

REPUBLIQUE DU BENIN



SECRETARIAT GÉNÉRAL
DE LA PRÉSIDENCE

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

BUREAU DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE L'ANALYSE DE L'ACTION
GOUVERNEMENTALE



RAPPORT DE SUIVI DE L'UTILISATION DES RESULTATS DE L'ÉVALUATION

RAPPORT FINAL

Juillet 2018

Table des matières

Introduction.....	7
1. Rappel des objectifs de la mission et démarche méthodologique.....	7
1-1. Rappel des objectifs.....	7
1-2. Démarche méthodologique.....	8
2. Niveau d'utilisation des résultats des évaluations.....	10
2.1. Vue d'ensemble de l'utilisation des résultats des évaluations.....	10
2.1.1. Niveau d'appropriation des recommandations.....	10
2-1-2. Changements induits par la mise en œuvre des recommandations.....	12
3. Niveau d'utilisation des résultats des évaluations par ministère.....	13
3.1. Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale.....	13
3.1.1. Evaluation ex-ante de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC) 2012.....	13
3.1.2. Evaluation à mi-parcours de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC) 2014.....	16
3-2. Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.....	18
3-2.1. Evaluation de l'impact de la gratuité de l'enseignement maternel et primaire sur la pauvreté, le social et les OMD.....	18
3-3. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.....	21
3-3.1. Rapport d'achèvement du Projet d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA 2 : Contribution du Gouvernement du BENIN).....	21
3-3.2. Etude sur l'insécurité alimentaire : un regard sur les réponses apportées par les diverses parties prenantes.....	22
3-4. Ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports.....	24
3-5. Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle(2011).....	26
3-6. Ministère du Plan et du Développement.....	28
3.6.1 Evaluation de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR 2011-2015).....	28
3.6.2 Profil social national, édition 2010 : « Croissance démographique et défis pour le développement socio-économique au Bénin ».....	31
3.6.3 Rapport sur le profil social national, édition 2013: "Partenariat public-privé au Bénin : Analyse et enjeux".....	31
3.7 Mairie de Cotonou.....	31
3-8 Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA-Bénin).....	34
3-8.1. Huitième programme de pays UNFPA/BENIN.....	34

4- Leçons apprises, Acquis à pérenniser et Défis à relever.....	39
4.1 Leçons apprises.....	39
4. 2 Acquis à pérenniser.....	40
4-3 Défis à relever.....	41
Conclusion et recommandations.....	42

Liste des tableaux

Tableau 1: Liste des évaluations dont les questionnaires ne sont pas revenus.....	9
Tableau 2: Niveau d'appropriation des recommandations de la PONADEC 2012.....	14
Tableau 3: Changements induits par les recommandations de la PONADEC 2012	15
Tableau 4: Niveau d'appropriation des résultats de la PONADEC 2014.....	17
Tableau 5: Changements induits par les recommandations de la PONADEC 2014	17
Tableau 6: Niveau d'appropriation des recommandations de l'évaluation de la gratuité de l'enseignement maternel et primaire.....	19
Tableau 7: Niveau d'appropriation des recommandations de la PNT	25
Tableau 8 : Niveau d'appropriation des recommandations du RHET.....	27
Tableau 9 : Niveau d'appropriation des résultats de l'évaluation de la SCR 2011-2015 ...	29
Tableau 10: Niveau d'appropriation des recommandations du PDC 2008-2017 de Cotonou.	33
Tableau 11 : Changements induits par les recommandations du PDC 2008-2017 de Cotonou	34
Tableau 12: Niveau d'appropriation des recommandations du huitième programme pays UNFPA/BENIN.....	38
Tableau 13: Liste des évaluations ayant fait l'objet de synthèse.....	43
Tableau 14: Tableau synthèse et chiffré du niveau de mise en œuvre des recommandations	45

Liste des graphiques

Graphique 1 : Vue globale de la mise en œuvre des recommandations.....	11
Graphique 2: Comparaison de l'évolution de la prise en charge des recommandations.....	12
Graphique 3: Types de changements induits par les 37 recommandations opérationnalisées	13

Sigles et abréviations

ACMERP	: Appui Conseil Macroéconomique pour la Réduction de la Pauvreté
BEPPAAG	: Bureau de l'Évaluation des Politiques Publiques et de l'Action Gouvernementale
BID	: Banque Islamique de Développement
CEFAL	: Centre de Formation pour l'Administration Locale
CIEPP	: Cadre Institutionnel de l'Évaluation des Politiques Publiques
DAO	: Dossier d'Appel d'Offre
DGE	: Direction Générale de l'Évaluation
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
FADEC	: Fonds d'Appui au Développement des Communes
FOSA	: Formation Sanitaire
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GIZ	: Coopération Allemande
MEO	: Mise en Œuvre Opérationnelle
MPD	: Ministère du Plan et du Développement
MS	: Ministère de la Santé
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONASA	: Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
OSC	: Observatoire du Changement Social
PADA	: Programme d'Appui à la Diversification Agricole
PAI	: Plan Annuel d'Investissement
PDC	: Plan de Développement Communal
PME	: Petite et Moyenne Entreprises
PNT	: Politique Nationale du Tourisme
PPBS	: Planification Programmation Budgétisation et Suivi
PSDAN	: Plan Stratégique de Développement de l'Alimentation et de la Nutrition
PSRSA	: Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PONADEC	: Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration
PPAAO	: Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
PUASA	: Projet d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaire Technique et Financier
SCRIP	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
S&E	: Suivi et Évaluation
SONU	: Soins Obstétricaux Néonataux d'Urgence

SSRAJ : Santé Sexuelle et Reproductive des Adolescents et Jeunes
TDL : Taxe de Développement Local
UNCT : Agences et Equipe des Nations Unies
UNDAF : Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement
UNFPA : Fonds des Nations Unies pour la Population

Introduction

Dans le but de faciliter l'utilisation des résultats de l'évaluation dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques, Le Gouvernement du Bénin, de concert avec la coopération allemande mise en œuvre par la GIZ, a réalisé la base de données sur l'évaluation. Cette base de données lancée le jeudi 22 mars 2018 et accessible via le lien www.presidence.bj/evaluation-politiques-publiques, permet d'apprécier les efforts consentis par le Gouvernement et ses Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans l'amélioration de la pratique évaluative en terme du nombre d'évaluations réalisées et de la prise de décision consécutive à l'utilisation des résultats issus des processus évaluatifs.

La mise à jour régulière de cette base de données requiert l'élaboration du rapport de suivi de l'utilisation des résultats des évaluations qui permet de s'enquérir du niveau atteint dans l'enracinement de la culture évaluative au niveau des organisations publiques et des PTF.

C'est dans ce cadre que le projet ACMERP de la GIZ qui appuie cette initiative, a sollicité pour le compte du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG), les services de plusieurs consultants pour disposer de la deuxième édition du rapport de suivi de l'utilisation des résultats de l'évaluation. Cette édition permet de faire passer le nombre d'évaluations de la base de données de 26 à 50 et de suivre les recommandations de celles couvrant la période 2012-2017. La particularité de cette édition est de disposer d'une situation de référence pour la base de données sur l'évaluation en prélude à l'application effective du guide méthodologique national d'évaluation approuvé en Conseil des Ministres du 02 mai 2018.

Ce rapport qui rend compte de cette activité, est articulée autour de trois parties. La première partie rappelle les objectifs de la mission et la démarche méthodologique adoptée. La deuxième partie présente le niveau d'utilisation des résultats d'évaluation en faisant ressortir une vue d'ensemble pour aboutir aux détails par organisation, tandis que la troisième partie aborde la capitalisation et les leçons apprises.

1. Rappel des objectifs de la mission et démarche méthodologique

1-1. Rappel des objectifs

L'objectif global de la mission est de faire de la base de données sur l'évaluation, l'outil national de référence en matière d'information sur les évaluations et d'aide à la prise de décision.

De manière spécifique, il s'agit :

- ⌚ de recenser des évaluations disponibles au niveau des membres du Cadre Institutionnel de l'Evaluation des Politiques Publiques (CIEPP) ;
- ⌚ de vérifier la bonne compréhension des recommandations des rapports d'évaluation;
- ⌚ d'apprécier le mécanisme de transformation des résultats et recommandations en actions ;
- ⌚ d'apprécier le niveau de mise en œuvre des recommandations ;
- ⌚ d'identifier les éventuels obstacles à la mise en œuvre des recommandations ;
- ⌚ d'élaborer le rapport de suivi des recommandations assorti de propositions pour une meilleure utilisation des résultats et recommandations des rapports d'évaluations.

1-2. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique de l'étude qui a conduit à ce rapport se résume en quatre étapes à savoir :

- ⌚ la préparation technique ;
- ⌚ la collecte de données ;
- ⌚ l'analyse des données et l'élaboration du rapport ;
- ⌚ l'examen et la validation du rapport.

Etape 1 : préparation technique

Cette phase a permis de faire une revue documentaire, d'assurer une meilleure compréhension de la mission eu égard aux objectifs définis dans les TDR. UN questionnaire de collecte de données a été élaboré et soumis à l'appréciation du BEPPAAG et du projet ACMERP au cours de la séance de cadrage tenue à la Présidence de la République le mardi 24 avril 2018.

A la suite de la séance de cadrage, une séance d'échange et d'explication des modalités de remplissage du questionnaire de collecte de données a été organisée le mardi 15 mai 2018 à l'INFOSEC de Cotonou au profit des cadres des ministères concernés par l'étude.

Etape 2 : collecte de données

La collecte de données a consisté à faire le suivi du remplissage des questionnaires auprès des représentants des ministères et organisations. Sur les 29 questionnaires attendus, seulement douze ont pu être récupérés. La collecte s'est étalée de juin à juillet 2018. Le tableau ci-dessous fait le récapitulatif des structures qui n'ont pas répondu.

Tableau 1: Liste des évaluations dont les questionnaires ne sont pas revenus

N° D'ORDRE	STRUCTURES
1.	Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable
2017	Rapport d'achèvement du Projet d'Urgence de Gestion Environnementale en Milieu Urbain (PUGEMU)
2017	Evaluation de l'effet 3 du programme du PNUD pour l'assistance au développement du Bénin (CPD) ou effet 6 de l'UNDAF pour la période de 2014 à 2018
2017	Projet d'Appui à la Gestion des Forêts Communales - phase ii (PAFEMCOM II) : Rapport d'évaluation
2015	« Evaluation à mi-parcours de l'intervention AMCC au Bénin »
2015	Evaluation finale du Programme intégré d'adaptation pour la lutte contre les effets néfastes du changement climatique sur la production agricole et la sécurité alimentaire au Bénin (PANA1)
2012	Rapport d'achèvement du Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD 2)
2.	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
2012	Rapport d'achèvement du Projet de Gestion Intégrée des Plantes Aquatiques Proliférantes (PGIPAP)
3.	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale
2014	Evaluation finale du Projet d'Appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique local au Bénin (PA3D)
4.	Ministère de la Santé
2013	Profil social national, Edition 2012 « Hygiène et assainissement au Bénin: Handicap ou opportunité pour l'amélioration des conditions de vie de la population ?
2012	Impacts de la gratuité des soins de santé des enfants de 0 à 5 ans et des femmes enceintes sur la pauvreté, le social et les OMD
5.	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
2012	Impacts de la gratuité de l'enseignement maternel et primaire sur la pauvreté, le social et les OMD
6.	Ministère de l'Industrie et du Commerce
2014	Profil social national édition 2014 : « Commercialisation de l'essence dans le secteur informel au Bénin : analyse et enjeux de la commercialisation de l'essence dans le secteur informel au Bénin : analyse et enjeux »
7.	Ministère de l'Energie
2015	Evaluation de la stratégie de développement de l'énergie et des hydrocarbures au Bénin
8.	Ministère de l'Eau et des Mines

N° D'ORDRE	STRUCTURES
2015	Evaluation de la Stratégie Nationale de l'AEP en Milieu Urbain et Périurbain 2006-2015
2012	Evaluation de la politique de gestion des ressources en eau du Bénin
9.	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi
2016	Etude d'évaluation à mi-parcours du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI (PSPPMEPMI)
2014	Evaluation de la Politique Nationale de Développement de l'Artisanat (PNDA)

Etape 3 : Synthèse des évaluations

Parallèlement à la collecte des données, il a été procédé à la synthèse de vingt-huit rapports d'évaluations qui sont présentés dans la base de données accessible par le lien www.presidence.bj/evaluation-politiques-publiques. Le tableau récapitulatif de ces synthèses se trouve en annexe (tableau 13).

Etape 4 : Analyse des données et élaboration du rapport

Il s'est agi d'assurer le traitement des données recueillies au niveau des ministères sectoriels et d'en faire des synthèses sur d'une part, les mécanismes internes de transformation des recommandations en actions et d'autre part, l'appréciation du niveau de mise en œuvre des recommandations. Cette phase a eu lieu en juillet 2018.

Etape 5 : Examen et validation du rapport

Le premier draft du rapport a été examiné le 3 juillet 2018. La prise en compte des amendements a permis de rendre disponible le rapport provisoire qui a été validé le 12 septembre 2018.

2. Niveau d'utilisation des résultats des évaluations

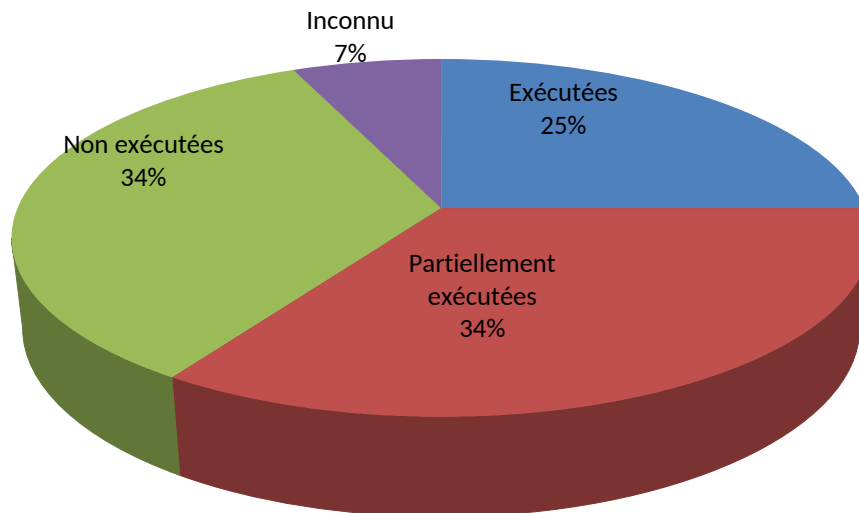
2.1. Vue d'ensemble de l'utilisation des résultats des évaluations

2.1.1. Niveau d'appropriation des recommandations

Après plusieurs années consacrées à l'institutionnalisation de l'évaluation et la dynamisation du système national de l'évaluation, le Gouvernement du Bénin s'est engagé à relever le défi de l'utilisation des résultats d'évaluation. Cette volonté de rendre les évaluations réalisées au Bénin utiles à la prise de décision et au progrès s'est matérialisée par la création d'une base de données sur l'évaluation. Les résultats de la deuxième

édition du rapport de suivi des résultats des évaluations montrent que la culture d'évaluation s'enracine progressivement. Sur un total de 76 recommandations recensées, 45 recommandations, soit 59% ont été opérationnalisées à travers des actions ou mesures qui sont en cours d'exécution ou déjà exécutés, 26 recommandations (34%) n'ont pas été exécutées et 5 recommandations n'ont même pas fait l'objet de mesures ou actions donc ont un niveau d'exécution nul. (cf. graphique 1 ci-après).

Graphique 1 : Vue globale de la mise en œuvre des recommandations

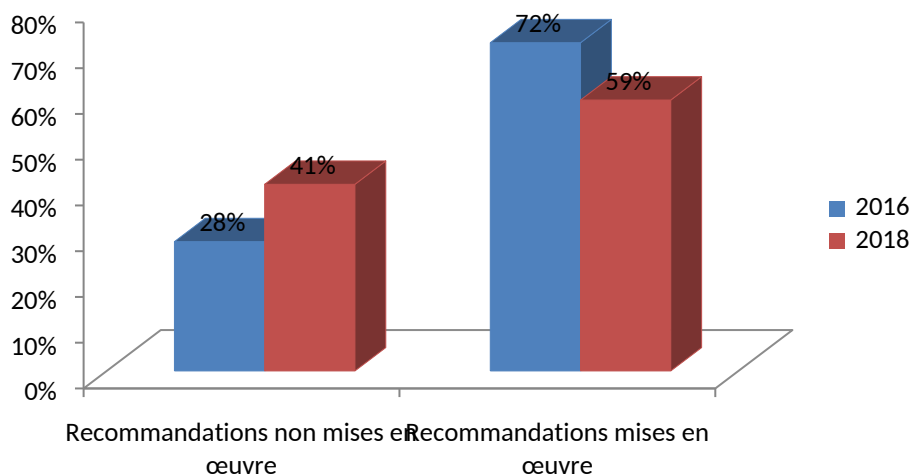


Source : BEPPAAG, juillet 2018

Bien que les raisons évoquées pour la non exécution de certaines recommandations ou les difficultés rencontrées lors de leur mise en œuvre soient spécifiques à chaque secteur et à chaque recommandation, on peut remarquer une fréquence des difficultés relatives à la mise en œuvre des réformes avec le nouveau régime actuel, le retard dans la prise d'actes administratifs par rapport aux activités/actions, le manque ou l'insuffisance de synergie d'actions entre ministères et enfin le retard ou l'insuffisance de ressources.

Une comparaison grossière avec la première édition du rapport réalisée en 2016 montre que l'utilisation des résultats d'évaluation au Bénin semble reculer. En 2016, 72% des recommandations suivies avaient été mises en œuvre contre 59% en 2018. Le graphique 2 ci-dessous illustre bien cette évolution. Toutefois, il convient de nuancer ce progrès en raison de la différence dans la taille d'échantillon et de ce que les évaluations n'auraient pas la même ampleur.

Graphique 2: Comparaison de l'évolution de la prise en charge des recommandations

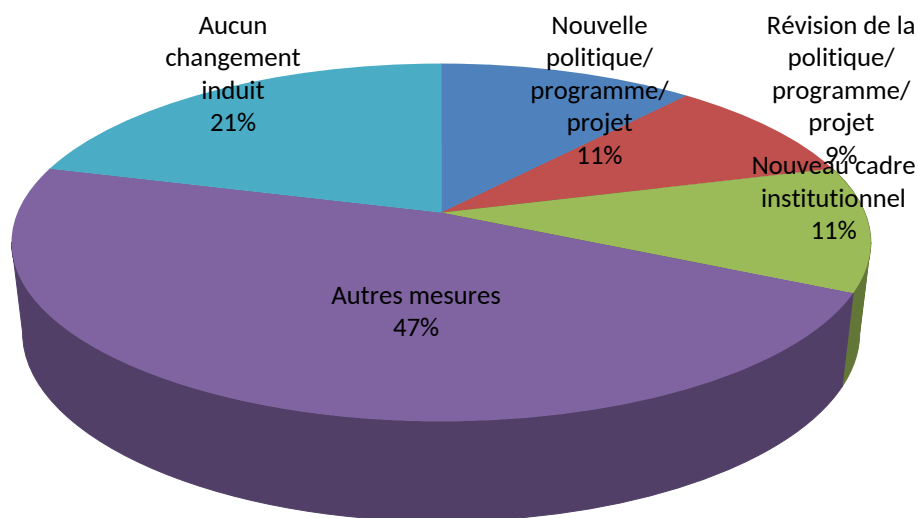


Source : BEPPAAG, juillet 2018

2-1-2. Changements induits par la mise en œuvre des recommandations

Les recommandations ayant fait l'objet de mesures ou actions exécutées ont induit l'élaboration d'une nouvelle politique (11%), la révision des politiques/programmes existants (10%) et pour une large part (47%) l'amélioration de la qualité des processus et de celle du service public. Au nombre des changements majeurs enregistrés, on peut noter l'amélioration de la mobilisation des ressources propres par la création de la taxe de développement local, la nouvelle politique d'approvisionnements en intrants et la nouvelle politique foncière, l'augmentation du taux brut de scolarisation et l'amélioration du taux de consommation des crédits

Graphique 3: Types de changements induits par les 37 recommandations opérationnalisées



Source : BEPPAAG, juillet 2018

3. Niveau d'utilisation des résultats des évaluations par ministère

3.1. Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale

La dynamique d'utilisation des résultats des évaluations pour améliorer la prise de décision au niveau du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL) existe, en témoigne le fort taux (85,7%) d'appropriation des résultats. En effet, sur 7 recommandations suivies, 6 ont fait l'objet de mesures ou actions dont 3 ont été complètement exécutées.

3.1.1. Evaluation ex-ante de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC) 2012

L'évaluation ex-ante de la PONADEC a été réalisée en 2012. Sept (7) recommandations ont été formulées et lors de la première édition du présent rapport, 4 ont été complètement mises en œuvre. Les trois recommandations restantes sont :

- A. veiller à ce que le FADeC soit l'outil national unique de financement des communes en y intégrant le programme de mise en œuvre des microprojets à impact local et en évitant l'émiettement des ressources ;
- B. rendre effective la déconcentration budgétaire ;
- C. soutenir les dynamiques sociales et économiques locales de l'ensemble des territoires pour concourir à l'atteinte des objectifs du Bénin Emergent et à la valorisation des potentialités économiques locales.

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des résultats

Le Ministère en charge de la Décentralisation a poursuivi les actions dans le cadre de la mise en œuvre des résultats de cette évaluation puisqu'en 2016, les trois recommandations dont il s'agit étaient déjà en cours de mise en œuvre. La poursuite des efforts a permis de mettre en œuvre complètement la recommandation A du tableau ci-dessous en plus des 4 autres déjà exécutées ; ce qui porte le nombre total de recommandations exécutées à 5, soit 71,4%.

Le tableau ci-dessous présente les différentes actions en lien avec les trois recommandations.

Tableau 2: Niveau d'appropriation des recommandations de la PONADEC 2012

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Niveau d'exécution	Niveau d'exécution de la recommandation
A	Veiller à ce que le FADeC soit l'outil national unique de financement des communes en y intégrant le programme de mise en œuvre des microprojets à impact local et en évitant l'émiettement des ressources	Sensibilisation des PTF ainsi que des acteurs du secteur	Exécuté	Exécuté
		Suppression progressive des activités du PMIL du Budget Programme	Exécuté	
B	Rendre effective la déconcentration budgétaire	Elaboration des Programmes Annuels d'assistance conseil au profit des communes par les Services déconcentrés de l'Etat	En cours	En cours
		Elaboration des programmes Départementaux de développement intersectoriel	Non exécuté	
		Elaboration des plans de décentralisation et de déconcentration	En cours	
C	Soutenir les dynamiques sociales et économiques locales de l'ensemble des territoires pour concourir à l'atteinte des objectifs du Bénin Emergent et à la valorisation des potentialités économiques locales	Promotion économie locale	En cours	En cours
		Elaboration de la Taxe de Développement local (TDL)	En cours	

Source : BEPPAAG, juillet 2018

En dépit des efforts déployés par le MDGL, quelques difficultés ont été rencontrées et sont relatives :

- au faible engagement politique de l'Etat central à accompagner le processus de décentralisation.

- au faible financement des PAAC par les ministères au profit des directions départementales.
- à la réticence de l'administration à élaborer les plans 2D.
- aux problèmes institutionnels avec le ministère du plan, liés à la dénomination du Plan Départemental de Développement Intersectoriel (PDDI).

Toutefois, les quatre difficultés annoncées supra ont trouvé en grande partie solutions à travers la décision prise par le Conseil des Ministres du 20 juin 2018 au sujet de la transformation structurelle du PDDI en Plan Départemental de Coordination des Actions de Développement (PDCAD). Cette décision importante est le fruit des efforts d'harmonisation des points de vue et de soucis de cohérence des actions entre le Ministère du Plan et du Développement (MPD), le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et le MDGL.

b) Changements Induits

Au titre des changements induits par les mesures et actions initiées, on a pu noter des améliorations dans les processus et dans la qualité du service public.

En somme, le FADEC est devenu l'instrument de référence et de centralisation des aides aux collectivités territoriales. De plus, l'appui à ces collectivités dans le cadre de la déconcentration budgétaire s'est nettement amélioré et un effort considérable est consenti pour accroître les ressources propres dues à la Taxe de Développement Local (TDL).

Le tableau ci-dessous présente lesdits changements.

Tableau 3: Changements induits par les recommandations de la PONADEC 2012

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Changements induits
A	Veiller à ce que le FADEC soit l'outil national unique de financement des communes en y intégrant le programme de mise en œuvre des microprojets à impact local et en évitant l'émiettement des ressources	Sensibilisation des PTF ainsi que des acteurs du secteur	Centralisation des aides aux communes par un seul canal de transfert
		Suppression progressive des activités du PMIL du Budget Programme	
B	Rendre effective la déconcentration budgétaire	Elaboration des Programmes Annuels d'assistance conseil au profit des communes par les Services déconcentrés de l'Etat	Meilleur appui aux communes même si le niveau reste perfectible
		Elaboration des programmes Départementaux de développement intersectoriel	
		Elaboration des plans de décentralisation et de déconcentration	

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Changements induits
C	Soutenir les dynamiques sociales et économiques locales de l'ensemble des territoires pour concourir à l'atteinte des objectifs du Bénin Emergent et à la valorisation des potentialités économiques locales	Promotion économie locale	Amélioration de la mobilisation des ressources propres par la création de la taxe de développement local
		Elaboration de la Taxe de Développement local (TDL)	

Source : BEPPAAG, juillet 2018

3.1.2. Evaluation à mi-parcours de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC) 2014

Le Ministère en charge de la décentralisation a entrepris en 2014, l'évaluation à mi-parcours de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC). Les résultats de cette évaluation ont débouché sur la formulation des quatre recommandations suivantes :

- A. mettre en œuvre le système de suivi-évaluation de la PONADEC à tous les niveaux, national, départemental et communal.
- B. œuvrer pour le vote de la loi relative à la fonction publique territoriale.
- C. allouer des ressources suffisantes à la mise en œuvre de la PONADEC.
- D. diffuser et vulgariser la PONADEC.

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des résultats

Les mesures ou actions prises dans le cadre de la prise en charge des recommandations de cette évaluation ont concerné trois des quatre recommandations, soit 75%. Il s'agit des recommandations A, B et D. La recommandation C relative à l'allocation des ressources suffisantes à la mise en œuvre de la PONADEC n'a fait l'objet d'aucune mesure ou action.

Aussi, convient-il de souligner que les recommandations A et B ont été complètement exécutées et la recommandation D est en cours d'exécution. D'importantes actions ont été réalisées à savoir :

- ⌚ la mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation de la PONADEC qui aboutit à la production régulière des rapports d'avancement ;
- ⌚ une meilleure appropriation de la politique à travers le plaidoyer à l'endroit de l'Assemblée Nationale (AN) et l'édition des documents de la politique.

Au titre des actions engagées, on remarque que cinq des six actions ont été exécutées et une seule est non exécuté comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Niveau d'appropriation des résultats de la PONADEC 2014

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Niveau d'exécution	Niveau d'exécution de la recommandation
A	Mettre en œuvre le système de suivi-évaluation de la PONADEC à tous les niveaux, national, départemental et communal	Définition du système	Exécuté	Exécutée
		Désignation des points focaux	Exécuté	
		Production des rapports d'avancement	Exécuté	
B	Œuvrer pour le vote de la loi relative à la fonction publique territoriale	Plaidoyer au niveau de l'Assemblée nationale	Exécuté	Exécutée
C	Allocation des ressources suffisantes à la mise en œuvre de la PONADEC	-	-	Non exécutée
D	Diffuser et vulgariser la PONADEC	Edition du document de politique	Exécuté	En cours
		Organisations des séances de sensibilisation	Non exécuté	

Source : BEPPAAG, juillet 2018

En dépit de tout ce qui précède, certaines difficultés méritent d'être soulignées :

- le retard dans la promulgation de la loi.
- l'absence de texte et d'acte favorisant une fluidité dans la remontée des données.
- le retard dans la prise des décrets d'application.
- l'insuffisance des ressources financières.

b) Changements Induits

Deux changements majeurs sont ressortis de la mise en œuvre des recommandations de cette évaluation. Ils sont relatifs à la production régulière des rapports d'avancement et à une meilleure appropriation de la politique.

Tableau 5: Changements induits par les recommandations de la PONADEC 2014

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Changements induits
A	Mettre en œuvre le système de suivi-évaluation de la PONADEC à tous les niveaux, national, départemental et communal	Définition du système	Production régulière des rapports d'avancement
		Désignation des points focaux	
		Production des rapports d'avancement	
B	Œuvrer pour le vote de la loi relative à la fonction publique territoriale	Plaidoyer au niveau de l'Assemblée nationale	Stabilité des emplois communaux
C	Allocation des ressources suffisantes à la mise en œuvre de la PONADEC	-	-

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Changements induits
D	Diffuser et vulgariser la PONADEC	Edition du document de politique	Meilleure appropriation de la politique
		Organisations des séances de sensibilisation	

Source : BEPPAAG, juillet 2018

3-2. Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

3-2.1. Evaluation de l'impact de la gratuité de l'enseignement maternel et primaire sur la pauvreté, le social et les OMD

L'évaluation de l'impact de la gratuité de l'enseignement maternel et primaire sur la pauvreté, le social et les OMD a été réalisée en 2012 et a donné lieu aux différentes recommandations ci-après :

- A. procéder à une large diffusion des éléments concernés par la décision de gratuité ;
- B. poursuivre les efforts de construction de salle de classes, de recrutement d'enseignants qualifiés et de mise à disposition de manuels scolaires et réaliser une revue globale du processus d'allocation des ressources (salles de classe, tables et bancs, manuels, enseignants, subventions...) aux niveaux national, départemental, communal et intra communal en vue d'en améliorer l'efficacité.
- C. accroître le rythme de formation d'enseignants qualifiés en recourant à un Partenariat Public-Privé avec des écoles de formation et procéder au renforcement continu des capacités pédagogiques et didactiques des enseignants à travers des séances régulières d'encadrement, des inspections et des contrôles ;
- D. améliorer globalement le pilotage du secteur de l'éducation (y compris l'amélioration des systèmes d'informations) en impulsant au niveau des écoles une culture de résultats et maintenir et renforcer le dialogue social avec les acteurs de l'école pour garantir un climat social serein et apaisé dans le secteur de l'éducation ;
- E. réaliser une étude visant un meilleur ciblage des ménages dont les enfants ne sont pas scolarisés ou abandonnent l'école afin de définir à leur endroit un paquet d'actions complémentaires à la décision de gratuité ;
- F. promouvoir la consommation des produits locaux pour relancer la production et améliorer les recettes fiscales pour les besoins de financement complémentaire de l'éducation et procéder également à des réallocations budgétaires en faveur du secteur de l'éducation ;

G. prendre des dispositions idoines en vue de construire des crèches et des garderies d'enfants dans les structures et mettre en place un partenariat public-privé en vue de la promotion des structures privées dans le domaine du nettoyage et du gardiennage des maisons et poursuivre la sensibilisation pour la scolarisation des filles.

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des recommandations

Plus de la moitié des recommandations (57,1%) a été prise en charge par le MEMP. Sur les sept recommandations de l'évaluation, trois recommandations n'ont pas fait l'objet de mesures ou d'actions. Il s'agit des recommandations E, F et G. Au total 15 actions ont été initiées pour les quatre recommandations A, B, C, et D, et parmi elles, 12 ont été exécutées et 3 sont en cours d'exécution.

En somme, sur les sept recommandations, trois ont été complètement exécutées et une est en cours d'exécution.

Tableau 6: Niveau d'appropriation des recommandations de l'évaluation de la gratuité de l'enseignement maternel et primaire

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Niveau d'exécution	Niveau d'exécution de la recommandation
A	Procéder à une large diffusion des éléments concernés par la décision de gratuité.	Dissémination du rapport de l'étude	Exécuté	Exécuté
B	Poursuivre les efforts de construction de salle de classes, de recrutement d'enseignants qualifiés et de mise à disposition de manuels scolaires et réaliser une revue globale du processus d'allocation des ressources (salles de classe, tables et bancs, manuels, enseignants, subventions...) aux niveaux national, départemental, communal et intra communal en vue d'améliorer l'efficacité	Mise en place de projets de construction de salles de classe (Japon, BID, PSCREIS-ZoBS, PME, FADEC)	En cours	En cours
		Recrutement d'enseignants qualifiés	En cours	
		Acquisition et distribution des manuels scolaires en mathématiques et français et matériels didactiques ainsi que des kits scolaires	En cours	
C	Accroître le rythme de formation d'enseignants qualifiés en recourant à un Partenariat Public-Privé avec des écoles de formation et procéder au	Université de vacance avec la participation de 200 enseignants	Exécuté	
		Renforcement de la qualification des formateurs des ENI	Exécuté	

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Niveau d'exécution	Niveau d'exécution de la recommandation
	renforcement continu des capacités pédagogiques et didactiques des enseignants à travers des séances régulières d'encadrement, des inspections et des contrôles	Formation continue des enseignants	Exécuté	Exécuté
		Formation sur les mathématiques dans les 25 communes pilotes du PME	Exécuté	
		Formation sur les outils linguistiques les 25 communes pilotes du PME	Exécuté	
		Formation sur le travail en équipe les 25 communes pilotes du PME	Exécuté	
		Organisation des examens professionnels au profit des enseignants (Public-Privé)	Exécuté	
		Renforcement des capacités des directeurs d'écoles des 25 communes défavorisées au respect du temps scolaire, à la réduction des redoublements à l'appui aux enfants en difficultés	Exécuté	
		Formation sur la gestion des classes multigrades les 25 communes pilotes du PME	Exécuté	
D	Améliorer globalement le pilotage du secteur de l'éducation (y compris l'amélioration des systèmes d'informations) en impulsant au niveau des écoles une culture de résultats et maintenir et renforcer le dialogue social avec les acteurs de l'école pour garantir un climat social serein et apaisé dans le secteur de l'éducation	Déchargement des Directeurs en cas de mauvais résultats aux examens	Exécuté	Exécuté
	Développement d'un climat social apaisé	Exécuté		

Source : BEPPAAG, juillet 2018.

Les difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de cette étude sont relatives aux recommandations B et F.

En effet, pour ce qui concerne la mise en œuvre de la recommandation B relative à la poursuite de la construction des salles de classes, au recrutement des enseignants qualifiés et à la mise à disposition aux apprenants des kits scolaires, les réformes entreprises par le gouvernement d'une manière globale et dans le sous-secteur de l'enseignement maternel et primaire ralentissent l'atteinte des objectifs fixés. Toutefois, la création et la mise en

œuvre de l'Agence de Construction des Infrastructures qui est en cours permettront de remédier à cette difficulté.

Pour ce qui concerne la recommandation F relative à la promotion de la consommation des produits locaux pour améliorer la production et les recettes fiscales, il faut noter que le principal handicap réside dans la faiblesse et l'insuffisance de la production locale pour couvrir les besoins dans les cantines scolaires notamment pour certaine spéculations telle que le riz et le haricot, donc les cantines scolaires sont obligées de faire recours aux produits importés pour combler le gap nécessaire.

b) Changements Induits

De manière générale, même si les changements observés ne peuvent pas être uniquement attribués à la mise en œuvre des recommandations issues de cette évaluation, il est important quand même de les énumérer. Une hausse de la demande et de l'offre des besoins et des services au niveau des enseignements maternel et primaire a été observée et cela s'est matérialisé à travers les points suivants :

- le nombre d'enfants préscolarisés a augmenté. Le taux brut de préscolarisation est passé de 11,50% en 2012 à 14,7 % en 2015, où déjà la cible attendue en 2016 qui est de 14,43% a été dépassée ;
- le nombre de salles de classe a connu un accroissement en passant de 366 salles de classe construites en 2013 à 988 construites en 2014 ;
- le nombre d'enseignants permanents a augmenté à la suite des recrutements de 2014 et de 2016 ;
- une baisse progressive des ratios livre de français/élève (1,24 en 2013 à 1,19 en 2015) et livre de mathématique/élève (1,26 en 2013 à 1,24 en 2015).

3-3. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

Le niveau d'appropriation des recommandations des deux évaluations du MAEP est très appréciation (62,5%). Bien que des informations ne soient pas disponibles pour apprécier leur niveau de mise en œuvre, les acteurs pensent que certains changements sont induits du fait de la mise en œuvre de ces recommandations.

3-3.1. Rapport d'achèvement du Projet d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA 2 : Contribution du Gouvernement du BENIN)

Les recommandations formulées lors du rapport d'achèvement du Projet d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA 2) sont libellées ainsi qu'il suit :

- A. mettre tout en œuvre pour assurer le bon fonctionnement des comités de gestion des infrastructures ;
- B. prendre les dispositions pour une sécurisation foncière des sites abritant les infrastructures mises en place par le projet ;
- C. dimensionner les superficies des cultures de contre-saison en fonction des débits des puits afin de s'assurer que la disponibilité en eau est suffisante pour couvrir les besoins en eau des cultures ;
- D. profiter de l'opportunité de la mise en œuvre du Programme d'Appui à la Diversification Agricole (PADA) et du Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO) pour consolider les acquis du PUASA-2 et lancer la phase pilote du mécanisme novateur d'accès aux intrants spécifiques pour les producteurs de vivriers.

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des recommandations

Les actions ou mesures entreprises dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de ce rapport ont concerné trois sur les quatre recommandations, soit un niveau d'appropriation équivalent à 75%. Seule la recommandation C n'a pas fait l'objet de mesures ou d'actions.

Toutefois, les informations ne sont pas disponibles en ce qui concerne les actions initiées et le niveau de leur mise en œuvre.

b) Changements Induits

Des changements ont été constatés même s'ils ne peuvent pas être seulement attribués à la mise en œuvre des trois recommandations ayant fait l'objet de mesures ou d'actions. Il s'agit de la nouvelle politique d'approvisionnements en intrants et de la nouvelle politique foncière.

3-3.2. Etude sur l'insécurité alimentaire : un regard sur les réponses apportées par les diverses parties prenantes

L'étude sur l'insécurité alimentaire et les réponses apportées par les diverses parties prenantes a débouché sur les douze recommandations ci-après :

- A. promouvoir le développement des filières agricoles à travers la conception et la mise en œuvre des projets/programmes conformément à la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRP) en vue de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ;
- B. poursuivre la promotion des cultures vivrières à travers la mise en œuvre du Programme d'Appui à la Diversification Agricole (PADA) et du Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO) ;
- C. accroître la capacité de stockage et de conservation des produits vivriers par l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA ainsi que la constitution de réserves régionales sur toute l'étendue du territoire ;
- D. mettre en œuvre de façon méthodique le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) afin de réduire les effets directs et indirects de la pauvreté et d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages ;
- E. renforcer le dispositif d'alerte par la création d'un Fonds National d'accompagnement du plan de contingence ;
- F. pérenniser les acquis du dispositif institutionnel de gestion de crise mise en place en 2010 par le Gouvernement en collaboration avec les Maires, les Partenaires Techniques et Financiers ;
- G. créer des projets d'accompagnement pour la réinstallation des populations dans des zones viabilisées ;
- H. mettre en place un Fonds National de Solidarité pour venir en aide aux personnes sinistrées ou en situation difficile ;
- I. contenir l'inflation par la mise en place d'un système opérationnel de contrôle de prix ;
- J. élaborer un plan d'aménagement, d'occupation et de mise en valeur des zones humides et inondables au Bénin ;
- K. prendre des dispositions réglementaires et légales pour interdire l'occupation des zones à risques par les populations ;
- L. veiller à la mise en œuvre cohérente et harmonieuse des deux composantes (Short route et Long route) du Plan Stratégique de Développement de l'Alimentation et de la Nutrition (PSDAN).

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des recommandations

Les informations recueillies font état de sept recommandations (58,3%) ayant fait l'objet d'actions ou de mesures sur les douze recommandations que compte l'étude. Cependant,

les détails sur les actions initiées et le niveau de leur mise en œuvre ne sont point disponibles.

b) Changements Induits

La mise en œuvre des recommandations a conduit à la révision de la politique agricole en matière de sécurité alimentaire à travers l'orientation vers de nouvelles filières agricoles, l'efficacité dans la gestion des fonds publics alloués au secteur et la mise à contribution de l'ONASA dans le cadre de la gestion des stocks de sécurité.

3-4. Ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports

Une seule évaluation a été suivie pour le compte de ce département ministériel. Il s'agit de l'évaluation ex-ante de la Politique Nationale du Tourisme (PNT 2013-2025).

L'évaluation ex-ante de la Politique Nationale du Tourisme (PNT 2013-2025) a été réalisée en 2014. Un total de 9 recommandations a été formulé à partir des résultats de l'évaluation. La première édition du rapport de suivi des résultats des évaluations, a révélé que le Ministère du tourisme a initié des actions qui ont été complètement exécutées pour 6 des 9 recommandations. Ainsi, seulement trois recommandations de cette évaluation ont fait l'objet de suivi dans le cadre du présent rapport. Il s'agit de :

- A. réaliser une revue des politiques de promotion du produit touristique mises en œuvre jusqu'à présent ;
- B. proposer une stratégie visant la prise en compte du genre dans la PNT ainsi que les réformes structurelles spécifiques à opérer en vue d'améliorer significativement l'appui technique des administrations et favoriser le développement du financement et la mise en place d'un système d'information du secteur du tourisme ;
- C. réaliser une étude de référence à partir de laquelle des hypothèses seront formulées pour établir les effets et impacts attendus.

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des recommandations

La poursuite de la mise œuvre des recommandations de cette évaluation n'a concerné qu'une seule recommandation sur les trois. Il s'agit de la recommandation B pour laquelle le ministère en charge du tourisme a initié trois actions ou mesures.

Cette recommandation est en cours d'exécution car une seule des trois actions/mesures programmées a été réalisée.

Tableau 7: Niveau d'appropriation des recommandations de la PNT

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Niveau d'exécution	Niveau d'exécution de la recommandation
A	Réaliser une revue des politiques de promotion du produit touristique mises en œuvre jusqu'à présent	-	-	Non exécuté
B	Proposer une stratégie visant la prise en compte du genre dans la PNT ainsi que les réformes structurelles spécifiques à opérer en vue d'améliorer significativement l'appui technique des administrations et favoriser le développement du financement et la mise en place d'un système d'information du secteur du tourisme.	Formulation d'une stratégie visant la prise en compte du genre dans la PNT.	Non exécuté	En cours
		Proposition d'une stratégie prenant en compte les réformes structurelles spécifiques à opérer en vue d'améliorer significativement l'appui technique des administrations et favoriser le développement du financement.	Exécuté	
		Proposition d'une stratégie pour la mise en place d'un système d'information du secteur du tourisme.	En cours	
C	Réaliser une étude de référence à partir de laquelle des hypothèses seront formulées pour établir les effets et impacts attendus	-	-	Non exécuté

Source : BEPPAAG, juillet 2018

Une seule difficulté a été mentionnée dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de cette évaluation. Il s'agit du retard dans la transmission des recommandations de l'évaluation au ministère en charge du tourisme. En effet, l'évaluation a été conduite par le Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (Ex DGE) et les recommandations finales sont parvenues au Ministère en charge du tourisme bien après l'adoption du document par le Conseil des Ministres en ses séances du 12 et 14 février 2014.

Néanmoins, il importe de mentionner que les communications sont étudiées au niveau de tous les ministères avant leur examen en Conseil des Ministres. A cette occasion, le ministère du tourisme aurait été déjà informé de ces recommandations.

b) Changements induits

Au titre des changements induits, la mise en œuvre de la recommandation B a permis d'améliorer la qualité des processus et du service public à travers une meilleure organisation du secteur et l'existence d'un système d'informations plus performant résultant d'une amélioration de la performance globale du secteur.

3-5. Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle (2011)

Une seule évaluation a été suivie pour le compte de ce département ministériel. Il s'agit de l'Evaluation du Répertoire des Hauts Emplois Techniques de la fonction publique au Bénin (RHET)

L'Evaluation du Répertoire des Hauts Emplois Techniques de la fonction publique au Bénin (RHET) a été réalisée en 2011. Un total de 6 recommandations a été formulé à partir des résultats de l'évaluation. La première édition du rapport de suivi des résultats des évaluations, a révélé qu'une seule des 6 recommandations a fait l'objet de suivi, et ceci est resté inchangé jusqu'à la date d'aujourd'hui les recommandations s'articulent comme suit :

- A. Soumettre à l'Assemblée Nationale un projet de loi portant application du Répertoire et de la procédure de nomination aux Hauts Emplois Techniques
- B. Renforcer les capacités des comités ad-hoc en charge de la mise en œuvre du RHET
- C. Elaborer et mettre à jour périodiquement le Fichier National des Hauts Emplois Techniques
- D. Assurer à la structure en charge de la mise en œuvre du RHET, en l'occurrence, la Direction des Hauts Emplois Techniques, un positionnement institutionnel qui lui confère plus d'autorité dans son rôle de superviseur des comités ad-hoc des ministères.
- E. Organiser des séances de sensibilisation à l'endroit des cadres de l'Administration dans tous les Ministères et institutions de l'Etat, dans les départements et dans les communes.
- F. Fixer un délai de deux semaines entre l'étape de « validation/appropriation de la sélection par le Ministre » et l'étape « d'appropriation de la sélection par l'Organe de suivi et la nomination des candidats retenus » dans la procédure de nomination aux hauts emplois techniques.

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des recommandations

Les recommandations de l'évaluation de l'application du Répertoire des Hauts Emplois Techniques n'ont pas connu une réelle mise en œuvre. Une seule des six recommandations a été partiellement mise en œuvre. Il s'agit de l'organisation des séances de sensibilisation à l'endroit des cadres de l'Administration pour laquelle, des activités de sensibilisation et de formation sur le répertoire au profit des cadres et responsables de l'administration ont été organisées. Du reste, les responsables du Ministère en charge de la mise en œuvre du RHET affirment que cette sensibilisation a été faite avant l'évaluation.

Tableau 8 : Niveau d'appropriation des recommandations du RHET

Code	Recommandations	Mesures/ Actions	Niveau d'exécution de la recommandation
A	Soumettre à l'Assemblée Nationale un projet de loi portant application du Répertoire et de la procédure de nomination aux Hauts Emplois Techniques	Néant	Non exécuté
B	Renforcer les capacités des comités ad-hoc en charge de la mise en œuvre du RHET	Néant	Non exécuté
C	Elaborer et mettre à jour périodiquement le Fichier National des Hauts Emplois Techniques	Néant	Non exécuté
D	Assurer à la structure en charge de la mise en œuvre du RHET, en l'occurrence, la Direction des Hauts Emplois Techniques, un positionnement institutionnel qui lui confère plus d'autorité dans son rôle de superviseur des comités ad-hoc des ministères	Néant	Non exécuté
E	Organiser des séances de sensibilisation à l'endroit des cadres de l'Administration dans tous les Ministères et institutions de l'Etat, dans les départements et dans les communes.	Non disponible	Exécuté
F	Fixer un délai de deux semaines entre l'étape de « validation/appropriation de la sélection par le Ministre » et l'étape « d'appropriation de la sélection par l'Organe de suivi et la nomination des candidats retenus » dans la procédure de nomination aux hauts emplois techniques	Néant	Non exécuté

Source : BEPPAAG, juillet 2018

Les difficultés évoquées par le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle sont liées à l'absence de volonté politique. En effet le RHET est une réforme dont l'objectif est de rompre avec les pratiques politiciennes actuelles. Ladite réforme nécessite de ce point de vue un leadership avéré, un engagement et une volonté affirmée au plus haut niveau de l'Etat pour faciliter son application.

3-6. Ministère du Plan et du Développement

3.6.1 Evaluation de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2011-2015)

Le BEPPAAG du SGPR, en collaboration avec la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF), a procédé en 2016 à l'évaluation de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2011-2015). Huit recommandations sont ressorties de ce processus évaluatif. Il s'agit de :

- E. améliorer le processus d'élaboration de la prochaine stratégie en la fondant sur des projets structurants d'infrastructures susceptibles d'avoir un impact optimal sur les pauvres ;
- F. procéder à une évaluation ex-ante de la stratégie, à travers 2 à 3 scénarii, avant sa mise en œuvre après le choix d'un scénario jugé le plus optimal ;
- G. reposer la stratégie notamment sur quelques choix et non chercher à embrasser tous les secteurs à la fois ;
- H. faire de la promotion de l'emploi une thématique prioritaire de la prochaine stratégie ;
- I. veiller à la détermination des niveaux hiérarchiques de priorité des actions inscrites dans le PAP ;
- J. faire du PAP un outil de référence pour la programmation des actions de développement ;
- K. concevoir un cadre institutionnel de pilotage axé sur quatre instances clés (le Conseil d'Orientation ; le Comité de Pilotage ; les Groupes techniques et sectoriels rénovés en lien avec les priorités définies dans la nouvelle stratégie ; les CDS et les CCS) ;
- L. concevoir un système de suivi-évaluation adapté au besoin en informations pour une évaluation rigoureuse de la prochaine stratégie.

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des résultats

Toutes les recommandations ont fait l'objet de mesures ou action à l'exception de la recommandation B, soit un taux de 87,5%. En effet, à la suite de cette évaluation, la CSPEF avait s'était déjà engagé dans le processus de formulation de la quatrième génération de la SCRP qui a été dénommé Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D) qui couvre la période 2018-2021.

Ainsi, les résultats et recommandations de cette évaluation ont été partagés à l'occasion d'un forum de haut niveau organisé en 2016 qui a regroupé tous les acteurs au niveau national y compris les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Le document du PC2D 2018-2021 a été élaboré et adopté en Conseil des Ministres. Un Programme d'Action Prioritaire (PAP) lui est adossé pour assurer son opérationnalisation.

Au regard de ce qui précède et après appréciation du document du PC2D 2018-2021 en date du 31 mars 2018, le niveau de mise en œuvre des sept recommandations restantes est de 71,4%. En effet, sur les sept recommandations, cinq (A, D, E, F et G) ont été exécutées. La recommandation C n'a pas été exécutée puisque le PC2D est arrimé au Plan National de Développement (PND 2018-2025) qui indique les orientations à suivre. De plus, il convient de souligner que le Gouvernement a lancé le 16 décembre 2016 son Programme d'Action (PAG 2016-2021) qui couvre plusieurs secteurs vitaux de la Nation.

La recommandation H n'a pas été exécutée. Bien que des évaluations soient prévues, le cadre institutionnel de mise en œuvre du PC2DD positionne l'Observatoire du Changement Social (OCS) comme structure responsable du mécanisme d'évaluation en lieu et place du BEPPAAG. Aussi, faut-il noter que le PC2DD ne dispose pas encore de sa théorie du changement, toute chose qui n'améliorerait pas sa compréhension et ne faciliterait pas son évaluation.

Tableau 9 : Niveau d'appropriation des résultats de l'évaluation de la SCRP 2011-2015

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Niveau d'exécution de la recommandation
A	Améliorer le processus d'élaboration de la prochaine stratégie en la fondant sur des projets structurants d'infrastructures susceptibles d'avoir un impact optimal sur	-	Exécutée

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Niveau d'exécution de la recommandation
	les pauvres		
B	Procéder à une évaluation ex-ante de la stratégie, à travers 2 à 3 scénarii, avant sa mise en œuvre après le choix d'un scénario jugé le plus optimal	Néant	Non Exécutée
C	Reposer la stratégie notamment sur quelques choix et non chercher à embrasser tous les secteurs à la fois	-	Non exécutée
D	Faire de la promotion de l'emploi une thématique prioritaire de la prochaine stratégie		Exécutée
E	Veiller à la détermination des niveaux hiérarchiques de priorité des actions inscrites dans le PAP	Néant	
F	Faire du PAP un outil de référence pour la programmation des actions de développement	Néant	Exécutée
G	Concevoir un cadre institutionnel de pilotage axé sur quatre instances clés (le Conseil d'Orientation ; le Comité de Pilotage ; les Groupes techniques et sectoriels rénovés en lien avec les priorités définies dans la nouvelle stratégie ; les CDS et les CCS	Néant	Exécutée
H	Concevoir un système de suivi-évaluation adapté au besoin en informations pour une évaluation rigoureuse de la prochaine stratégie	Néant	Non Exécutée

Source : BEPPAAG, juillet 2018

b) Changements Induits

Le principal changement induit par l'évaluation de la SCRP 2011-2015 est l'amélioration de la qualité du document du PC2D 2018-2021.

3.6.2 Profil social national, édition 2010 : « Croissance démographique et défis pour le développement socio-économique au Bénin »

Les recommandations issues de cette évaluation sont les suivantes :

- A. L'adoption et la mise en œuvre d'une loi spécifique sur la SR/PF, incluant des dispositions contre les mariages précoces,
- B. Le renforcement de l'engagement politique pour le financement sur le budget de l'État (des départements, des arrondissements, et autres collectivités locales) des programmes de SR/PF,
- C. La mise en œuvre de la déclaration de politique de population (DEPOLIPO),
- D. La redynamisation du Comité National de Population,
- E. Le renforcement des capacités des structures de mise en œuvre des programmes de SR/PF,
- F. L'accélération de l'investissement

Aucune de ses recommandations n'a fait l'objet de mesures/actions. La principale raison est qu'aucune matrice de suivi et de mise en œuvre des recommandations n'a pas été élaborée à la fin de l'étude. Les recommandations n'ont pas donc été mises en œuvre.

3.6.3 Rapport sur le profil social national, édition 2013: "Partenariat public-privé au Bénin : Analyse et enjeux"

Les travaux sur cette évaluation ont abouti à une seule recommandation:

- A. Amélioration du cadre législatif pour la promotion des PPP dans les secteurs vitaux de l'économie Béninoise, la revue du code des investissements sont autant de mesures incitatives visant à rendre efficace le PPP

Cette seule recommandation n'a pas également fait l'objet de mesures/actions à l'instar de l'évaluation précédente.

Il faut noter que ces deux dernières évaluations ont été conduites par l'Observatoire du Changement Social (OCS).

3.7 Mairie de Cotonou

La seule évaluation suivie au niveau de la mairie de Cotonou est relative à celle du Plan de Développement Communal (PDC 2008-2017) de la ville.

L'évaluation du Plan de Développement Communal (PDC 2008-2017) de la mairie de Cotonou a été réalisée en 2017. Les conclusions de l'évaluation ont permis d'aboutir à un ensemble de 12 recommandations libellées ainsi qu'il suit :

- A. reprendre le Cadre Logique pour le conformer au standard ;
- B. élaborer un nouveau PDC selon une approche participative ;
- C. arrimer le cadre logique et le Plan de Travail Annuel de la ville ;
- D. prendre en compte les besoins des populations lors des programmations ;
- E. faire participer les élus lors des programmations ;
- F. exécuter les projets conformément aux règles de gestion ;
- G. élaborer un plan de formation des cadres de la Mairie ;
- H. respecter les règles de passation des marchés ;
- I. élaborer les Plans de Passation des Marchés et de Consommation des crédits ;
- J. organiser des revues trimestrielles ou semestrielles pour évaluer les Plans de Travail Annuel de la ville ;
- K. dynamiser les différents Comités de suivi de mise en œuvre des Projets ;
- L. élaborer un manuel de suivi-évaluation et veiller à sa mise en œuvre.

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre des recommandations

La totalité des 12 recommandations de l'évaluation a fait l'objet de mesures ou d'actions, soit un niveau d'appropriation de 100%.

Plus de la moitié, 7 sur 12, a été complètement exécutée. Il s'agit des recommandations A, B, C, D, E, H et I. Trois recommandations (J, K et L) sont en cours d'exécution et deux (F et G) sont non exécutées. Les principales actions réalisées se résument ainsi qu'il suit :

- ⌚ l'amélioration de la qualité du cadre logique du deuxième PDC déjà rendu disponible ;
- ⌚ l'arrimage des PTA à la logique d'intervention du PDC ;
- ⌚ l'implication des populations lors des ateliers de programmation pour la prise en compte de leurs besoins ;
- ⌚ la formation des acteurs sur le nouveau code de passation des marchés et l'élaboration des plans de passation des marchés et des plans de consommation de crédits lors de l'élaboration des Plans Annuels d'Investissements (PAI).

Les détails des mesures et actions initiées se présentent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10: Niveau d'appropriation des recommandations du PDC 2008-2017 de Cotonou

Code	Recommandations	Mesures/Actions	Niveau d'exécution	Niveau d'exécution de la recommandation
A	Refondre le Cadre Logique pour coller aux critères recommandés reprendre le Cadre Logique pour le conformer au standard	Elaboration du PDC 2	Exécuté	Exécutée
B	Elaborer un nouveau PDC selon une approche participative	PDC 2 élaboré	Exécuté	Exécutée
C	Arrimer le cadre logique et le Plan de Travail Annuel de la ville	Elaboration du PTA	Exécuté	Exécutée
D	Prendre en compte les besoins des populations lors des programmations	Atelier de programmation	Exécuté	Exécutée
E	Faire participer les élus lors des programmations	Atelier niveau arrondissement et commune	Exécuté	Exécutée
F	Exécuter les projets conformément aux règles de gestion	Instauration de la GAR	-	Non exécutée
G	Elaborer un plan de formation des cadres de la Mairie	Prise de contact avec le CEFAL	-	Non exécutée
H	Respecter les règles de passation des marchés	Formation sur le nouveau code	Exécuté	Exécutée
I	Elaborer les Plans de Passation des Marchés et de Consommation des crédits	Elaboration simultanée avec le PAI	Exécuté	Exécutée
J	Organiser des revues trimestrielles ou semestrielles pour évaluer les Plans de Travail Annuel de la ville	Validation du PTA	En cours	En cours
K	Dynamiser les différents Comités de suivi de mise en œuvre des Projets	Prise d'arrêté municipal pour la chaîne de la PPBS	En cours	En cours
L	Elaborer un manuel de suivi-évaluation et veiller à sa mise en œuvre	Elaboration du manuel	En cours	En cours

Source : BEPPAAG, juillet 2018

La mise en œuvre des recommandations de l'évaluation du Plan de Développement Communal (PDC 2008-2017) de la Mairie de Cotonou a connu quelques difficultés notamment en ce qui concerne les recommandations F, G, H et J. D'ordre stratégique, ces difficultés sont relatives à : (i) l'absence de manuel de gestion, (ii) l'insuffisance d'appui technique pour l'élaboration du plan de formation pour les cadres de la mairie et (iii) le retard dans l'approbation du budget par la tutelle qui a occasionné le retard dans l'organisation des revues trimestrielles.

Par ailleurs, il convient de souligner que même si la recommandation B a été exécutée, l'insuffisance des ressources financières n'a pas permis d'impliquer suffisamment les populations lors de l'élaboration du nouveau PDC.

b) Changements induits

L'analyse du tableau n°8 ci-dessous, ressort trois principaux changements induits de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation du PDC. Il s'agit d'une meilleure appropriation du nouveau PDC, de l'appréciation à bonne date du niveau d'exécution du PTA de la mairie et de la réduction des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) et des demandes de cotation infructueuses.

Tableau 11 : Changements induits par les recommandations du PDC 2008-2017 de Cotonou

Code	Recommandations	Changements induits
A	Refondre le Cadre Logique pour coller aux critères recommandés	Le coût d'exécution des projets est raisonnable
B	Elaborer un nouveau PDC selon une approche participative	Une appropriation du PDC 2 par les populations
C	Arrimer le cadre logique et le Plan de Travail Annuel de la ville	Permet de connaître en temps réel le taux d'exécution
D	Prendre en compte les besoins des populations lors des programmations	Maîtrise des FFOM de la Commune
E	Faire participer les élus lors des programmations	Augmente la fréquence de la reddition des comptes
F	Exécuter les projets conformément aux règles de gestion	L'atteinte des résultats escomptés
G	Elaborer un plan de formation des cadres de la Mairie	Une administration performante
H	Respecter les règles de passation des marchés	Une réduction des DAO et cotation infructueux
I	Elaborer les Plans de Passation des Marchés et de Consommation des crédits	Amélioration du taux de consommation des crédits
J	Organiser des revues trimestrielles ou semestrielles pour évaluer les Plans de Travail Annuel de la ville	Augmente la fréquence de la reddition des comptes
K	Dynamiser les différents Comités de suivi de mise en œuvre des Projets	Les rapports d'activités de la Commune sont disponibles
L	Elaborer un manuel de suivi-évaluation et veiller à sa mise en œuvre	-

Source : BEPPAAG, juillet 2018

3-8 Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA-Bénin)

3-8.1. Huitième programme de pays UNFPA/BENIN

Le fonds des Nations Unies pour la Population a procédé en 2017 à l'évaluation finale de son huitième programme pays au Bénin. Les recommandations issues de cette évaluation sont les suivantes :

- A. Corriger les limites de la contribution de l'UNFPA à la coordination UNCT à travers : (a) Une implication concrète dans le repérage des goulots d'étranglement, la proposition, la participation à la mise en œuvre et le suivi des solutions, (b) la Mise en place d'un mécanisme surveillance-réponse des obstacles opérationnels et systémiques à l'implémentation des initiatives communes du SNU sur le terrain, en particulier les dysfonctionnements de la disponibilité des intrants. Priorité « moyen ».
- B. Afin d'optimiser la valeur ajoutée de l'UNFPA et de ses interventions par rapport au contexte pays et à l'initiative delivering as one de l'UNCT, le bureau pays devraient prendre les mesures suivantes : (a) Développer une stratégie de communication institutionnelle visant à améliorer la visibilité et la lisibilité des interventions et l'intégrer dans le cahier de charge des différents postes de travail concernés ; (b) Passer à l'échelle les avantages comparatifs acquis ; (c) Renforcer sa capacité à résoudre les goulots d'étranglement. Priorité « élevée ».
- C. Renforcer la pertinence des interventions à travers : (a) L'inclusion des spécificités des adolescents/jeunes et marginalisés dans la planification et l'implémentation, (b) L'amélioration de l'adéquation de la SSRAJ, le renforcement des compétences médicales (approche atelier), l'appui aux SONU et les SOP/VBG ; le plaidoyer/accompagnement de la MEO aux moyens : (i) d'une planification qui adresse les faiblesses recensées, (ii) de la mise en place d'investissements et approches appropriées en : (1) incluant une approche sensible aux adolescents/jeunes marginalisés ; (2) intensifiant l'offre de services conviviaux pour les adolescents/jeunes ; (3) intensifiant l'approche tutorat dans la formation aux pratiques médicales ; (4) proposant des stratégies et plaidoyer pour leur mise en œuvre par la partie nationale ; (5) développant un partenariat facilitateur, concernant les obstacles contextuels à la disponibilité des ressources financières et humaines, y compris les SAF, pour SONU, SOP, interface entre l'UNFPA et les ministères sectoriels ; (iii) d'un accompagnement à la hauteur des défis et résultats visés ; (c) la rationalisation des prévisions pour la mise en œuvre des services PF. Priorité « élevée ».
- D. Renforcer le potentiel et l'efficacité de la réactivité en : (a) accompagnant la partie nationale dans la rationalisation de : (i) identifiant les besoins en cas de crise ; (ii) affectant les dotations et la prise en compte des riverains ; (b) renforçant le pré- positionnement des kits d'urgence et la disponibilité des

- intrants dans les zones inondables ; (c) améliorant la promptitude et la continuité de l'encadrement de la périphérie par le BP. Priorité « faible ».
- E. Mettre en œuvre des mesures adressant les dysfonctionnements relevés en vue d'une efficacité optimale des interventions/programme : (a) explorer et faire instaurer par voie de plaidoyer avec la partie nationale, des mécanismes d'allègement et d'accélération du processus de préparation et de signature des PTA ; (b) améliorer le coaching des PI pour l'accélération de la justification des dépenses ; (c) intégrer les délais de maturation du financement dans la planification des activités de mobilisation des ressources (proposition de projets etc.), (d) mettre en œuvre une stratégie inclusive de gestion des risques menaçant la performance du programme ; (e) développer une stratégie de plaidoyer en direction des décideurs locaux et centraux pour la disponibilité de RH dans les sites d'intervention du programme, selon les standards. Priorité « moyen ».
- F. Renforcer la conformité, la fonctionnalité et l'efficacité du système de suivi-évaluation de la coopération UNFPA/Etat du Bénin en : (a) renforçant les ressources et capacités pour la MEO du S&E aux niveaux sectoriels et périphérique et la planification stratégique et opérationnelle (la planification devra être fondée sur la GAR ; rationalisée par une chaîne des résultats opérationnalisées et une projection réaliste des résultats dans le temps) ; (b) complétant la batterie des stratégies de S&E par la vérification de la qualité et mécanisme de monitoring de la performance du S&E ; (c) améliorant l'efficacité de la coordination du S&E en la dotant d'indicateurs de performance du S&E et en centrant l'agenda des cadres de prise de décision sur les résultats du S&E, l'amélioration des pratiques/comportements des prestataires et bénéficiaires et l'ajustement programmatique ; (d) Mettant en place une approche de mobilisation des ressources et opportunités pour la complétude de la mise en œuvre du S&E à tous les niveaux. Priorité « élevée ».
- G. Pour améliorer la contribution du programme à l'atteinte des cibles de progrès sur les produits, il faudra :
- a) Rationaliser la planification des résultats par la détermination des effectifs des groupes bénéficiaires, la systématisation d'indicateurs de produit avec des cibles réalistes ; rationaliser l'implémentation par l'élaboration des plans opérationnels incluant des mesures pour une couverture exhaustive des interventions, une participation communautaire et un encadrement opérationnel optimaux ;

- b) Améliorer la formation aux pratiques médico-sanitaires en SSR par une planification et une mobilisation des ressources adéquates, l'intensification du tutorat, du recyclage et de la supervision formative ;
 - c) Proposer et appuyer l'implémentation d'une stratégie de fidélisation du personnel ;
 - d) Améliorer la performance financière par la réduction des obstacles à l'exécution exhaustive des budgets et une approche systématique de mobilisation des fonds auprès d'autres sources que celles habituelles ;
 - e) Améliorer la performance logistique par la systématisation des approches palliatives aux dysfonctionnements du circuit des médicaments et un appui axé sur des résultats au renforcement du système GAS.
- H. Faciliter l'amélioration de la demande et de l'accès aux services de SSR de qualité chez les jeunes et les femmes (H2) et améliorer la planification, la célérité du processus et la mobilisation des ressources en vue de la complétude opportune des analyses thématiques du RGPH et du renforcement des capacités de production des données et évidences (H3). Spécifiquement pour la demande et l'accès à la SR, les mesures suivantes sont à prendre : (a) l'optimisation de l'acceptabilité et de l'utilisation des services de SR par les groupes sensibles dont les adolescents/jeunes, les femmes enceinte (CPN/accouchement assisté) et les femmes en union (PF) au moyen d'une analyse des problèmes et la proposition de stratégies adaptées ; (b) La mise en place d'un groupe de travail stratégique intersectoriel de facilitation de la demande, de l'accès et de l'utilisation des services SSR par les jeunes et les femmes. Sa mission sera de : (1) fixer le cap de la part de l'UNFPA dans les résultats de produit et d'effet nationaux ; (2) d'analyser les problèmes pour réduire les obstacles aux niveaux RH, logistique, culturel, comportemental, prestation ; (3) développer des stratégies/approches solutions ; (4) mobiliser les synergies, les partenariats et les ressources pour la mise en œuvre des stratégies/approches solutions. Priorité « élevée »
- I. Améliorer la conception des interventions et la lisibilité de la contribution du PP à l'atteinte des résultats de l'UNDAF à travers les mesures suivantes : (a) explorer et inclure des mécanismes de durabilité dans la conception des interventions Genre et Droits Humains ; (b) Inclure un mécanisme de suivi régulier/ajustement; (c) renforcer la logique d'intervention en sorte que le changement social, comportemental escompté soit observé une fois que les cibles des indicateurs de programme sont atteintes ; (d)opter systématiquement

pour des indicateurs de suivi de la nature des produits, et (d) renseigner les progrès sur les indicateurs de produit et d'effet de l'UNDAF. Priorité « élevée »

- J. Développer et accompagner la mise en œuvre d'une stratégie de durabilité au niveau stratégique et opérationnel à travers une approche participative et inclusive. Priorité « moyen ».

a) Niveau d'appropriation et de mise en œuvre

Sur l'ensemble des 10 recommandations de l'étude, 9 ont fait l'objet de mesures ou d'actions. Seule la recommandation A n'a pas fait l'objet de mesures/actions. Cependant, la majorité des actions initiée n'a pas été exécutée à l'exception de celles des recommandations F et G qui sont en cours d'exécution. Le tableau ci-dessous présente les mesures et actions initiées par recommandations.

Tableau 12: Niveau d'appropriation des recommandations du huitième programme pays UNFPA/BÉNIN

Code	Mesures/Actions	Niveau d'exécution	Niveau d'exécution de la recommandation
A	-	-	Non Exécutée
B	Revisiter la stratégie de communication	Non Exécuté	Non Exécutée
	Elaborer le plan de Communication 2018 en conséquence	Non Exécuté	
	Assurer le passage à l'échelle des services conviviaux de SRAJ	Non Exécuté	
C	Plaidoyer à l'endroit du MS pour la mise à disposition d'un agent médical ayant une facilité de contact, dans les centres de jeunes sis dans les FOSA des zones d'appui du programme.	Non Exécuté	Non Exécutée
	Elaborer et mettre en œuvre un plan de développement d'un réseau national des SONU	Non Exécuté	
D	Elaborer et mettre en œuvre un « Minimum Preparedness Actions » MPA 2019 et contribuer à l'élaboration du plan de contingence inter agence	Non Exécuté	Non Exécutée
E	Identifier les goulots d'étranglements et proposer des stratégies d'accélération du processus de préparation et de signature des PTA.	Non Exécuté	Non Exécutée
F	Elaborer et mettre en œuvre un plan stratégique de suivi-évaluation du 9ème programme de coopération.	En cours	En Cours
G	Veiller à l'amélioration de la qualité des indicateurs de produit du cadre des résultats dans le cadre de l'élaboration du 9ème programme.	En cours	En cours
	Apporter un appui pour la documentation de l'expérience de tutorat sur la pratique de la sage-femme au Bénin.	Non Exécuté	

Code	Mesures/Actions	Niveau d'exécution	Niveau d'exécution de la recommandation
	Elaborer et mettre en œuvre un plan de tutorat sur la pratique de la sage-femme	Non Exécuté	
H	Identifier de nouvelles thématiques pour une analyse approfondie des données de recensement.	Non Exécuté	Non Exécutée
	Apporter un appui technique et financier pour l'élaboration du plan stratégique de réduction de la mortalité maternelle et néonatale 2018-2022.	Non Exécuté	Non Exécutée
I	Renforcer les capacités des acteurs sur les interventions clés du programme en lien avec le genre en vue d'une appropriation nationale aux niveaux central, départemental et local.	Non Exécuté	Non Exécutée
	Développer un plan de suivi spécifique des interventions en lien avec le genre et les droits humains et assurer le suivi de sa mise en œuvre.	Non Exécuté	
	Documenter la contribution du programme aux indicateurs de produit et d'effet de l'UNDAF au cours de l'année 2019.	Non Exécuté	
J	Faire l'analyse des risques pouvant affecter la durabilité du 9ème programme.	Non Exécuté	Non Exécutée
	Elaborer et mettre en œuvre le plan de gestion des risques identifié.	Non Exécuté	
	Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de pérennisation des interventions clés du 9ème programme	Non Exécuté	

Source : BEPPAAG, juillet 2018

Des informations n'ont pas été fournies pour apprécier les difficultés rencontrées et les changements induits.

4- Leçons apprises, Acquis à pérenniser et Défis à relever

4.1 Leçons apprises

Nul doute que "la qualité d'une évaluation et son appropriation par les acteurs chargés d'utiliser les connaissances qu'elle produit dépendent fortement de leur niveau d'implication ". L'implication des acteurs et leur participation active à toutes les étapes d'un processus évaluatif est gage de l'utilisation des résultats qui en sont issus. Les deux tiers des questionnaires ne sont pas revenus pour le manque de suivi ou du moins de la non utilisation des résultats des recommandations des évaluations par les acteurs dans les ministères. Ainsi, la première leçon qu'on peut tirer est relative à l'implication des acteurs dans le processus d'évaluation afin de faciliter le suivi et l'utilisation des résultats des recommandations des évaluations.

La seconde leçon apprise est le niveau très appréciable d'appropriation des recommandations des évaluations. Dans une grande majorité, elles ont fait l'objet de

mesures ou d'actions. De ce point de vue, il existe une dynamique notamment une prise de conscience élevée de l'utilité des évaluations dans l'amélioration de la qualité du service public ou des processus de délivrance du service public.

La troisième leçon apprise est qu'un peu moins des deux tiers (59%) des recommandations sont entièrement exécutées ou en cours d'exécution. Ceci témoigne de l'existence de la pratique évaluative au niveau des organisations concernées. Paradoxalement, le MAEP qui est l'un des départements ministériels qui réalise plus d'évaluations est encore celui qui ne dispose pas d'un mécanisme de suivi de l'utilisation de ses résultats.

La quatrième leçon apprise a rapport avec la qualité de la formulation des recommandations. Plus la formulation de la recommandation est simple et précise avec des destinataires bien identifiés, plus il est aisé d'identifier des mesures ou actions qui puissent permettre de l'opérationnaliser. Au-delà des questions d'appropriation, dans plusieurs cas où la recommandation est trop englobante, des actions/mesures ne sont pas identifiées ou certaines actions n'ayant pas de lien direct avec la recommandation peuvent être considérées comme étant des éléments de son opérationnalisation.

La cinquième leçon apprise dans le cadre de cette étude réside dans le fait que pour les soixante-seize recommandations des douze évaluations visitées, l'exécution de ces recommandations a conduit à l'élaboration ou à la révision de politiques, à la révision d'anciennes politiques et enfin à la mise en place de cadres institutionnels. A titre illustratif, on peut noter l'amélioration de la mobilisation des ressources propres par la création de la taxe de développement local, la nouvelle politique d'approvisionnements en intrants et la nouvelle politique foncière, l'augmentation du taux brut de préscolarisation, l'amélioration du taux de consommation des crédits, la clarification et la sécurisation des agents de collectivités locales.

4. 2 Acquis à pérenniser

Le premier acquis de cette étude est relatif à la bonne qualité de certaines évaluations. Celle-ci est déterminante dans l'utilisation des résultats d'évaluations. En effet, on constate une amélioration de la qualité des évaluations quoique certaines recommandations demeurent encore englobantes et nécessitent plusieurs mesures ou réformes. Ce niveau de qualité doit être maintenu voire renforcé surtout avec l'approbation en Conseil des Ministres du 02 mai 2018 du guide méthodologique national d'évaluation.

Le deuxième acquis est le niveau d'appropriation appréciable des recommandations qu'il convient de pérenniser. La pratique évaluative s'enracine progressivement, en témoigne la

majorité des recommandations qui a fait l'objet de mesures ou actions à réaliser selon un échéancier (plans de travail annuels des ministères). Le niveau d'appropriation des recommandations est de 59% (45 recommandations sur 76). Pour ce faire, il importe d'assurer l'implication effective des différentes parties prenantes dans un processus évaluatif. Cette implication accroît les chances d'appropriation des résultats et de leur utilisation pour améliorer la prise de décision.

Toutefois, il convient de mentionner que le niveau d'appropriation des recommandations est en recul car il passe de 72% après le suivi des évaluations qui a eu lieu en 2016 à 59% pour le cas de cette étude. La présente mission de suivi établit la preuve que les résultats des évaluations sont exploités pour la formulation et la mise en œuvre des réformes ou actions d'amélioration des services publics

4-3 Défis à relever

Le premier défi à relever découle des acquis à pérenniser. Il s'agit de l'application effective des directives contenues dans le guide méthodologique national d'évaluation approuvé en Conseil des Ministres du 02 mai 2018. Un effort soutenu de la part de toutes les parties prenantes à l'application de ces directives améliorera significativement la qualité de évaluations réalisées au Bénin ; ce qui permettra in fine d'avoir des recommandations véritablement opérationnalisables quand bien même leur mise en œuvre pourrait relever de plusieurs organisations.

Le deuxième défi est relatif à la création d'une plate-forme indépendante de gestion des connaissances issues des évaluations. Cette plate-forme qui ne sera pas logée sur le site de la présidence de la république intégrera, en plus la base de données sur l'évaluation, toutes les productions s'inscrivant dans la gestion des connaissances dans le domaine des évaluations des politiques au Bénin.

Si relever les deux premiers défis permettra d'informer le public en général et les décideurs en particulier sur l'évolution de la pratique évaluative au Bénin, le troisième défi à relever doit mettre l'accent sur l'utilisation des données probantes pour améliorer la prise de décision. Il s'agit de l'instauration d'un dispositif au niveau des ministères et des organisations publiques qui garantit la mise en œuvre des recommandations des évaluations. Ainsi, lors de la programmation et de la planification opérationnelle, période d'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et des Plans de Travail Annuel (PTA), les Directions de la Programmation et de la Prospective (DPP) et équivalents, doivent veiller à ce que les actions ou mesures opérationnalisant les

recommandations issues des évaluations soient programmées et des ressources subséquentes affectées. Une attention particulière doit être accordée à ces actions ou mesures lors du suivi afin de disposer en fin d'exercice d'un bon niveau d'exécution.

Conclusion et recommandations

La présente étude a effectivement permis la mise à jour de la base de données sur l'évaluation au Bénin. Le nombre d'évaluation figurant dans la base de données s'est accru et les informations sur la mise en œuvre des recommandations sont actualisées. Des efforts restent encore à faire car il existe des évaluations pour lesquelles, les structures ont des difficultés à renseigner sur leur mise en œuvre. Ainsi, il est recommandé fortement au BEPPAAG la poursuite de la mise à jour de la base de données.

Des conditions de réussite ou hypothèses pour la mise en œuvre des recommandations existent et s'articulent globalement autour du fort engagement de l'Etat donc une volonté politique accrue qui rime avec la mise à disposition des moyens matériels et des appuis techniques aux structures compétentes pour le suivi et la mise en œuvre des différentes recommandations.

La synergie entre départements ministériels et/ou autres structures territoriales dans la mise en œuvre des recommandations constitue une pièce maitresse dans la réussite des politiques publiques car l'ultime objectif de l'évaluation est que **ces résultats participent à l'amélioration de la prise de décision.**

Annexes :

Tableau 13: Liste des évaluations ayant fait l'objet de synthèse

N° D'ORDRE/ ANNEE	STRUCTURES	NOMBRE
1.	Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable	07
2017	Rapport d'achèvement du Projet d'Urgence de Gestion Environnementale en Milieu Urbain (PUGEMU)	
2017	Evaluation de l'effet 3 du programme du PNUD pour l'assistance au développement du Bénin (CPD) ou effet 6 de l'UNDAF pour la période de 2014 a 2018	
2017	Projet d'Appui à la Gestion des Forêts Communales - phase ii (PAFEMCOM II) : Rapport d'évaluation	
2015	« Evaluation à mi-parcours de l'intervention AMCC au Bénin » EMP PAPDFEGC	
2015	Evaluation finale du Programme intégré d'adaptation pour la lutte contre les effets néfastes du changement climatique sur la production agricole et la sécurité alimentaire au Bénin (PANA1)	
2012	Rapport d'achèvement du Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD 2)	
2004	PGUD1 Rapport d'achèvement	
2.	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	08
2012	Rapport d'achèvement du Projet d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA 2 : Contribution du Gouvernement du BENIN)	
2012	Rapport d'achèvement du Projet de Gestion Intégrée des Plantes Aquatiques Proliférantes (PGIPAP)	
2009	Evaluation de la Politique de développement du secteur agricole	
2011	Rapport d'achèvement du projet d'urgence à la sécurité alimentaire (RACHEV_PUASA1)	
2011	Programme d'Appui au Développement Rural du Mono-Couffo(PADMOC)	
2010	Programme d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé-Plateau (PADRO)	
2011	Appui au Développement de l'Aviculture Moderne (PADAM)	
2011	Programme d'Appui au Développement Participatif de la Pêche Artisanale (PADPPA)	
3.	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale	01
2014	Evaluation finale du Projet d'Appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique local au Bénin (PA3D)	
4.	Ministère de l'Energie	01

N° D'ORDRE/ ANNEE	STRUCTURES	NOMBRE
2015	Evaluation de la stratégie de développement de l'énergie et des hydrocarbures au Bénin (PSDSEB)	
5.	Ministère de l'Eau et des Mines	01
2015	Evaluation de la Stratégie Nationale de l'AEP en Milieu Urbain et Périurbain 2006-2015	
6.	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi	01
2016	Etude d'évaluation à mi-parcours du Programme Spécial de Promotion des PME/PMI (PSPPMEPMI)	
7.	Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA)	02
2017	Evaluation du 8 ^{ème} programme de pays UNFPA/BENIN (période couverte 1 ^{er} janvier 2014 au 30 juin 2017)	
2012	Evaluation du programme pays de l'UNFPA : Bénin (période couverte 2009-2012)	
8.	ANCB	01
	Mairie de Cotonou	
2017	Rapport d'évaluation du Plan de Développement Communal (PDC) 2008-2017 de la commune de Cotonou	
9.	Ministère de la Santé	01
2010	Evaluation de la Politique de Développement du secteur de la santé	
10.	Coopération Technique Belge	02
2010	Appui aux Filières Agricoles dans les Départements du Mono et du Couffo (FAFA MC)	
2010	Appui au Développement des filières Halieutiques (ADEFIH)	
11.	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)	01
2010	Programme Sous-Régional de la Production et des Déprédateurs des cultures à travers les champs Ecoles des Producteurs (FAO GIPD Phase 2)	
	Total	28

Tableau 14: Tableau synthèse et chiffré du niveau de mise en œuvre des recommandations

N° D'ORDRE	STRUCTURES	Recommandations					Nouvelle politique/ programme/ projet	Révision de la politique/ programme/ projet	Nouveau cadre institutionnel	Autres mesures	Aucun changement induit
		Exécutées	Partiellement exécutées	Non exécutées	Inconnu	TOTAL					
1	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche								0		
2012	Rapport d'achèvement du Projet d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA 2 : Contribution du Gouvernement du BENIN)		3	1		4	2		2	0	
2012	Insécurité alimentaire : un regard sur les réponses apportées par les diverses parties prenantes		9		3	12		1	6	2	
2	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale								0		
2014	Evaluation de la politique nationale de décentralisation et de déconcentration 2012	1	2	-		3			3	0	
2012	Evaluation de la politique nationale de décentralisation et de déconcentration 2014	2	1	1		4		1	2	0	
3	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire								0		
2012	Impacts de la gratuité de l'enseignement maternel et primaire sur la pauvreté, le social et les OMD	3	1	2	1	7		1	1	5	
4	Ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports								0		
2014	Evaluation de la Politique Nationale du Tourisme (PNT 2013-2025)		1	2		3			1	0	
5	UNFPA								0		
2017	Evaluation du 8 ^{ème} programme de pays UNFPA/BENIN		2	7	1	10	3	3	3	4	

N° D'ORDRE	STRUCTURES	Recommandations					Nouvelle politique/ programme/ projet	Révision de la politique/ programme/ projet	Nouveau cadre institu- tionnel	Autres mesures	Aucun changement induit
		Exécutées	Partiellement exécutées	Non exécutées	Inconnu	TOTAL					
6	ANCB									0	
	Mairie de Cotonou									0	
2017	Rapport d'évaluation du Plan de Développement Communal (PDC) 2008-2017 de la commune de Cotonou	7	5	-		12	1		1	10	0
7	Ministère du Plan et du Développement										
2016	Evaluation de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2011-2015)	5	2	1		8		1			
	Profil social national, édition 2010 « Croissance démographique et défis pour le développement socio-économique au Bénin »			6		6					
	Rapport sur le profil social national, édition 2013 Partenariat public-privé au Bénin			1		1					
8	Ministère du Travail et de la Fonction Publique										
	Evaluation de l'application du répertoire des hauts emplois techniques	1		5		6					
	TOTAL	19	26	26	5	76	6	5	6	25	11

Equipe de rédaction

COMITE D'ORIENTATION	
Pascal I. KOUPAKI	Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République
SUPERVISION DES TRAVAUX	
Abdoulaye GOUNOU	Chef du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
	Chargé de Projet Appui Conseil Macroéconomique pour la Réduction de la Pauvreté (ACMERP)
COORDINATION TECHNIQUE	
Abdel Jawed Adéchinan BOURAÏMA	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Damase SOSSOU	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Elias SEGLA	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Godfroy Innocent AFFOGBOLO	Conseiller Technique au Projet Appui Conseil Macroéconomique pour la Réduction de la Pauvreté (ACMERP/GIZ)
Gérard Gabin Mensah COUAO-ZOTTI	Assistant au Projet Appui Conseil Macroéconomique pour la Réduction de la Pauvreté (ACMERP/GIZ)
Nawaliath ADAM SOULE	Assistant au Projet Appui Conseil Macroéconomique pour la Réduction de la Pauvreté (ACMERP/GIZ)
CONSULTANTS	
David Godonou HOUINSA	Phd, Sociologue
Yacoubou DANTOKA ABDOU	Ingénieur Statisticien Economiste, Spécialiste Suivi Evaluation