secteurs de planification. Une politique sectorielle est élaborée pour chaque secteur de planification. La durée de mise en œuvre des politiques sectorielles est de dix ans.

**Évaluation d'une politique publique** : Appréciation systématique et objective, à une période donnée de son cycle, de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'une politique, d'une stratégie, d'un ensemble de programmes ou projets liés à une même thématique. Évaluer une politique publique, c'est porter un jugement éclairé sur la qualité des réponses apportées à un problème face auquel une autorité publique a décidé, seule ou avec d'autres, de concevoir et de mettre en œuvre une action publique.

**Égalité entre les sexes** : Égalité des droits, des responsabilités et des possibilités pour les femmes, les hommes et les personnes non binaires. L'égalité signifie que les personnes sont égales entre elles, tandis que l'équité est une question de justice et d'impartialité. Toutefois, l'égalité des chances en soi n'est pas un gage d'égalité dans les résultats pour les femmes, les hommes et les personnes non binaires.

**Équité des genres** : L'équité des genres fait référence aux principes d'équité, d'impartialité et de justice dans la répartition des avantages et des responsabilités entre les hommes, les femmes et les personnes non binaires. Contrairement à l'égalité entre les sexes, qui prévoit simplement l'égalité des chances, l'équité des genres reconnaît explicitement et promeut



activement des mesures pour corriger les désavantages historiques et sociaux. En « uniformisant les règles du jeu », l'équité des genres crée des circonstances dans lesquelles l'égalité entre les sexes peut être réalisée. L'équité des genres consiste à fournir à tous les acteurs sociaux des moyens de tirer parti de l'égalité des chances.

**Pertinence** : Pour une institution comme le Parlement, il s'agit de l'enjeu le plus délicat et le plus « politique » que l'évaluation ait à examiner, dans la mesure où elle interroge le sens et le bien-fondé d'une politique publique (Leca, 1996, cité par Paul et al., 2016). Selon ces auteurs, « une politique se justifie très généralement par l'identification d'un problème de société auquel les pouvoirs publics se sentent tenus de faire face. Une politique sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature du problème qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge ». Pour l'OCDE, la pertinence est la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions, et la mesure dans laquelle ils demeurent pertinents même si le contexte évolue.

**Cohérence** : Pour Paul et al. (2016), la cohérence interne permet d'apprécier si les différentes parties d'une intervention sont cohérentes. La cohérence externe, elle, se rapporte à la qualité de l'articulation du programme concerné avec les autres politiques, plans ou mesures. Pour l'OCDE, il y a cohérence lorsque l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Le critère de cohérence mène à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement.

**Mise en œuvre** : Ce critère d'évaluation se concentre sur le fonctionnement d'une intervention. La prise en compte de la mise en œuvre mène à cerner les facteurs internes et externes qui influencent son déroulement et à déterminer si la mise en œuvre de l'intervention se déroule conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception (SCT).

**Efficience** : Cette question porte sur la bonne utilisation des fonds publics en examinant les moyens mobilisés : ne pouvait-on pas atteindre le même résultat avec moins de ressources? Ou aurait-on eu des résultats plus probants avec davantage de ressources? L'efficience dépend de la mesure dans laquelle l'intervention produit (ou est susceptible de produire) des résultats de façon économique et en respectant les échéanciers. Le terme « économique » se rapporte à la conversion des

intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts, suivant la façon la plus économiquement avantageuse possible par rapport aux options envisageables dans ce contexte.

**Efficacité** : Cette question d'évaluation cherche à déterminer dans quelle mesure les effets propres à la politique publique concernée sont conformes à ses objectifs (Paul et al., 2016). Pour l'OCDE, l'efficacité se mesure en fonction de l'atteinte (complétée ou potentielle) des objectifs et des résultats de l'intervention, y compris les résultats différenciés entre populations.

**L'impact** : L'impact se mesure selon que l'intervention a produit (ou devrait produire) des effets importants ayant une grande portée, qu'ils soient positifs ou négatifs, intentionnels ou non. Le critère d'impact se rapporte à l'importance ultime et aux effets potentiellement transformateurs de l'intervention. Cette question d'évaluation cherche à déterminer les effets sociaux, environnementaux et économiques à plus long terme. La complexité des liens de cause à effet et des interactions, tout comme la faiblesse des données et le manque de ressources, sont souvent des obstacles à une évaluation d'impact rigoureuse d'un point de vue scientifique. Ainsi, l'évaluation d'impact fournit peu d'éléments probants sur les relations de cause à effet, mais peut aboutir à des hypothèses relativement plausibles (Bättig, Schwab, 2015, cité par Paul et al., 2016).

**Viabilité** : Cette question vise à établir si les effets positifs enregistrés à la suite de la mise en œuvre d'une politique ou d'un programme résistent à l'épreuve du temps et continuent de se manifester sur le moyen, voire le long terme. La viabilité s'évalue selon que les bénéfices nets de l'intervention perdurent (ou sont susceptibles de perdurer). Cette question d'évaluation englobe l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps.

**Théorie du changement** : Méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censées conduire à un changement précis, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants.

# INVENTAIRE NON-EXHAUSTIF DES POLITIQUES NATIONALES

- La politique nationale de développement (adoptée par décret pris en Conseil des ministres).
- Politique sectorielle « Travail, emploi et protection sociale » 2018-2027
- Plan sectoriel de l'éducation et de la formation (PSEF) 2017-2030
- Politique sectorielle « Environnement, Eau et Assainissement » 2018-2027
- Politique sectorielle « Gouvernances administrative et locale » 2018-2027
- Politique sectorielle « Transformations industrielles et artisanales » 2018-2027
- Politique du secteur de la gouvernance économique (PSGE) 2018-2027
- Politique sectorielle « infrastructures de transport, de communication et d'habitat (PS-ITCH) » 2018-2027
- Politique sectorielle « Justice et Droits humains » (PSJDH) 2018-2027
- Politique sectorielle Production agro-sylvo-pastorale » 2018-2027

# VALEURS DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE

Voici un rappel des valeurs formulées pour guider la mise en œuvre du Plan stratégique 2020 de l'Assemblée nationale.

**Recevabilité** : L'Assemblée nationale est une institution qui rend régulièrement compte de ses activités et de sa gestion aux populations.

**Responsabilité** : Les députés et le personnel parlementaire répondent de leurs actes en toutes circonstances.

**Intégrité** : Les députés et le personnel de l'administration parlementaire font preuve d'un comportement exemplaire et observent scrupuleusement les règles morales, leurs devoirs et les règlements de l'institution.

**Solidarité** : L'Assemblée nationale s'inscrit dans une dynamique de travail d'équipe, de concertation, de partage d'idées et d'entraide mutuelle permettant d'instaurer un bon climat de travail afin d'atteindre de meilleurs résultats.

**Transparence** : L'Assemblée nationale est accessible aux populations, partage systématiquement ses travaux avec les audiences appropriées au moment opportun et vulgarise les lois et résolutions auprès des populations.

# EXEMPLES DE RAPPORTS

## Exemple 1 - Sommaire du rapport final de l'évaluation sommative du Programme de promotion de la femme

Table des matières

Liste des acronymes

Liste des tableaux

Sommaire

1. Introduction et description du Programme de promotion de la femme

1.1 Description du Programme

2. Portée de l'évaluation et approche méthodologique

2.1 Objectifs de l'évaluation et éléments évalués

2.2 Sources de données

2.3 Limites

3. Résultats

3.1 Pertinence

3.2 Rendement du Programme : atteinte des résultats prévus

3.3 Conception et prestation

3.4 Efficience et économie

4. Conclusions

4.1 Pertinence

4.2 Rendement

5. Recommandations

Annexe A : Cadre d'évaluation

Annexe B : Bibliographie

## **Exemple 2 - Évaluation formative de la Stratégie emploi jeunesse - rapport final**

Table des matières

1. Introduction

1.1 Informations générales

1.2 Objectifs et portée de l'évaluation

1.3 Méthode d'évaluation

2. Conclusions relatives à la gestion



2.1 Gestion horizontale

2.2 Gestion interne

3. Conclusions relatives à la conception et à l'exécution

3.1 Mise en œuvre

3.2 Chevauchement et double emploi

3.3 Modèles d'exécution

4. Mesures du rendement et conclusions relatives à la réussite de la stratégie 27

4.1 Mesure du rendement

4.2 Réussite

5. Résumé et conclusions

5.1 Sommaire

5.2 Conclusions

Annexe A: Documents techniques justificatifs

# Exemple 3 - Évaluation d'impact du Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement dans la région de Maradi au Niger (Projet financé par le FIDA)

Table des matières

Sigles et acronymes

Carte de la zone du projet

Résumé exécutif

Réponse de la direction du FIDA

I. Objectifs, méthodologie et processus d'évaluation

II. Le projet

A. Contexte du projet

B. Mise en œuvre du projet

III. Principaux constats de l'évaluation

A. Performance du projet et impact sur la pauvreté rurale

B. Autres critères de performance

C. Évaluation globale du projet

D. Performance des partenaires

E. Évaluation de la qualité du Rapport d'achèvement de projet

IV. Conclusions et recommandations

A. Conclusions

B. Recommandations

Annexes

# LISTE DES INSTANCES AYANT PARTICIPÉ

Voici la liste des instances sollicitées ayant participé aux travaux d'élaboration de ce guide.

- Assemblée nationale
- Cour des Comptes
- Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement (Direction de la Programmation et du Suivi des Investissements de la Direction générale de l'Économie et de la Planification)
- Secrétariat permanent du Conseil national pour la promotion du genre
- Centre pour la gouvernance démocratique
- Réseau Burkinabè de Suivi et d'Évaluation
- Cadre de concertation genre des PTF
- Coopération allemande au Développement GIZ

# RÉPONSES AU TEST DE COMPRÉHENSION

Type d'énoncé	
1. Développer un plan d'accompagnement	Activité
2. Les capacités des agriculteurs sont renforcées	Effet
3. La pertes agricoles sont réduites	Impact
4. Nombre de nouveaux emplois	Indicateur
5. Favoriser la pérennité des ouvrages	Intention
6. Actualiser la politique minière	Activité
7. Le programme de prévention affecte les comportements	Effet
8. La mortalité infantile à diminuée	Impact
9. Taux de croissance des exportations	Indicateur
10. Plus de femmes consacrent du temps générateur de revenu	Impact

# BIBLIOGRAPHIE

<https://www.oecd.org/fr/daf/fin/education-financiere/EvalEdFinFR.pdf>

<https://journals.openedition.org/pyramides/591?lang=en%20-%20tocfrom1n1#tocto1n4>

<https://www.canada.ca/fr/agence-evaluation-impact/services/politiques-et-orientation/analyse-comparative-sexes-plus-evaluation-impact-fiche-renseignements.html>

<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/evaluation-gouvernement-canada/gba-guide.html>

[https://www.rfevaluation.org/RFE\\_Institutionnalisation\\_Evaluation/Analyses/RFE\\_Senegal](https://www.rfevaluation.org/RFE_Institutionnalisation_Evaluation/Analyses/RFE_Senegal)

[https://www.rfevaluation.org/RFE\\_Institutionnalisation\\_Evaluation/Analyses/RFE\\_Mali](https://www.rfevaluation.org/RFE_Institutionnalisation_Evaluation/Analyses/RFE_Mali)

[https://www.rfevaluation.org/RFE\\_Institutionnalisation\\_Evaluation](https://www.rfevaluation.org/RFE_Institutionnalisation_Evaluation)

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/CPDE-Final-study-report-EN.pdf>

[https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-13-evaluation-france\\_19\\_decembre\\_2019.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-13-evaluation-france_19_decembre_2019.pdf)

<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-12-evaluation-etats-unis-decembre-2019.pdf>

<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-11-evaluation-canada-decembre-2019.pdf>

<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-14-evaluation-royaume-uni-decembre-2019.pdf>

<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-15-evaluation-suede-decembre-2019.pdf>

[http://www.fsjes-umi.ac.ma/images/theses/Anass\\_Aboulaaguig.pdf](http://www.fsjes-umi.ac.ma/images/theses/Anass_Aboulaaguig.pdf)

[http://www.ondh.ma/sites/default/files/documents/rapport\\_conference\\_2015.pdf](http://www.ondh.ma/sites/default/files/documents/rapport_conference_2015.pdf)

<https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/General-Information/Evaluation-Policy#OurStrategiesandEvaluation>

<https://www.macfound.org/learning/evaluation/>

Stéphane Paul, Hélène Milet, Élise Crovella (2016). L'évaluation des politiques publiques : comprendre & pratiquer / ; avant-propos de Pierre Savignat, Presses de l'École des hautes études en santé publique, 181 pages