

BENIN

Stratégie d'Intégration de la Redevabilité dans la Planification du Développement

Décembre 2018

Table des matières

Liste des sigles et acronymes	3
Chapitre 1 : CONTEXTE ET JUSTIFICATION	6
Contexte socio-économique	6
But de la stratégie	7
Logique pour le renforcement de la redevabilité et de la prise de décision fondée sur les faits dans la planification du développement.....	7
Organisation du document	9
Chapitre 2 : METHODOLOGIE ET PROCESSUS D'ARTICULATION DE LA STRATEGIE.....	10
Etudes de cas.	10
Consultation des parties prenantes.....	11
Chapitre 3 : ANALYSE DE LA SITUATION	12
Synthèse de l'analyse diagnostique.....	12
Système statistique national.....	12
Système national de planification.....	14
Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM)	15
Enjeux et défis.....	17
Chapitre 4 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	19
Vision.....	19
Fondements de la vision	19
Principes.....	19
Champs d'action	20
Objectifs de la stratégie	20
Objectif général.....	20
Objectifs spécifiques	21
Axes stratégiques.....	21
Axes d'intervention.....	22
Chapitre 5 : MECANISME DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION	25
Cadre institutionnel de mise en œuvre	25
Suivi-évaluation de la Stratégie	27
Financement de la stratégie 2018-2025	27
Conditions de succès.....	27

Chapitre 6. CONCLUSION	29
REFERENCES	30
Annexe 1 : Outils de Suivi/Évaluation	31
Cadre de Mesure de la Performance de la mise en œuvre du PND	31
Revue évaluations et Assises du PND.....	31
Annexe 2 : Dispositif de suivi et évaluation du PND 2018-2025.....	32
Annexe 3 : Concepts et Définition	33
Responsabilisation/redevabilité	33
Gouvernance.....	34
Planification du développement.....	35

Liste des sigles et acronymes

AE	:	Autorisations d'Engagement
AFRISTAT	:	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
AGVSA	:	Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
C/SE	:	Cellule de Suivi-Evaluation
CAPI	:	Computer-Assisted Personal Interviewing
CAP-Scan	:	Scan des Capacités
CAS	:	Charte Africaine de la Statistique
CCP	:	Classification Centrale des Produits
CEA	:	Commission Economique des Nations Unis pour l'Afrique
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEFORP	:	Centre de Formation et de Recherche en matière de Population
CEQD	:	Cadre d'Evaluation de la Qualité des Données
CITI	:	Classification Internationale Type par Industrie
CNLC	:	Commission Nationale de Législation et de Codification
CNPE	:	Comité National de Politique Economique
CNS	:	Conseil National de la Statistique
CSPEF	:	Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
DAF	:	Direction Administrative et Financière
DCSFR	:	Direction de la Coordination Statistique, de la Formation et de la Recherche
DDPD	:	Direction Départementale de la Prospective et du Développement
DED	:	Direction des Etudes Démographiques
DG	:	Direction Générale
DGA	:	Directeur Général Adjoint
DGAE	:	Direction Générale des Affaires Economiques
DGPD	:	Direction Générale des Politiques de Développement
DPP	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
DSEE	:	Direction des Statistiques et Etudes Economiques
DSS	:	Direction des Statistiques Sociales
DTIP	:	Direction du Traitement, de l'Informatique et des Publications
EDS	:	Enquête Démographique et de Santé
EDS	:	Enquête Démographique et de Santé
EHCVM	:	Enquête Harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages
EMICoV	:	Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie de Ménages
ERETES	:	outil informatique d'aide à l'élaboration des comptes nationaux,
ERI-ESI	:	Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel
FFOM	:	Forces Faiblesses, Opportunités et Menaces
FMI	:	Fonds Monétaire International
FNDStat	:	Fonds National pour le Développement de la Statistique
GRD	:	Gestion axée sur les Résultats de Développement
ICA	:	Indice des Chiffres d'Affaire
ICC	:	Indice des Coûts de Construction

IDH	:	Indice de Développement Humain
IHPC	:	Indice Harmonisé des Prix à la Consommation
IHPI	:	Indice Harmonisé à la Production Industrielle
INSAE	:	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
IPI	:	Indice des prix à la Production Industrielle
IRCS	:	Indicateurs de Renforcement des Capacités Statistiques
IREEP	:	Institut de Recherche Empirique en Économie Politique
LEADD	:	Learning and Engaging through Arts Discipline and Development
MAEC	:	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MAEP	:	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MCVDD	:	Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable
MDGL	:	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale
MDN	:	Ministère délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Défense nationale
MEEM	:	Ministère de l'Énergie, de l'Eau et des Mines
MEF	:	Ministère de l'Économie et des Finances
MEMP	:	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
MENC	:	Ministère de l'Économie Numérique et de la Communication
MESRS	:	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MESTFP	:	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle
MICA	:	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
MICS	:	Mutiples Indicators Cluster Survey
MICS	:	Multiple Indicator Cluster Survey
MIS	:	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique
MIT	:	Ministère des Infrastructures et des Transports
MJL	:	Ministère de la Justice et de la Législation
MSa	:	Ministère de la Santé
MSp	:	Ministère des Sports
MTC	:	Ministère du Tourisme et de la Culture
MTFPAS	:	Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales
NAEMA	:	Nomenclatures d'Activités des Etats Membres d'Afristat (NAEMA)
NOPEMA	:	NOomenclatures des Produits des Etats Membres d'Afristat (NOPEMA)
NSDD	:	Norme Spéciale de Diffusion des Données
OCS	:	Observatoire du Changement Social
ODD	:	Objectifs du Développement Durable
OMD	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ON-DHD	:	Observatoire National pour le Développement Humain Durable
PAG	:	Programme d'Action du Gouvernement
PARIS21	:	Partnership in Statistics for Development in the 21st Century
PARSTAT	:	Programme d'Appui Régional de la Statistique
PIBTOFE	:	Produit Intérieur Brut - Tableau des Opérations Financières de l'Etat
PND	:	Plan National de Développement
PROSMIC	:	Programme Statistique Minimum Commun
PTA	:	Plan de Travail Annuel
PTF	:	Partenaire Technique et Financier
RGE	:	Recensement Général des Entreprises

RGPH	:	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SCRP	:	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SGDD	:	Système Général de Diffusion des Données
SIGFIP	:	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SIPAGeS	:	Système National Intégré de Production, d'Analyse et de Gestion des Statistiques
SNDS	:	Stratégie Nationale de Développement de la Statistique
SNIGS	:	Système National d'information et de Gestion Sanitaires
SNISA	:	Système National Intégré des Statistiques Agricoles
SNS	:	Système National de Statistique
SP	:	Secrétariat Particulier
SSA	:	Système Statistique Africain
TBS	:	Tableau de Bord Social
UEMOA	:	l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

Chapitre 1 : CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Contexte socio-économique

Le Bénin est un pays à ressources limitées dont une gestion rationnelle au service du bien-être économique et social de ses citoyens est le seul gage de son développement. Les gouvernements qui se sont succédé depuis son accession à l'indépendance ont essayé, chacun avec son programme, d'améliorer ses performances par l'utilisation d'outils de gestion améliorés d'année en année. C'est ainsi qu'il est passé de l'utilisation des instruments de gestion du développement axés sur les moyens (rationalisation des choix budgétaires, planification du développement axée sur les moyens) à l'utilisation des instruments des gestions axée sur les résultats (plan triennal glissant, cadre de dépenses à moyen termes, budget programme, plan d'investissement public, etc.).

Les résultats issus de ces modes de gestion du développement permettent de dire que le pays a fait des progrès économiques remarquables depuis le début des années 2000 et les perspectives de croissance à moyen terme demeurent positives, malgré les crises économiques et sociales qui ont jonché son chemin vers le développement. En effet, sur le plan socio-économiques, les performances du pays font état d'une croissance économique moyenne de 5,3% sur la période 2001-2015 (PND/Bénin 2018-2025). Toutefois, elle reste insuffisante dans un contexte où la croissance démographique est de 3,5% par an. De même, elle n'est pas suffisamment inclusive car la pauvreté s'est aggravée passant de 36,2 % en 2011 à 40,1% en 2015 (PND/Bénin 2018-2025, op. cit.). Par ailleurs, les inégalités-revenu se sont accrues entre 2011 et 2015, inégalités principalement tirées par les déséquilibres entre les différentes unités territoriales, les différences dans les niveaux d'éducation et les tailles des ménages. L'analyse des performances socioéconomiques révèle aussi une augmentation de 16,5% du coût des besoins essentiels qui constitue la base de calcul du seuil de pauvreté.

Cette croissance ne s'est cependant pas traduite en avantages correspondants sous forme de diversification économique, d'emplois décents et de développement social rapide. Il y a certes des raisons d'être optimiste sur l'avenir, mais d'importants défis subsistent. Les plus importants sont : (i) la durabilité de la croissance, (ii) la diversification de l'économie grâce à la transformation des matières premières en s'inspirant surtout du programme de transformation structurelle, (iii) la croissance inclusive pour éviter la marginalisation d'une importante frange de la population, notamment les femmes et les jeunes, et (iv) l'impact environnemental de cette croissance à long-terme, y compris ses effets sur les changements climatiques.

Pour surmonter ces défis et assurer une transformation structurelle efficace et durable, le pays a besoin d'institutions actives et compétentes, aptes à définir une vision stratégique pour le développement national et dotées de capacités de planifier et de mettre en œuvre les plans adoptés de la façon la plus efficace possible en vue d'atteindre les objectifs planifiés. Un moyen

important d'y arriver est d'intégrer des cadres de responsabilisation crédibles dans le processus de planification avec des résultats et des objectifs spécifiques qui peuvent être vérifiés, mesurés et suivis grâce à des données fiables et robustes collectées par des institutions nationales crédibles.

But de la stratégie

Le but d'une telle stratégie est de contribuer à l'émergence d'institutions nationales de planification et de statistique fortes pour améliorer la prise de décision fondées sur les faits. En effet, l'intégration des cadres de responsabilisation/redevabilité dans le processus de planification du développement complète l'approche systématique utilisée en planification du développement pour prendre en compte et satisfaire les besoins économiques et sociaux, ainsi que les aspirations des citoyens du pays, au moyen d'une enveloppe budgétaire souvent limitée. Cela s'entend car les responsables chargés de gérer l'enveloppe budgétaire limitée seront tenus de rendre compte des résultats obtenus après avoir utilisé les ressources financières mobilisées. En plus de la reddition des comptes, ils sont aussi tenus de faire le point des leçons apprises afin de favoriser la conception et l'élaboration de nouvelles interventions.

Tout ceci doit être soutenu par la collecte, la compilation et la diffusion des statistiques de qualité irréprochable pour éclairer et appuyer la planification du développement, d'une part, et soutenir l'intégration des cadres de responsabilisation et la prise de décisions fondées sur les faits dans le processus de planification, d'autres part. Le Bénin a besoin de bâtir un système statistique solide qui servira de plateforme pour l'identification réaliste des indicateurs nationaux de développement nécessaires à l'orientation des efforts de développement social et économique.

Logique pour le renforcement de la redevabilité et de la prise de décision fondée sur les faits dans la planification du développement

Plusieurs raisons fondamentales peuvent justifier le renforcement de la redevabilité et la prise de décision fondée sur les faits dans la planification. Quelques-unes ont été développées dans les lignes qui suivent.

Il est indispensable de **comprendre la gestion du développement du pays**. Les ressources pour le financement du développement deviennent de plus en plus rares et les institutions de financement du développement deviennent de plus en plus exigeants. Elles veulent savoir où et comment leur apport financier a été utilisé. Elles veulent savoir aussi quels résultats escomptés sont obtenus, quelle a été la participation des communautés pour lesquelles les programmes ont été mis en place. De même, les citoyens veulent comprendre comment les interventions mise en place par le gouvernement pour résoudre leurs problèmes, ainsi que les allocations budgétaires y afférentes ont été gérées. Cet engouement de mieux comprendre la gestion du

développement, en particulier la gouvernance des fonds publics, s'explique par les résultats de développement obtenus jusqu'à maintenant. Il est vrai que le Bénin n'a pas connu des années de croissance économique négative depuis l'an 2000. Toutefois, le taux de croissance est si faible qu'on ne l'a pas senti, ni dans les poches des ménages, ni en termes de création d'emploi, encore moins en termes d'inclusion sociale ou de développement équilibré durable de l'espace national. En effet, entre 2000 et 2015, l'économie béninoise a enregistré une croissance annuelle moyenne de 4,3% largement supérieur au taux de croissance économique mondiale de la période, avec des niveaux plus élevés en 2007 (6%) et en 2013 (6,9%) et des niveaux plus bas en 2009 (1,7%) et 2015 (2,1%). Malgré cette performance, le taux de pauvreté est resté à un niveau plus élevé que ce qui est souhaité ; il en est de même du niveau des inégalités et de la création d'emplois décents (MPD/PND 2018-2025, opt. cit.). Un mécanisme de redevabilité efficace et efficient aurait pu permettre d'identifier plus tôt les entraves à la bonne gouvernance des institutions publiques, et les solutions adéquates auraient pu être trouvées à bonne date.

Il est important de **se concentrer sur les résultats de développement**. Les interventions conçues et mises en œuvre pour améliorer la situation socioéconomique du peuple ne doivent plus viser seulement les extrants ; elles doivent viser aussi les effets, c'est-à-dire les résultats immédiats de l'utilisation des extrants par les bénéficiaires. Par exemple, une intervention du secteur de la santé ne doit plus viser seulement le nombre de centres de santé construits ou le nombre de médecins formés. Elle doit prendre en compte l'amélioration du taux d'incidence des affections pour lesquelles les centres de santé sont fréquentés. De même, un projet du secteur agricole qui vise à rendre disponible les intrants agricoles, ne devrait pas viser que la mise à disposition des intrants. Il doit viser aussi l'amélioration du rendement des produits agricoles pour lesquels les intrants ont été utilisés et l'amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus agricoles.

Il est aussi fondamental de **respecter les engagements**, surtout ceux liés au développement. Les engagements de natures budgétaires sont importants et méritent d'être respectés. Ceci faciliterait l'atteinte des objectifs de développement. En effet, la mise à disposition à bonne date du financement des interventions retenues permet de respecter la programmation de l'exécution de toutes les activités prioritaires, y compris les activités de suivi et d'évaluation qui garantissent la collecte de données de qualité, leur traitement et leur analyse pour élaborer le rapport de progrès qui servira d'input à l'exercice de la redevabilité.

La prise de **décision fondée sur les preuves est nécessaire pour les objectifs de développement**, notamment la croissance économique suffisante et durable et la création d'emplois décents. Le mécanisme de redevabilité renforcé devrait permettre de mettre à disposition les preuves des succès et des échecs dans les interventions passées afin que les nouvelles conceptions de politiques de développement en tiennent compte. Ainsi, les politiques à fort impact sur la croissance économique seraient identifiées, élaborées et mises en route avec un mécanisme de responsabilisation efficace et efficient.

Une **capacité confirmée de collecte, de compilation, de production et d'utilisation des données** est nécessaire pour l'évaluation et le suivi de l'intégration des cadres de responsabilisation et la prise de décisions dûment éclairées dans les processus de planification nationale. Il est donc entendu que le pays mette en place des systèmes statistiques solides pouvant servir de plateforme pour identifier de manière réaliste les indicateurs de développement national et continental requis pour suivre les efforts de développement social et économique.

Organisation du document

Le présent document de stratégie de prise en compte de la redevabilité dans la planification est organisé comme suit : après ce premier chapitre introductif, le chapitre suivant présente la méthodologie et le processus d'articulation de la stratégie. A ce niveau, les principaux termes utilisés dont l'interprétation peut varier d'un individu à un autre ont été définis. Le troisième chapitre fait une synthèse des études de cas effectuées sur la statistique et sur la planification au niveau national. Les forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi que les enjeux et défis y sont présentés. Le chapitre 4 présente les orientations stratégiques. On y retrouve surtout la vision, ses fondements, principes et champs d'action ; et les objectifs de la stratégie déclinés en objectifs général, objectifs spécifiques, axes stratégiques et axes d'intervention. Le chapitre 5 a présenté le mécanisme de mise en œuvre et de suivi et évaluation avec une ouverture sur le cadrage budgétaire de la stratégie.

Chapitre 2 : METHODOLOGIE ET PROCESSUS D'ARTICULATION DE LA STRATEGIE

Deux grandes étapes ont marqué le processus d'élaboration de la stratégie : les études de cas et la consultation des parties prenantes à travers la validation des études de cas. Les études de cas ont été réalisés par deux experts nationaux : un en statistique et un en planification.

Etudes de cas.

Le but visé en organisant ces études de cas est de faire l'état des lieux de chaque système (planification et statistique) afin de ressortir les forces et les faiblesses sans oublier les opportunités et les menaces.

De façon spécifique, pour le système statistique national, l'étude de cas a mis l'accent sur l'évaluation de la capacité de collecte, compilation, production et utilisation des données nécessaires à la planification du développement. Ce qui a permis de mesurer les chances du Bénin d'intégrer des cadres de responsabilisation/redevabilité dans la planification du développement. Les données collectées auprès des différentes structures du système statistique national a permis de faire un état des lieux complet sur les points ci-après :

- Système National de Statistique du Bénin & redevabilité ;
- Caractéristiques du système national de statistique : Présentation du système national de statistique (SNS) ;
- Performances de l'INSAE en matière de production statistique ;
- Analyse de la capacité du SNS à accompagner la mise en œuvre de la redevabilité.

Après analyse des constats effectués, des recommandations ont été faites pour permettre au SSN de jouer correctement son rôle dans le futur mécanisme de redevabilité.

Quant au système national de planification, l'étude de cas a permis de (i) mettre l'accent sur le chemin parcouru en planification du développement, (ii) apprécier le niveau de prise en compte de la redevabilité dans le processus de planification, (iii) constater les insuffisances et les atouts d'un tel système avant de faire quelques recommandations.

La collecte des données a été faite de façon à faire les analyses suivantes :

- Diagnostic du processus de planification du développement ;
- Redevabilité et développement économique durable ;
- Production statistique et planification du développement ;
- Analyse de l'expérience du Bénin en matière de redevabilité.

Après analyse des constats effectués, des recommandations ont été faites pour permettre au système national de planification de faire une planification du développement du Bénin basée sur les preuves incluant un mécanisme de redevabilité performant.

Consultation des parties prenantes.

Les deux documents ont servi de base à une consultation des parties prenantes les 20 et 21 mars 2018 à Cotonou. Elle a été organisée par la Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD) et l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE), avec le soutien financier de la CEA à travers le projet « Intégration de la redevabilité dans la planification du développement en Afrique ». Cet atelier a connu la participation d'une soixantaine de parties, notamment des Directeurs de la Programmation et de la Prospective (DPP) des ministères, des représentants du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (Secrétariat Général de la Présidence de la République (BEPPAAG/SGPR)), des Organisations de la Société Civile, des directions techniques du Ministère du Plan et du développement et de la Coordination du Système des Nations Unies au Bénin. Les principaux points sur lesquels elles ont été consultées sont :

- Diagnostic stratégique de la question de redevabilité et de la performance de l'action publique
- Esquisse de la vision en matière de redevabilité
- Enjeux déterminants pour la transformation structurelle de l'économie
- Recommandations en termes de coordination et de suivi-évaluation du cadre stratégique
- Validation des deux rapports.

Les propositions effectuées ont permis de :

- améliorer le diagnostic des études de cas ;
- faire ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chacun des deux systèmes étudiés, à savoir le système national de planification du développement et le système statistique national ;
- améliorer les recommandations sur la base du diagnostic amélioré ;
- proposer un dispositif institutionnel, d'orientation, de coordination, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la redevabilité ;
- valider les deux études de cas.

Chapitre 3 : ANALYSE DE LA SITUATION

Ce chapitre fait une présentation synthétique des études de cas relatives à la statistique et à la planification, résume les forces, faiblesses, opportunités et menaces en matière de planification du développement axée sur les données fiables, et déduit les enjeux et les défis pour la responsabilisation et la redevabilité.

Synthèse de l'analyse diagnostique

Les études de cas sur le système statistique national et le système national de planification ont permis de faire les constats suivants :

Système statistique national

- Le Bénin dispose d'un système statistique national (SSN) qu'il s'emploie à dynamiser. Le SSN est bien structuré et dispose d'un cadre institutionnel et juridique permettant à l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) de gérer tout le système .
- Le Système Statistique National comprend l'ensemble des services et organismes qui ont pour mission de fournir aux administrations publiques et parapubliques, aux entreprises, aux organisations nationales sous régionales, régionales et internationales, aux médias, aux chercheurs et au public, les données statistiques. Il dispose d'un Conseil National de la Statistique régi par l'ordonnance n° 73-72 du 16 octobre 1973.
- L'INSAE est l'organe national qui produit les statistiques nationales pour les besoins du développement du pays. Au niveau sectoriel, il existe dans tous les ministères une Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) qui dispose d'un service ou d'une division statistique, plus ou moins bien tenu qui fait la collecte de données notamment dans le cadre du suivi-évaluation du budget-programme des ministères. Au niveau régional, il existe un service statistique au sein de la Direction Départementale de la Prospective et du Développement (DDPD) qui a compétence à faire la collecte des données sur l'activité économique et socioculturelle exercée sur le territoire du département, en collaboration et avec le soutien des autres services déconcentrés des ministères sectoriels. Il existe aussi des producteurs de statistiques thématiques.
- Les utilisateurs des données statistiques sont pour la plupart des chercheurs et des étudiants en quête d'informations chiffrées pour fonder leurs analyses. Les administrations sont peu nombreuses à exprimer leurs besoins, sauf dans des cadres plus organisés et formalisés de comités ou commissions techniques sur des sujets précis (Comité National de Politique Economique (CNPE), comité PIBTOFE, le Comité Balance des paiements, etc.).

- La nécessité de promouvoir le dialogue entre producteurs et utilisateurs a permis de créer des systèmes intégrés au niveau sectoriel (Système National d'information et de Gestion Sanitaires (SNIGS), Système National Intégré des Statistiques Agricoles (SNISA), etc.
- La **pertinence** des données produites par l'INSAE est à améliorer en ce sens que l'INSAE ne produit pas toujours les données dont les utilisateurs ont besoin. De même, il existe un écart considérable entre la période de publication des données et la période de l'exécution des activités de planification. En effet, nombre d'opérations de collecte de données et d'estimation d'indicateurs ne sont pas réalisés à temps, très souvent, pour des difficultés de mobilisation de financement.
- L'INSAE est peu **efficace** par rapport à la réalisation physique de son propre Plan de Travail Annuel (environ 39% au 31 août 2016). Il est efficace par rapport au respect des normes internationales de qualité des statistiques publiées, et très peu efficace par rapport à la diffusion de ces normes.
- En termes **d'efficience**, l'INSAE ne dispose d'aucune politique de mobilisation des ressources complémentaires aux subventions de l'Etat. Il existe un problème de synergie au niveau des Partenaires pour coordonner leurs appuis à la statistique. Il a été noté aussi une faible capacité d'absorption des ressources financières mises à disposition de l'INSAE. Par ailleurs, l'effectif du personnel est d'une part insuffisant pour exécuter la mission assignée à l'INSAE, et d'autre part, déséquilibré en ce sens qu'il y a plus de cadres de conception – Ingénieurs Statisticiens Economistes, Ingénieurs Statisticiens Démographes, Ingénieurs Informaticiens – que d'agents d'exécution.
- L'INSAE ne dispose pas de stratégie de **diffusion** des données produites. Ce qui ne lui permet pas de diffuser à temps les données produites par lui-même. De plus, dans son rôle de coordination des activités statistiques à l'échelle nationale, la publication de tous les travaux statistiques achevés au niveau des structures statistiques sectorielles notamment lui échappe.
- La **capacité du SSN à accompagner la mise en œuvre de la redevabilité** est à peine moyenne. Cela veut dire que le SSN n'est pas totalement prêt pour accompagner un mécanisme de redevabilité crédible pour un développement durable. Les investigations montre qu'il est dans une phase de transition vers les bonnes pratiques statistiques pour le développement.

Systeme national de planification

- La période 1972 à 1990 a connu quelques succès de planification du développement tels que : (i) une bonne définition des stratégies, des rôles et des principes, (ii) l'affermissement de l'autorité de l'Etat et une discipline relative dans l'administration publique et les entreprises publiques, et (iii) le respect de la chose planifiée. Toutefois, les choix techniques, notamment l'implantation des usines, n'étaient pas toujours pertinents. Par conséquent, la politique d'industrialisation du pays a échoué.
- De 1991 à 2000, le système national de planification a été marqué par les programmes d'ajustement structurels (PAS), et le programme d'action du Gouvernement de 1996 (PAG). L'objectif des PAS qui avaient pris la place des plans quinquennaux, était de rétablir les équilibres macroéconomiques, alors que le PAG était un programme du gouvernement qui avait emprunté son contenu aux divers programmes qui existaient. Il a été constaté que le rôle central du Ministère du Plan en matière de planification a été modifié et ce dernier n'accompagnait que les ministères sectoriels à élaborer leur plan sectoriel de développement. Toutefois, il a renforcé son rôle d'arbitrage des programmes d'investissement publics (PIP).
- Partant de l'an 2000 à nos jours c'est plutôt l'élaboration des stratégies de réduction de la pauvreté qui sont en fait des déclencheurs pour bénéficier de l'aide publique au développement, qui a éprouvé le système national de planification du développement. En plus de ces documents, il y a aussi le PAG 2001-2005, les Orientations stratégiques de développement (OSD 2006-2011), les OMD, le PONADEC, la DEPOLIPO révisée. L'élaboration de tous ces documents n'a pas respecté la structure pyramidale dans laquelle s'inscrit la gestion du développement au Bénin. En effet, selon les résultats des journées de réflexions sur la planification de développement tenues les 5 et 6 décembre 1991, le Bénin a adopté une approche de planification à trois niveaux articulés les uns aux autres comme suit : (i) les études prospectives pour le long terme ; (ii) la planification à moyen terme ; (iii) et les programmes d'investissements triennaux glissants. Les études prospectives offriront aux plans à moyen terme un cadre stratégique consensuel, alors que les plans à moyen terme seront mis en œuvre à travers et des programmes d'investissements annuel révisés chaque année. Malheureusement, aucun des documents cités ci-dessus n'a respecté ce schéma à cause de l'absence pendant longtemps du document de planification à moyen termes, généralement connu sous le nom de Plan National de Développement, qui devrait venir aussitôt après « Bénin 2025 Alafia ». Heureusement, ce document, c'est-à-dire le Plan national de développement (PND) a été élaboré et adopté en Conseil des Ministres cette année 2018 et est valable pour la période 2018-2025. Par ailleurs, hormis les stratégies de

croissance pour la réduction de la pauvreté, il n'existe généralement aucun cadrage financier pour les autres documents qui permet de vérifier le réalisme des choix effectués.

- Les objectifs au niveau des documents de stratégies sectorielles et nationales sont plus ou moins cohérent avec la vision de long-terme, "Bénin 2025 Alafia". Toutefois, la plupart des objectifs, aussi bien des OSD, de la SCRP que des stratégies sectorielles, ne se présente pas comme une déclinaison rigoureuse de ladite vision, encore moins de ses objectifs pour la première décennie. En outre, les objectifs des projets ne sont pas suffisamment élaborés pour permettre d'atteindre ceux des programmes. Il en est de même des programmes dont les objectifs ne sont pas suffisamment élaborés pour faciliter l'atteinte des objectifs des politiques. Ceci pose un problème d'efficacité qui se répercutera sur les niveaux inférieurs de planification, de programmation et de budgétisation.
- Sur le plan institutionnel et organisationnel, la coordination de la planification du développement est restée au ministère du plan et du développement qui a changé de nom plusieurs au fil des ans. Toutefois, il a été confronté dans le temps à des conflits d'attribution notamment à l'ère de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté avec comme conséquence le début de l'émiettement de la fonction de planification. Il a été aussi confronté à un manque de politique de renouvellement des ressources humaines avec toutes ses conséquences.
- Les expériences du Bénin en matière de redevabilité sont perfectibles. En effet, dans le processus SRP et des réformes en matière de dépenses publiques, il a été institué l'élaboration des rapports de performance sectoriel nourri par les rapports de suivi trimestriel de la mise en œuvre des budgets programmes. Toutefois, les niveaux de responsabilisation pour l'atteinte des résultats est encore faible pour des raisons d'insuffisance de ressources institutionnelles et financières.

Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM)

La matrice des forces et faiblesses se dégage des documents d'étude de cas et de l'analyse précédente et se présente comme suit :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre institutionnel encourageant la transparence et la promotion des droits, • Existence d'un cadre législatif (Conformément à la loi N° 97-029 du 15 janvier 1999 portant 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance des citoyens envers les gouvernants, • Faible promotion de l'Etat de droit et des bonnes pratiques en matière de gouvernance,

<p>Organisation des communes en République du Bénin)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un plan de développement communal au niveau de chaque commune • Existence d'un guide méthodologique d'élaboration des politiques et stratégies • Existence d'un guide national d'évaluation des politiques publiques • Existence des documents de politiques /stratégies sectorielles • INSAE reconnu comme structure majeure productrice de statistiques • Evaluation périodique des systèmes statistiques sectoriels dont le SNIGS • Publication régulière de certaines statistiques sectorielles dont celles du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire, du Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme (grâce au SIPAGeS) et de la BCEAO • Volonté politique affirmée du gouvernement qui fait de la statistique une de ses priorités dans la SCRP-3 • Progrès enregistrés au niveau de l'harmonisation des statistiques des secteurs réels (les indices de prix, les comptes nationaux) • Promotion effective de la gestion axée sur les résultats et de la politique de déconcentration et de décentralisation • Existence de textes législatifs et d'organismes de coordination dont au premier rang le Conseil National de la Statistique (CNS) • Existence de la base de données Beninfo • Bon fonctionnement des différents Comités consacrés à la coordination ou à la validation des données produites (SNISA, Comité PIB-TOFE, Comité de la Balance des Paiements, Comité de validation des données du Commerce Extérieur). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion peu transparente des collectivités locales • Inexistence de critères objectifs évidents pour déterminer les priorités dans l'arbitrage de répartition des crédits • Faible utilisation des données pour la prise de décision • Non disponibilité des données en temps opportun • Non opérationnel du modèle d'analyse des politiques économiques et sociales (MAPES) • Inexistence d'un système de gestion des informations sur l'aide au développement • Faible intégration de la notion de redevabilité dans l'enseignement professionnel • Faible financement des activités de planification • Faible coordination du système notamment due à la non tenue des sessions ordinaires du CNS et de ses commissions thématiques spécialisées • Décrets d'application de la loi relative au Conseil National de la Statistique (CNS) n'ont jamais été pris • Pas de ressources budgétaires spécifiques pour le fonctionnement du secrétariat CNS assuré par l'INSAE • Ressources humaines et matérielles insuffisantes • Cadre de travail peu adéquat surtout au niveau de certaines structures sectorielles • Données parfois inexistantes dans certains secteurs clés • Rigueur méthodologique à consolider • Faible partenariat entre les producteurs et les utilisateurs • Faible accessibilité et visibilité des données
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Non mise à jour régulières des données existantes • Absence d'une politique de communication et de diffusion des données • Absence d'une ligne budgétaire pérenne pour le financement des statistiques au niveau des structures sectorielles.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de la société civile pour maintenir un état permanent de veille citoyenne • Institutions de la planification du développement local sont mises en place en 2003 par les populations dans chaque commune et pour la gestion de leurs propres affaires et ce, conformément aux dispositions de la Constitution du 11 décembre 1990. • Opérationnalisation des Objectifs du Développement Durable • Principes de déclaration de Paris • Le développement de l'appui budgétaire aux activités statistiques • L'adoption de l'approche budget programme • Réalisation de certains engagements internationaux • Adhésion du Bénin à AFRISTAT • Adhésion à l'initiative Open data • Mise en place du Data portal de la BAD accessible sur le site internet de l'INSAE. • Avancées démocratiques ces 3 dernières décennies marquées par une alternance régulière au sommet de l'État, 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilité du Bénin aux plans économique et social. • Pas de sécurisation du financement des activités statistiques • Risque d'externalisation des activités statistiques (en raison de la diminution progressive des cadres) de l'INSAE

Enjeux et défis

Il se dégage du diagnostic trois (03) principaux défis pour l'effectivité de la pratique de la redevabilité au Bénin. Il s'agit de :

- 1- disposer de politiques et programmes de développement basés sur les preuves qui intègrent la redevabilité de l'action publique ;
- 2- produire des informations rendues accessibles qui concourent à la redevabilité vis-à-vis des acteurs ;
- 3- assurer la coordination et la mise en œuvre durable de la redevabilité.

Les enjeux pour relever ces défis consistent à :

1. accroître la performance de l'action publique et
2. communiquer sur les résultats obtenus ou ceux en cours.

Cela permettra à terme d'instaurer la dynamique de mettre en confiance les acteurs (bénéficiaires et PTF notamment).

Chapitre 4 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES

La stratégie d'intégration de la redevabilité dans la planification du développement (SIRPD) au Bénin est un outil qui accompagne la mise en œuvre efficace et efficiente du Plan national de développement (PND 2018-2025). De ce point de vue, elle épouse la vision globale de « Bénin Alafia 2025 », ses valeurs et ses principes. Les orientations stratégiques développées dans les lignes qui suivent comprennent la finalité de la stratégie énoncée sous forme de vision, les fondements de la vision, les principes, le champ d'action de la stratégie, les objectifs et les axes stratégiques.

Vision

« A l'horizon 2025, le Bénin est un pays bien gouverné où la pratique de la redevabilité dans le processus de planification contribue à une économie prospère et compétitive ».

Fondements de la vision

Cette vision a pris en compte les résultats du diagnostic stratégique et les principaux défis à relever. Elle met en exergue l'engagement et la détermination du Bénin à conduire avec dextérité la pratique de la redevabilité dans la conception et la mise en œuvre des politiques, programmes et projets de développement.

Principes

La conception, le suivi et l'évaluation de tous les plans, politiques, programmes et projets de développement repose sur les principes que sont : i) la compétence, ii) l'intégrité et l'honnêteté, iii) la participation, iv) le respect des intérêts des intervenants et du public, vi) la complémentarité de l'action publique.

i) Compétence

Elle implique que des aptitudes à poser tel ou tel acte dans des conditions déterminées des autorités publiques et des différents intervenants sont légalement reconnues.

ii) Intégrité et honnêteté

Ce principe stipule que les mandatés d'une action publique doivent avoir la qualité d'une personne qui ne se laisse entamer par aucun vice. Leurs actes s'inscrivent dans le cadre de leur mission selon le devoir, la vertu, la probité.

iii) Participation

La participation est un principe fondamental de la redevabilité. Elle stipule qu'il nous incombe que les mandats d'action publique doivent permettre aux communautés et autres parties prenantes clés, en l'occurrence la société civile, de participer de manière concrète à toutes les étapes du cycle des programmes/projets, dès le début, de la planification et la conception des activités, tout comme durant la mise en œuvre, puis le suivi et l'évaluation.

iv) Respect des intérêts des intervenants et du public

Le respect des intérêts, c'est prendre la résolution de ne pas y porter atteinte et de ne pas y enfreindre.

v) Complémentarité de l'action publique

L'exercice de l'action publique se fait à plusieurs niveaux. Ainsi, elle se doit de s'inscrire dans une cohérence avérée et une complémentarité nécessaires. Elle permet aux différents acteurs d'exercer leurs compétences de façon cohérente et complémentaire, dans une démarche de subsidiarité.

Champs d'action

La stratégie s'applique à toutes les structures publiques et se veut un cadre de référence pour l'administration privée nationale. Elle s'intègre à toutes actions publiques conduite par la puissance publique. Il s'agit explicitement des décisions politiques et juridiques et ne fait pas exception des sujets relevant de la sécurité de l'Etat. Toutefois, les résultats d'une évaluation sur des sujets de cette nature restent confidentiels et leur diffusion reste limitée aux autorités concernées.

Les dispositions en matière de redevabilité s'imposent à tous les acteurs de la vie publique impliquant le Gouvernement et/ou des ressources intérieures et extérieures mises à contribution dans ce cadre. Elles prennent en compte les activités nécessitant le suivi et l'évaluation telles que (i) les politiques publiques à caractère national, régional et local ; (ii) les stratégies nationales, sectorielles, régionales et locales ; (iii) les schémas d'aménagements du territoire ; (iv) les DPPD, DPBEP et Budgets-Programmes ; (v) les programmes et projets de l'Etat ; (vi) les Partenariats Publics Privés ; (vii) les compétences et services délégués aux pouvoirs locaux ; et (viii) les activités de services publics, d'agences de développement et autres organisations financées par l'Etat.

Objectifs de la stratégie

Objectif général

L'objectif général de la stratégie d'intégration de la redevabilité dans la planification du développement est de « **Renforcer le management de la performance par la redevabilité et la responsabilisation à tous les niveaux à l'horizon 2025** ».

Il s'agit de renforcer les capacités du Bénin nécessaires pour planifier, programmer et mettre en œuvre les politiques de développement selon les principes et les règles de la gestion axée sur les résultats du développement à travers un mécanisme et un cadre crédibles de redevabilité conçus à cet effet.

Objectifs spécifiques

De façon spécifique, la stratégie vise à :

1. Promouvoir la conception, la planification, la programmation et la mise en œuvre des politiques de développement basées sur les preuves ;
2. Produire des statistiques de qualité pour informer les politiques de développement et soutenir le processus de redevabilité.

Axes stratégiques

De cet objectif général découle les axes stratégiques suivants :

- Amélioration de la qualité des politiques de développement par l'intégration de la redevabilité ;
- Amélioration de l'accessibilité et de la qualité de l'information pour la gestion des politiques de développement ;
- Coordination et gestion du système de redevabilité dans l'action publique.

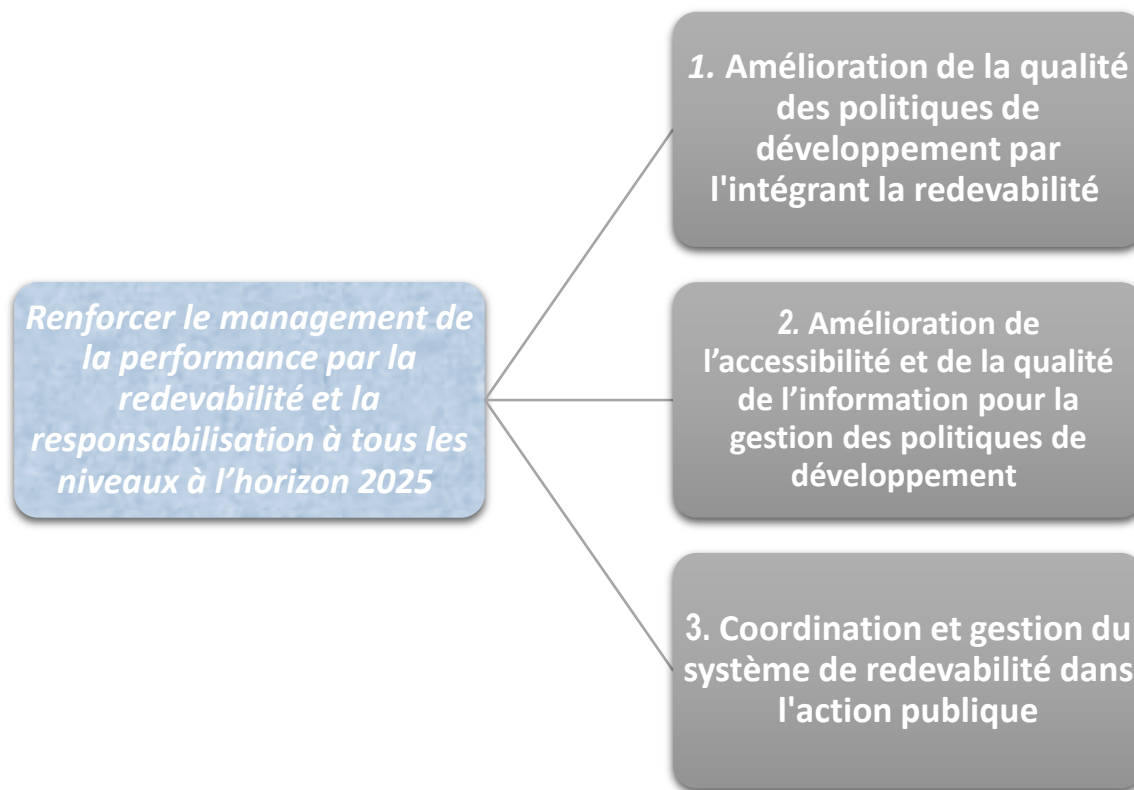


Figure 1 : Visualisation de l'objectif général et des axes stratégiques

Axes d'intervention

Les différents axes stratégiques ci-dessus énumérés sont respectivement déclinés en axes d'intervention. Ainsi, de l'axe stratégique 1 il se dégage deux axes d'intervention :

- **Axe d'intervention 1.1** : renforcement des capacités des institutions nationales de planification dans l'internalisation des cadres de responsabilisation et de prise de décisions fondées sur les faits
- **Axe d'intervention 1.2** : renforcement des capacités des institutions nationales de statistique dans la collecte, la compilation et la production des données nécessaires pour éclairer et appuyer la planification du développement.

L'axe stratégique 2 se décline en deux axes d'intervention aussi.

- **Axe d'intervention 2.1** : renforcement de la qualité du système de traitement et de diffusion des informations statistiques sur la gestion des politiques, des programmes et des projets développement

- **Axe d'intervention 2.2** : accessibilité de l'information statistique sur toutes les étapes du cycle de gestion des programmes/projets de développement.

Quant à l'axe stratégique 3 il s'articule autour de quatre axes d'intervention :

- **Axe d'intervention 3.1** : Mise en place d'un Système d'Intervention de Gestion de la redevabilité
- **Axe d'intervention 3.2** : Assurance du pilotage institutionnel du système
- **Axe d'intervention 3.3** : Intégration des principes de la redevabilité dans les modules de formation
- **Axe d'intervention 3.4** : Assurance du financement du système.

En résumé le tableau synoptique du cadre stratégique se présente ainsi:

Vision : A l'horizon 2025, le Bénin est un pays bien gouverné où la pratique de la redevabilité dans le processus de planification contribue à une économie prospère et compétitive		
Objectif général : Renforcer le management de la performance par la redevabilité et la responsabilisation à tous les niveaux à l'horizon 2025		
Objectifs spécifiques		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promouvoir la conception, la planification, la programmation et la mise en œuvre des politiques de développement basées sur les preuves ; 2. Produire des statistiques de qualité pour informer les politiques de développement et soutenir le processus de redevabilité. 		
Résultat d'impact : les retombées sociales et économiques de l'action publique au profit des béninois sont plus élevées et durables		
Effets	Axes stratégiques	Axes d'intervention
Effet 1: les acteurs ont une bonne capacité de prise en compte de la redevabilité dans la conception et la gestion des politiques, programmes et projets de développement	1. Amélioration de la qualité des politiques de développement par l'intégration de la redevabilité	1.1 Renforcement des capacités des institutions nationales de planification dans l'internalisation des cadres de responsabilisation et de prise de décisions fondées sur les faits
		1.2 Renforcement des capacités des institutions nationales de statistique dans la collecte, la compilation et la production des données nécessaires pour éclairer et appuyer la planification du développement
Effet 2: le système national de statistique produit des	2. Amélioration de l'accessibilité et de la	2.1 Renforcement de la qualité du système de traitement et de diffusion des

données de qualité utilisées exploitées par tous les acteurs	qualité de l'information pour la gestion des politiques de développement	informations statistiques sur la gestion des politiques, des programmes et des projets de développement
		2.2 Accessibilité de l'information statistique sur toutes les étapes du cycle de gestion des programmes/projets de développement
Effet 3 : les principes et pratiques de la redevabilité sont enseignés aux élèves et étudiants dans le système éducatif national Effet 4 : un réseau d'acteurs échangent et réalisent des études sur la redevabilité	3. Coordination et gestion du système de redevabilité dans l'action publique	3.1 Mise en place d'un Système d'Intervention de Gestion de la redevabilité
		3.2 Assurance du pilotage institutionnel du système
		3.3 Intégration des principes de la redevabilité dans les modules de formation
		3.4 Assurance du financement du système

Chapitre 5 : MECANISME DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION

Cadre institutionnel de mise en œuvre

Le cadre institutionnel de mise œuvre est le même que celui du PND 2018-2025. Ceci se justifie par le fait que la présente stratégie est un des outils d'opérationnalisation du PND. De ce point de vue, et en guise de rappel, ce cadre comprend trois niveau : national, suivi stratégique et suivi des performances.

❖ **Au niveau national : *Orientation stratégique et pilotage technique***

- **Le Conseil des Ministres** : dirigé par le Chef de l'Etat et composé des membres de son cabinet et de l'ensemble des ministres, est l'organe chargé de l'adoption des orientations globales validées par le Comité d'Orientation. Il est l'instance de décision en dernier ressort. Toutes les orientations lui sont soumises systématiquement
- **Le Conseil National d'Orientation (CNO)** : c'est la plus haute instance du dispositif de pilotage de la mise en œuvre du PND. Il est l'organe du niveau stratégique et politique, présidé par le Ministre Chargé du Plan et du Développement et dont le Vice-Président est le Ministre chargé des Finances. Le conseil est composé des membres du Gouvernement, de représentants de la société civile et du secteur privé. En outre, la Présidence de la République est représentée au sein de ce Conseil. Ce faisant, son fonctionnement témoigne de la mise en œuvre du principe de Responsabilisation et de Redevabilité Mutuelle (RRM) dans la gestion du processus de développement du Bénin. Son Secrétariat/rapportage est assuré par le président et le vice-président du Comité Technique de Pilotage et de Suivi qui en est l'organe technique et opérationnel. Il se réunit une fois par an en session ordinaire pour examiner la performance dans la mise en œuvre du PND. En cas de besoin, le conseil peut se réunir en session extraordinaire ;
- **Le Comité Gouvernement-Partenaire au Développement (CGPAD)** : Pour assurer le dialogue continu sur le PND, le CGPAD sera mis en place comme une plate-forme d'échanges et de coordination entre le Gouvernement et les Partenaires au développement. Cette structure favorisera la coordination et l'harmonisation des cadres d'intervention des partenaires et le suivi des actions de coopération dans le cadre de la gestion de l'aide au développement.
- **Le Comité Technique de Pilotage et de Suivi (CTPS)** : Ce comité sera chargé du suivi technique de la mise en œuvre du PND. Il a pour Président le DGPD et pour Vice-Président le ST/CSPEF. Son Secrétariat Technique est assuré par la DPPD du Ministère en charge du Plan et du Développement. Les membres du CTPS sont les structures en charge de la planification et du suivi des Ministères en charge du Plan et du Développement, des Finances, des ministères

sectoriels et du Bureau d'évaluation des politiques publiques. Il se réunit par semestre et assure le Secrétariat/rapportage du Conseil National d'Orientation (CNO) dont il est l'organe technique et opérationnel. A ce comité de pilotage, se trouvent rattachés quatre groupes thématiques (groupe thématique capital humain, affaires sociales et culturelles, groupe thématique économie, productivité et compétitivité, groupe thématique environnement et aménagement du territoire et groupe thématique gouvernance), l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE), les comités sectoriels et les comités départementaux.

❖ **Au niveau du suivi stratégique : suivi des orientations stratégiques au plan sectoriel et spatial**

1. La **Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD)** assure les fonctions de suivi stratégique du PND, le secrétariat technique du Comité Technique du dispositif de Suivi du PND et d'appui aux Cadres de Suivi des Progrès (CSP) de mise en œuvre du PND à travers les quatre Groupe de Travail, les Comités Sectoriels (CS), et les Comités Départements de Développement (CDP).

❖ **Au niveau de suivi des performances sectorielles et des effets attendus**

2. Trois structures sont concernées :
 - **Quatre Groupes de Travail** qui se réuniront tous les deux ans seront mis en place pour analyser les rapports de performances pour chaque objectif stratégique du PND. Ils s'appuieront d'une part sur les rapports semestriels des comités sectoriels et départementaux ainsi que sur les informations complémentaires collectées auprès des ministères et de l'INSAE et, d'autre part sur les rapports annuels de suivi du PC2D et du PAG.
 - Un **Comité Sectoriel de Pilotage et de Suivi & Évaluation** dans chaque Ministère et Institution assurera le suivi des performances au niveau sectoriel selon les indicateurs définis par le cadre des résultats du PND. Ce comité se réunit chaque semestre et élabore le rapport semestriel de suivi qu'il adresse au Comité Technique de Pilotage et de Suivi (CTPS). Les rapports de différents comités sectoriels seront consolidés par la DGPD dans le cadre des travaux de chacun des quatre groupes thématiques.
 - Des **Comités Départements de Développement**, présidés par les préfets regroupant les services départements et les comités communaux de développement pour suivre les progrès de différents programmes et projets mise en œuvre. Son secrétariat est assuré par la direction départementale en charge du plan et du développement. Il se réunit chaque semestre et élabore le rapport semestriel de suivi qu'il adresse à la DGPD.

Suivi-évaluation de la Stratégie

Le suivi et l'évaluation de la stratégie d'intégration de la redevabilité dans la planification du développement (SIRPD) sera intégré au système de suivi-évaluation existant. Ainsi, les indicateurs du cadre de performance de la SIRPD seront d'office intégrés au cadre de performance du PND et opérationnalisés en tenant compte des rôles et responsabilités des acteurs déjà identifiés dans le cadre du S&E du PND. A titre de rappel, le mécanisme de S&E du PND 2018-2025, structuré comme l'indique le schéma ci-dessous, est organisé autour des systèmes de S&E du PAG, du PC2D, des ODD et des ministères. L'INSAE continuera de jouer son rôle central dans le suivi des politiques de développement en améliorant toutefois sa stratégie de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion des données. La DGPD devra revoir le contenu de tous les cadres de mesure de performance de tous les ministères afin de les adapter aux exigences de la SIRPD. Elle devra aussi donner des indications claires sur le contenu des rapports des diverses assises proposées dans le système de suivi-évaluation du PND.

Financement de la stratégie 2018-2025

Pour mettre en œuvre ce cadre stratégique, il conviendra de déployer un plan opérationnel pouvant permettre de décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et en activités qui pourront être évalués financièrement.

Quoi qu'il arrive, d'importantes ressources provenant des sources traditionnelles et d'autres sources peu classiques devront être mobilisées. Ces sources proviennent aussi bien du budget national, des accords de coopération bilatérale ou multilatérale) avec les PTF que du Partenariat public-privé (PPP), voire même des taxes (statistiques, etc.) que les réformes pourraient permettre de percevoir légalement.

Conditions de succès

La SIRPD sera mise en œuvre avec succès si les conditions suivantes sont remplies :

- i. Le cadre institutionnel de mise en œuvre du PND 2018-2025 ainsi que son dispositif de S&E sont opérationnels et performants. En d'autres termes, il s'agit d'opérationnaliser et de rendre performant la mise en œuvre du PC2D, du PAG, des ODD, des Politiques gouvernementales et des stratégies sectorielles de développement.
- ii. La révision des cadres de mesure de performance de tous les plans cités ci-dessus et destinés à opérationnaliser le PND 2018-2025.

- iii.** La disponibilité et la stabilité des moyens attribués au système (humains, matériels et financiers). La question des moyens revêt une importance de premier plan. Le soutien politique ferme est recommandé pour doter le système de moyens adéquats.
- iv.** La stabilité des ressources humaines chargées de gérer et de conduire le processus mis en place, de même que la volonté des différentes structures pour assurer la synergie et la collaboration nécessaire à la bonne marche du travail attendu.
- v.** Le renforcement des capacités techniques et humaines des deux systèmes principaux concernés, à savoir le système statistique national et le système national de planification. Le programme de renforcement de capacité doit être élaboré en tenant compte des besoins réels des acteurs tel que présentés dans les études de cas.

Chapitre 6. CONCLUSION

La présente SIRPD est conçue pour apporter une solution aux défis et problèmes majeurs relevés à l'issue des deux études de cas relatives à la planification du développement et à la statistique. Elle est fondée sur un cadre conceptuel basé sur le système national de planification et le système statistique national qui doivent être plus performants.

La SIRPD a la particularité d'être conçue comme un outil de mise en œuvre du PND. De ce point de vue elle s'intègre à tous les documents de planification du développement au niveau national et sectoriel qui existaient avant son élaboration. Elle sera prise en compte dans les autres documents de politiques qui seront élaborés pour opérationnaliser le PND 2018-2025.

Pour la suite, il est important d'élaborer et de mettre en œuvre le programme de renforcement de capacité qui permettra aux acteurs de mise en œuvre d'agir comme il faut et quand il faut. Ce programme doit en particulier mettre l'accent sur l'amélioration des capacités du système national de planification et du système statistique national.

Par ailleurs, le Bénin doit prendre les dispositions nécessaires pour rendre opérationnel les différents systèmes de S&E dont dépend la performance de la mise en œuvre du PND. En particulier le bon fonctionnement du cadre institutionnel du PND, du PC2D et du PAG sont primordial pour la réussite de la mise en œuvre de la SIRPD.

REFERENCES

- Miller-Adams, M. (1999), *The World Bank: New Agendas in a Changing World*, Routledge Studies in Development Economics, 190p
- OCDE/PNUD (2014), *Vers une coopération pour le développement plus efficace : Rapport d'étape 2014*, Éditions OCDE. Available at <http://dx.doi.org/10.1787/9789264209572-fr>
- World Bank (1992) *Governance and Development*. Washington, D.C.
- World Bank (2003) *World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People*. New York: Oxford University Press. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/832891468338681960/pdf/268950WDR00PUB0ces0w0rk0poor0people.pdf>
- Kaufmann, Daniel, Aart Kraay, and Pablo Zoido-Lobaton (1999). "Aggregating Governance Indicators." Policy Research Working Paper 2195. World Bank, Washington, D.C.

Annexe 1 : Outils de Suivi/Évaluation

Cadre de Mesure de la Performance de la mise en œuvre du PND

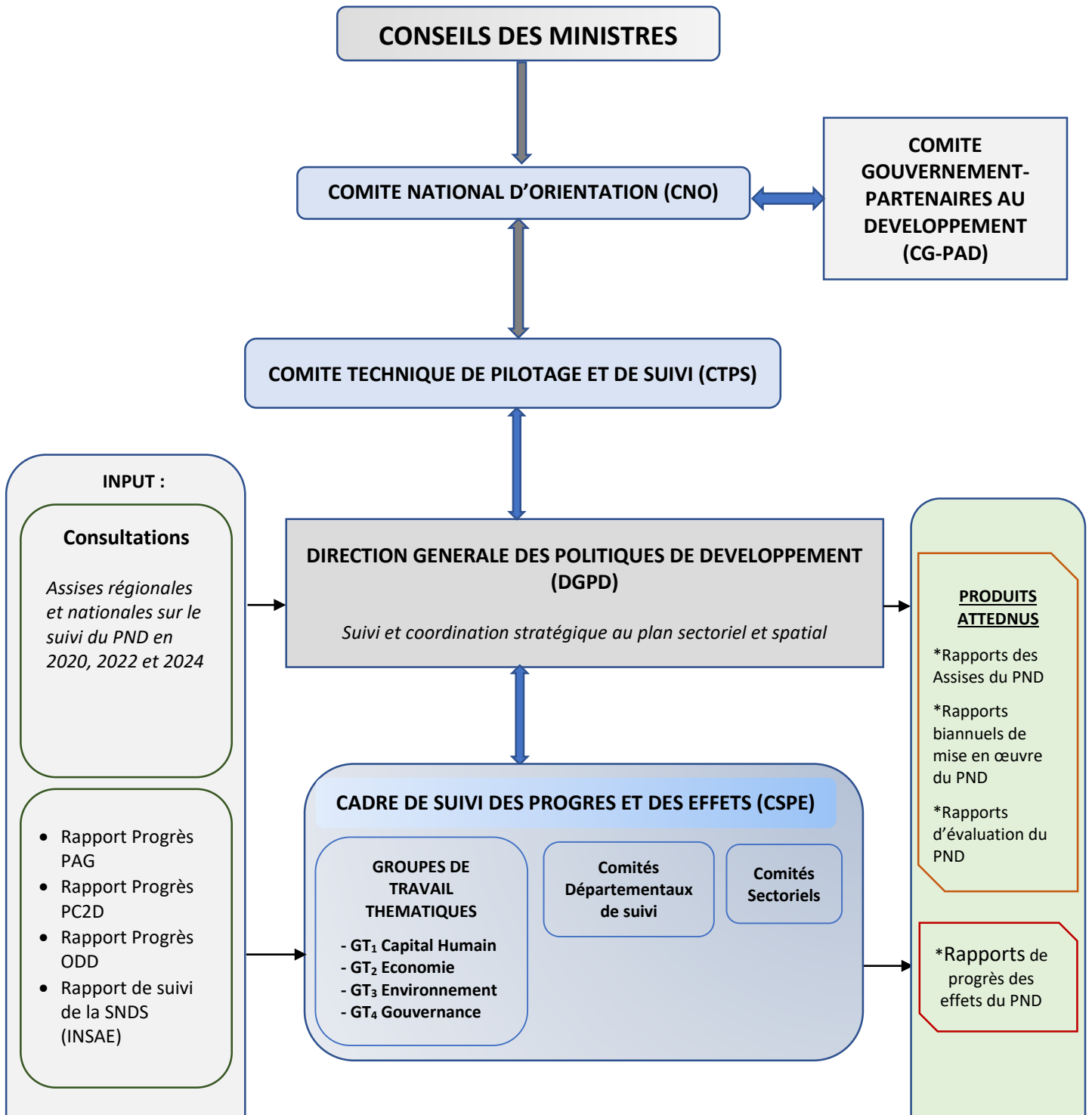
1. Le Cadre de Mesure de la Performance de la mise en œuvre du PND est l'outil de suivi de l'efficacité observée dans la mise en œuvre du PND. Il intègre les cibles des indicateurs pertinents qui proviennent du cadrage retenu, d'une part, sur la base des ambitions affichées au PND et d'autre part, des capacités de mobilisation des ressources traditionnelles et des financements innovants.
2. Ce cadre (en annexe) donne des précisions sur les résultats attendus selon les objectifs retenus avec leurs indicateurs notamment leurs valeurs de référence, les cibles, les sources, la périodicité de collecte ainsi que les parties responsables de la collecte et de l'analyse des données pertinentes. Le cadre intègre les deux niveaux d'indicateurs, à savoir :
 - les indicateurs d'impact qui mesurent la performance en matière de développement;
 - les indicateurs d'effet qui mesurent les effets intermédiaires d'une activité ou d'un groupe d'activités et sont directement reliés à la logique à travers les indicateurs de produit.
3. Ce cadre tirera ses informations de plusieurs autres sous-systèmes d'information en particulier de ceux du PAG, du PC2D, de l'INSAE et des ministères techniques.
4. En outre, les Stratégies Nationales de Développement de la Statistique (SNDS) 2018-2022 et 2023-2025 définiront clairement les activités à mener en amont de la production régulière des indicateurs spécifiés dans le TSI du PND. Ainsi, la SNDS 2018-2022 a-t-elle clairement mis l'accent sur l'importance « d'assurer la production et la diffusion d'une masse importante de statistiques de qualité suffisamment désagrégées et prennent en compte les domaines émergents pour le calcul des indicateurs d'évaluation des effets des différents programmes de développement »¹

Revue évaluations et Assises du PND

5. Le dispositif de Suivi du comprend les Revues, les évaluations et les Assises régionales et nationales du PND. Les performances du PND seront appréciées à travers le système de suivi du PC2D, du PAG et des ODD notamment par les rapports d'avancement qui seront élaborés à cet effet. En matière d'évaluation, deux rapports seront élaborés à savoir le rapport d'évaluation à mi-parcours et celui d'évaluation finale. Le premier sera élaboré à la fin du premier PC2D et le dernier à la fin de la période de mise en œuvre du deuxième PC2D c'est-à-dire du PND. Les rapports de performance de la mise en œuvre du PND et ceux portant sur le PC2D et les autres instruments d'opérationnalisation du PND seront produits périodiquement aux côtés du processus de reporting sectoriel semestriel et annuel déjà rentré dans la tradition dans les différents ministères.
6. L'évaluation du PND inclut trois types d'activités d'évaluation que sont (i) les évaluations indépendantes (évaluations d'impact et/ou de performance selon le cas), (ii) l'auto-évaluation et (iii) les études spécifiques. À cet effet, un plan d'évaluation indiquera les activités, le calendrier de réalisation ainsi que les moyens nécessaires
7. Des **Assises Régionales et Nationales du PND** seront organisées en 2020 et 2024 pour bien apprécier le niveau et la qualité des résultats atteints du PND en termes des changements opérés et des effets réalisés. Les Assises Régionales et Nationales regrouperont tous les acteurs de développement y compris les OSC et les partenaires techniques et financiers.
8. Les outputs du mécanisme de suivi du PND sont :
 - le rapport annuel de suivi des effets basé sur les rapports de mise en œuvre du PAG et du PC2D et des ODD ;
 - le rapport annuel global de performances de la mise en œuvre du PND ;
 - les rapports sectoriels semestriels et annuels de suivi de la mise en œuvre de chaque politique sectorielle ;
 - les rapports régionaux annuels de suivi de la mise en œuvre des plans communaux de développement ;
 - Les rapports d'évaluation du PND ;
 - Les rapports des Assises régionales et nationales.

¹ INSAE : Projet de document SNDS 2018-2022, mars 2018

Annexe 2 : Dispositif de suivi et évaluation du PND 2018-2025



Source : MPD/DGPD, PND 2018-2025

Annexe 3 : Concepts et Définition

Responsabilisation/redevabilité

La **responsabilisation** désigne l'obligation pour les personnes en charge de la fourniture des biens, des ressources et des services publics, de rendre compte de leurs actions aux bénéficiaires desdits biens, ressources et services publics. Ils ont aussi l'obligation de rendre compte à ceux qui peuvent avoir donné les moyens pour acquérir ces biens, ressources et services publics de la manière dont ils se sont acquittés de la fourniture ces biens, ressources et services ont été fournis.

Dans son sens le plus élémentaire, la responsabilisation, aussi connu sous le nom « **redevabilité** » signifie qu'il faut rendre des comptes sur ce qu'on a fait ou ce qu'on devrait faire et qu'on n'a pas pu faire et, selon la justification donnée, être exposé ou non à des sanctions (Oakerson, 1989). Pour que la redevabilité s'exerce en réalité, il est nécessaire de déterminer précisément qui est comptable de quoi et devant qui, ainsi que de mettre en place des mécanismes d'examen comportant des procédures claires pour suivre et évaluer la conduite de ceux qui ont des comptes à rendre, et exiger qu'ils soient soumis à des sanctions s'ils n'ont pas respecté leurs obligations (Dann, 2013).

Dans **son sens plus formel, la responsabilisation est un processus** par lequel une personne tient pour responsable une autre personne de ce qu'elle a fait ; elle implique la responsabilité conduisant à l'obligation de rendre compte de sa performance, et l'exécution conduisant à une récompense ou à une sanction selon sa performance (Schedler, 1999). La Banque Mondiale a étendu cette définition à cinq dimensions :

- (i) **Délégation.** Selon cette dimension, la personne ou structure responsable de l'action est clairement identifiée et l'exécution de l'action lui est assignée formellement ;
- (ii) **Finance.** Cette dimension suppose que les moyens financiers sont adéquats et permettent d'exécuter l'action ;
- (iii) **Performance.** Ceci signifie que les fonctionnaires de l'Etat, les ministères et autres fournisseurs de service font leur travail, chacun dans son coin ;
- (iv) **Information sur la performance.** Il s'agit simplement de suivre ou de mesurer l'effectivité de la performance ;
- (v) **Obligation.** Selon cette dimension, ce qui est supposé être fait est fait et, de ce point de vue, il peut avoir des conséquences positives ou négatives (World Bank, 2003, p47).

Il est donc clair que la redevabilité est un processus de développement important dans lequel différents acteurs sont impliqués. Elle est voulue de tout le monde et pour mieux expliquer les raisons qui motivent ce désir de voir la redevabilité en application s'apprécieraient mieux à

travers une analyse des conséquences d'une absence de redevabilité. Par exemple, dans un environnement où les acteurs sont appelés fournir des services, l'absence de la redevabilité fera que l'effectivité de la fourniture de service sera vouée à l'échec. De même, sans la délégation (ou l'assignation des tâches), personne ne saura ce qu'il a à faire dans la structure qui l'emploie et, de ce point de vue, la responsabilité sera évitée. Ainsi, on peut dire que sans un mécanisme solide de redevabilité, l'amélioration des services publics n'est pas garantie, car rien ne rassure qu'il y a une bonne distribution des tâches et que les ressources indispensables pour les réaliser sont mises à disposition.

Mais au-delà de cette perception individuelle de la redevabilité, il est indispensable de considérer le système entier pour s'apercevoir de son influence. En effet, dans un environnement institutionnel, les acteurs impliqués dans les différentes dimensions de la redevabilité, à savoir : l'engagement, le financement, la performance, l'information et l'obligation, se retrouvent dans des relations (formelles et informelles) plus complexes les amenant à ne pas respecter toutes les cinq dimensions de la redevabilité. Des exemples existent dans le recrutement dans la fonction publique, l'octroi des autorisations d'exercer à des établissements privés d'enseignement supérieur, etc.

Gouvernance

La gouvernance est un concept qui date de très longtemps. Malgré cela, il n'y a aucune définition unique ou universelle acceptée par tout le monde. La plupart des institutions d'envergure mondiale qui travaillent sur la gouvernance, lui donnent une définition qui leur permet de mener leurs actions en lien avec leur mission. Par exemple, la Banque Mondiale définit la gouvernance comme étant la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources économiques et sociales du pays consacrées au développement (World Bank, 1992; Miller-Adams, M.,1999). La gouvernance c'est aussi les traditions et les institutions par lesquelles les gouvernements sont sélectionnés, suivis et remplacés ; la capacité du gouvernement à formuler et mettre en œuvre effectivement des politiques de développement bien pensées ; et le respect des citoyens et de l'Etat pour les institutions qui gouvernent les interactions économiques et sociales entre elles (Kaufmann et al., 1999). Selon le PNUD, la gouvernance est un système de valeurs, politiques et institutions par lesquelles une société gère ses affaires économiques, politiques et sociales à travers les interactions inter et intra Etat, société civile, et secteur privé. [...] La gouvernance, incluant ses dimensions économiques, politiques et sociales, opère à tous les niveaux de l'entreprise humaine, qu'elle soit le ménage, le village, la municipalité, la nation la région ou l'international. (UNDP, 2000). La gouvernance, selon la Commission Européenne, désigne « les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs,

particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence». Ce sont là les cinq principes de la bonne gouvernance.

Malgré le grand nombre de définitions de la gouvernance, il y a quelques consensus surtout sur l'importance d'un Etat capable opérant sur la base des lois et des règles. Il y a aussi des différences dont l'une des plus importantes est l'emphase mise sur le rôle de la redevabilité démocratique des gouvernements à leurs citoyens.

Planification du développement

La planification du développement fournit une approche systématique permettant d'identifier, d'articuler, de prioriser, et de satisfaire les besoins économiques et sociaux, ainsi que les aspirations d'un pays, au moyen d'une enveloppe budgétaire donnée (souvent limitée). La planification est donc un moyen essentiel pour permettre à un pays de définir les stratégies qui lui permettent de réaliser ses objectifs ou sa vision de développement. Cette vision varie, allant de la réduction ou de l'élimination de la pauvreté à la transformation structurelle et à l'industrialisation. Après l'identification de leurs besoins et aspirations, les pays doivent décider de l'approche qui leur permettra d'atteindre ces objectifs.

Il ne suffit pas seulement d'identifier les besoins sociaux et économiques et les aspirations ; les pays doivent s'appuyer sur des preuves solides et des données fiables et robustes pour prendre des décisions et élaborer des politiques. La capacité de générer, collecter, gérer et analyser des données est indispensable au succès de la planification du développement d'un pays. Il est donc indispensable de construire pour le Bénin un système statistique solide qui servira de plateforme pour l'identification réaliste des indicateurs de développement nécessaires à l'orientation des efforts de développement social et économique.

Il est important de noter que les objectifs de croissance économique durable et créatrice d'emplois liés à la planification du développement nécessiteront une approche de prise de décision fondée sur les faits et les données, laquelle approche dépend de l'intégration des mécanismes de responsabilisation et des politiques éclairées, avec des résultats et des objectifs qui peuvent être vérifiés, mesurés et suivis.