

Agence Canadienne de Développement International

**Étude diagnostique des dispositifs de suivi/évaluation des
Cadres Stratégiques de Lutttes contre la Pauvreté au :
Burkina Faso, Bénin, Côte d'Ivoire, Mali et Niger**

**Résumé synthèse des principaux
résultats de l'étude**

Etude Economique Conseil (EEC CANADA Inc.)

Octobre 2002

Table des matières

1.1.	Contexte du mandat.....	1
1.2	Rôles et enjeux des dispositifs de suivi/évaluation	1
1.3	Architecture des dispositifs de suivi.....	2
1.4	L'implantation d'un dispositif de suivi/évaluation efficace: un défi majeur pour les pays bénéficiaires et leurs partenaires au développement	7
1.5	Mise en oeuvre et suivi des CSLP dans les cinq pays étudiés: éléments de diagnostic	10

Annexes

- Annexe 1 : Synthèse des diagnostics pays
- Annexe 2 : Synthèse des forces et faiblesses
- Annexe 3 : Schémas des dispositifs de suivi / évaluation des CSLP
- Annexe 4 : Appuis actuels et prévus des bailleurs de fonds

1.1. Contexte du mandat

A la fin de 2001, la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International de même que plusieurs autres bailleurs de fonds ont effectué des revues préliminaires de l'expérience accumulée à ce jour dans la mise en oeuvre des Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Le principal constat qui se dégageait de ces exercices était que le suivi/évaluation des CSLP constituait l'un des éléments clef de problématique auquel il faudrait apporter une attention particulière dans les années à venir. Ce constat a été confirmé par les pays africains, qui lors de plusieurs conférences et séminaires ont exprimé des besoins d'appui dans la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation des CSLP.

Conscients de ces difficultés, certains bailleurs de fonds envisagent la possibilité d'apporter un appui aux cadres institutionnels de suivi-évaluation des CSLP. Plusieurs travaux ont déjà été initiés dans ce sens et, récemment, le groupe technique du Partenariat Stratégique pour l'Afrique (PSA) s'est engagé à entreprendre un travail de recherche et d'analyse basé sur des études de cas visant à appuyer la mise en place de systèmes nationaux performants de suivi/évaluation des CSLP. L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) a décidé de contribuer à cet exercice en prenant en charge la réalisation de la présente étude qui porte sur le diagnostic des dispositifs de suivi/évaluation dans cinq pays francophones d'Afrique de l'Ouest à savoir : le Mali, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Niger et le Bénin.

1.2 Rôles et enjeux des dispositifs de suivi/évaluation

La mise en oeuvre de stratégies complexes telles que les stratégies de lutte contre la pauvreté représentent un enjeu majeur pour les pays pauvres très endettés (PPTÉ). D'une part, plusieurs d'entre eux ne disposent pas de dispositifs institutionnels de gestion de l'information axée sur la pauvreté et d'autre part, ils accusent de sérieux déficits de capacité eu égard à la complexité conceptuelle et analytique relative à la thématique de la pauvreté. Certes, des systèmes d'information sont en place mais ils montrent ici et là, à divers degrés, certaines faiblesses chroniques et éprouvent bien souvent des difficultés à remplir l'ensemble des tâches qui leurs incombent.

Au terme de l'étape de formulation, il s'agit pour les pays bénéficiaires de mettre en oeuvre ces stratégies et d'en suivre l'exécution ainsi que les progrès réalisés en matière de lutte contre la pauvreté. En l'occurrence, ce suivi a vocation à faire partie des mécanismes de gestion du processus de mise en oeuvre et à ce titre, il joue un rôle de premier plan pour plusieurs raisons :

- il doit permettre de vérifier au fur et à mesure de l'avancement de ce processus dans quelle mesure l'exécution se déroule conformément aux plans d'action prévus dans les différents domaines /secteurs d'intervention et dans quelle mesure les résultats prévus à différents horizons sont atteints;
- il doit permettre aux autorités responsables, tant au niveau des orientations et du pilotage d'ensemble de la mise en oeuvre du CSLP qu'à celui des différentes composantes et paliers d'exécution, de disposer régulièrement d'éléments

d'information et d'éléments diagnostics pertinents et de s'en saisir pour guider leurs actions et l'orientation de leurs efforts en vue d'améliorer continuellement la gestion du processus selon ce qui s'avère « donner les résultats attendus » et ce qui s'avère « moins bien fonctionner et demander des ajustements »;

- il joue un rôle important eu égard aux engagements mutuels passés entre les pays bénéficiaires et les partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux dans le cadre de l'initiative PPTE. Le suivi fait partie intégrante d'une gestion basée sur les résultats en s'appuyant sur une approche de cadre logique des politiques et programmes d'actions publics.

1.3 Architecture des dispositifs de suivi

Les dispositifs de mise en oeuvre et de suivi des CSLP diffèrent sensiblement selon les pays. Certains étaient déjà définis dans leurs grandes lignes dès l'amorce du processus, en même temps et en relation avec le dispositif d'élaboration du CSLP. À divers degrés, tous ont encore besoin d'être précisés, en particulier sur le plan fonctionnel. Cela étant, ces dispositifs peuvent être appréhendés comme des variantes développées autour d'une architecture de base.

- Dans chaque pays, le suivi porte sur un ensemble d'indicateurs retenus. La production des données et des indicateurs de suivi des CSLP relève des structures qui forment le **Système statistique national**, soit principalement les départements ministériels (DEP, CPS, directions régionales), les Instituts (ou les Directions) nationaux(ales) de la statistique, et les observatoires thématiques dont les observatoires pour le Développement Humain Durable (ODHD). Il s'agit en général de structures déjà en place.

Des enjeux d'adaptation pour les systèmes statistiques nationaux

Selon les structures, une intégration adéquate au système de suivi CSLP représente un enjeu et des exigences d'adaptation plus ou moins importantes de leur organisation, de leur fonctionnement et de leurs capacités. Dans certains secteurs, un bon nombre des indicateurs retenus font en principe déjà partie du mandat établi de tel ou tel ministère ou de la direction (institut) national de statistique. Cependant, leurs capacités et leurs mécanismes de suivi ne sont encore bien souvent pas adaptés aux exigences de coordination et de livraison dans le cadre du dispositif de suivi CSLP. Par ailleurs, dans certains secteurs traditionnellement mal équipés au plan statistique et dans des domaines d'intérêt plus récents de la gestion des affaires publiques, les indicateurs CSLP retenus sont généralement encore peu mesurés et suivis.

Les autres composantes des dispositifs de suivi des CSLP sont principalement des organes décisionnels et techniques qui ont été mise en place avec l'adoption de l'approche CSLP. On retrouve généralement :

- une série de **groupes thématiques CSLP** qui sont des organes techniques participatifs. La mise en place de ces groupes thématiques s'accorde, du point de vue organisationnel,

à l'esprit et à la nature de l'approche CSLP qui se veut globale et participative. Ces groupes rassemblent chacun les représentants des principales administrations, des organisations de la société civile, des partenaires sociaux, du monde municipal, des partenaires techniques et financiers.

En matière de suivi, ces groupes sont appelés à préparer des rapports de suivi semestriels et annuels dans leurs domaines respectifs. Ces rapports constituent en principe les documents de base servant à la préparation du rapport annuel d'ensemble, une fois regroupés, harmonisés, intégrés et synthétisés. Ils intègrent les indicateurs sectoriels fournis par les structures concernées du Système statistique national.

Dans la plupart des pays, la large vocation participative de la démarche CSLP trouve aussi son expression à travers la mise en place de plates-formes de concertation participatives régionales, sous la forme de **Comités régionaux CSLP**. Ces comités sont également appelés à contribuer au suivi des CSLP à travers la préparation de rapports /documents sur l'évolution des situations dans leurs régions respectives, les résultats de la mise en oeuvre du CSLP et les éléments diagnostics et recommandations qu'ils souhaitent voir mis en lumière.

- Le suivi d'ensemble de la mise en oeuvre et des résultats des CSPL relève généralement d'un **Comité de pilotage ou de supervision**. Selon les pays, il s'agit soit d'un organe interministériel, soit d'un organe participatif qui intègre alors également des représentants des organisations de la Société civile, des partenaires sociaux, et éventuellement du monde municipal et des partenaires techniques et financiers. Ce comité a généralement la responsabilité de veiller à la bonne mise en oeuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP), d'en suivre les résultats et de voir aux actions à prendre et aux actions prises pour améliorer la gestion d'ensemble du processus.
- Pour cela, le Comité est appuyé par un **Secrétariat technique CSLP** qui peut remplir plusieurs fonctions :
 - s'assurer de la bonne coordination de la mise en oeuvre du CSLP;
 - s'assurer de la bonne coordination des mécanismes de suivi;
 - préparer les rapports annuels de suivi d'ensemble du CSLP à partir des rapports thématiques, régionaux, ministériels, statistiques transmis au Comité de pilotage ou de supervision;

Son rôle est aussi de voir au diagnostic et besoins en matière de renforcement des capacités en matière de suivi CSLP, et à la planification et au financement des actions de renforcement prévues.

Dans le cas du Mali, la fonction de coordination de la mise en oeuvre et du suivi CSLP est confiée à une Cellule spécifique (rattachée au cabinet du Ministre chargé de l'Économie et des Finances), le Secrétariat technique ayant en charge la préparation des rapports annuels.

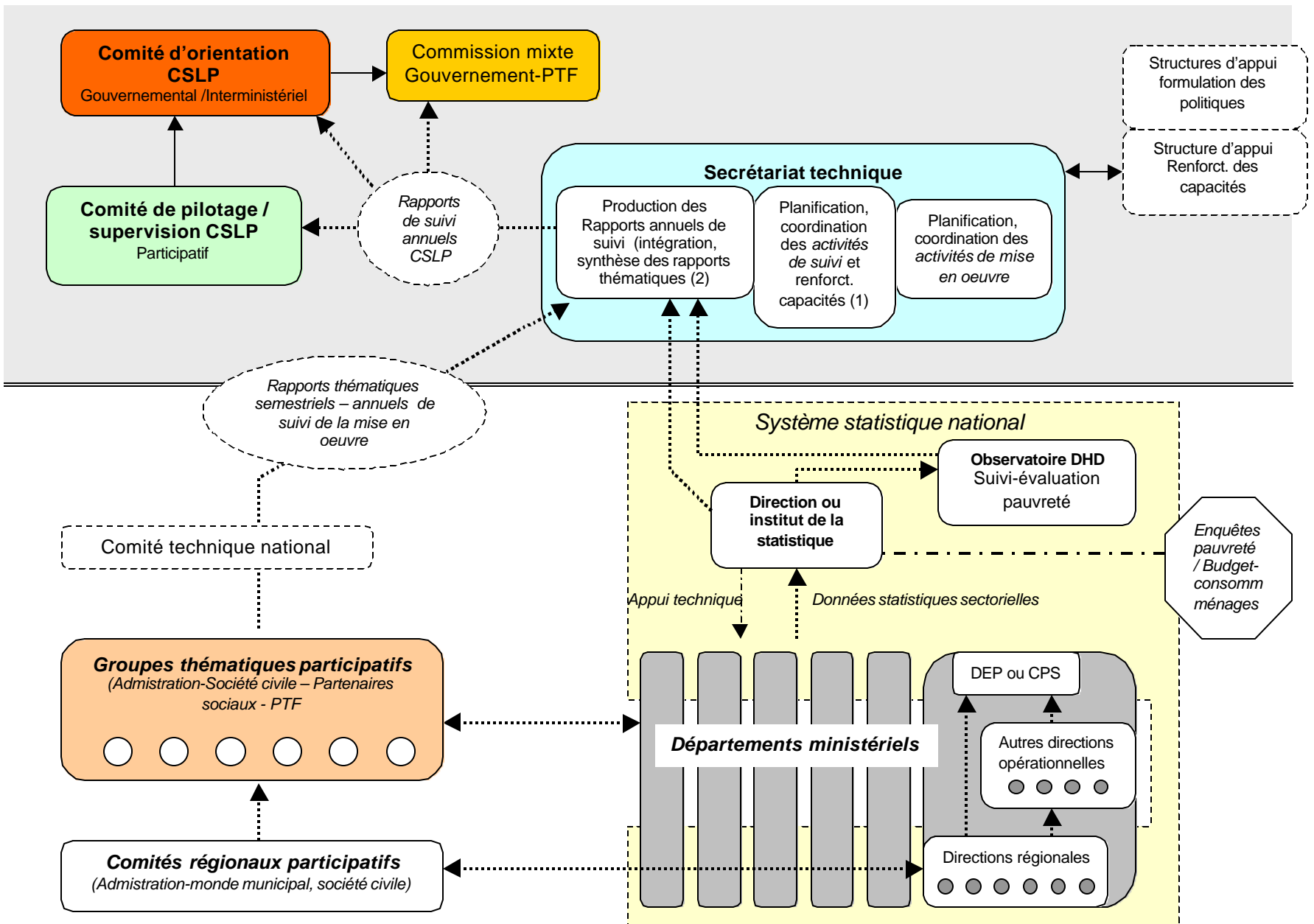
Selon les pays, le Secrétariat technique est soit une nouvelle structure distincte soit une structure déjà existante (par exemple la DEP ou DNP du MEF).

Le graphique 1 ci-après fournit une illustration du type d'architecture prévu ou en place dans les cinq pays couverts par l'étude. Pour simplification, ce graphique se limite à la présentation des articulations relatives au système d'offre d'information en vue de la production des rapports de suivi.

L'aspect «Demande» concernant les informations de suivi CSLP est représenté au graphique 2 à travers l'identification des principaux utilisateurs potentiels de ces informations. Ce dernier aspect est en général encore peu abordé dans les documents de présentation des dispositifs des différents pays.

Alors qu'il existe en général une volonté de systématisation et d'instrumentalisation du suivi (selon l'approche de gestion par les résultats), par contre l'application systématique de l'approche du cadre logique au niveau de la formulation des politiques et programmes est encore peu intégrée dans les méthodes de travail des départements ministériels. Par ailleurs, en ce qui concerne les autres acteurs et, notamment ceux de la société civile, leurs besoins en tant que demandeurs d'information ne sont pas toujours très bien identifiés, un constat qui va aussi souvent de paire avec les difficultés qu'éprouvent nombre d'entre elles à formuler de manière précise leurs besoins. Ces organisations considèrent par exemple que les informations de suivi doivent leur permettre de mieux établir leurs stratégies et plans d'actions et de favoriser leur contribution efficace aux plates-formes de concertation. Par ailleurs, certaines organisations considèrent qu'elles ont avant tout à jouer un rôle dans la diffusion de l'information et la sensibilisation des populations.

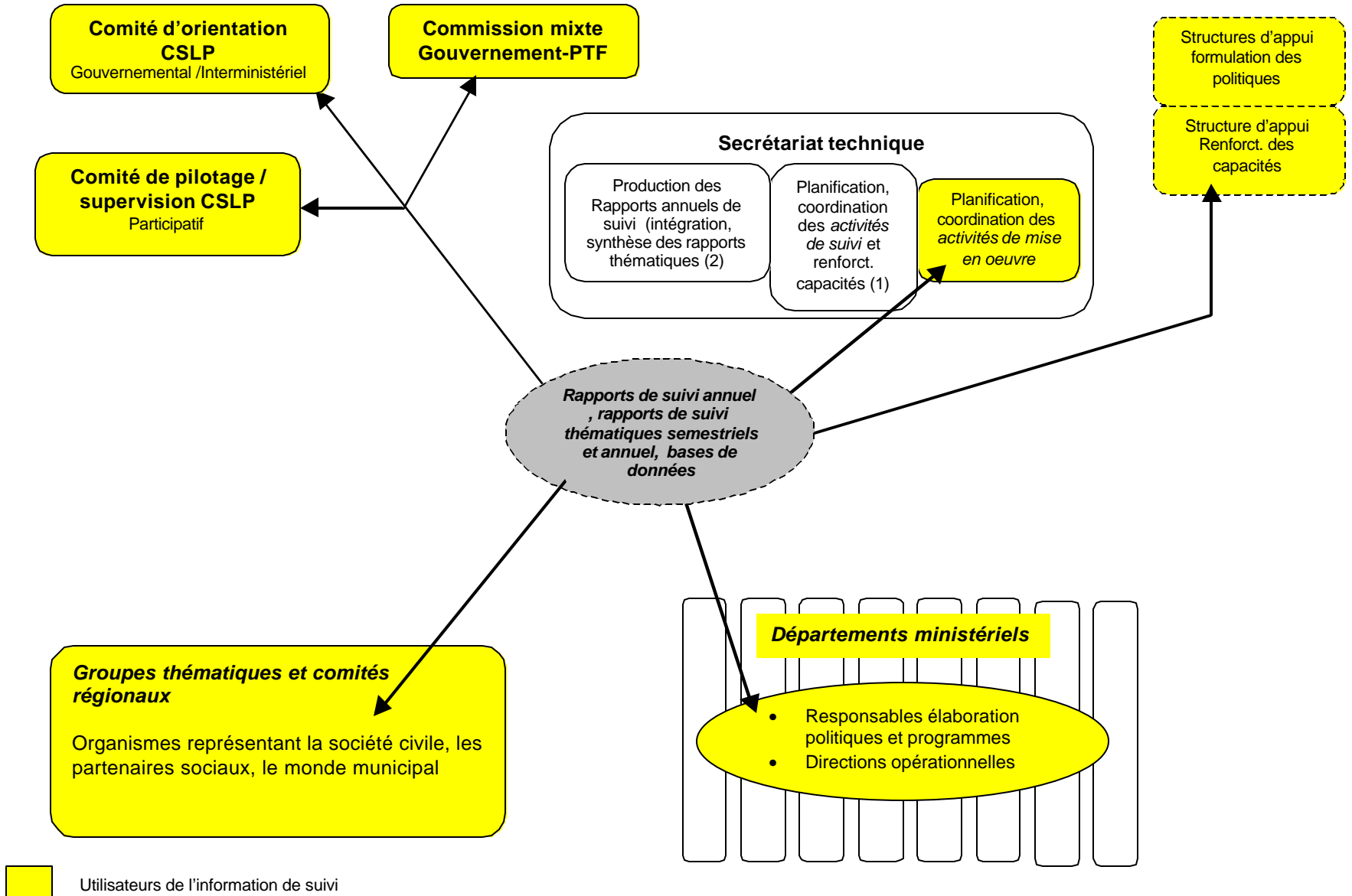
Tableau 1. Articulation type des systèmes de production des informations et rapports de suivi CSLP



(1) Cette fonction est remplie par une Cellule spécifique au Mali

(2) Le Secrétariat technique est éventuellement confié à la DNP /DEP du MEF (ex : Mali), mais même lorsqu'il s'agit d'une entité distincte, le Rapport annuel est de fait généralement produit par la DNP ou la DEP du MEF

Graphique 2. Demandeurs - utilisateurs potentiels de l'information de suivi



1.4 L'implantation d'un dispositif de suivi/évaluation efficace: un défi majeur pour les pays bénéficiaires et leurs partenaires au développement

Un suivi adéquat requiert l'existence d'un système d'information global suffisamment performant pour fournir, rassembler et intégrer en temps voulu, de manière régulière, un ensemble d'informations fiables et suffisamment complètes *pour que l'on puisse en dégager une vision valable de l'avancement de la mise en oeuvre de la stratégie et des progrès réalisés dans les différents domaines /secteurs pertinents et dans l'ensemble.*

Par ailleurs, un suivi adéquat requiert également l'existence et la fonctionnalité de mécanismes par lesquels les résultats sont effectivement utilisés pour contribuer à améliorer l'efficacité de la mise en oeuvre. Or, la plupart des pays ne disposent généralement ni des capacités institutionnelles et opérationnelles ni des systèmes d'information adéquats pour pouvoir réaliser un tel suivi.

Généralement les dispositifs et mécanismes déjà en place ne paraissent pas en mesure de garantir la production de rapports de suivi annuel et de rapports d'évaluation répondant aux attentes selon les indicateurs retenus au départ et l'ensemble des objectifs définis pour la stratégie. Certes, certaines actions de renforcement sont déjà prévues, toutefois il n'existe généralement pas de plan global de renforcement des capacités et les résultats des actions envisagées ne sont pas définies de manière suffisamment claire et précise. En conséquence, il faut généralement s'attendre en l'état à ce que les rapports de suivi soient incomplets et permettent difficilement de se faire une idée recevable des progrès réalisés.

Les insuffisances au niveau du diagnostic des systèmes en place, de la définition des produits de suivi attendus, et de la planification des besoins de renforcement ne permettent pas d'établir de manière opérationnelle quels sont effectivement les niveaux de «performance attendue» du système de suivi, de son niveau de «performance actuel» et de ce qui serait atteignable avec les renforcements prévus aux différentes échéances de rapportage¹.

Parmi les constats relatifs aux écarts entre performances «attendues» et «atteignables», on peut notamment souligner que :

- la liste des indicateurs retenus n'est pas encore clairement établie (globalement et/ou par échéance des livrables);
- les horizons auxquels les dispositifs devraient être en mesure de livrer les divers indicateurs ne sont pas clairement établis;
- les performances de suivi attendues et les formats des rapports annuels sont souvent encore trop flous;
- on ne dispose pas encore d'un diagnostic suffisamment complet et précis des capacités des dispositifs de suivi en place,

¹ Par «niveau de performance» du système de suivi, on peut entendre par exemple la proportion de l'ensemble des indicateurs retenus que ce système est en mesure de livrer systématiquement (soit régulièrement et en temps voulu) ainsi que sa performance à l'égard de divers critères tels que la qualité des rapports /analyses de suivi et le degré effectif de prise en compte des éléments de suivi dans la gestion du processus de mise en oeuvre de la CSLP.

- on ne dispose pas de données suffisamment fiables et récentes pour établir la situation de référence relativement à certains indicateurs retenus.

Le *graphique 3* illustre cet ensemble de constats d'indétermination quant aux performances «atteignables» (avec et sans les actions de renforcement prévues) et aux performances «attendues».

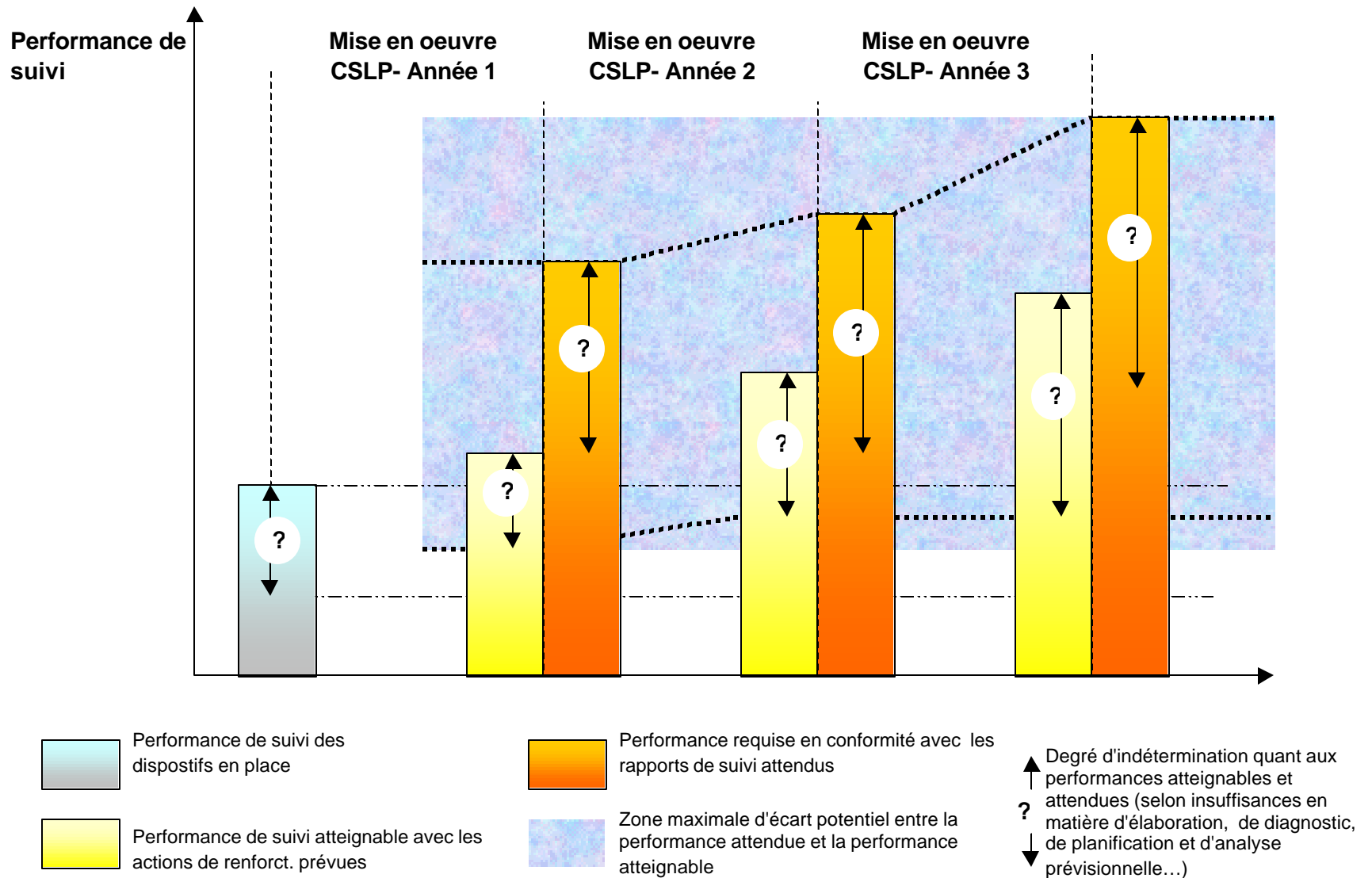
Comme le montre l'exemple du Burkina Faso, après deux ans de mise en oeuvre, il convient pour les autres pays qui s'apprêtent à s'y engager de clarifier au plus tôt dans le processus :

- les performances attendues du système de suivi (indicateurs mesurés aux différentes échéances);
- le format des rapports;
- les priorités de renforcement selon une vision de l'ensemble des besoins;
- une planification des actions alors requises (actions prévues et complémentaires);
- les ressources requises (ressources libérées sur budget de l'Etat et sur fonds PPTÉ).

Le principe même de la gestion par résultats demande un suivi continu selon des fréquences périodiques qui peuvent être trimestrielles, semestrielles, ou annuelles. Par exemple, si l'établissement de la situation de référence pour certains indicateurs demande un an, il ne sera pas possible d'en faire le suivi avant la seconde année. En outre, la fixation même des résultats attendus doit prendre en compte la situation de référence. Les actions de renforcement des capacités prennent du temps pour se matérialiser par des résultats (établissements des situations de référence encore indisponibles ou incomplètes, développement des outils de suivi et de l'instrumentation correspondante...).

Il y a alors urgence à entreprendre ces tâches de planification car il existe des risques importants de dérapage et de décrédibilisation du suivi advenant que les rapports annuels ne parviennent à fournir aux décideurs nationaux et internationaux qu'une image partielle et insuffisante des résultats attendus de la SRP.

Graphique 3. Éléments de diagnostic de mise en place des dispositifs de suivi CSLP : performances «attendues» et performances «atteignables»



1.5 Mise en oeuvre et suivi des CSLP dans les cinq pays étudiés: éléments de diagnostic

Parmi les cinq pays étudiés, le *Burkina Faso* est entré dans sa troisième année de mise en oeuvre du CSLP, le *Niger* l'a amorcée cette année, le *Mali* s'apprête à le faire, alors que la *Côte d'Ivoire* et le *Bénin* en sont au stade de l'élaboration de leur CSLP final.

Au Burkina Faso, le suivi s'avère quelque peu défaillant après deux ans de mise en oeuvre. Il est peu systématisé, incomplet et les deux premiers rapports annuels ne permettent guère de se faire une idée valable de ce qui a été effectivement mis en oeuvre et des résultats atteints, en terme de lutte à la pauvreté.

En ce qui concerne les quatre autres pays, les situations diffèrent plus ou moins selon les aspects considérés, mais au regard de l'état actuel des lieux et des besoins à combler, il ne paraît guère envisageable de réunir rapidement, ni même éventuellement à moyen terme, les conditions d'un suivi performant.

Le tableau synthèse ci-après fait ressortir les principaux constats qui se dégagent de l'analyse diagnostic de chacun des pays examinés. L'analyse de ce tableau montre qu'au delà de certaines spécificités, il y a récurrence de plusieurs éléments de diagnostic communs et notamment :

La représentativité

Dans l'ensemble, quel que soit le pays considéré, la représentativité de tous les acteurs (administration, société civile, secteur privé, partenaires au développement)) a été satisfaisante lors de l'étape de formulation de la stratégie de réduction de la pauvreté. Cependant, dans le cas de la Côte d'Ivoire, certaines insatisfactions ont été exprimées par certaines composantes de la société civile quant aux conditions de leur participation et à la représentativité des membres.

En ce qui a trait aux dispositifs de suivi-évaluation, les cadres institutionnels prévoient une large représentation, toutefois les montages restent encore à mettre à l'épreuve. L'expérience du Burkina Faso montre à cet égard les insuffisances au plan de l'opérationnalisation de la participation de la société civile. En l'occurrence, les rôles et responsabilités qu'on entend lui confier ne sont pas clairement établies et comprises des acteurs concernés eux-mêmes. Il s'agit aussi bien de leur contribution éventuelle au système de production de l'information de suivi que de leur participation à la diffusion et au dialogue de politique.

L'intégration sectorielle

En général, l'existence des groupes thématiques donnent lieu à une large représentation sectorielle. En fait, certains groupes thématiques et certains départements ministériels paraissent s'être davantage engagés dans le processus, notamment dans les domaines de la macroéconomie, des finances publiques, de la santé, de l'éducation. Il semble en être ainsi dans la mesure où il s'agit de domaines traditionnellement perçus comme plus directement rattachés à la lutte contre la pauvreté et où l'attention des partenaires au développement a tendance à se concentrer. Il existe une sorte de «priorisation implicite» sectorielle, certainement justifiée, mais en décalage avec la vocation englobante de l'approche CSLP. Par

ailleurs, dans le cas de la Côte d'Ivoire, l'envergure de la SRP exige une intégration sectorielle très complexe.

Architecture des dispositifs

Dans la plupart des cas, les dispositifs de suivi/évaluation ont été définis dans les grandes lignes mais n'ont pas encore été mis à l'épreuve exception faite du Burkina Faso, seul pays à disposer d'un système de suivi/évaluation de la SRP opérationnel. Dans l'ensemble, il s'agit de dispositifs complexes requerant une coordination forte mais d'où il se dégage une volonté de la part des autorités d'en affirmer le caractère participatif: En plus de l'administration, les organisations de la société civile y sont théoriquement représentées de manière adéquate. Dans les faits, l'expérience du Burkina Faso semble démontrer cependant que fautes de capacités, les acteurs ne sont pas en mesure d'assumer correctement leur rôle. Ces rôles, tout comme les mécanismes de participation des différents acteurs restent à préciser avec davantage de détails tout comme il convient de renforcer les maillons aux niveau décentralisés et déconcentrés, points faibles des 5 dispositifs diagnostiqués.

L'articulation entre mise en oeuvre et suivi-évaluation n'est pas toujours suffisamment distinguée. Par ailleurs, «l'évaluation» est généralement traitée en bloc avec «le suivi» et le besoin de recourir à une instance suffisamment indépendante ne ressort pas explicitement.

Définition des rôles

En général, les différents pays ont passé des décrets portant sur l'organisation globale des dispositifs institutionnels de mise-en-oeuvre et de suivi-évaluation des CSLP qui définissent les missions et attributions des principaux acteurs.

Le rôle de la plupart des acteurs s'y trouve en général circonscrit d'une manière suffisamment claire, compte-tenu de la vocation de ce genre de textes réglementaires à établir un cadrage général. Cependant, dans chacun des dispositifs, la définition des rôles n'établit pas avec la clarté voulue la délimitation des responsabilités de suivi-évaluation entre certains acteurs-clés. Généralement, ce manque de clarté tient à une spécification insuffisante de l'objet et de la nature de ce que ces acteurs ont à suivre et des produits qu'ils ont à livrer pour assurer leur contribution au dispositif /système de suivi-évaluation. Il serait alors nécessaire de clarifier ces rôles (de production de données et informations, d'analyse, de coordination, de diffusion, de coordination) à travers des textes réglementaires complémentaires.

Par ailleurs, d'une manière plus générale, il existe dans chacun des pays un besoin de développer une vision plus opérationnelle du dispositif de suivi allant de paire avec une définition plus précise des rôles et responsabilités des acteurs sous la forme de cahiers des charges. De plus, pour aller de l'avant, il serait d'ailleurs nécessaire que tous les acteurs /structures concernées en viennent à bien définir et établir les rôles et responsabilités au sein de leur propre organisation (par exemple les différents services concernés au sein de chaque département ministériel).

Appropriation-internalisation

La large participation qui a généralement eu cours lors de l'étape de formulation des SRP a été de paire avec une appropriation notable de la part des différents intervenants de l'administration et de la société civile. Cela étant, alors que la plupart des pays viennent de s'engager dans la mise en oeuvre de leur SRP ou s'apprêtent à le faire, les conditions

actuelles ne semblent pas propices à une appropriation satisfaisante et rapide de la fonction de suivi par les administrations et les acteurs de la société civile concernés. En effet, du côté des administrations, hormis quelques cas particuliers, les méthodes de travail ne sont pas encore adaptées aux exigences de suivi-évaluation de la SRP. En fait, il semble que les ministères sectoriels soient encore peu disposés à reconsidérer leurs méthodes de travail pour les aborder sous l'angle des priorités exprimées dans les SRP. Dans l'ensemble, y compris parmi les organisations de la société civile, l'expérience de changements de paradigmes et stratégies nationales au cours des décennies passées tend à susciter une certaine prudence vis-à-vis de l'approche CSLP, présentée comme nouvelle, et que certaines tiennent encore pour être une autre initiative voulue de l'extérieur. L'appropriation du suivi par les organisations de la société civile est également limitée par le manque de clarté quant au rôle qu'elles seraient appelées à assumer.

Capacités effectives versus potentielles

À quelques exceptions près, selon les pays (Côte d'Ivoire et Bénin) ou selon les secteurs (finances publiques, éducation, santé), les systèmes statistiques nationaux connaissent certains dysfonctionnements. En l'état actuel, ces systèmes ne sont en mesure de répondre que partiellement à la demande d'information de suivi SRP. Des actions de renforcement sont dans tous les cas nécessaires. Certaines sont déjà prévues (mais leur planification n'indique pas nécessairement les échéances auxquels les systèmes concernés seront en mesure de livrer les indicateurs sur une base régulière et fiable).

Au niveau des départements ministériels, les insuffisances quantitatives et qualitatives sur le plan des ressources humaines limite leur capacité à assumer adéquatement le rôle de suivi qui leur est dévolu. Elles s'expriment moins au niveau des compétences purement statistiques reliées à la production et au traitement des données que de celles afférentes à la connaissance et à l'opérationnalisation de l'approche, des méthodes et de l'instrumentation de suivi. Ce constat vaut également pour les organisations de la société civile.

Ressources effectives

Dans tous les pays couverts, l'insuffisance des moyens financiers et matériels constitue une contrainte majeure aux fonctions de suivi/évaluation: très peu de projets font l'objet de suivi, et cette responsabilité incombe plus souvent aux bailleurs plutôt qu'aux autorités de tutelle. En marge de la mise en oeuvre des stratégies de lutte contre la pauvreté, les dotations budgétaires des ministères n'ont pas été revues à la hausse dans la perspective de mobiliser des ressources additionnelles pour le suivi évaluation des stratégies de lutte contre la pauvreté. Seuls le Mali et la Côte d'Ivoire ont procédé à une approximation des coûts inhérents au suivi/évaluation de leur stratégies mais il s'agit d'enveloppes globales peu détaillées. Faute de pouvoir circonscrire avec précision les responsabilités et les tâches de suivi à effectuer, il semble y avoir, dans tous les pays considérés, une difficulté à évaluer et à calibrer avec précision les ressources qu'il convient de mobiliser pour assurer un suivi adéquat,

Instrumentation

Les instruments de suivi/évaluation (cadres logiques, gestion par résultat, cycle de gestion des projets, logiciels, etc.) sont peu maîtrisés et utilisés par l'administration et les organisations de la société civile. L'approche de gestion par résultat est méconnue notamment en ce qui a trait *au suivi continu des performances et du rendement*. La fonction de suivi/évaluation est

d'ailleurs peu internalisée au sein des administrations où elle est apparentée à une sanction plutôt qu'à un outil de prise de décision. Les capacités d'analyse sont inadaptées aux exigences de la SRP et à son approche de gestion et elles pourraient affecter à très court terme la fonctionnalité des dispositifs de suivi/évaluation mis en place si des actions de renforcement des capacités ne sont pas mises en oeuvre. Ceci est d'autant plus vrai que peu d'initiatives (sinon aucune) ont été entreprises, lors de la phase de préparation, pour doter les différents acteurs en instruments de suivi et les former aux exigences et aux méthodes de la gestion par résultat.

Indicateurs de suivi

Une liste des indicateurs de suivi CSLP a été établie dans chaque pays, hormis au Bénin. Dans chaque cas également, compte-tenu du nombre élevé d'indicateurs retenus dans ces listes, un noyau d'indicateurs plus prioritaires a été identifié. En rapport avec la vocation et le caractère englobant des CSLP et des divers groupes thématiques retenus, un nombre plus limité d'indicateurs a été retenu pour chaque domaine /secteur.

Généralement, la fréquence de disponibilité *requis* ou *attendue* des mesures des différents indicateurs a été déterminée. Cependant, la situation n'est généralement pas établie de manière suffisamment systématique, claire et précise quant (i) à l'existence et la valeur des données permettant d'établir des situations de référence et des résultats attendus et (ii) quant à la capacité de produire en temps voulu et avec la fiabilité voulue ces indicateurs (y compris dans des domaines où des actions de renforcement des capacités sont prévus).

Dans certains secteurs /départements ministériels traditionnellement mieux équipés au plan du suivi statistique (le plus souvent le MEF et les ministères de l'éducation et de la santé), les problèmes sont peut-être moindres. Par contre, dans d'autres secteurs qui sont traditionnellement moins pourvus, difficiles à suivre ou nouveaux (développement rural, environnement, bonne gouvernance...), force est de reconnaître l'existence d'un décalage souvent important entre les informations dont il serait utile et souhaitable de disposer pour nourrir le suivi CSLP et celles qu'il est raisonnablement envisageable d'avoir à court-moyen terme, nonobstant les efforts qui pourraient être consacrés pour accroître les capacités.

Pour que la fonction de suivi parvienne à s'imposer, il paraît nécessaire de clarifier davantage au départ les règles du jeu, notamment en établissant clairement quels sont les ensembles d'indicateurs qu'on devra effectivement retrouver à tel horizon dans les rapports de suivi (et qu'on se sera alors assuré de pouvoir produire). À cet égard, si tous reconnaissent la nécessité d'utiliser «les indicateurs de résultats» (à court, moyen et long terme), il paraît en même temps difficile, sinon incontournable, de conserver des «indicateurs de processus», en particulier pour le suivi des premières années. Un système prévoyant une programmation glissante des indicateurs à suivre au fur et à mesure de l'avancée du processus serait une option à considérer.

Le suivi-évaluation fait intrinsèquement partie du système global de gestion des SRP, notamment pour aider à leur pilotage. L'efficacité globale de gestion de la mise en oeuvre des SRP (planifiées sur des horizons de trois à cinq ans) requiert de pouvoir effectuer un suivi adéquat le plus rapidement possible afin d'éviter les dérapages. La systématisation du suivi des résultats a représenté un défi exigeant pour toutes les grandes organisations et les pays qui en ont déjà fait un élément clé de leur modèle et de leurs règles de gestion publique. Certains pays parmi les plus industrialisés sont encore peu avancés en ce domaine. Dans le cas présent où on a affaire à des pays en développement en prise avec certaines faiblesses

importantes au niveau des capacités et systèmes d'informations, où on a affaire à des CSLP qui ont une large couverture sectorielle et où l'approche est nouvelle, il existe un décalage important entre, d'une part, les exigences qu'il faudrait en principe satisfaire dès à présent pour suivre efficacement les CSLP et, d'autre part, les conditions existantes et le temps requis pour effectuer les actions de renforcement nécessaires et qu'elles donnent fruit.

Concertation des bailleurs

Nonobstant l'existence de fortes préoccupations reliées au suivi des CSLP et la présence de plates-formes de dialogue (éventuellement formelles comme par exemple au Mali), la mise en place des dispositifs de suivi-évaluation ne fait guère l'objet que de quelques initiatives très ponctuelles de la part de certains bailleurs. Dans aucun des pays à l'étude n'existe de plan global de renforcement des capacités de suivi-évaluation en fonction de priorités établies et reconnues de la part des autorités nationales et de l'ensemble des bailleurs de fonds. A fortiori, il n'existe pas de mécanismes communs aux bailleurs pour appuyer ces efforts même si, dans le cas du Burkina Faso, il est question de mettre en place un Fonds d'appui institutionnel multi-bailleurs pour financer des actions de suivi. Certains écarts de vue entre bailleurs de fonds concernant les indicateurs à privilégier et les mécanismes de décaissement semblent freiner les initiatives de concertation et de coordination effective.

Besoins d'appui et types d'interventions

Pour chaque élément de diagnostic, on trouvera ci-après un encadré indiquant les principaux besoins d'appui recensés, les types d'interventions requises ainsi que les pays concernés. Ces encadrés se basent sur les informations synthétiques par pays qui sont présentées dans les tableaux figurant en Annexe.

Participation de la société civile, de l'administration et des partenaires au développement

Besoins

- Améliorer la participation de la société civile
- Coordination et concertation des acteurs de la Société Civile
- Appropriation des CSLP
- Intégration dans le dispositif

Interventions

- Renforcement des capacités de la Société Civile
- Actions d'Information / Sensibilisation / Communication auprès des membres
- Révision des textes réglementaires

Pays Concernés

- Burkina Faso
- Niger
- Côte d'Ivoire

Intégration sectorielle, architecture des dispositifs, rivalités et définitions des rôles

Besoins

- Appui à la définition et à l'opérationnalisation des dispositifs de suivi / évaluation des CSLP
- Clarification des missions des acteurs des dispositifs de suivi / évaluation

Interventions

- Réalisations de diagnostics institutionnels
- Conception / Design et Formulation de dispositifs
- Renforcement des capacités des acteurs et des organismes d'appui (appareils statistiques, groupes thématiques, etc.)
- Formation à l'analyse et instrumentation en suivi / évaluation
- Élaboration / Révision et/ou Précision des cahiers des charges par catégorie d'acteurs

Pays Concernés

- Côte d'Ivoire
- Bénin
- Mali
- Niger
- Burkina Faso

Appropriation / Internalisation

Besoins

- Renforcer l'appropriation des CSLP et la dynamisation des dispositifs
- Organisation, gestion et fonctionnement des groupes thématiques ou sectoriels

Interventions

- Intégration des CSLP dans la mission des différents départements ministériels
- Coordination de l'action des différents services
- Action de Sensibilisation / Formation et Instrumentation des acteurs des dispositifs
- Appui à l'animation et à la concertation des groupes thématiques ou sectoriels

Pays Concernés

- Burkina Faso
- Bénin
- Niger
- Côte d'Ivoire

Capacités effectives versus potentielles et ressources effectives

Besoins

- Systématiser les actions de suivi / évaluation au sein des administrations et des organisations de la Société Civile

Interventions

- Renforcement des capacités humaines, matérielles et financières des acteurs des dispositifs de suivi

Pays Concernés

- Bénin
- Burkina Faso
- Côte d'Ivoire
- Mali
- Niger

Instrumentation

Besoins

- Maîtriser des outils et méthodes de suivi / évaluation des projets et programmes

Interventions

- Appui au développement de méthodes de suivi et évaluation (gestion axée sur les résultats, cadres logiques, fiches de suivi, logiciels de gestion des projets, etc.)

Pays Concernés

- Burkina Faso
- Bénin
- Niger
- Côte d'Ivoire

Articulation des dispositifs

Besoins

- Séparation des fonctions de mise en oeuvre et de suivi / évaluation

Interventions

- Intégration d'une composante évaluation externe dans le processus

Pays Concernés

- Burkina Faso
- Mali
- Niger

Adéquation et fiabilité des indicateurs

Besoins

- Finalisation des indicateurs
- Améliorer la fiabilité et la régularité des indicateurs

Interventions

- Appui à l'identification des indicateurs
- Renforcer les capacités des acteurs des systèmes statistiques
- Financement d'enquêtes et d'analyse quantitative et qualitative sur la pauvreté

Pays Concernés

- Niger
- Bénin
- Mali
- Burkina Faso
- Côte d'Ivoire

Coordination des bailleurs de fonds

Besoins

- Améliorer la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers

Interventions

- Appuyer les autorités à impulser une concertation des partenaires techniques et financiers

Pays Concernés

- Burkina Faso
- Bénin
- Côte d'Ivoire
- Niger

ANNEXES

Annexe 1

Synthèse des diagnostics pays

Synthèse des diagnostics pays

Niger	Côte d'Ivoire	Burkina Faso	Bénin	Mali
Participation de la société civile, de l'administration et des partenaires au développement				
<p>Bonne représentativité au niveau de la formulation de la stratégie. Processus consultatif mis en place réunissant toutes les composantes de la société. Pour ce qui concerne le dispositif de suivi/évaluation sa composition n'était pas encore définie mais volonté des autorités de lui donner la représentativité la plus large possible.</p>	<p>Forte participation de la société civile, de l'administration, du secteur privé et des partenaires au développement au niveau de la formulation de la SRP avec la création de 10 groupes thématiques et la tenue e plusieurs ateliers régionaux. Forte critique cependant de la société civile sur ses conditions de participation et sur la représentativité des membres parlant en son nom.</p> <p>Au niveau du dispositif de suivi/évaluation, celui-ci n'ayant pas encore été mis à l'épreuve, il est prématuré pour le moment de se prononcer sur son caractère participatif. Le cadre institutionnel prévu, bien que théorique, garantit la présence et la participation de l'administration, de la société civile et des représentants du secteur privé à tous les échelons qui le composent.</p>	<p>A l'étape de formulation, le CSLP a été l'occasion d'initier un dialogue avec la quasi totalité des acteurs du développement et principalement la société civile et les partenaires au développement.</p> <p>Au niveau du dispositif de suivi/évaluation, société civile très peu impliquée en terme de participation active aux débats. L'absence de membres permanents au sein des GS et du CTS nuit à la continuité du suivi et au développement d'une mémoire institutionnelle. Les acteurs locaux devraient être sensibilisés davantage au processus CSLP afin qu'ils puissent être amenés à jouer un rôle de premier plan dans le dispositif de suivi</p>	<p>Processus de concertation au niveau de la formulation qui a impliqué de manière satisfaisante les principaux intervenants de l'administration et de la société civile. Dispositif de suivi/évaluation au stade de validation et non encore opérationnel. Faible capacité des Comités Départementaux de Suivi (CDS) à jouer le rôle de suivi/évaluation qui leur est pressenti au niveau local.</p>	<p>Relativement large et forte au niveau de la formulation du CSLP. Au niveau de la mise en oeuvre et du suivi, rôle des acteurs insuffisamment précisé.</p>
Intégration sectorielle				
<p>Exception faite du ministère de l'éducation de base, les stratégies sectorielles des autres ministères restent à affiner. Absence de points focaux de la Direction de la Statistique et des Comptes</p>	<p>Dans sa formulation actuelle, le DRSP est trop large et insuffisamment ciblé pour lutter efficacement contre la pauvreté. Requiert un montage institutionnel complexe au niveau du dispositif de</p>	<p>Intégration renforcée à travers la mise en oeuvre de groupes sectoriels correspondants aux principaux axes de la stratégie de lutte contre la pauvreté.</p>	<p>Renforcée à travers la participation active des principaux ministères sectoriels à l'élaboration et au suivi/évaluation du DSRP. Ministères sociaux (éducation, santé, agriculture, environnement et</p>	<p>Intégration sectorielle en matière de suivi-évaluation inégale et disparate selon les secteurs concernés. Les systèmes en place pour produire des données et indicateurs dans les domaines des finances publiques</p>

Niger	Côte d'Ivoire	Burkina Faso	Bénin	Mali
Nationaux dans les ministères et inexistance de liaisons organisationnelles qui puissent harmoniser les approches et les besoins d'informations.	suivi/évaluation.		hydraulique) plus particulièrement impliqués au niveau du suivi/évaluation	ou de l'Éducation sont plus développés que ceux permettant de suivre le développement rural ou le secteur privé urbain. Appariement au CSLP relativement bien compris pour certains secteurs (santé, éducation), mais moins pour d'autres (mines...).
Architecture du dispositif				
Ancrage institutionnel défini dans les grandes lignes dans le document de la SRP mais le détail reste à développer. Reflexion toujours en cours quant à la configuration, composition et modalités de fonctionnement qu'il y aurait lieu de donner au dispositif de suivi de la SRP.	Dispositif qui intègre adéquatement la fonction de suivi/évaluation et accorde une place adéquate à l'ensemble des acteurs: administration, secteur privé, société civile. Présence cependant de nombreuses faiblesses dont celles de s'appuyer sur un montage et des interrelations complexes, une centralisation et déconcentration ambitieuse, un ancrage institutionnel différent de celui des programmes antérieurs, une mauvaise visibilité des circuits d'information et une collaboration entre acteurs qui vraisemblablement ne pourront pas à court terme assumer adéquatement leurs missions.	Mise en place effective d'un dispositif de suivi de la pauvreté hiérarchisé selon trois niveaux Absence cependant d'un maillon fort au niveau décentralisé et déconcentré. Dispositif peu opérationnel souffrant de nombreux dysfonctionnements: seuls quelques groupes sectoriels sont fonctionnels. Qualité inégale des rapports d'exécution produits par les groupes sectoriels et des bilans de mise en oeuvre annuels.	Dispositif de suivi/évaluation prévu complexe requérant un mécanisme de coordination fort. Nécessité de définir clairement les responsabilités et niveau d'intervention de chaque acteur intervenant, afin d'assurer l'opérationnalité future du dispositif de suivi/évaluation.	Le dispositif décrit dans le CSLP final identifie les différentes composantes (structures administratives, comités, etc.) appelées à jouer un rôle dans le système de suivi et établit un canevas général de la distribution et de l'articulation des rôles. Dispositif adéquatement configuré dans l'ensemble, reposant sur le dispositif existant et rôlé lors de la phase d'élaboration.. Les rôles et mécanismes demandent encore à être précisés.
Rivalités				
Traditions de collaboration peu développées entre ministères. Les services techniques sont jaloux de leurs prérogatives. Absence de liens fonctionnels entre les différents membres du SNS et de	Risques de rivalité présents entre le Premier Ministre également en charge de la planification du développement et le Ministère de l'Economie et des Finances qui disposerait semble-t-il d'une plus	Bon ancrage du dispositif au sein du Ministère de l'Economie et des Finances. Suite à une scission au sein de ce ministère risques de rivalités entre certaines directions. Rôle diffus de l'ONAPAD	Risques de rivalités importants entre le Ministère du Plan et le Ministère des Finances. Cela pourrait affecter les opérations de la Commission Nationale pour le Développement et la Lutte contre la	Pas d'enjeu spécifiques majeurs révélés.

Niger	Côte d'Ivoire	Burkina Faso	Bénin	Mali
dialogue entre producteurs et utilisateurs de la statistique.	grande expertise et de meilleures capacités pour piloter le dispositif de suivi/évaluation.	notamment au niveau de sa complémentarité avec le STC-PDES et l'INSD.	Pauvreté (CNDLP) et la fonctionnalité du dispositif de suivi en entier. L'ancrage institutionnel de l'Observatoire du Changement Social pourrait être source de conflits internes potentiels.	
Définition des rôles				
Les rôles et responsabilités des différents acteurs dans le suivi/évaluation ne sont pas précisément définis et n'ont fait l'objet d'aucun accord entre les parties prenantes. Difficulté à articuler une vision opérationnelle du dispositif de suivi et à délimiter les responsabilités des différentes parties prenantes.	Textes réglementaires pris fixant les attributions et missions des différents acteurs. Néanmoins, il reste à rédiger un cahier des charges pour les différentes structures de production statistique en rapport avec le DRSP et à définir les missions et cahiers des charges précis des différents acteurs en matière de suivi de la SRP	Rôles et attributions des trois paliers du dispositif de suivi du CSLP circonscrits dans des textes réglementaires. Coordination insuffisante de tous les acteurs impliqués dans le suivi; et absence de cahiers des charges définissant clairement les rôles et responsabilités des différents intervenants.	Cahier des charges à définir pour l'ensemble des composantes du dispositif de suivi de même que des termes de référence pour chacun des acteurs. Risque de non opérationnalité de toutes les structures dû au chevauchement éventuel des fonctions ou à l'ambiguïté des mandats.	Besoin de clarifier les rôles et mécanismes de participation effective de la société civile au dispositif de suivi/ évaluation. Besoin également de préciser les rôles et responsabilités des différents services dans les systèmes de suivi au sein des ministères. Les rôles doivent être également mieux précisés entre la DNP, l'ODHD, la cellule CSLP, la DNSI et le CAFPD.
Planification des calendriers				
Pas de calendrier de travail établi et directives non encore transmises aux ministères quant à la fréquence des rapports de suivi à produire.	DRSP finale non encore approuvée et dispositif de suivi non encore opérationnel. Pas de calendrier de travail établi et directives non encore transmises aux ministères quant à la fréquence des rapports de suivi à produire.	Calendriers de rencontre des différents paliers du dispositif de suivi/évaluation peu respectés et peu réalistes. Opérationnalisation du dispositif assurée par à coups, sous l'impulsion d'échéances ponctuelles à respecter.	Dispositif de suivi non fonctionnel encore et pas de calendrier de travail ou de production des rapports définis	Dispositif fonctionnel, opérationnalisable au niveau du suivi macroéconomique, des finances publiques et des secteurs sociaux. Les mécanismes de coordination restent à préciser. Articulation à déterminer entre composante participative du dispositif de suivi et la composante administration publique. L'Observatoire du Développement Humain Durable est à rebâtir.

Niger	Côte d'Ivoire	Burkina Faso	Bénin	Mali
Appropriation/Internalisation				
<p>Ni les ministères techniques, ni les représentants de la Société Civile n'ont adapté leur méthodes de travail aux exigences de suivi/évaluation de la SRP. De plus: (i) il n'y a eu aucune évaluation quant aux capacités des différents acteurs à assumer les tâches et responsabilités qui leurs incombent dans le dispositif de suivi, (ii) les besoins en terme d'Information n'ont pas été clairement précisés, (iii) il n'y a aucun dispositif de coordination qui permette aux acteurs de se concerter et se coordonner, (iv) la liste des indicateurs à suivre par ministère n'est pas encore fixée de manière définitive, (v) le type, le format, le contenu et la fréquence des rapports de suivi n'a pas été établie.</p>	<p>Appropriation/internalisation de la SRP inégale au sein de l'administration et de la société civile. Ministères sectoriels tardivement impliqués dans le processus d'élaboration du DSRP-I, et peu prêts à reconsidérer leurs méthodes de travail pour les aborder sous le prisme de la réduction de la pauvreté. Ancrage institutionnel du point focal DSRP dans certains ministères peu pertinent. Instances coordonnatrices du suivi de la SRP non encore opérationnelles et acteurs peut au fait de ce qui doit faire l'objet d'un suivi, des indicateurs à produire, du type d'analyse à effectuer et du format des rapports de suivi à préparer</p>	<p>Déficiência claire au niveau de l'appropriation et de l'internalisation des objectifs du CSLP, au niveau de l'administration et de la société civile. Hormis les grandes directions du Ministère de l'Économie et des Finances et les deux ministères sociaux impliqués au départ (santé et éducation de base), les ministères participent peu à l'effort de mise en œuvre du dispositif de suivi. Leur participation est ponctuelle, réactive et principalement dictée par les échéances de production des rapports.</p>	<p>Mise en oeuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté non encore amorcée et l'appropriation/internalisation reste à tester. Volonté réelle cependant dans les ministères sectoriels de mettre en place des systèmes de suivi interne en vue de se préparer à assumer les tâches de suivi. Tentatives de modifier les méthodes de travail et de les adapter aux exigences de suivi du DSRP.</p>	<p>Au niveau de l'administration comme des représentants de la société civile, le CSLP est souvent considéré avec circonspection et comme un exercice imposé par le haut et de l'extérieur. Faible intégration au niveau du dispositif de suivi .</p>
Capacités effectives versus potentielles				
<p>Déficiência du Système Statistique National qui ne dispose pas de la capacité à répondre adéquatement à la demande d'informations qu'engendrera le suivi de la SRP. Pour ce qui est de l'administration publique, hormis quelques ministères techniques, les capacités en suivi/évaluation sont très faibles. Nécessité d'une mise à niveau des acteurs.</p>	<p>Situation diverses selon les structures impliquées. Capacités relativement présentes à l'Institut National de la Statistique. Par contre au niveau des ministères sectoriels, l'insuffisance des moyens humains, matériels et financiers altèrent les capacités à assumer adéquatement le rôle qui leur est dévolu. Très fort dénuement de la fonction publique nationale et faible possibilité que le pays ait la capacité de gérer le DRSP du jour au lendemain.. Pour ce qui est de la société civile, les organisations</p>	<p>Faible coordination du dispositif statistique. Difficultés de l'INSD liées essentiellement à la forte mobilité de son personnel, aux capacités internes réduites en analyse de données et à l'inadéquation entre ressources financières et opérations coûteuses de collecte de données. Les services de suivi/évaluation sont peu développés au sein des ministères et les ressources humaines dédiées à cette fonction sont généralement en nombre insuffisant et peu formées aux</p>	<p>Présence de capacités techniques au niveau des organes statistiques. Nécessité cependant de maintenir et renforcer les compétences en matière de collecte, méthodes de traitement de l'information et d'analyse notamment au niveau déconcentré. Au niveau des ministères, faible appropriation des outils et techniques de suivi/évaluation.</p>	<p>Existence d'une certaine appropriation/internalisation des mécanismes de suivi au Ministère de l'Economie et des Finances et aux ministères de l'éducation et de la santé avec des actions de renforcement amorcées. La plupart des autres ministères et représentants de la société civile n'ont pas encore adapté leurs méthodes de travail en fonction des exigences du suivi du CSLP. Bien que sensibilisés, position réactive de la plupart des acteurs appelés à contribuer au dispositif de suivi.</p>

Niger	Côte d'Ivoire	Burkina Faso	Bénin	Mali
	sont jeunes et peu expérimentées dans l'exécution et le suivi/évaluation des projets.	méthodes de suivi.		Approche de gestion par résultat mal connue et considérée comme porteuse de menaces par les administrations.
Ressources effectives				
Insuffisances des ressources humaines, financières et matérielles permettant d'assurer un suivi adéquat. Des ressources budgétaires n'ont pas encore été pour le moment prévues pour le fonctionnement du dispositif de suivi ou pour la mise à niveau des capacités de suivi/évaluation des différents acteurs.	Approximation des coûts inhérents au suivi/évaluation de la SRP estimées à près de 10 milliards de FCFA. Ces ressources financières devraient provenir principalement des fonds obtenus au titre de l'initiative PPTE et des contributions des partenaires au développement. Données globales non ventilées selon les activités considérées	Faibles dotations en ressources humaines, matérielles et financières des DEP (Directions des Etudes et la Planification) des ministères techniques. Conséquence: les projets ne font pas systématiquement l'objet d'un suivi et, faute de moyens, peu de visites se font sur le terrain pour s'assurer de la matérialité des résultats. En marge de la mise en oeuvre du CSLP, les dotations budgétaires des ministères n'ont pas été revues à la hausse dans la perspective de mobiliser plus de ressources pour le suivi des projets réalisés dans le cadre de l'initiative PPTE.	Faiblesse des ressources humaines, matérielles et financières des ministères techniques occasionnant des rapports d'activité fréquents en terme de suivi/évaluation. Les activités statistiques de l'INSAE tout comme celles initiées par le Secrétariat Permanent sont entièrement financées par les aides extérieures.	Montant de 4 milliards de FCFA inscrit au titre de la composante « <i>Mise en oeuvre du CSLP, analyse et suivi/évaluation de la pauvreté</i> », soit 0,2% du financement total prévu pour le CSLP. Difficulté à apprécier dans quelle mesure les ressources prévues sont adéquatement calibrées pour assurer un suivi répondant aux attentes. Délimitation encore floue entre les activités opérationnelles et de renforcement du suivi-évaluation et celles qui devraient être menées dans le cadre d'autres composantes du programme.
Instrumentation				
Faible maîtrise des outils de suivi par l'administration et les ONG. Dans le cadre de la SRP, aucune initiative n'a été entreprise pour doter les différents acteurs en instruments de suivi et les former aux exigences et aux méthodes de suivi évaluation	Instruments de suivi/évaluation des projets inexistants et mal maîtrisés par le personnel des ministères. La notion de gestion par résultats méconnue. Manque de formation des responsables en charge de l'évaluation des projets. Culture de suivi/évaluation peu développée au sein de l'administration et apparentée à une sanction et non à outil de prise de décision. Au niveau déconcentré tout comme décentralisé, la problématique du suivi/évaluation n'est pas encore	Capacités d'analyse en suivi / évaluation insuffisantes affectant la fonctionnalité de l'échelon le plus bas du dispositif de suivi. Membres des groupes sectoriels peu à la problématique et à l'instrumentation du suivi (cadres logiques, gestion par résultat, cycle de gestion des projets, logiciel, etc.) des projets. Aucune démarche entreprise pour systématiser le suivi au sein des Groupes Sectoriels et standardiser les méthodes de travail. Pas d'uniformisation non plus du	Instrumentation insuffisante et inappropriée. Absence de module social dans le système MOSARE (recettes et dépenses de l'état) permettant de faire le lien entre réduction de la pauvreté et finances publiques. Intégration lente du mécanisme PERAC qui associe les moyens et résultats, au sein des ministères.	Approche de gestion par les résultats mal maîtrisée, sinon inconnue. Opérationnalisation également mal maîtrisée notamment en ce qui a trait au cadre de suivi continu des performances et du rendement. Instrumentation non élaborée et exigences organisationnelle et fonctionnelle mal définies et appréhendées. Notion de suivi considérée négativement (sanction plutôt qu'aide à la gestion)

Niger	Côte d'Ivoire	Burkina Faso	Bénin	Mali
	véritablement débattue.	contenu des rapports produits ce qui rend difficile leur synthèse à l'échelon supérieur.		
Articulation				
Concentration de la mise en oeuvre et du suivi au Secrétariat Permanent de la SRP. Rattachement des fonctions de suivi et d'évaluation à un niveau décisionnel élevé mais non séparation des fonctions de suivi et d'évaluation.	Distinction faite dans le DRSP final entre mise en oeuvre et suivi. Toutefois, selon répartition des responsabilités proposées, il s'agit plutôt de division des tâches que de séparation des fonctions puisque même si mise en oeuvre et suivi/évaluation relèvent de structures différentes; elles demeurent toutes deux sous l'autorité hiérarchique du Comité National de Supervision.	Non séparation des fonctions de mise en oeuvre et de suivi/évaluation. Distribution des rôles et responsabilités notamment au regard des fonctions d'élaboration, de mise en oeuvre et de suivi des politiques qui n'est pas de nature à garantir une évaluation objective des résultats du CSLP.	Séparation claire des fonctions de mise en oeuvre et de suivi: les structures chargées de l'évaluation des impacts des stratégies de réduction de la pauvreté (CAPE, bureaux d'étude privés, organisations de la société civile) sont indépendantes des ministères chargés de la mise en oeuvre de ces politiques.	Les deux fonctions ne sont pas suffisamment distinguées. Risques de conflits d'intérêts.
Adéquation des indicateurs				
Les indicateurs retenus ne permettent pas dans leur ensemble d'apprécier certaines situations de pauvreté, en particulier ses aspects qualitatifs. Liste des indicateurs à parfaire. Nécessité d'introduire une plus grande désagrégation afin de mieux saisir la problématique des disparités urbain-rural et celle de l'égalité des sexes.	Deux catégories d'Indicateurs inclus dont un noyau dur de 25 indicateurs. Adéquation bonne dans l'ensemble notamment pour ce qui concerne les indicateurs portant sur la population, les finances publiques, l'agriculture, l'infrastructure, l'éducation et formation, la santé et le SIDA. Adéquation faible par contre pour ce qui concerne les indicateurs sur le genre et le développement du secteur privé	Les indicateurs retenus portent principalement sur les secteurs sociaux (santé et éducation). Absence de référence aux indicateurs liés au secteur du développement rural (agriculture, eau et environnement, ressources animales). Les indicateurs proposés sont basés sur des moyennes nationales et ne sont ni décomposés ni régionalisés ce qui en limite la représentativité.	Liste des indicateurs non encore établie. Difficulté des organismes statistiques à mobiliser les ressources pour identifier les groupes-cibles pauvres, faire le suivi de leur situation et apporter les informations nécessaires à l'élaboration de politiques les concernant.	Les indicateurs retenus sont pertinents et forment une bonne base de suivi du CSLP quoique leur définition ne soit pas toujours très claire. Effort de catégorisation des indicateurs entrepris (indicateurs d'activités, de résultats et d'impacts). La liste retenue n'a pas fait l'objet d'un consensus réel. Fort potentiel de différents. Malentendus alimentés par une maîtrise insuffisante et des compréhensions différentes de l'approche de gestion par résultats et de son opérationnalisation.

Niger	Côte d'Ivoire	Burkina Faso	Bénin	Mali
Fiabilité des indicateurs				
<p>Problème de disponibilité des données. Les bases statistiques actuelles ne permettent pas de répondre aux besoins d'analyse et de suivi de la SRP. Nécessité de réaliser des enquêtes additionnelles</p>	<p>Disponibilité des indicateurs auprès des administrations et organismes statistiques en Côte d'Ivoire. Problème de qualité en terme de mise à jour régulière et de fiabilité en raison des faiblesses de l'appareil statistique national.</p>	<p>Situation variable selon les indicateurs. Pertinence et fiabilité discutables des indicateurs macro-économiques. Production des comptes nationaux stoppée depuis plusieurs années. Dans tous les secteurs, la production des indicateurs à partir de données d'enquêtes requiert un appui en vue d'assurer la qualité et la régularité de collecte, du traitement et de l'analyse des données.</p>	<p>Manque d'informations et de statistiques à jour dans de nombreux domaines et notamment au niveau agricole.</p> <p>Difficulté technique dans la production des indicateurs au niveau des différents ministères: manque de ressources humaines et de compétences dans le traitement informatique des données et enquêtes.</p> <p>Répartition des tâches entre le MAEP (responsable de l'ECVR) et l'INSAE (en charge de l'ELAM) pour les enquêtes-ménage pose divers problèmes méthodologiques notamment en terme de périodicité, d'échantillonnage et de stratification des échantillons.</p>	<p>Liste indicative indiquant les indicateurs retenus, leur source et leur fréquence de production disponible. La production d'une bonne partie de ces indicateurs ne semble pas devoir poser de problème majeur, toutefois il ne semble pas que le système national d'information soit actuellement, en mesure d'assurer la production adéquate de bon nombre d'entre eux.</p> <p>Dans certains domaines (macro-économique et budgétaire, éducation, santé) production sur une base régulière et systématique d'une bonne partie des indicateurs faisant partie de la liste retenue pour le suivi-évaluation du CSLP. Pour la plupart des autres secteurs, les dispositifs existants ne semblent pas cependant voir actuellement la capacité de produire de façon systématique et régulière les indicateurs de suivi retenus. D'autres indicateurs sont nouveaux et leur production demande un renforcement de dispositifs existants ou la mise en place de nouveaux dispositifs.</p>
Coordination des bailleurs				
<p>Inexistence d'un cadre de concertation entre bailleurs de fonds. Volonté de concertation et d'harmonisation des bailleurs de fonds peu présente au Niger.</p>	<p>Concertation peu développée en raison de désaccords persistants entre les principaux bailleurs de fonds. Même s'il existe dans le discours une volonté de se concerter, les PTF ne sont pas</p>	<p>Divergences de vues entre certains bailleurs de fonds quant aux mécanismes de décaissement, les échéanciers de réalisation du CSLP, les indicateurs à considérer et la priorité des mesures de</p>	<p>Niveau de collaboration et de concertation réduit qui limite l'élaboration d'actions communes.</p>	<p>Mécanisme de concertation en place et fonctionnel. Collaboration qui pourrait être renforcée à travers la mise en place d'un fonds commun dédié au renforcement du système de suivi.</p>

Niger	Côte d'Ivoire	Burkina Faso	Bénin	Mali
	encore arrivés au stade où ils sont prêts à coordonner leur approche ou à harmoniser leurs demandes d'information en terme de suivi de la SRP.	soutien à la stratégie de réduction de la pauvreté. Existence d'un groupe de soutien budgétaire conjoint et mise en place possible d'un fonds d'appui institutionnel.		

Annexe 2

Synthèse des forces et des faiblesses

Synthèse des forces et des faiblesses

CRITÈRES	BURKINA FASO		NIGER		BÉNIN		MALI		CÔTE D'IVOIRE	
	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques
Participation : - Administration - société civile. - secteur privé	Effective pour l'administration au stade de l'élaboration	Absence de la Société Civile au stade de l'élaboration	Niveau formulation	Niveau mise en oeuvre et suivi du rôle des acteurs non défini	Effective au niveau de l'élaboration (participation SC grâce à l'appui Danemark-Pays-Bas), place définie dans le dispositif de suivi	Participation au dispositif de suivi encore non testée → risque	Effective au stade de l'élaboration		Secteur privé ↑, étape formulation CSLP Forte participation du secteur privé au niveau de l'étape de formulation	Division de la Société Civile
Intégration sectorielle	Bonne intégration sectorielle (CLSP fédérateurs des politiques sectorielles)		Bonne représentation		Forte intégration sectorielle		Très bonne intégration sectorielle des programmes déjà élaborés		Implication forte des ministères techniques	Décentralisation / déconcentration – trop poussée, risque de non-opérationnalité
Capacités effectives versus potentielles		Insuffisantes, hormis quelques niveaux sectoriels (DEP, santé), central et déconcentré (tous les secteurs)		Insuffisantes, hormis statistique, éducation, santé, agriculture		Hormis INSAE, capacités limitées		Hormis DNSI et CPS (santé), capacités techniques faibles	√	Faibles en dehors de l'Institut National de la Statistique et du Ministère de l'Économie et des Finances
Ressources effectives : - financières - matérielles - humaines		Ress. humaines / matérielles / financières insuffisantes. Mobilité élevée à l'INSD et dans les DEP		Insuffisantes		Insuffisance des ressources humaines et matérielles		Très forte insuffisance des ressources humaines et matérielles		Insuffisantes exception faite de l'INS
Instrumentation		Insuffisante et souvent inappropriée (ex. : modèle macro MEF) + instrumentation de gestion interne défaillante		Pas d'instruments, notion de suivi considérée négative (≠ aide à la gestion)		Instrumentation de gestion interne (PERAC) récemment mise en place; résultats encore attendus		Non-testé → risque		Aucune instrumentation, pas de suivi effectué

CRITÈRES	BURKINA FASO		NIGER		BÉNIN		MALI		CÔTE D'IVOIRE	
	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques
Architecture du dispositif de suivi	Architecture théoriquement bien élaborée et agencée	Dispositif grippé : réunions irrégulières à tous les niveaux Certains groupes sectoriels sont non fonctionnels	Architecture légère, souci de s'appuyer sur ce qui existe		Souci de s'appuyer sur ce qui existe	Dispositif complexe jusqu'ici virtuel. En voie de révision		Dispositif lourd – multitude de groupes thématiques	Respecte norme de décentralisation / déconcertation	Lourde et complexe
Ancrage institutionnel		Scission au MEF crée risque et confusion au niveau ancrage	Chapeauté par le cabinet du Premier Ministre, assure la collaboration des acteurs		Bon ancrage aux Ministères du Plan et des Finances	Rivalités potentielles au niveau interministériel	Très bon ancrage institutionnel, pas d'amalgame dans les responsabilités			Rivalités potentielles au niveau interministériel
Appropriation / Internationalisation : - administration. - Société Civile - au niveau local / régional		Hormis les grandes directions du MEF et les 2 ministères sociaux (santé, éducation de base), le CLSP n'est pas approprié		Au niveau de l'administration : perçu comme initiative de l'extérieur		Non-testée → risque	Beaucoup d'efforts d'information et de sensibilisation des acteurs à la base		Bonne appropriation / internalisation à l'étape de formulation	Faible au niveaux local et régional Mise en oeuvre non-testée → risque
Articulation entre mise en oeuvre et suivi		Les deux fonctions ne sont nettement séparées		Les deux fonctions ne sont pas assez distinguées	Séparation des fonctions mise en oeuvre / suivi			Les fonctions mises en oeuvre et suivi ne sont pas séparées	Structures séparées	
Définition des rôles	Rôles bien définis en ce qui concerne le dispositif de suivi à 3 paliers (P ₁ , P ₂ , P ₃)	Confusion ou ambiguïté des missions au niveau des organismes d'appui dans le domaine statistique (INSD, ONAPAD, STC-PDES) + rôles confus de soc. civile. Responsabilité et mode de fonctionnement		Rôles imprécis à tous les niveaux du dispositif	Rôles définis de manière théorique	Détails des rôles encore-à définir de manière précise → risque		Non définition du rôle des acteurs en dehors de l'administration	Grandes lignes précisées	

CRITÈRES	BURKINA FASO		NIGER		BÉNIN		MALI		CÔTE D'IVOIRE	
	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques
		des groupes sectoriels à préciser.								
Fonctionnalité et opérationnalité du dispositif		Déficiente; Opérationnalité dépendante des paliers inférieurs		Pas encore défini → risque	Dispositif s'appuie sur expérience passée réussie	Non-testé → risque		Non-testé → risque		Non-testée → risque
Planification des calendriers	Calendrier théorique bien défini	Calendrier. Échéancier / jamais respecté		Non défini		Calendrier encore à élaborer de manière précise → risque		Dispositif non encore testé → risque	En bonne voie (planification des outputs)	
Rivalités		Rivalités possibles entre l'INSD, l'ONAPAD et le STC-DGEP		Visions divergentes entre bailleurs et administration		Risque de rivalité entre Min de l'Éco. Fin. Et Ministère du Plan (Vice président du CNDRP est au MEF – Président est au Ministère du Plan)	Pas de rivalités connues – MEF exerce tutelle sur les structures essentielles du dispositif (DNSI, DNP, Dir. Nat. Budget et Cellule technique)			
Adéquation / fiabilité / régularité et exhaustivité des indicateurs	Indicateurs presque finalisés → exercice consensuel impliquant les bailleurs de fonds et la Société Civile	Indicateurs non exhaustifs (secteur développement rural / énergie)		Liste non encore définitive	Identification des indicateurs par un exercice consensuel impliquant bailleurs / ministères	Liste non encore définitive		Liste d'indicateurs retenue, mais gros problème fiabilité, exhaustivité	Noyau des indicateurs identifiés	
Existence d'une initiative de renforcement des capacités	Initiatives : - BM (CARES) - PNUD (PRGE, ou Projet Appui Renf. Gouv. Econ.) - Coop Suisse (Appui SC)	Dispersion des efforts de renforcement	Pour stat., programme Eurostat très important		Projets de renforcement des capacités du Danemark		Existence d'un projet Eurostat		Programme national de renforcement des capacités financé par la BAD et la Banque Mondiale	Insuffisant (besoin renforcement)

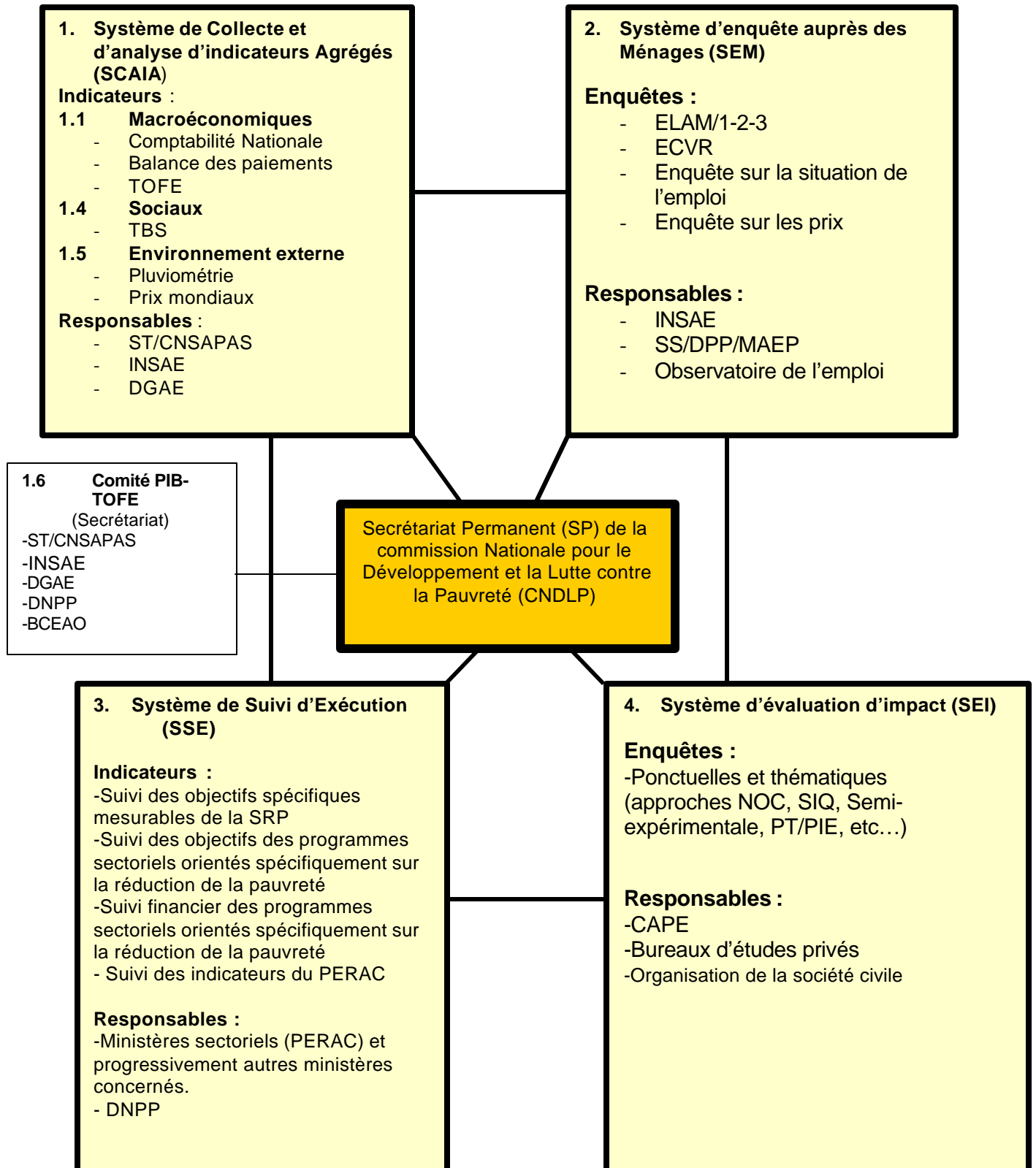
CRITÈRES	BURKINA FASO		NIGER		BÉNIN		MALI		CÔTE D'IVOIRE		
	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	Forces	Faiblesses/ Risques	
Coordination des bailleurs	Existence d'un groupe conjoint aide budgétaire (SBC)	Désaccord important entre les 2 principaux bailleurs de fonds; fonds d'aide institutionnel pas opérationnel		Collaboration insuffisante (coordination / vision), BM en retrait	Coordination des bailleurs bilatéraux (Suisse, Danemark, Pays-Bas) pour le renforcement de l'OCS	Collaboration insuffisante (coordination / vision) avec la BM en particulier	Très bonne coordination des bailleurs de fonds (système de revue de l'Aide Internationale)				Cadre de concertation non existant sauf pour certains bilatéraux

Annexe 3

Schémas des dispositifs de suivi / évaluation des CSLP

BÉNIN

Dispositif de l'Observatoire du Changement Social au Bénin



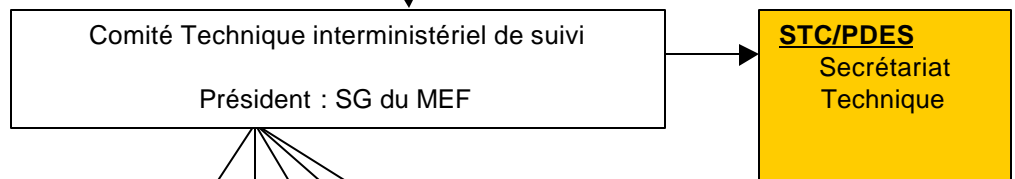
BURKINA FASO

Dispositif de suivi du CSLP

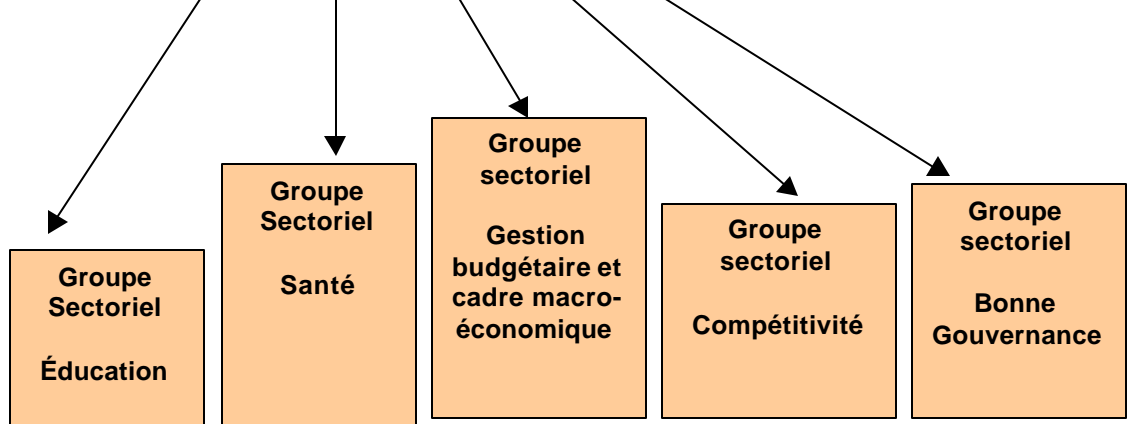
Palier 1



Palier 2

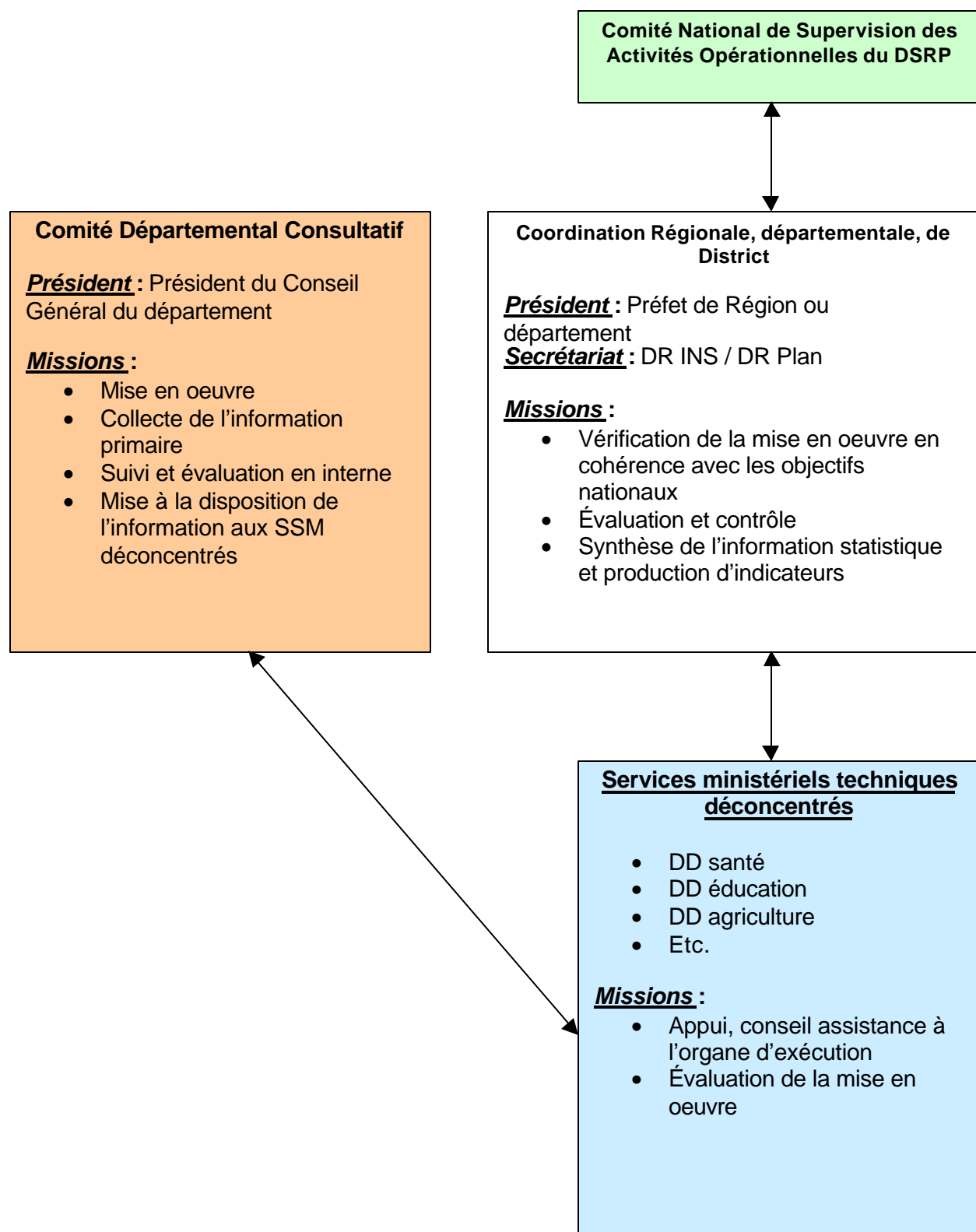


Palier 3

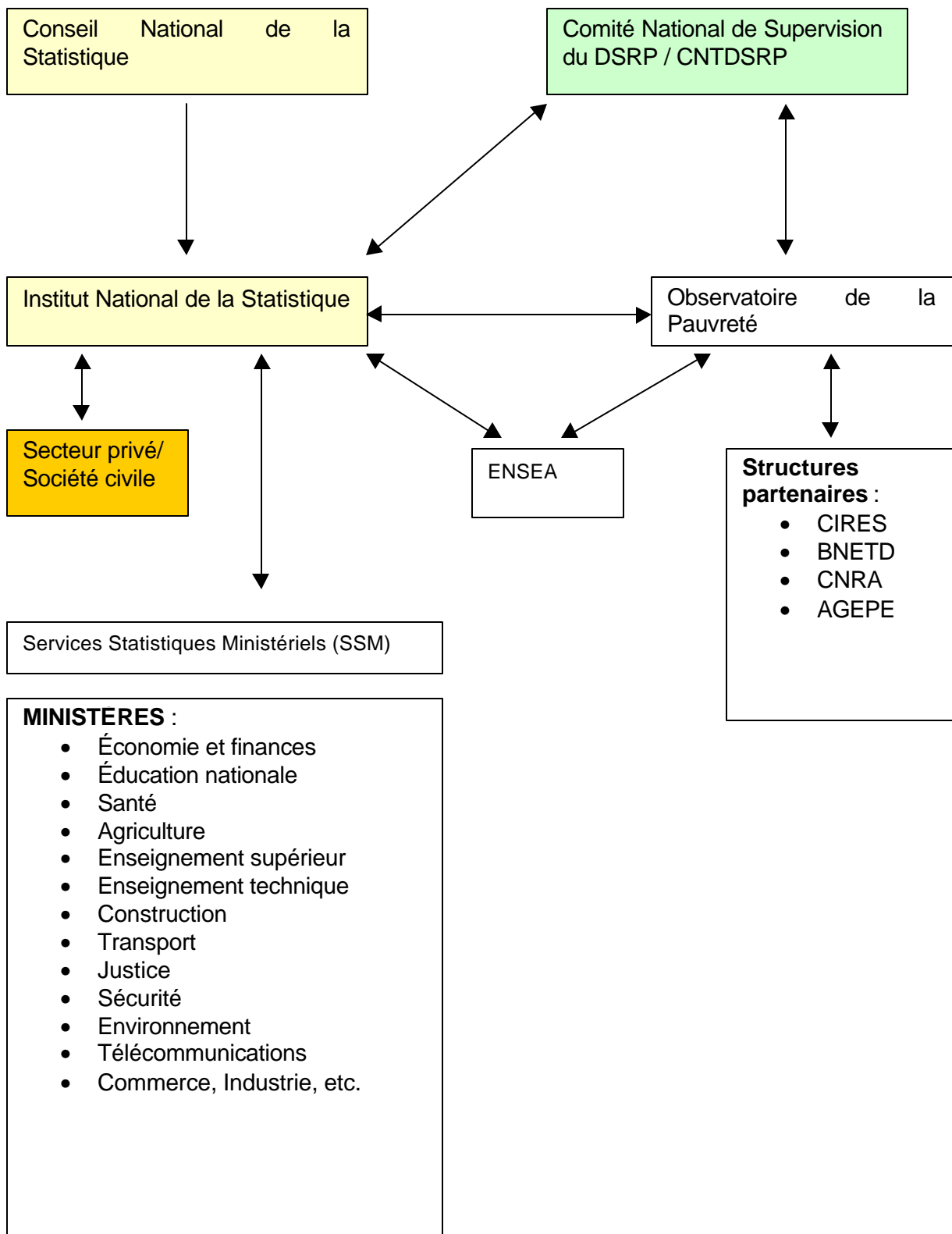


CÔTE D'IVOIRE

Organisation (niveau central) du cadre institutionnel de production du tableau de bord du DSRP



Organisation (niveau décentralisé) du cadre institutionnel de production du Tableau de bord du DSRP



MALI

**Dispositif institutionnel d'élaboration, de mise en oeuvre
et de suivi-évaluation du CSLP-Mali / Principales composantes**

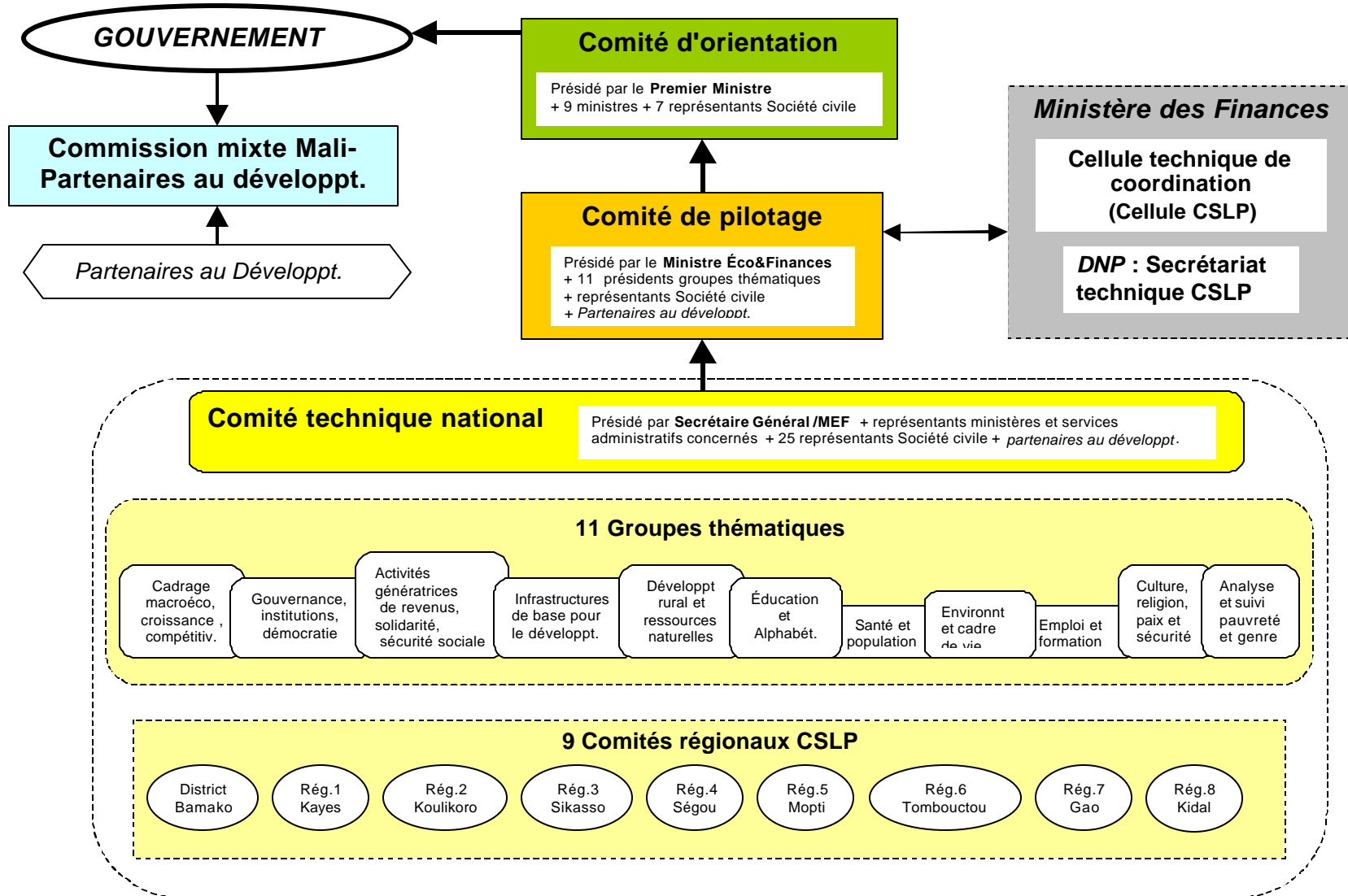
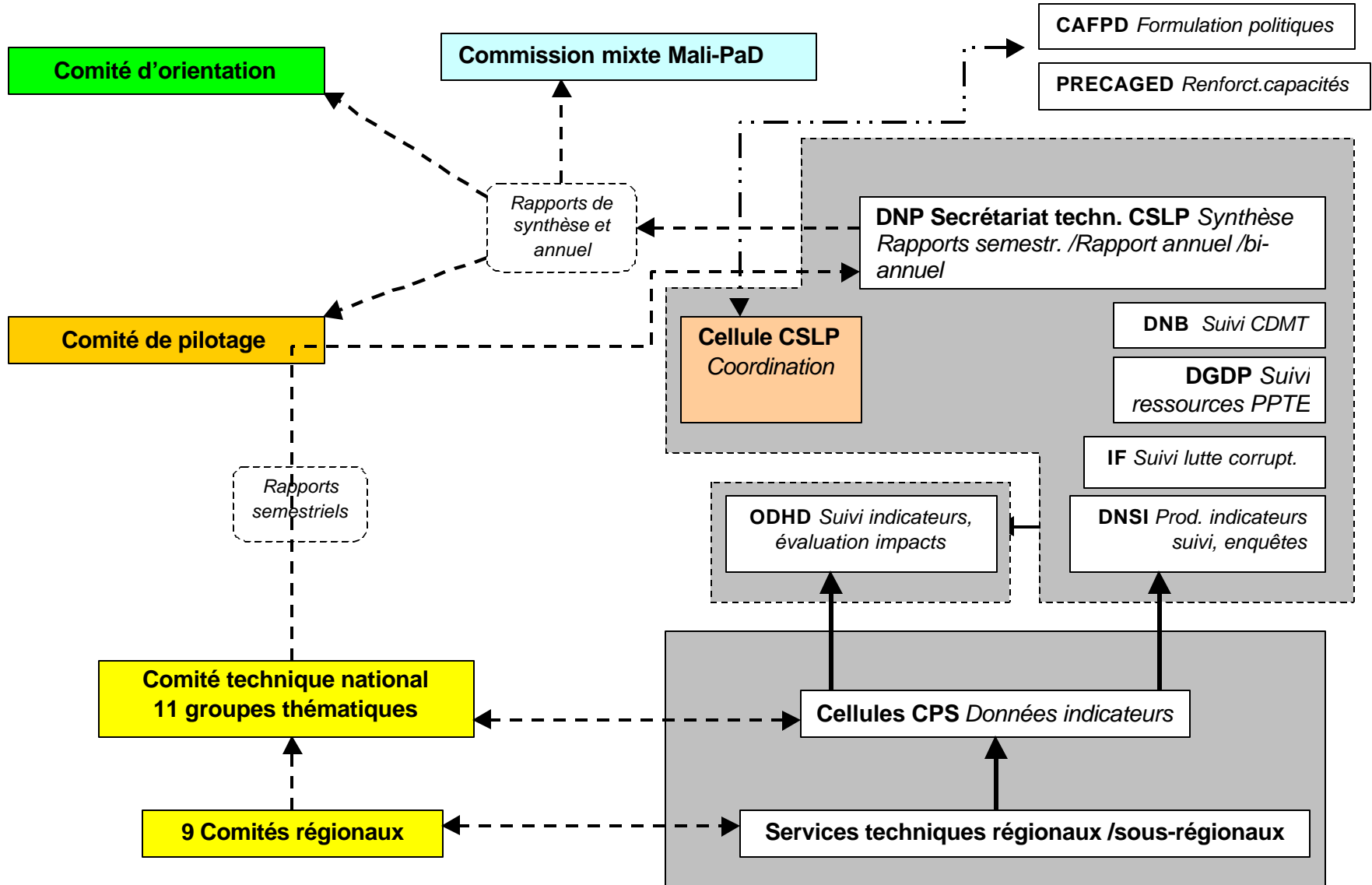


Schéma simplifié du dispositif de suivi-évaluation du CSLP



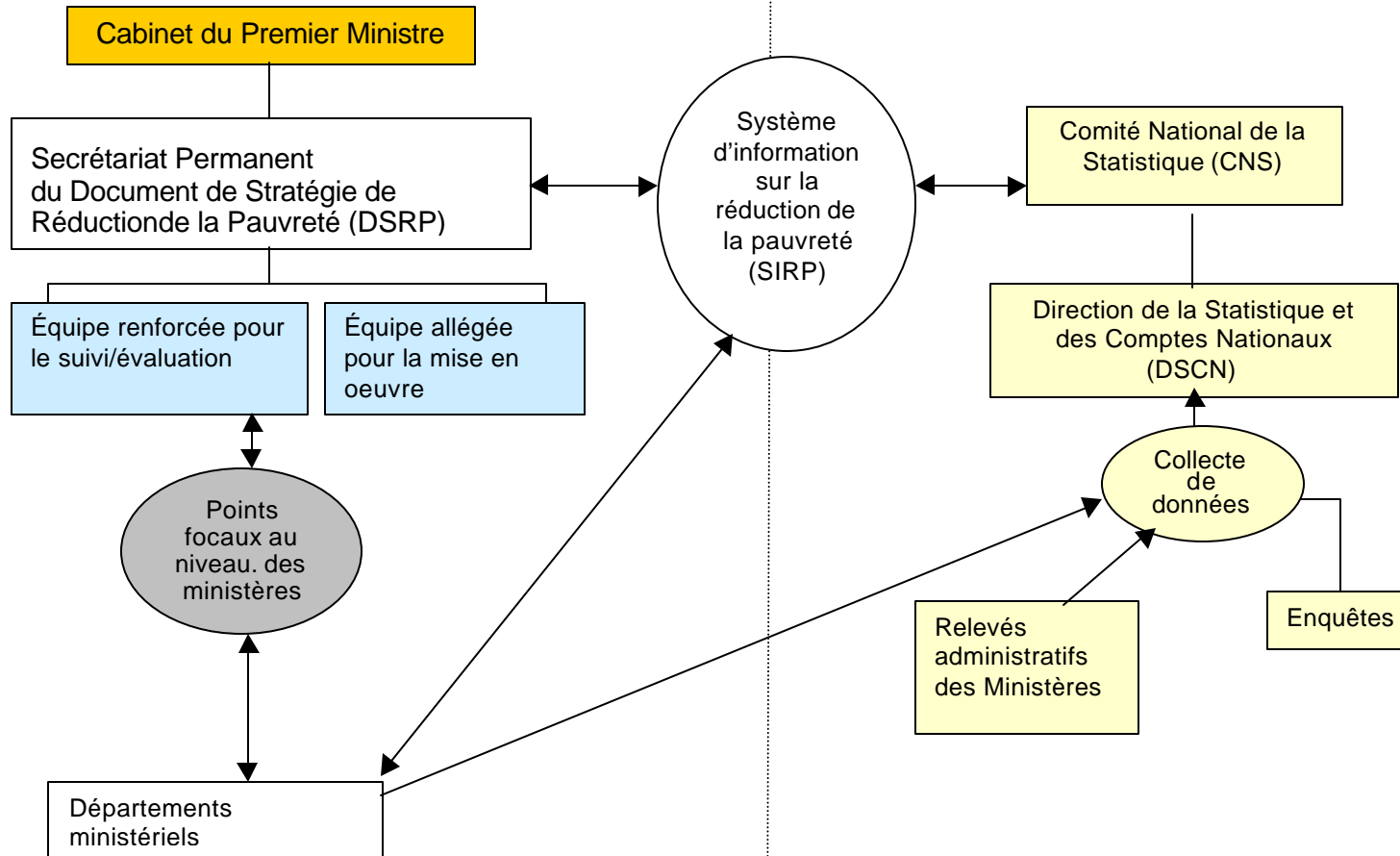
NIGER

DISPOSITIF DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU CSLP

Dispositif institutionnel
de mise en oeuvre et de suivi de la SRP

Dispositif institutionnel
d'information

Niveau national



Annexe 4

Appuis actuels et prévus des bailleurs de fonds

Appuis actuels et prévus des Bailleurs de Fonds

Bailleurs de Fonds	Burkina Faso	Bénin	Côte d'Ivoire	Mali	Niger
BANQUE MONDIALE	<p>Appui au niveau technique et financier pour formulation du CLSP</p> <p>Crédit d'appui (120 millions \$) à la stratégie de réduction de la pauvreté (CASRP)</p> <p>Financement d'un forum national sur l'information statistique pour le suivi de la pauvreté</p> <p>Appui à l'INSD dans la réalisation de l'enquête nationale budget/consommation</p>	<p>Appui à l'élaboration du DSRP à court terme.</p> <p>Appui au renforcement du suivi des dépenses publiques (programme d'appui aux réformes budgétaires).</p>	<p>Appui au projet de renforcement des capacités pour la réduction de la pauvreté. Projet multisectoriel visant à renforcer les capacités en matière de décentralisation et de déconcentration.</p> <p>Projet au stade de préparation.</p>	<p>Appuis à l'amélioration de la gestion des finances publiques / gestion budgétaires au Ministère de l'Économie et des Finances et aux ministères de l'Éducation et de la Santé.</p> <p>Cofinancement éventuel de l'OMS et du BIT</p>	<p>Soutien éventuel au suivi/évaluation de la SRP</p>
PNUD	<p>Mise en oeuvre du projet d'Appui au Renforcement de la Gouvernance Economique (PRGE). Via ce projet sont financés :</p> <p>i) l'Observatoire National de la Pauvreté et du Développement Humain Durable (ONAPAD)</p> <p>ii) l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (ONEF)</p>	<p>A l'intention d'appuyer le programme de renforcement de l'OCS par :</p> <ul style="list-style-type: none"> -un appui à la conservation des données -la diffusion des résultats de l'ECVR2 -la publication de cadres méthodologiques utilisés pour la réalisation des enquêtes et profils de la pauvreté <p>Compte s'engager dans la mise en oeuvre de projets pilotes de réduction de la pauvreté considérés prioritaires par le gouvernement</p> <p>Souhaite s'impliquer dans l'évaluation</p>	<p>Finance le Programme de Lutte Contre la Pauvreté (PCLP) et appuie un certain nombre de travaux (p.ex. Observatoire de la Pauvreté)</p> <p>Est en train de préparer un Programme d'Appui au Développement Local, qui appuiera la décentralisation.</p> <p>Finance un des deux projets exécutés par le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités qui touche à la décentralisation, la réforme administrative, la société civile et l'état de droit.</p>		<p>A exprimé un intérêt pour un soutien éventuel au suivi/ évaluation de la SRP</p>

Bailleurs de Fonds	Burkina Faso	Bénin	Côte d'Ivoire	Mali	Niger
		d'impact de la stratégie de Réduction de la Pauvreté.			
BANQUE AFRICAINE DÉVELOPPEMENT			Finance le Projet d'Appui à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (PAGRC), qui comprend trois volets : -renforcement de l'état de droit et accompagner la décentralisation -rationalisation de la gestion des ressources publiques -renforcement de la coordination du programme.		
UNION EUROPÉENNE		Intervient dans le secteur suivi/évaluation des programmes de réduction de la pauvreté à travers plusieurs programmes en cours ou prévus. Il s'agit notamment du Programme d'appui régional à l'intégration (PARI), dont deux composantes entrent dans le cadre du suivi/évaluation de la pauvreté. L'INSAE entend mettre à la disposition du Ministère de la Santé Publique une assistance technique -programme d'appui institutionnel prévu pour soutenir la modernisation du Ministère des Finances et de		Appuis à l'amélioration de la gestion des finances publiques / gestion budgétaires au MEF et aux ministères de l'Éducation et de la Santé.	Renforcer le système statistique pour le dispositif de suivi de la SRP. A cet égard le projet entend : (i) créer un cadre opérationnel de suivi de la pauvreté, (ii) renforcer les capacités techniques du système statistique national, (iii) accroître la couverture thématique dans les domaines prioritaires de la SRP et (iv) soutenir la réorganisation institutionnelle du SSN. A exprimé un intérêt à appuyer le dispositif de suivi/évaluation de la SRP dès lors que les autorités auront précisé le type de dispositif qu'elles comptent mettre

Bailleurs de Fonds	Burkina Faso	Bénin	Côte d'Ivoire	Mali	Niger
		l'Économie, -appui à l'ordonnateur national du FED (Ministère des Finances et de l'Économie).			en place.
DANEMARK		Fortement impliqué dans la mise en oeuvre et le suivi/évaluation du CSLP A assuré le financement : de l'évaluation de l'Observatoire du changement social, et a pris en charge les dépenses du coordonnateur et du personnel de la cellule de gestion. -A cofinancé avec le PNUD la 2ème édition de l'ECVR. -En collaboration avec les Pays-Bas a soutenu une association de la société civile dans l'organisation de réunions de mobilisation avec plusieurs ONG et autres structures civiles autour du processus DSRP.			
PAYS-BAS		Ont manifesté un intérêt pour accompagner la démarche du programme de renforcement de l'OCS et pourraient s'y intégrer dans le cadre de la PERAC. Avec le Danemark, les Pays-Bas ont également financé la participation de la société civile au processus		Appui à la finalisation du CSLP.	

Bailleurs de Fonds	Burkina Faso	Bénin	Côte d'Ivoire	Mali	Niger
		d'élaboration et de suivi du DSRP.			
ALLEMAGNE		La Coopération Allemande (GTZ) souhaite s'impliquer dans le programme dans un premier temps, en appuyant la réalisation d'études qualitatives de l'impact des politiques (application du QUIM).		Mobilisation d' environ 30 millions de FCFA pour équiper la Cellule Technique et organiser des ateliers.	
FRANCE				A financé l'apport d'un macroéconomiste ainsi qu' une partie du personnel d'appui de la Cellule Technique .	
SUÈDE				A financé une étude sur les besoins de renforcement du système de suivi.	