



Ministère de l'Economie, de la Prospective et de la
Programmation du Développement, Chargé des Investissements
Publics et Privés



Rapport final

Etat des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Gabon



Guennolet BOUMAS NGABINA

*Expert Spécialiste en Planification, Evaluation et
Suivi des Programmes, Projets et Politiques Publiques*

EQUIPE D’EVALUATION

Chef d’équipe : **Guennolet BOUMAS NGABINA**, *Expert Consultant, Spécialiste en Planification, Evaluation et Suivi des Programmes, Projets et Politiques Publiques*

Assistants du Consultant:

- Pierre Freddy BOUASSA, diplômé en Gestion Option Finance
- Jessica BARRAULT, étudiante en droit Juriste
- Axel Junior KOMBILA KOMBILA, diplômé en Sociologie
- Olivia NZE, étudiante en Lettres

Rapport de l’état des lieux de l’évaluation des politiques publiques au Gabon. UNICEF Gabon. Mars 2019

L’analyse et les recommandations de ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue du Fonds des Nations Unies pour l’enfance, de son Conseil exécutif ou des États Membres des Nations Unies. Ceci est une publication indépendante.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	3
LISTE DES TABLEAUX.....	4
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	4
RESUME ANALYTIQUE	7
INTRODUCTION	13
1. DESCRIPTION DU CONTEXTE, APPROCHE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIQUE	15
1.1. Description du contexte de l'étude	15
1.2 Contexte de l'évaluation des politiques publiques au Gabon.....	15
1.3 Approche méthodologique de l'étude	21
1.4 Approche conceptuelle de l'évaluation.....	25
2. CADRE INSTITUTIONNEL ET REGLEMENTAIRE RELATIF A L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES	29
2.1 Cadre politique de l'évaluation au Gabon.....	29
2.2 Cadre juridique et réglementaire de l'évaluation au Gabon.....	34
2.3 Cadre institutionnel de l'évaluation au Gabon	37
3. COMPETENCES, REALISATIONS ET QUALITES DES EVALUATIONS DES POLITIQUES PUBLIQUES AU GABON	45
3.1 Compétences en matière d'évaluation des politiques publiques.....	46
3.2 Les évaluations réalisées au plan national	48
3.3 Le système d'Assurance-Qualité des évaluations.....	51
4. FORCES, FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS SUR L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET POUR SON INSTITUTIONNALISATION AU GABON .	52
4.1 Les forces de l'évaluation des politiques publiques au Gabon.....	52
4.2 Les faiblesses de l'évaluation des politiques publiques au Gabon.....	53
4.3 Propositions et recommandations pour chaque partie prenante.....	53

4.4 Proposition d'une feuille de route pour l'institutionnalisation.....	59
CONCLUSION	61
ANNEXES	62
Annexe 1 : Termes de Référence.....	62
Annexe 2 : Liste des sites visités	67
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	68
Annexe 4 : Liste des documents consultés	69
Annexe 5 : Liste des personnes interviewées	73
Annexes 6 : Données biographiques de l'évaluateur.	78

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Phases de la mission d'évaluation.....	24
Tableau 2: Recommandations par structure.....	54
Tableau 3: Chronogramme d'institutionnalisation de l'EPP.....	59

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
AfrEA	: Association Africaine d'Evaluation
APD	: Aide Publique au Développement
APNODE	: Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
BCPSGE	: Bureau de Coordination du Plan Stratégique Gabon Emergent
BIE	: Bureau Indépendant d'Evaluation
BOP	: Budgétisation par Objectif de Programme
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CAD/OECD	: Comité d'Aide au Développement de l'Organisation pour la Coopération et le Développement de l'Evaluation
CESE	: Conseil Economique, Social et Environnemental
CGE	: Contrôle Général d'Etat
CIPD	: Conférence Internationale sur la Population et le Développement
CLEAR	: Centre d'Apprentissage en Résultats et Evaluation
CNAMGS	: Caisse Nationale d'Assurance Maladie et de Garantie Sociale
CND	: Conseil National de la Démocratie
CNLCEI	: Commission Nationale de Lutte contre l'Enrichissement Illicite
DSCR	: Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
DNESEG	: Dispositif National d'Évaluation du Système Éducatif Gabonais
ENA	: École Nationale d'Administration
ENAP	: École Nationale d'Administration Publique
ENEF	: Ecole Nationale des Eaux et Forêts
EPP	: Evaluation des Politiques Publiques
IDEV	: Évaluation Indépendante du Développement
ISTA	: Institut Sous-régional Multisectoriel de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation de Projets
FMI	: Fond Monétaire International
GRD	: Gestion axée sur les Résultats de Développement
IEF	: Institut de l'Economie et des Finances
IEG	: Groupe d'Evaluation Indépendant
IRSH	: Institut de Recherches en Sciences Humaines
JNE	: Journée Nationale de l'Evaluation
MAEP	: Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
Ministère en charge de l'Economie	: Ministère de l'Économie, de la Prospective et de la Programmation du développement chargé de la promotion des investissements publics et privés
Ministère de l'Education	: Ministère de l'Éducation nationale chargé de la Formation civique
Ministère de l'Egalité des Chances	: Ministre de la Famille, de la Décennie de la femme et de l'Egalité des chances
Ministère de la Santé	: Ministère de la Santé, de la Protection sociale et de la Solidarité nationale
NEPAD	: Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ODD	: Objectifs de Développement Durable

OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
ONU	: Organisation des Nations Unies
PAP	: Projet Annuel de Performance
PIFED	: Programme International de Formation en Evaluation du Développement
PNDS	: Plan National de Développement Sanitaire
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRE	: Plan de Relance Economique
PSGE	: Plan Stratégique Gabon Emergent
RAP	: Rapport Annuel de Performance
RFE	: Réseau Francophone d'Evaluation
RPROG	: Responsable de Programme
RNB	: Revenu National Brut
SIE	: Service Indépendants d'Evaluation
SNDS	: Stratégie Nationale de Développement de la Statistique
SNEEG	: Stratégie Nationale d'Egalité et d'Equité de Genre
SNU	: Système des Nations Unies
SOGEVAL	: Société Gabonaise d'Evaluation
UNEG	: Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
UNFPA	: Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UOB	: Université Omar Bongo

RESUME ANALYTIQUE

Introduction et contexte

Le Gouvernement gabonais a perçu l'importance de l'Évaluation des Politiques Publiques (EPP) dans l'optique de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. Aussi, ce changement de paradigme permet-il de prendre en compte l'évaluation dans la prise de décision afin de favoriser une meilleure politique de résultats. Au plan mondial, la dynamique de structuration des enjeux globaux de l'EPP est marquée par un ensemble de référents tels que la Conférence Internationale sur le Financement du Développement de Monterrey au Mexique la Déclaration de Paris en 2005, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED XII) à Accra en 2008, la Conférence de Busan en 2011 et récemment par l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD). A l'issue de toutes ces initiatives, il ressort que le Gabon n'a pas adopté de façon optimale sa logique de résultats pour accroître la qualité de ses services publics et l'efficacité de son Administration publique

La volonté politique du Gabon est manifestée en instituant la première Journée Nationale de l'Évaluation (JNE) par l'Arrêté n°2138/PM du 20 octobre 2015 en République Gabonaise. Cette volonté est confirmée par la révision de la Constitution en 2018, en ses articles 36, 61 et 76, dans lesquels sont inscrites les notions de contrôle et de vérification et d'évaluation des politiques publiques dans un cadre légal et institutionnel ; puis la création d'un ministère dédié à l'évaluation des politiques publiques en janvier 2019.

L'objectif général de cette consultation est de dégager les forces et les faiblesses des mécanismes et outils existants mais aussi de la pratique de l'évaluation au Gabon en vue d'orienter les activités et stratégies de renforcement des capacités nationales.

Méthodologie

L'état des lieux a tenu compte du contexte de l'évaluation des politiques publiques sur le plan juridique, institutionnel et technique au Gabon en s'appuyant sur les directives d'évaluation existantes de l'UNICEF, le Groupe d'Évaluation des Nations Unies et d'autres agences de l'ONU. L'équipe a utilisé les directives éthiques du Groupe d'Évaluation des Nations Unies. La protection des sources a été garantie aux répondants. L'évaluation a assuré la participation significative et respectueuse des principales parties prenantes et particulièrement celle de la Direction Générale de la Prospective (DGPRO) au Ministère de l'Économie, de la Prospective et de la Programmation du développement chargé de la promotion des investissements publics et privés à des moments clés du processus, de la phase de démarrage jusqu'à l'étape du rapport final. L'implication des autres parties prenantes a été faite dans le cadre du comité technique, des interviews et de trois ateliers de restitution de résultats pour réfléchir sur les perspectives des politiques publiques au Gabon.

La collecte des données a été articulée autour d'une revue documentaire, des interviews semi-dirigés réalisés à Libreville uniquement avec les parties prenantes sélectionnées de façon rationnelle (Ministères - Institutions – Agences des Nations Unies et autres partenaires techniques et financiers, certaines grandes écoles), et des visites des partenaires. Pour obtenir les informations primaires, trente-trois (32) entrevues ont été menées auprès des principaux intervenants dont vingt (20) entretiens groupés.

L'analyse des données a commencé par la collecte des données et s'est poursuivie tout au long du processus de l'étude jusqu'à la production du rapport final de l'état des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Gabon. Les méthodes suivantes d'analyse et de synthèse des données ont été utilisées: Méthode descriptive, Méthode qualitative et Méthode quantitative. La fiabilité a été assurée grâce à la triangulation des données et des méthodes.

L'évaluation a appliqué une conception d'échantillonnage intentionnel basée sur les principes minimales selon lesquels il faut faire une sélection d'un nombre équilibré d'interventions par grappes, et faire un effort pour refléter des interventions les plus et les moins performantes. L'accent a été mis sur les interventions thématiques qui ont plus des pratiques évaluatives du point de vue de la pertinence, des risques et de la taille de l'investissement.

Cadre politique de l'évaluation au Gabon :

Le Plan Stratégique Gabon Émergent (PSGE) concrétise la démarche, en décrivant la Vision du Gabon Émergent à l'horizon 2025 et en déclinant les orientations stratégiques, programmes et actions qui y mèneront. Depuis 2012, le PSGE constitue le cadre d'orientation de l'ensemble des politiques publiques de développement au Gabon et assure de ce fait la mise en cohérence de ces différentes politiques sectorielles aux fins d'atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté et d'amélioration des conditions de vie des populations à l'horizon 2025. Le PSGE qui n'a pas encore été évalué selon les normes et principes qui régissent l'évaluation, a fait l'objet d'un bilan interne à mi-parcours réalisé par le BCPSGE en 2016. Dans le document du PSGE, l'absence d'une stratégie d'évaluation budgétisée par action et un chronogramme de réalisation des évaluations de chaque mesure se fait ressentir en même temps que l'identification des acteurs de la mise en œuvre de chaque action.

Les politiques et stratégies nationales et sectorielles prévoient faiblement des revues ou autres pratiques évaluatives permettant d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. La budgétisation de la fonction d'évaluation est presque qu'inexistante dans la plupart des politiques et stratégies nationales et sectorielles.

La place pour l'évaluation dans la BOP est insuffisamment définie et structurée. En effet, la planification et la budgétisation de l'évaluation sont inexistantes. En absence d'un manuel de suivi-évaluation assorti d'un référentiel de procédure qui formalise le fonctionnement de la BOP, il est difficile d'établir un quelconque lien de celui-ci avec les dispositifs des ministères et autres structures internes et externes intervenants. Une fourchette de financement de l'évaluation n'a pas été définie. Les opérateurs des politiques publiques ont peu d'orientations sur l'adéquation entre la taille de la politique publique mise en œuvre et le pourcentage du budget qu'ils devraient affectés à l'évaluation de celles-ci.

La célébration des Journées Nationales de l'Évaluation (JNE) de 2015 et 2018 instituées par l'Arrêté n°2138/PM du 20 octobre 2015, sont des occasions pour le Gouvernement de rappeler la nécessité pour le pays de : promouvoir la culture de l'évaluation en vue de permettre l'atteinte des résultats attendus dans le cadre du Plan Stratégique Gabon Émergent ; et de renforcer les capacités des différents fonctionnaires de tous les ministères du Gabon pour consolider leurs aptitudes en matière de politiques publiques.

Cadre juridique et réglementaire de l'évaluation au Gabon

La Constitution révisée en 2018 en ses articles 36, 61 et 76, a inscrit les notions de contrôle et de vérification dans un cadre légal et institutionnel. Cette révision met, une fois de plus, en évidence le besoin d'évaluer la mise en œuvre et l'impact des politiques publiques. Décision n°009/CC du 24 février 2015 relative au contrôle de constitutionnalité de la loi organique n°020/2014 relative aux lois de finances : « les programmes sont placés sous la responsabilité d'un responsable de programme. Ils font l'objet d'une évaluation de leur efficacité socio-économique, de l'efficacité de leur gestion et de la qualité de service par les corps de contrôle et par la Cour des Comptes. ».

Les Services du Premier Ministre donnent les prérogatives à son Cabinet du Premier Ministre disent qu'il est notamment chargé de l'assister dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation du

programme d'action du Gouvernement, selon le Décret n°000198/PR/PM du 02 août 2018 portant réorganisation des Services du Premier Ministre.

La Direction Générale de la Prospective a le droit de procéder ou de faire procéder à des études d'impact des politiques économiques, sociales et environnementales mises en œuvre à moyen et long termes et de -de produire périodiquement un rapport d'évaluation des politiques publiques majeures selon le Décret n°0410/PR/MEPIP du 20 août 2015 portant création et organisation de la Direction Générale de la Prospective.

Cadre institutionnel de l'évaluation au Gabon

Le parlement du Gabon qui exerce le pouvoir législatif est constitué de deux chambres : le Sénat (chambre haute) et l'Assemblée nationale (Première chambre). Le Parlement exerce un contrôle sur les actions de l'administration gouvernementale par le moyen d'auditions devant les Commissions. Ces commissions ont une légalité juridique pour commanditer et mener des évaluations des politiques publiques mais elles ne sont pas suffisamment outillées pour de tels exercices.

La Cour des Comptes est la plus Haute Juridiction de l'État en matière de contrôle des finances publiques. Elle est une institution auxiliaire des assemblées parlementaires, chargée du contrôle des administrations publiques. Elle assiste le Parlement et le Gouvernement en ce qui concerne l'évaluation des politiques publiques. Et elle peut chercher à vérifier si les résultats d'une politique publique sont à la hauteur des objectifs fixés, et si les moyens budgétaires sont utilisés de manière efficace et efficiente.

Conformément à l'article 103 de la Constitution gabonaise le Conseil Économique, Social et Environnemental a compétence sur tous les aspects de développement économique, social, culturel et environnemental du pays ». Cet organe consultatif a la légalité juridique d'être consulté et de participer à des évaluations pour assurer leur crédibilité et une représentation de toutes les couches sociales. Cependant, il n'existe pas de texte organique qui lui confère clairement d'être associé à l'EPP économiques, sociales, culturelles et environnementales.

Le Décret n°000198/PR/PM du 02 août 2018 portant réorganisation des Services du Premier Ministre stipule en son Article 3 que le Cabinet du Premier Ministre est notamment chargé d'assister le Premier Ministre dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation du programme d'action du Gouvernement.

Au regard de l'analyse du cadre juridique et réglementaire qui régit l'évaluation au Gabon, force est de constater que les textes qui organisent les services du Premier Ministre, les départements ministériels, et les autres structures publiques confèrent des missions d'évaluation à certains d'entre eux de façon disparate.

Le cadre institutionnel doit être amélioré pour clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur en matière d'évaluation des politiques publiques.

Le gouvernement formé le 13 janvier 2019 a nouveau nommé un Ministre de l'Évaluation des Politiques Publiques et du Contrôle d'État dont les responsabilités et les prérogatives devront être clarifiées.

Il n'existe pas encore de stratégie nationale de décentralisation, de déconcentration et de développement local au Gabon. De plus, aucune collectivité locale ne possède un service ou département dédié à l'évaluation. Compte tenu de l'absence des politiques publiques territorialisées, il est évident de constater d'aucun cadre formel d'évaluation n'est défini au niveau des collectivités locales. Les ministères en charge des collectivités locales ne disposent non plus de directives en matière d'évaluation des politiques publiques locales.

Après analyse du cadre institutionnel de l'évaluation des politiques publiques au Gabon, l'on peut conclure qu'il n'y a aucune institution qui prend en charge les aspects de la fonction d'évaluation.

Aucun document de politique d'évaluation n'existe. Un tel document définit le cadre global pour la planification et la réalisation des évaluations, ainsi que l'utilisation des informations tirées de ces évaluations. Cette politique d'évaluation est définie et mise en œuvre avec les acteurs du cadre institutionnel de l'évaluation des politiques publiques.

L'absence de cadre normatif sur l'évaluation de l'action publique limite fortement la réalisation des évaluations.

Par contre, l'ensemble des partenaires techniques et financiers au Gabon possède un cadre d'orientation politique en évaluation lui permettant de mener des évaluations internes et externes.

Compétences, réalisations et qualités des évaluations des politiques publiques au Gabon

Les données récoltées sur le terrain et dans les documents mis à notre disposition durant l'enquête, montrent qu'il existe très peu de compétences en matière d'évaluation. Il existe plusieurs personnes formées mais peu de praticiens en évaluation qui possèdent assez d'expériences professionnelles certifiées par une publication officielle d'une évaluation menée dans les normes et règles internationales.

De façon générale aucune évaluation n'a été réalisée dans l'Administration gabonaise selon les normes et règles de l'évaluation internationale dans les périodes de 2009-2019. Par contre, l'on note plusieurs pratiques évaluatives qui sont des exercices qui utilisent certains outils et techniques d'évaluation. On n'entend par pratiques évaluatives des bilans, revues, enquêtes et études etc.

Les partenaires techniques et financiers (PTF) ont réalisé quelques évaluations et l'on a recensé sept (7) évaluations réalisées selon les normes et règles en matière d'évaluation.

Les pratiques évaluatives analysées durant l'enquête et les cahiers de charges visualisés ne montrent aucune étude d'évaluabilité faite.

En matière de stratégies profitant à tous et impliquant les parties prenantes concernées, l'on note que très peu de parties prenantes ont participé à la planification, la conception, la réalisation et au suivi des évaluations. L'implication de la société civile aux pratiques évaluatives reste un défi de taille à relever par l'Administration gabonaise.

Les PTF ont tous une stratégie de communication et de diffusion de leurs rapports y compris les rapports d'évaluation.

En matière d'architecture du système d'assurance qualité des évaluations, il est difficile de situer le Gabon. Toutefois, il n'y a pas d'organe spécifique qui est en charge de ladite fonction limite la mise en place d'un système d'assurance-qualité approprié permettant d'évaluer à la fois le processus d'évaluation et les produits qui en découlent.

Forces, Faiblesses et Recommandations sur l'EPP et pour son Institutionnalisation au Gabon

Forces

- La révision de la Constitution en ses articles 36, 61 et 76;
- L'institutionnalisation de la Journée Nationale de l'Évaluation (JNE) ;
- Le Gabon est membre du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE).

- Le Gabon a participé aux grandes conférences visant à faire de l'évaluation un outil d'aide à la décision et à la reddition des comptes. Il est de ce pas signataire des grands agendas majeures : ODD, Agenda 2063, ...
- Un nouveau ministère en charge de l'évaluation des politiques publiques a été mise en place en 2019 ;
- La Cour des Comptes du Gabon a créé une chambre dédiée à l'évaluation des politiques publiques;
- La Budgétisation par Objectif de Programme (BOP) a été adopté en 2015 pour une meilleure maîtrise des dépenses publiques occasionnant le passage de la logique des moyens vers une logique des résultats.;
- Les ressources humaines sont qualifiées au Gabon pour comprendre les enjeux de l'évaluation des politiques publiques;
- Les PTF ont une bonne culture d'évaluation résultats et sont engagé à accompagner l'Etat de façon organisationnelle, technique et financière pour élaborer une politique nationale d'évaluation et une stratégie intégrée de renforcement des capacités.

Faiblesses

- L'existence de plusieurs structures qui revendiquent l'évaluation des politiques publiques dans leurs missions mais ne la portent pas suffisamment dans la pratique ;
- Un faible niveau de développement de la culture de l'évaluation au sein des institutions et de l'Administration gabonaise ;
- Une institutionnalisation pas assez articulée et, des compétences, moyens limitée en évaluation des politiques et programmes publics ;
- Les faibles capacités des parlementaires à susciter et à utiliser l'évaluation des politiques de développement, comme moyen de contrôle de l'action gouvernementale ;
- Une perception de l'évaluation qui privilégie le contrôle et la reddition des comptes, au détriment de l'apprentissage et de la prise de décisions pour l'amélioration des politiques publiques ;
- L'implication des laboratoires de recherches traitant les aspects de l'évaluation n'est pas effective.

Recommandations

- Création d'une commission d'évaluation et de contrôle des politiques publiques au sein de l'Assemblée Nationale;
- Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités de tous les parlementaires en matières d'évaluation;
- Amélioration des textes et lois qui institutionnalisent et favorisent la pratique de l'évaluation des politiques publiques par le Parlement;
- Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités des membres du CESE en matière d'évaluation des politiques publiques;
- Réalisation des évaluations des politiques publiques au Gabon dans une perspective de contrôle de l'action publique par le Parlement avec l'appui de la Cour des Comptes
- Création d'une Direction Indépendante chargé de l'évaluation des politiques publiques à la Présidence.
- Création d'un Conseil présidentiel sur l'évaluation des politiques publiques.
- Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités du secrétariat et du cabinet de la présidence en matières d'évaluation des politiques publiques;
- Création d'un département de l'Evaluation et du Suivi des politiques publiques auprès du Cabinet du Premier Ministre.

- Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités des membres de la primature et des services du Premier Ministres, des ministères sectoriels en matières de Suivi et d'évaluation des politiques publiques.
- Initiation à l'élaboration des normes, guides et principes qui guide l'évaluation dans le contexte gabonais par les institutions
- Pilotage l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques par le Parlement et les autres institutions y compris la primature
- Réalisation des évaluations des politiques publiques au Gabon dans une perspective d'apprentissage et de redevabilité par tous les acteurs concernés
- Pilotage des initiatives en évaluation des politiques publiques par la primature
- Intégration de l'évaluation dans le Budget de l'Etat
- Intégration des formations académiques spécialisées dans les établissements supérieurs
- Mise en œuvre des initiatives d'évaluation des politiques publiques sectorielles par les autres ministères
- Appui technique et de l'Etat gabonais dans à la conception des politiques, guides et manuels par les PTF
- Engagement dans la réalisation des évaluations par la Société Civile
- Appui à l'appropriation des évaluations par les populations bénéficiaires par la Société Civile

INTRODUCTION

Depuis près d'une vingtaine d'années, le Gouvernement gabonais a perçu l'importance de l'Évaluation des Politiques Publiques (EPP) dans l'optique de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. Aussi, ce changement de paradigme permet-il de prendre en compte l'évaluation dans la prise de décision afin de favoriser une meilleure politique de résultats. Aussi, l'EPP est au cœur des enjeux majeurs sur le plan mondial, dans la mesure où elle s'associe aux efforts des gouvernements et des partenaires au développement pour améliorer la qualité des initiatives. Les enjeux et fonctions de l'évaluation dépassent la simple dimension de reddition des comptes. Au plan mondial, la dynamique de structuration des enjeux globaux de l'EPP est marquée par un ensemble de référents tels que la Conférence Internationale sur le Financement du Développement de Monterrey au Mexique la Déclaration de Paris en 2005, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED XII) à Accra en 2008, la Conférence de Busan en 2011 et récemment par l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD).

La volonté politique du Gabon est manifestée par la révision de la Constitution en 2018, en ses articles 36, 61 et 76, dans lesquels sont inscrites les notions de contrôle et de vérification et d'évaluation des politiques publiques dans un cadre légal et institutionnel. Cette révision met en évidence le besoin d'institutionnalisation de l'EPP. De plus, un ministère dédié à l'évaluation des politiques publiques a été créé le 14 janvier 2019.

Le Gabon confirme sa volonté politique en instituant la première Journée Nationale de l'Évaluation (JNE) par l'Arrêté n°2138/PM du 20 octobre 2015 en République Gabonaise. Depuis lors, le pays cherche à améliorer l'ancrage institutionnel les usages et les pratiques de l'évaluation des politiques publiques qui dépendent des intérêts défendus, des ressources mobilisées puis des règles et arènes décisionnelles constitués des commanditaires politico-administratifs. Ces commanditaires sont aussi tributaires de l'appropriation de l'EPP par les organes de contrôle traditionnels, notamment ceux relevant de la division des pouvoirs et du contrôle de l'Exécutif.

Le bureau pays de l'UNICEF au Gabon entretient des relations de collaboration avec les Institutions, l'Administration et les autres partenaires impliqués dans l'évaluation. Il joue progressivement un rôle crucial dans l'appui au renforcement des capacités nationales d'évaluation comme le préconise la résolution 59/250 de l'Assemblée Générale et la Politique de l'Évaluation.

Cette étude est le fruit du partenariat entre le bureau pays de l'UNICEF au Gabon et le Ministère de l'Économie, de la Prospective et de la Programmation du Développement chargé de la Promotion des Investissements Publics et Privés. Elle vise à dresser un état des lieux exhaustif de la pratique de l'évaluation au Gabon prise comme situation de référence pour l'organisation, la pratique et l'institutionnalisation de celle-ci. Il s'agit de manière spécifique de proposer une feuille de route au processus d'institutionnalisation de l'évaluation, d'identifier les forces, les faiblesses, les obstacles et les opportunités en vue de créer des conditions idoines de mobilisation de la communauté nationale autour de l'EPP.

Sur le plan méthodologique, l'étude est réalisée avec la mobilisation d'un ensemble d'outils scientifiques notamment: une approche participative, avec une consultation des parties prenantes et l'implication des acteurs ayant compétence en la matière et particulièrement celle de la Direction Générale de la Prospective (DGPRO).

L'état des lieux a d'abord décrit le contexte national et les concepts clés avant d'exposer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire de l'évaluation des politiques publiques au Gabon. Ensuite, l'étude a abordé l'analyse des réalisations et compétences significatives en matière d'EPP et s'est enfin achevé par la synthèse des forces et faiblesses qui ont abouti à la formulation des propositions et recommandations indispensables pour l'institutionnalisation de celles-ci.

1. DESCRIPTION DU CONTEXTE, APPROCHE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIQUE

1.1. Description du contexte de l'étude

L'évaluation des politiques publiques est une préoccupation majeure pour les autorités gabonaises. A cet effet, l'Arrêté n°2138/PM du 20 octobre 2015 instituant la Journée Nationale de l'Evaluation en République Gabonaise est une occasion de rappeler la nécessité pour le pays de renforcer sa culture de l'évaluation afin de permettre l'atteinte des résultats du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE).

Le Gouvernement gabonais par l'entremise du Ministère en charge de l'Economie et en collaboration avec l'UNICEF, a organisé un atelier le 19 avril 2018 à Libreville sur le thème : « la culture de l'évaluation des politiques publiques ». L'objectif de cet évènement était de susciter la discussion autour de cette thématique et d'avoir une feuille de route pour guider les actions futures. Après des discussions fortes intéressantes tenues lors de cet atelier, l'une des recommandations fortes a été d'avoir une vue complète du dispositif légal et institutionnel de l'évaluation, mais aussi un diagnostic des outils et des capacités techniques existantes.

L'objectif de l'état des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Gabon est de dégager les forces et les faiblesses des mécanismes et outils existants de la pratique de l'évaluation au Gabon.

1.2 Contexte de l'évaluation des politiques publiques au Gabon

Les OMD et le Gabon

Lors du Sommet du Millénaire organisé par les Nations Unies en septembre 2000, le Gabon, comme presque tous les autres pays membres des Nations Unies, avait pris l'engagement d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). De ce fait il s'est approprié la " Déclaration dite du Millénaire", et a souscrit aux engagements y découlant : la réalisation des OMD en 2015. La mise en œuvre du Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR) basé sur les OMD, et notamment les recommandations du Plan Décennal 2007–2015, et celui du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE) dans sa première phase (2010-2016), ont contribué à la réalisation de la plupart des OMD d'ici 2015. Cet engagement a donné lieu à de véritables pratiques évaluatives (revues, bilans, états de lieux, ...) à savoir les « Rapports

nationaux de progrès des OMD » de 2003, 2010 et 2015, produits par le Ministère en charge de l'Économie.

Participation du Gabon à la Conférence de Monterrey

Le Gabon, ayant participé la conférence de Monterrey (Mexique) du 18 au 22 mars 2002¹, s'est engagé à appliquer des politiques rationnelles, à instaurer une bonne gouvernance à tous les niveaux et à assurer la primauté du droit. L'amélioration des systèmes de gestion des affaires publiques axées sur les résultats de développement (c'est-à-dire utiliser l'information disponible pour prendre des décisions plus éclairées et fonder les processus de développement mis en œuvre par les pays eux-mêmes sur des objectifs clairement définis) fait désormais partie des priorités mondiales en matière de développement, depuis la ladite conférence.

Les participants à la conférence de Monterrey ont convenu qu'il fallait créer un nouveau partenariat pour le développement, au sein duquel les pays en développement s'engageraient plus fermement à adopter des politiques et des mesures favorisant la croissance économique et réduisant la pauvreté, et les pays développés les appuieraient grâce à des politiques commerciales et d'aides plus efficaces. Dans un tel contexte de partage des responsabilités, les intervenants à l'échelle internationale se sont intéressés aux stratégies de gestion permettant d'atteindre des résultats².

Le Gabon n'a pas décliné un plan national de mise en œuvre des résolutions de la conférence de Monterrey. Par conséquent, celle-ci n'a eu effet que de sensibilisation les autorités sur la nécessité de passer à une logique de résultats.

Engagement du Gabon sur la Déclaration de Paris

La Déclaration de Paris, fruit du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Paris en 2005, est l'accord international auquel le Gabon a adhéré au même titre qu'une centaine de pays, de responsables d'organismes d'aide et d'autres hauts fonctionnaires. Cet engagement de haut niveau a accentué les efforts d'harmonisation, d'alignement et de gestion axée sur les résultats qui avaient pour but d'aider les pays en développement à atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement.

Le Gabon a reconnu au même titre que les adhérents de la Déclaration de Paris que la gestion axée sur les résultats de développement (GRD) a évolué dans le contexte du travail global entrepris par les gouvernements nationaux et les organismes de développement afin de réduire la pauvreté,

¹ Nations Unies. 2002. Rapport de la Conférence internationale sur le financement du développement. Monterrey (Mexique), 18-22 mars 2002. Page 22.

² CAD/OECD. La GRD – Des principes à l'action : Document de référence sur les bonnes pratiques émergentes (première version). Paris, France.

favoriser une croissance économique durable et équitable, mieux définir et mesurer les résultats de développement.

Ainsi, lorsque le développement est efficace (au sens large du terme), les pays et les organismes sont en mesure d'atteindre les résultats de développement auxquels ils souscrivent collectivement, et disposent d'outils bien adaptés pour mesurer les progrès réalisés dans cette voie, en rendre compte et mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience afin d'améliorer continuellement leur performance.

De ce fait, les activités de suivi et d'évaluation axées sur les résultats constituent un outil de gestion des affaires publiques qui permet de dégager des données qu'on peut utiliser pour mieux gérer les politiques, les programmes et les projets, et pour montrer aux citoyens et à la société civile les progrès réalisés. Ces activités constituent un élément clé des outils de la Gestion axée sur les Résultats de Développement (GRD).

Le Gabon est un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure selon la classification de la Banque Mondiale. En d'autres termes son revenu national brut (RNB) par habitant est compris entre 4 036 et 12 475 dollars³ au même titre que l'Afrique du Sud, la Chine, le Brésil la Guinée Equatoriale, le Mexique⁴. À ce titre, le Gabon ne bénéficie pas de l'aide internationale au même titre que certains pays car selon cette catégorie, il est à même de financer son propre développement. D'après le rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris pour le Gabon, il a été noté plusieurs réussites et obstacles en matière de mise en œuvre des activités de Gestions Axées sur les Résultats au Gabon. Nous pouvons citer comme réussite, l'élaboration et l'appropriation du Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR II) bien qu'une lenteur ait été constatée dans ce processus et son opérationnalisation n'a pas veillée à impliquer toutes les parties prenantes identifiées. Une amélioration des procédures a également été notée pour l'utilisation des systèmes nationaux par les donateurs (raccourcissement des délais, responsabilisation de la Direction Générale de la Dette). Le principal défi est l'absence de la définition d'un cadre formel de suivi de la prise en charge de l'aide au développement et de la responsabilisation des structures publiques chargées de la gestion et du suivi de cette aide. De plus, le manque de données statistiques pour appuyer la mise en œuvre des cadres théoriques de la GRD était important. Il a été recommandé que le Gabon développe à un coût abordable un cadre d'évaluation orientés vers les résultats, et les partenaires technique et financiers devaient de leur

³ <https://blogs.worldbank.org/opendata/fr/nouvelle-classification-des-pays-en-fonction-de-leur-revenu-actualisation-2016>

⁴ <https://donnees.banquemondiale.org/niveau-de-revenu/revenu-intermediaire-tranche-superieure>

côté s'engager à utiliser ces cadres et à harmoniser leurs exigences en la matière. En 2010, le Gabon était encore loin d'atteindre son objectif en matière de gestion axée sur les résultats. En effet, les politiques et stratégies nationales de développement ne disposent pas d'un cadre de suivi et d'évaluation. Les avancées sont sur le plan théorique car grâce à l'appui des partenaires techniques et financiers, le gouvernement a entrepris la formation de ses agents dans les techniques de formulation des programmes et projets en se fondant sur les exigences de la gestion axée sur les résultats.

Adhésion du Gabon au Mécanisme d'Evaluation par les Paires

Le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) a été institué au Sommet de l'Union Africaine de Durban, Afrique du Sud en 2002. Il est un outil novateur d'introspection né de la volonté des Chefs d'Etat et de Gouvernement de promouvoir la démocratie et la qualité de la gouvernance en Afrique. Cet outil s'inscrit dans une logique propre à l'Afrique, initié par les Africains pour les Africains. Ce faisant, le MAEP transforme la redevabilité traditionnelle de nos Etats vis-à-vis des bailleurs de fonds en une responsabilisation de la puissance publique envers les populations à qui elle doit rendre compte. Le Gabon a signé le protocole d'accord pour l'adhésion au MAEP. En 2011, la Commission Nationale pour le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs dénommée Gabon MAEP a restitué le rapport d'autoévaluation⁵ du Gabon. Elle est une structure placée sous la tutelle du Ministère en charge du NEPAD. Elle est composée d'au moins vingt-six (26) représentants dont un représentant de la Présidence de la République, un de la primature, un issu de chaque ministère technique, quatre du Parlement (deux de l'Assemblée Nationale et deux du Sénat), un par syndicat patronal et cinq au titre de la société civile. Les rôles du Gabon MAEP sont entre autres d'étudier et proposer au Ministre toutes mesures permettant l'évaluation optimale du Gabon, de définir les méthodologies envisagées dans le cadre de l'autoévaluation; et de produire le rapport national d'autoévaluation et le programme d'action, pour ne citer que ceux-là. Gabon MAEP dispose d'un secrétariat permanent au niveau du pays.

Le MAEP constitue une avancée politique encore fragile. En tant qu'instrument d'évaluation des politiques et des institutions étatiques, il renvoie à la dynamique d'engagement international/souveraineté Nationale. La recherche d'équilibre entre ces différents enjeux demeure un défi⁶. Le défi de renforcer l'engagement politique des Etats participants et d'optimiser leur soutien financier (ex. Etats qui ont adhéré au MAEP depuis 2003 mais qui n'ont pas encore payé

⁵ <http://gaboneco.com/vers-la-validation-du-rapport-final-d-autoevaluation-du-gabon.html>

⁶ Dr. Moïse Nembot. Juin 2011. MAEP : « Atelier de sensibilisation des acteurs nationaux sur le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Paires ». Libreville, Gabon.

leurs contributions) pour la mise en œuvre des plans d'action nationaux MAEP. La Stabilité du Secrétariat du MAEP reste un sujet à réflexion surtout dans le cadre de son statut juridique permettant d'étoffer le Secrétariat du personnel adéquat et les doter d'immunités nécessaires pour mener à bien leur travail dans des domaines aussi complexes que sensibles qu'est l'évaluation.

Adoption du Gabon aux ODD

Les Chefs d'états membres de l'ONU se sont réunis à New York, Du 25 au 27 septembre 2015, à l'occasion du Sommet des Nations Unies pour adopter officiellement le nouvel agenda de développement durable à l'horizon 2030. Cet agenda, décliné en 17 Objectifs de Développement Durable, est entré en vigueur en janvier 2016. Les Objectifs de Développement Durable s'appuient sur le succès des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Approuvé auparavant par les 193 États Membres de l'ONU, le programme proposé, qui a pour titre "*Transformer notre monde : Le programme de développement durable à l'horizon 2030*", se compose d'une Déclaration, de 17 Objectifs de Développement Durable et de 169 cibles, d'une section sur les moyens d'application et le renouvellement du partenariat mondial, et d'un cadre d'examen et suivi⁷. C'est le résultat d'un grand processus participatif étalé sur trois ans. Dans 193 pays, dont le Gabon, des milliers d'individus, d'organisations non gouvernementales et du secteur privé y ont participé. Cet accord engage le Gabon, à mener des pratiques évaluatives pour mesurer le niveau d'avancement du développement socioéconomique en appliquant les cibles 18⁸ et 19⁹ du 17^{ième} objectif relatif au « Partenariats pour la réalisation des objectifs ».

Le rapport "*SDG Index and Dashboards 2017*" produit par "*Sustainable development solutions network*" et le Bertelsmann stiftung classe le Gabon en tête des pays de l'Afrique subsaharienne ayant réalisé les meilleures performances dans l'atteinte des ODD. Ainsi, avec un score de 65.10, le Gabon arrive à la 85e position mondiale sur 157 pays concernés. Cependant, aucun rapport de progrès des ODD n'a été produit au niveau national. De plus, il n'existe pas de cadre formel de suivi et d'évaluation pour les ODD défini par le gouvernement.

⁷ <http://ga.one.un.org/content/unct/gabon/fr/home/what-we-do/agenda-2030.html>

⁸ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>

⁹ Cible concernant les « Données, suivi et application du principe de responsabilité » : Objectif 17, Cible 18 : D'ici à 2020, apporter un soutien accru au renforcement des capacités des pays en développement, notamment des pays les moins avancés et des petits États insulaires en développement, l'objectif étant de disposer d'un beaucoup plus grand nombre de données de qualité, actualisées et exactes, ventilées par niveau de revenu, sexe, âge, race, appartenance ethnique, statut migratoire, handicap et emplacement géographique, et selon d'autres caractéristiques propres à chaque pays. Objectif 17, Cible 19 : D'ici à 2030, tirer parti des initiatives existantes pour établir des indicateurs de progrès en matière de développement durable qui viendraient compléter le produit intérieur brut, et appuyer le renforcement des capacités statistiques des pays en développement.

La CIPD et le Gabon

Le Gabon fait partie des pays qui se sont entendus pour changer fondamentalement leur approche des questions de population et placer les droits de l'homme au cœur des efforts visant à améliorer la qualité de vie de tous et à parvenir à une croissance économique et un développement durable. Cet engagement s'est inscrit lors de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD) en 1994 au Caire en Egypte, avec les 179 Etats membres des Nations Unies. Lors du 20^{ème} anniversaire de cette conférence, s'est tenue à Addis-Abeba en Ethiopie la Conférence régionale sur la population et le développement en Afrique qui avait pour objectif d'examiner la mise en œuvre du Programme d'action de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD). Le Gabon s'est engagé à atteindre les 88 engagements de la Déclaration issue de cette conférence, et qui est un cadre essentiel pour résoudre les problèmes de population et de développement en Afrique. Le Gabon a accepté de mettre en œuvre des engagements 71 et 85 relatifs à la mise en œuvre des évaluations pour élaborer les politiques et stratégies basées sur les données factuelles¹⁰.

Agenda 2063 et le Gabon

L'agenda 2063 est un cadre stratégique pour la transformation socioéconomique positive du continent africain sur les 50 prochaines années adoptées par l'Union Africaine. C'est une vision à long terme du continent, qui a été conçu par les citoyens africains et transformé en un cadre stratégique. Il repose sur le souhait d'une Afrique vivant dans la paix et la sécurité, une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable, un continent de bonne gouvernance, de démocratie, de respect des Droits de l'homme, de justice et d'état de droit.

Le Gabon a pris la résolution d'adapter cet agenda en vue d'une meilleure élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales de développement. Il s'agit précisément de renforcer un leadership démocratique responsable et une gouvernance et des institutions de développement, grâce à une planification, une mise en œuvre, un suivi et évaluation et des mécanismes d'évaluation solides et transparents à tous les niveaux. Cela constitue l'un des axes des facteurs catalyseurs essentiels de la transformation de l'Afrique¹¹.

¹⁰ UNFPA Gabon et Ministère de l'Économie, de la Prospective et de la Programmation du développement chargé de la promotion des investissements publics et privés. 2018 : « Rapport d'examen national des cinq ans de la mise œuvre de la Déclaration d'Addis-Abeba sur la population et le développement au-delà de 2014 » Gabon 2014-2018. Réalisé par Guennolet BOUMAS NGABINA.

¹¹ Commission de l'Union Africaine, 2015. Agenda 2063 : « l'Afrique Que Nous Voulons ». Version Populaire. Page 22.

Alignement PSGE, Agenda 2030 et 2063

Avec l'appui technique du système des Nations Unies, plus particulièrement du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 2017, le Gouvernement gabonais a initié le processus d'appropriation et d'alignement du PSGE aux agendas 2030 des Nations Unies sur le développement durable, et 2063 de l'Union Africaine. Au terme de ces travaux participatifs et interactifs, un rapport préliminaire d'alignement a été produit. Son contenu accordait un accent particulier au caractère dynamique du PSGE, complété par le programme pour l'égalité des chances et le Plan de relance économique (PRE) qui s'étend sur la période 2017-2019.

A l'issue de toutes ces initiatives, il ressort que le Gabon n'a pas adopté de façon optimale la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour accroître la qualité de ses services publics et l'efficacité de son Administration publique. Il est reconnu que ce processus qui conduit au développement nécessite la mise en place d'outils adaptés pour mettre véritablement l'action publique au service des citoyens.

Le développement de la pratique évaluative au Gabon est reconnu comme une nécessité par toutes les parties prenantes au processus de développement. Il est primordial que le Gouvernement envisage de développer en cohérence avec la poursuite de la réforme de la gestion axée sur les résultats déjà entreprise, un véritable système national d'évaluation formel qui contribuera à améliorer l'action publique et à renforcer la culture évaluative au sein de l'Administration publique.

1.3 Approche méthodologique de l'étude

Présentation de l'approche générale

Le consultant s'est appuyé sur les directives d'évaluation existantes de l'UNICEF, le Groupe d'Évaluation des Nations Unies¹² et d'autres agences de l'ONU. L'état des lieux a tenu compte du contexte de l'évaluation des politiques publiques sur le plan juridique, institutionnel et technique au Gabon. Les considérations éthiques des répondants ont été prioritaires pour déterminer les méthodes les plus appropriées et leur mise en œuvre, et elles ont été documentées et incluses dans le rapport. L'approche a été conforme au « Guide pour mener une étude sur le terrain en réponse à une demande pour une évaluation des services de suivi et évaluation (S & E) » Développé pour

¹² <http://unevaluation.org/document/detail/22>

le Centre CLEAR¹³ du CESAG¹⁴ en préparation d'une évaluation de la demande sur site en S & E au Sénégal, Bénin, Burkina Faso et Mauritanie.

L'équipe a utilisé les directives éthiques du Groupe d'Évaluation des Nations Unies. La protection des sources a été garantie aux répondants. L'évaluation a assuré la participation significative et respectueuse des principales parties prenantes et particulièrement celle de la Direction Générale de la Prospective (DGPRO) au Ministère de l'Économie, de la Prospective et de la Programmation du développement chargé de la promotion des investissements publics et privés à des moments clés du processus, de la phase de démarrage jusqu'à l'étape du rapport final.

L'approche participative

Elle a favorisé la participation active de la DGPRO pendant toute l'évaluation : conception, mise en œuvre et production du rapport final. En raison de la nature participative de l'étude, la DGPRO a été associée à toutes les étapes cruciales, particulièrement celles de la conception, de la planification, des interviews et de la présentation des résultats. L'implication des autres parties prenantes a été faite dans le cadre du comité technique, des interviews et de trois ateliers de restitution de résultats pour réfléchir sur les perspectives des politiques publiques au Gabon.

La **collecte des données** a été articulée autour d'une revue documentaire, des interviews semi-dirigés réalisés à Libreville uniquement avec les parties prenantes sélectionnées de façon rationnelle (Ministères - Institutions – Agences des Nations Unies et autres partenaires techniques et financiers, certaines grandes écoles), et des visites des partenaires. Pour obtenir les informations primaires, trente-trois (32) entrevues ont été menées auprès des principaux intervenants dont vingt (20) entretiens groupés.

Les données recueillies sur des cahiers de notes ont été retranscrites conformément aux outils de collecte et d'analyse des données, et ceci en fonction de la fréquence avec laquelle les différentes parties prenantes ont relevé des points dans chaque structure. En s'appuyant sur ces retranscriptions, l'équipe d'évaluation a procédé à l'analyse des données recueillies.

La Réunion de démarrage a eu lieu le 07 janvier 2019 dans les Bureaux de la DGPRO à Libreville. Elle a été organisée avec le Comité Technique restreint dans l'optique de discuter sur la Note de

¹³ Centers for Learning on Evaluation and Results (CLEAR), est un programme mondial de développement des capacités de suivi et d'évaluation qui rassemble des établissements universitaires et des partenaires donateurs afin de contribuer à l'utilisation des bases factuelles dans la prise de décisions dans les pays en développement.

¹⁴ Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG Dakar - Sénégal), en collaboration avec l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE, Ouagadougou - Burkina Faso), abrite le centre CLEAR de l'Afrique francophone (CLEAR FA).

cadrage et ses outils de collecte des données, des personnes à interviewer, du plan opérationnel de mise en œuvre de l'état des lieux et d'approfondir les sources d'informations. La réunion de validation des résultats primaires de l'état des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Gabon s'est tenu le 21 janvier 2019 en présence du comité technique avant la soumission d'une présentation des résultats préliminaires.

L'analyse des données a commencé par la collecte des données et s'est poursuivie tout au long du processus de l'étude jusqu'à la production du rapport final de l'état des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Gabon. Ce processus d'analyse continue a permis de repérer rapidement les problèmes émergents, d'intégrer l'information mise à jour, de confirmer les constats et de recueillir des commentaires qui ont éclairé tous les résultats, les conclusions et facilité les recommandations pertinentes. Les méthodes suivantes d'analyse et de synthèse des données ont été utilisées: Méthode descriptive, Méthode qualitative et Méthode quantitative. La fiabilité a été assurée grâce à la triangulation des données et des méthodes.

Echantillonnage

La technique de l'échantillonnage en grappes entraîne la division de la population en groupe ou en grappes comme son nom l'indique. Suivant cette technique, on sélectionne au hasard un certain nombre de grappes pour représenter la population totale, puis on englobe dans l'échantillon toutes les unités incluses à l'intérieur des grappes sélectionnées¹⁵. L'évaluation a de ce fait regroupé les grappes par type c'est-à-dire les Ministères chargés de mettre en œuvre les politiques publiques et de les évaluer en interne, les institutions chargées de contrôler et d'évaluer ces politiques puis les partenaires au développement chargé d'appuyer de façon externe la réalisation des évaluations des initiatives gouvernementales. Par la suite, ces grappes¹⁶ regroupées ont fait l'objet d'un échantillonnage délibéré basé sur l'identification du volume des pratiques évaluatives.

L'évaluation a appliqué une conception d'échantillonnage intentionnel basée sur les principes minimales selon lesquels il faut faire une sélection d'un nombre équilibré d'interventions par grappes, et faire un effort pour refléter des interventions les plus et les moins performantes. L'accent a été mis sur les interventions thématiques qui ont plus des pratiques évaluatives du point de vue de la pertinence, des risques et de la taille de l'investissement.

¹⁵Portail statistique.<http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm>

¹⁶Portail statistique.<http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm>.

Déroulement de la mission

La mission s'est déroulée en trois phases (voir tableau ci-dessous). L'équipe s'est organisée en groupe pour réaliser les entrevues dans les délais de la mission. Les activités se sont déroulées par intermittence dans les locaux des partenaires.

Tableau 1: Phases de la mission d'évaluation

Les trois phases	Dates
La phase de démarrage et de conception	24 Décembre 2018-14 Janvier 2019
La phase de collecte et d'analyse des données	18 Janvier -31 Janvier 2019
La phase de rédaction de rapports	25 Janvier-08 mars 2019

Pour plus d'efficacité et afin de maximiser le temps de la mission, le consultant a bénéficié des appuis des enquêteurs sur le terrain pour la tenue des interviews semi-dirigés dans les structures visitées.

Limites méthodologiques et contraintes

Plusieurs facteurs institutionnels et organisationnels ont eu un impact défavorable sur le respect du calendrier de collecte des données.

Le premier est celui de la démission du Gouvernement gabonais le 28 décembre 2018, car la Cour constitutionnelle a rendu publics à son siège de Libreville, les résultats définitifs des élections législatives des 6 et 27 octobre derniers la veille. Le nouveau Gouvernement n'a été rendu public que le 13 janvier 2019. Les 38 ministres du nouveau gouvernement gabonais ont prêté serment mardi 15 janvier au palais présidentiel. Certains ministres à qui les correspondances ont été adressées, ont été remplacés. Les dénominations de certains ministères ont évolué de telle sorte que les noms des ministères inscrits dans les courriers n'étaient plus d'actualité. Par conséquent, Les ministres ont reçu les courriers tardivement et donc n'ont pas eu le temps de désigner les personnes adéquates. Les personnes désignées par les ministres n'ont pas eu le temps de se réunir avec les gestionnaires de ces dossiers.

Le second facteur est celui de la limitation des cibles et de l'étendue géographique de l'étude. L'étude n'a couvert qu'une seule province du Gabon sur les neuf existants. Les autorités décentralisées n'ont pas pu être aussi interviewées à cause de la durée limitée de l'étude de la restriction géographique.

Fautes de mémoires institutionnelles, plusieurs documents utiles à cette étude n'ont pas été retrouvés.

Le temps consacré à cette étude était très limité. C'est pourquoi une enquête exhaustive auprès des différents partenaires n'a pas pu être effectuée.

1.4 Approche conceptuelle de l'évaluation

- **« Évaluation » et « Suivi » - Deux outils pour mesurer la performance**

Le terme « Evaluation » n'est pas toujours bien compris. Il peut prendre plusieurs formes, répondre à un large éventail de questions et potentiellement servir un grand nombre d'utilisations et d'utilisateurs pour concourir aux objectifs nationaux de développement d'un pays. Il est aussi le moyen le plus efficace pour mesurer des résultats de projets, programmes ou politiques.

Le « Suivi de la performance » peut aussi jouer un rôle important en augmentant la compréhension de la performance du gouvernement et en mesurant les progrès sur les objectifs nationaux de développement. Il nécessite l'identification d'indicateurs pertinents de la « performance », la mise en place de systèmes de mesure continue et la disponibilité des données crédibles à déverser dans les indicateurs. Une fois opérationnelles, les données de suivi peuvent être une source d'informations sur les produits et (potentiellement) les effets à court terme, de même qu'elles pourraient être une contribution importante à la conduite d'une évaluation.

Le Suivi cependant ne permet pas de comprendre la performance aussi profondément que le permet une Evaluation. En outre, l'évaluation est généralement nécessaire pour mesurer les résultats de haut niveau (« résultats intermédiaires et à long terme » et « impacts » d'interventions du secteur public). Mais, étant une discipline fondée sur des méthodes de recherche en sciences sociales, l'évaluation nécessite un ensemble de compétences et de niveau d'expérience qui fait souvent défaut ou est rare dans un contexte national.

Les efforts de renforcement des capacités doivent reconnaître les distinctions ci-dessus et l'importance du renforcement de ces deux composants comme clés d'un système national efficace et durable.

- **L'évaluation problème ou solution ? : une notion complexe**

Il faut lever dès le départ **l'ambiguïté** qui existe souvent **dans l'emploi qui est fait des notions de politiques et celle de programmes :**

- le terme programme désigne une séquence d'actions, limitée dans le temps et surtout définie précisément dans ses moyens et ses objectifs opératoires...

- la notion de politique, quant à elle, renvoie plutôt à un ensemble complexe de programmes, procédures et régulations concourant à un même objectif général »¹⁷.

Une politique est une somme de programmes. Un programme ne peut se comprendre si on l'isole du système organisationnel et politique qui l'environne : “ *La difficulté de définir une politique est un paramètre de base. **L'évaluation d'une politique est infiniment complexe : elle est à la mesure de la complexité même de toute politique dont les buts sont variés, les acteurs nombreux, les instruments diversifiés, les résultats souvent décevants.***

L'évaluation des politiques publiques, lorsqu'elle est apparue en France dans les années

1980, représentait un espoir : n'était-elle pas la solution qui permettrait de pallier les imperfections du management public et le déficit de démocratie dans la prise de décisions ?

*Elle était censée améliorer les jugements portés sur les effets des actions entreprises par les pouvoirs publics. Aujourd'hui, **l'évaluation apparaît comme un problème autant que comme une solution** »¹⁸.*

- **Définition générale de l'évaluation selon les Nations Unies**¹⁹

Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes.

L'évaluation a pour objectif d'encourager la reddition des comptes et l'apprentissage. Elle vise à comprendre pourquoi – et dans quelle mesure – des résultats, voulus ou non, sont atteints, et à analyser leurs conséquences. L'évaluation peut orienter la planification, la programmation, l'établissement du budget, la mise en œuvre et la préparation de rapports ; elle peut également contribuer à l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles, à la réussite des actions de développement et à l'efficacité organisationnelle.

¹⁷ Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, Paris, La Documentation française, 1996 (CDU 35334)

¹⁸ KESSLER Marie-Christine (sous la direction de), LASCOUMES Pierre, SETBON Michel, THOENIG Jean-Claude, Evaluation des politiques publiques, Paris, l'Harmattan, 1998 (CDU 36795)

¹⁹ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2016, Normes et règles d'évaluation. New York : UNEG.

- **Définition de l'évaluation selon le CAD de l'OCDE**

Selon le Comité d'Aide au Développement²⁰ de l'Organisation pour la Coopération et le Développement de l'Évaluation (CAD de l'OCDE), l'évaluation c'est l'«*appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité.* »

- **Définition de l'évaluation des politiques publiques**

L'évaluation des politiques publiques consiste généralement à analyser les résultats d'une intervention publique pour savoir si celle-ci a atteint les objectifs qui lui étaient assignés. Plus largement, l'évaluation vise à la construction d'un jugement sur la valeur de l'intervention publique qui se fonde sur « ses résultats, ses impacts et les besoins que cette intervention cherche à satisfaire²¹ » et s'appuyant sur des données empiriques collectées et analysées spécifiquement à cet effet.

En France, un décret de 1990²² précise : « *évaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés* ».

Pour le « Rapport Deleau » (1985), c'est aussi « reconnaître et mesurer ses effets propres » ; et donc l'ensemble des effets d'une politique, dans une vision précise mais également holistique en distinguant la part entre les effets dus à l'action publique et ceux dépendant d'autres facteurs (« exogènes »).

Les destinataires des conclusions et recommandations de l'évaluation sont principalement les autorités publiques, mais aussi les institutions démocratiques, leurs partenaires publics ou privés, la communauté scientifique ou plus généralement, les citoyens.

L'évaluation est dite :

- « *ex ante* » si elle précède le début de l'intervention étudiée ;
- intermédiaire ou finale si elle se déroule pendant ou à la fin de l'intervention ;

20 OCDE-CAD, 2002, Glossaire des termes usuels utilisés dans les domaines de l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.

²¹ La communication sur l'évaluation de la CE SEC (2000)1051 [archive] définit l'évaluation ainsi: evaluation is a "judgement of interventions according to their results and impacts, and the needs they aim to satisfy"

²² Décret no 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques (qui a suivi le « rapport Viveret » de 1989 sur l'évaluation des politiques publiques

- « *ex post* » lorsqu'elle est effectuée après l'arrêt de l'intervention évaluée.

Elle peut être faite en interne, réalisée par les responsables opérationnels de l'intervention évaluée (autoévaluation) ou par un service spécialisé en évaluation, ou encore confiée à des tiers, une autorité administrative indépendante ou une équipe de professionnels sous contrat.

L'évaluation se distingue : (i) des autres fonctions de contrôle, bien qu'elle s'inspire et étaye les produits des autres fonctions de supervision (par ex. l'audit) ; (ii) du suivi, dans la mesure où elle s'attache davantage aux questions de pertinence, contexte, causalité, ainsi que d'impact possible et de viabilité ultérieure ; et (iii) de la recherche²³.

Le Système des Nations Unies a recours à d'autres formes de contrôle. Si leur objectif et leur niveau d'analyse varient, ces différentes formes de contrôle peuvent se recouper dans une certaine mesure. Les évaluations évoquées dans le présent document doivent être différenciées des contrôles suivants :

Estimation : évaluation critique de la valeur potentielle d'un projet avant de prendre une décision relative à sa mise en œuvre.

Suivi : examen continu effectué par la direction pour mesurer les progrès réalisés lors de la mise en œuvre d'un projet, afin de vérifier qu'il est conforme avec le programme établi et de prendre les décisions nécessaires pour améliorer les résultats.

Examen : contrôle souvent rapide, réalisé de manière périodique ou ad hoc, visant à évaluer la performance d'un projet, et qui n'applique pas le processus d'évaluation. L'examen met généralement l'accent sur des questions opérationnelles.

Inspection : examen général visant à identifier les points faibles et les dysfonctionnements, et à proposer des mesures correctives.

Enquête : examen spécifique réalisé lorsqu'une infraction a été signalée, suivi par la recherche d'éléments de preuve pouvant être utilisés dans le cadre de poursuites judiciaires ou de mesures disciplinaires.

Audit : examen de l'adéquation des contrôles de gestion visant à garantir : une utilisation économique et efficace des ressources ; la garantie des capitaux ; la fiabilité des informations financières et autres ; la conformité aux normes, règles et politiques établies ; l'efficacité de la gestion des risques ; et l'adéquation des structures organisationnelles, des systèmes et des processus.

Recherche : examen systématique conçu pour développer des connaissances ou y contribuer.

²³ UNICEF 2015. Résumé d'évaluation de l'UNICEF. Numéro spécial #2 d'Octobre 2015. Page 1

Conseil de gestion interne : services de consultation visant à aider les responsables à mettre en œuvre les changements nécessaires pour remédier aux difficultés de gestion et d'organisation, et améliorer les processus de travail internes.

2. CADRE INSTITUTIONNEL ET REGLEMENTAIRE RELATIF A L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

2.1 Cadre politique de l'évaluation au Gabon

Le cadre politique de l'évaluation comprend les instruments d'orientation nationaux du développement au Gabon avec leurs outils opérationnels.

Le Plan Stratégique Gabon Emergent

Le Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE) concrétise la démarche, en décrivant la Vision du Gabon Emergent à l'horizon 2025 et en déclinant les orientations stratégiques, programmes et actions qui y mèneront²⁴. Depuis 2012, le PSGE constitue le cadre d'orientation de l'ensemble des politiques publiques de développement au Gabon et assure de ce fait la mise en cohérence de ces différentes politiques sectorielles aux fins d'atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté et d'amélioration des conditions de vie des populations à l'horizon 2025. C'est l'outil de concertation avec les partenaires au développement permettant d'obtenir leur adhésion aux objectifs de développement définis par les pouvoirs publics et assortis des plans d'actions. Le PSGE a été décliné en plusieurs politiques, programmes et projets notamment ceux concernant le secteur social avec le Fonds National d'Aide Sociale (FNAS, entre 2012-2019) et la Caisse Nationale d'Assurance Maladie et de Garantie Sociale (CNAMGS).

Plusieurs autres actions ont été réalisées dans le cadre de l'opérationnalisation du PSGE. Il s'agit notamment de la mise en place du plan opérationnel Gabon vert, la Stratégie nationale d'industrialisation, le Schéma directeur national des infrastructures et stratégies de développement du tourisme.

Le PSGE avec ses 21 objectifs stratégiques et ses 159 actions décline de façon claire la Vision du Gabon Emergent et la manière de l'atteindre. La décision du Conseil des Ministres du 18 janvier 2013 de la création d'un Bureau de Coordination du Plan Stratégique Gabon Emergent, dénommé (BCPSGE de 2013 et 2019), venait à point nommé répondre à la plupart des préoccupations liées

²⁴ PSGE, 2011. Libreville, Gabon

au suivi-évaluation du PSGE. La cellule suivi-évaluation disposait d'un personnel dédié pour appuyer la mise en place de cadre d'évaluation des initiatives axées sur cette stratégie. Cependant, il n'existe pas de cadre normalisé d'évaluation de programmes et projets du PSGE ajustée à chaque ministère.

Le PSGE qui n'a pas encore été évalué selon les normes et principes qui régissent l'évaluation, a fait l'objet d'un bilan interne à mi-parcours réalisé par le BCPSGE en 2016. Cependant, les résultats sont peu valorisés à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement. L'un des défis aujourd'hui est la production d'un cadre de référence qui régule l'évaluation des politiques, stratégies, programmes et projets qui sont déclinés dans le PSGE d'une part ; et la production puis la diffusion des méthodologies et référentiels de bonnes pratiques dans les ministères, agences, programmes et projets de mise en œuvres de ce plan d'autres parts.

Dans le document du PSGE, l'absence d'une stratégie d'évaluation budgétisée par action et un chronogramme de réalisation des évaluations de chaque mesure se fait ressentir en même temps que l'identification des acteurs de la mise en œuvre de chaque action. En somme, le PSGE ne prévoit pas l'évaluation des 159 actions sectorielles. En l'absence d'une planification et budgétisation de l'évaluation dans le principal document stratégique du pays, il serait difficile de promouvoir des pratiques évaluatives de ses actions.

Les politiques et stratégies nationales et sectorielles

Au cours de notre étude, la plupart des politiques et stratégies nationales ont été analysées en vue de ressortir les pratiques en termes de planification et de budgétisation de l'évaluation.

Les politiques et stratégies nationales et sectorielles qui ont un volet suivi et évaluation sont celles qui sont soutenues par les partenaires techniques et financiers. Il s'agit de :

- Stratégie Nationale d'égalité et d'équité de Genre au Gabon 2009 (SNEEG) appuyé par l'UNFPA
- Stratégie Nationale de Développement de la Statistique 2011-2015 (SNDS) appuyé par la Banque Mondiale
- Plan National de Contingence du Gabon 2012 appuyé par le PNUD
- Plan National de Développement Sanitaire 2017-2021 (PNDS) appuyé par l'OMS et autres partenaires. Le volet suivi et évaluation est budgétisé à 1% du budget total du PNDS.

- Stratégie Nationale de Lutte contre les Fistules Obstétricales au Gabon 2013-2017 appuyé par l'UNFPA

Les fonctions de suivi et d'évaluation sont confondues dans l'ensemble de ces documents. Par conséquent la fonction évaluation est très peu développée, mise en œuvre et budgétisée.

Les politiques et stratégies nationales et sectorielles prévoient faiblement des revues ou autres pratiques évaluatives permettant d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. La budgétisation de la fonction d'évaluation est presque qu'inexistante dans la plupart des politiques et stratégies nationales et sectorielles.

La mission a constaté une absence d'un document de politique ou de stratégie nationale d'évaluation. La politique en matière d'évaluation doit être approuvée par les pouvoirs exécutif, judiciaire et législatif, et être conforme aux Normes et règles internationales de l'évaluation, ainsi qu'aux objectifs et stratégies de développement du pays. L'élaboration d'une telle politique est une opportunité de clarifier : le cadre institutionnel ainsi que les rôles et responsabilités du personnel chargé de l'évaluation, la politique de communication de l'organisation relative à la diffusion des résultats de l'évaluation ainsi que les mesures prises pour garantir l'indépendance de l'évaluation et la responsabilité de rendre compte. Les dispositions concernant la réalisation d'un examen externe ou par des pairs pourraient aussi être définies dans un document de politique ou stratégie de l'évaluation.

La Budgétisation par Objectif de Programme

La Budgétisation par Objectif de Programme (BOP) a été adoptée en 2015 pour une meilleure gestion des dépenses publiques. Ce mode de gestion vise une transparence accrue et une meilleure gestion des finances publiques. Il est la conséquence des insuffisances observées dans la gestion des finances publiques et a pour ambition un meilleur suivi dans l'exécution du budget. En effet, ce mode de gestion veut que l'examen de la loi des finances soit désormais axé non plus sur le montant des crédits mais sur les objectifs à atteindre. Les gestionnaires de crédits et des fonds publics doivent à cet effet rendre compte de leur travail et des investissements réalisés par rapport aux engagements pris. Aujourd'hui, ce programme fait l'objet d'un bilan à mi-parcours. Il est cependant important de souligner qu'un dispositif de suivi-évaluation a pu être mise en œuvre par le Ministère du Budget selon les dispositifs de la BOP. Le dispositif est articulé autour de trois niveaux :

- Le **premier niveau** fait référence à l'affectation dans chaque département ministériel, des représentants de la direction générale du budget. Deux représentants de la Direction générale du budget sont au quotidien avec les sectoriels, un spécifique aux aspects budgétaires et l'autre sur les questions de la performance.

Ils accompagnent techniquement le Responsable Programme (RPROG) dans les travaux de préparation et d'élaboration des PAP au titre du volet budgétaire lors des conférences. Ils veillent à la prise en compte du cadrage macroéconomique et des plafonds, donnent des avis d'orientation, animent les rencontres et centralisent les données.

Ces agents du budget apportent également un appui technique dans la définition des stratégies mais aussi des objectifs et des indicateurs.

- Le **second niveau** de suivi-évaluation se fait par les coordonnateurs des bureaux sectoriels notamment, en matière de gouvernance politique, gouvernance économique, gouvernance sociale, infrastructure.
- Le **troisième niveau** est assuré par les chefs des services et les directeurs.

Le dispositif de suivi-évaluation est arrimé aux outils de pilotage et de rapportage mise en place de pour faire le suivi du processus budgétaire axé sur les résultats. Les outils de pilotage sont des outils classiques que l'on trouve en contrôle de gestion c'est-à-dire un tableau de bord et un progiciel permettant de collecter et synthétiser les informations. Le rapportage se fait par la production régulière des documents suivant :

- **Projet Annuel de Performance (PAP)** qui est un document établi par mission et annexé au projet de loi des finances. Il précise pour chaque programme, la présentation des actions, des coûts associés et les objectifs poursuivis ;
- **Rapport Annuel de Performance (RAP)**. C'est un document établi par mission et annexé au projet de loi de règlement, il permet aux parlementaires de faire une comparaison entre les prévisions et l'exécution budgétaire, l'engagement sur les objectifs et les résultats constatés ;

Les acteurs intervenant dans le processus actuel de suivi-évaluation sont : le responsable de programme qui participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme dont il a la charge ; le responsable d'unité opérationnelle qui intervient à la fin de la chaîne de responsabilité budgétaire et comptable publique ; et enfin le correspondant ou point focal BOP.

La place pour l'évaluation est insuffisamment définie et structurée dans ce dispositif de suivi-évaluation. En d'autres termes, la planification et la budgétisation de l'évaluation sont inexistantes. En absence d'un manuel de suivi-évaluation assorti d'un référentiel de procédure qui formalise ce dispositif, il est difficile d'établir un quelconque lien de celui-ci avec les dispositifs des ministères et autres structures internes et externes intervenants dans le cadre de la BOP.

De plus, une fourchette de financement de l'évaluation n'a pas été définie. Les opérateurs des politiques publiques ont peu d'orientations sur l'adéquation entre la taille de la politique publique mise en œuvre et le pourcentage du budget qu'ils devraient affectés à l'évaluation de celles-ci. De plus, les différents guides et manuels financiers restent muets sur la méthodologie qui de détermination des fourchettes budgétaires de l'évaluation. Il est à noter que la détermination de cette fourchette financière dépend des facteurs suivants : le cahier des charges et la taille de la politique publique ; les types d'évaluations envisagés ; et le rôle de la fonction d'évaluation dans l'institutionnalisation de l'évaluation et au temps consacré à cet exercice.

La Journée Nationale de l'Evaluation au Gabon :

La célébration des Journées Nationales de l'Evaluation (JNE) de 2015 et 2018 instituées par l'Arrêté n°2138/PM du 20 octobre 2015, sont des occasions pour le Gouvernement de rappeler la nécessité pour le pays de : promouvoir la culture de l'évaluation en vue de permettre l'atteinte des résultats attendus dans le cadre du Plan Stratégique Gabon Emergent ; et de renforcer les capacités des différents fonctionnaires de tous les ministères du Gabon pour consolider leurs aptitudes en matière de politiques publiques. Consacrée à la sensibilisation et à l'information, ces manifestations au Gabon étaient opportunes pour échanger sur les enjeux et défis de l'évaluation des politiques, programmes et projets et de partager les expériences d'autres pays.

La pertinence et l'impact de ces journées sont difficilement mesurable à l'absence de feuilles de route visant à opérationnaliser les recommandations issues de ces manifestations. En effet, ces JNE devraient interpeller sur la nécessité d'adopter l'évaluation des politiques publiques comme un outil de reddition des comptes et l'apprentissage. Selon l'article 4 dudit Arrêté, les ressources nécessaires à l'organisation de la Journée Nationale de l'Evaluation sont inscrites sur une ligne spéciale du budget alloué à la Primature.

Le Gabon a abrité le 09 Août 2018 les travaux de la quatrième assemblée générale de Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) dont il est membre. Les travaux de Libreville portaient sur l'«*Évaluation des politiques publiques en Afrique : bonne gouvernance, efficacité de la dépense publique*».

2.2 Cadre juridique et réglementaire de l'évaluation au Gabon

La Constitution : La Constitution révisée en 2017 en ses **articles 36, 61 et 76**, a inscrit les notions de contrôle et d'évaluation dans un cadre légal et institutionnel. Cette révision met, une fois de plus, en évidence le besoin d'évaluer la mise en œuvre et l'impact des politiques publiques.

Les **articles 36 et 61** concernent le rôle du Parlement en matière d'évaluation des politiques publiques tandis que l'article **76** confère une nouvelle à la Cour des comptes.

Il ressort de **l'Article 36 nouveau** que : « Le Parlement vote la loi, consent l'impôt, contrôle l'action du Gouvernement et évalue les politiques publiques dans les conditions prévues par la présente Constitution. » ; et l'Article 61 nouveau précise : « Les moyens de contrôle et d'évaluation du Parlement sur le Gouvernement sont les suivants : les interpellations, les questions écrites et orales, les commissions d'enquête, de contrôle et d'évaluation, ... »

S'agissant de la **Cour des Comptes, l'Article 76 nouveau in fine énonce** : « -elle procède à l'évaluation des politiques publiques et à l'audit de performance ».

Le **Décret n°0916/PR/MRPICIRNDH du 29 décembre 2010** modifiant et abrogeant certaines dispositions du décret n°000235/PR/MCDIN du 26 juillet 2006 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale pour le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs dénommée Gabon MAEP 2006. En son **Article 3** stipule que : « le **Gabon MAEP** conduit tout le processus d'**évaluation** de la République Gabonaise dans le cadre du NEPAD ».

Le **Décret n°000198/PR/PM du 02 août 2018** portant réorganisation des Services du Premier Ministre en son **Article 3** portant que les prérogatives du Cabinet du Premier Ministre disent qu'il est notamment chargé d'assister le Premier Ministre dans la préparation, la mise en œuvre et **l'évaluation du programme** d'action du Gouvernement. **L'Article 68** : Le Service Législatif et de la Qualité de la Norme est notamment chargé (dépendant de la Direction de la Législation) est notamment chargée : « (...) -de veiller à l'élaboration préalable d'une étude d'impact normatif des réformes ou de la réglementation envisagée ; -d'arrêter le cahier des charges de l'étude et de déterminer les concours susceptibles d'être recherchés auprès d'autres administrations pour contribuer aux travaux d'évaluation préalable ; -de procéder à l'analyse du contenu de l'étude d'impact. ».

Le **Décret n°0048/PR du 12 janvier 2015** portant réorganisation du Bureau de Coordination du Plan Stratégique du Gabon Emergent (BCPSGE) en son **Article 1^{er}** : « La réorganisation de la

structure de suivi et de l'**évaluation** de la mise en œuvre du Plan Stratégique du Gabon Emergent, dénommé Bureau de Coordination du Plan Stratégique du Gabon Emergent, en abrégé BCPSGE, porte sur la redéfinition des missions et de l'organisation de cette structure. ». Dans l'Article 2 : Au titre de l'exécution de sa mission générale définie à l'article 1er ci-dessus, le BCPSGE est notamment chargé : « (...) -de faire le suivi et **l'évaluation de la mise en œuvre et de l'exécution des programmes et projets du PSGE** et de dresser des rapports d'activité au Gouvernement et au Président de la République. ». **Article 7** : le comité de pilotage rend compte du suivi et de l'évaluation de l'exécution des projets au Président de la République. **Article 15**: La Coordination Générale comprend six (6) cellules dont celle dédié au Suivi et à l'Evaluation.

Le Décret n°0410/PR/MEPIP du 20 août 2015 portant création et organisation de la Direction Générale de la Prospective. **Article 2** : « La Direction Générale de la Prospective met en œuvre la politique du Gouvernement en matière d'exploration des différentes options de développement, de projection et d'anticipation des phénomènes socioéconomiques à moyen et long termes ». Elle est notamment chargée : -de procéder ou de faire procéder à des **études d'impact des politiques économiques, sociales et environnementales** mises en œuvre à moyen et long termes ; -d'assurer le suivi, **l'évaluation** et l'actualisation de la stratégie nationale de développement, en collaboration avec les autres administrations compétentes. **Article 23** : La Direction du Développement comprend 4 services dont celui dédié au Suivi-Evaluation. **Article 27** : Le Service Suivi-Evaluation est notamment chargé : -de participer au pilotage de la politique nationale en matière d'évaluation ; -de contribuer à la mise en œuvre des méthodes d'évaluation de l'impact des politiques publiques ; -de décliner des indicateurs de suivi des projets et programmes de développement ; -de produire périodiquement un rapport d'évaluation des politiques publiques majeures ; -de participer aux études d'impacts des grands projets d'investissement, ...

Le Décret n°00116/PR/MEC du 04 avril 2017 portant réorganisation du Ministère de l'Egalité des Chances. **Article 2** : « Le Ministère a pour mission (...) -d'évaluer les politiques publiques menées en matière de lutte contre les discriminations et de réduction des inégalités ».

Article 15 : « La **Direction de l'Evaluation** est notamment chargée : -d'**évaluer** la mise en œuvre des politiques sectorielles en matière de lutte contre les discriminations et de réduction des inégalités ; -d'**évaluer** les programmes, les mesures ou les actions relatives à l'égalité des chances ; -de proposer toute mesure corrective aux programmes et actions visant la réduction des inégalités ; -de produire des rapports périodiques d'**évaluation des politiques sectorielles** de lutte contre les discriminations et de réduction des inégalités. ». **Article 16** : « La Direction de l'**Evaluation** comprend : -le Service du Suivi-**Evaluation des politiques publiques**; -le Service du Suivi-

Evaluation des Programmes et Actions. ». **Article 17** : Le Service du **Suivi-Evaluation des politiques publiques** est notamment chargé de mesurer l'impact des politiques sectorielles sur la lutte contre les discriminations et la réduction des inégalités. ».

Le **Décret n°00115/PR/MEC du 04 avril 2017** portant attributions et organisation de la Direction Générale des Etudes, de la Prospective et de la Norme en abrégé « DGEPN ». **Article 2** : La Direction Générale des Etudes, de la Prospective et de la Norme est notamment chargée: (...) -de concevoir des outils, méthodes et procédures destinés à **mesurer l'impact des politiques publiques** initiées en matière d'égalité des chances. **Article 10** : La Direction des Etudes et de la Prospective est notamment chargée : « (...) -de produire des statistiques et collecter des informations pour la constitution de bases de données sur l'égalité des chances ; -d'élaborer des stratégies à la **réalisation des études et enquêtes** sur l'égalité des chances ; -d'analyser les statistiques relatives aux **politiques publiques** de l'égalité des chances. ».

Le **Décret N°632/PR/MENESRSI** portant attributions et organisation du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. **Article 200** : La Direction Générale des Statistiques, de la Planification et de la

Prospective comprend : -la Direction des Statistiques et des Etudes ; -la Direction de la Planification ; -**la Direction de l'Evaluation et de la Prospective** ; -la Direction du Registre National des Personnels et des Apprenants. **Article 210 : La Direction de l'Evaluation et de la Prospective** est notamment chargée : -de mener les études prospectives de développement du système éducatif ; -d'élaborer des instruments de mesure de l'efficacité du système éducatif ; -d'évaluer l'efficacité du système éducatif ; -d'établir les comparaisons des évaluations nationales et internationales ; -d'identifier les facteurs de réussite ; -de proposer des pistes d'amélioration du rendement du système éducatif ; -d'élaborer le projet de budget de fonctionnement. **Article 211 : La Direction de l'Evaluation et de la Prospective** comprend : -le Service de la Collecte des Données ; -le Service de la Prospective Stratégique ; -le Service de la Prospective Tactique.

Le **décret N°0058/PR/MBCP du 16 janvier 2015 portant création de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques (DGBFIP)**. La Direction Générale du Budget et des Finances Publiques a pour mission de concevoir la politique et les normes budgétaires de l'Etat et d'en suivre la mise en œuvre. La Direction Générale du Budget et des Finances Publiques comprend: - les services d'appui ; - les services centraux ; - les services déconcentrés. Les services centraux comprennent : - **la Direction de la Préparation, de la Programmation et de l'Evaluation de la Performance Budgétaire** ; - la Direction du Suivi et de la Régulation de

l'Exécution Budgétaire; - la Direction des Marchés Publics ; - la Direction de l'Optimisation des Commandes Publiques; - la Direction de la solde ; - la Direction du Patrimoine Mobilier de l'Etat.

L'institutionnalisation de la Journée Nationale de l'Evaluation (JNE) par **l'Arrêté n°2138/PM du 20 octobre 2015 instituant la Journée Nationale de l'Evaluation en République Gabonaise.**

Article 2 : Elle vise la promotion des pratiques de l'évaluation, l'appropriation de l'évaluation comme outil d'aide à la décision, le renforcement des capacités des acteurs de l'évaluation. **Article 3 :** La Journée Nationale de l'Evaluation se déroule le 30 mai de chaque année sous l'autorité du Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

2.3 Cadre institutionnel de l'évaluation au Gabon

Le parlement du Gabon : Le parlement du Gabon qui exerce le pouvoir législatif est constitué de deux chambres : le Sénat (chambre haute) et l'Assemblée nationale (Première chambre). Le Gouvernement conduit la politique de la nation, sous l'autorité du Président et en concertation avec lui. Il dispose, à cet effet, de l'administration et des forces de défense et de sécurité. Le Gouvernement est responsable collectivement devant le Président et devant l'Assemblée nationale (Article 28 de la Constitution).

Les moyens de contrôle du législatif sur l'exécutif sont les interpellations, les questions écrites ou orales (Article 61 de la Constitution) et les enquêtes parlementaires. Le Parlement exerce un contrôle sur les actions de l'administration gouvernementale par le moyen d'auditions devant les Commissions. Une séance par semaine est consacrée à l'examen des questions orales relatives à l'actualité. Les Commissions d'enquête et de contrôle constituent un moyen de contrôle parlementaire sur l'exécutif. L'exécutif est tenu de fournir au Parlement tous les éléments d'information qui lui sont demandés sur sa gestion et ses activités. Ces commissions ont une légalité juridique pour commanditer et mener des évaluations des politiques publiques. D'après les interviews, elles ne sont cependant pas suffisamment outillées pour de tels exercices.

La Cour des Comptes : La Cour des Comptes est la plus Haute Juridiction de l'État en matière de contrôle des finances publiques. Ses compétences, prévues par les dispositions de l'article 38 de la loi organique no 11/94 du 17 septembre 1994 fixant l'organisation, la composition, les compétences, le fonctionnement et les règles de procédure de la Cour des Comptes, sont juridictionnelles, administratives et consultatives. La Cour des comptes est une institution auxiliaire des assemblées parlementaires, chargée du contrôle des administrations publiques. Parmi les compétences administratives l'on note le contrôle de tout organisme créé par l'État pour résoudre

un problème d'intérêt général ponctuel ; le contrôle des institutions de prévoyance sociale ou de sécurité sociale, y compris les organismes de droit privé qui gèrent les finances publique du régime de prévoyance sociale ou de sécurité sociale légalement obligatoire ; le contrôle de tout organisme bénéficiant d'un concours financier de l'État ou autre personne morale de droit public, des entreprises publiques et de leurs filiales. La Cour des Comptes a aussi des compétences consultatives qui ont traités aux enquêtes et avis donnés par la Cour, à la demande du Chef de l'État, du Gouvernement, du Parlement ou de toute autre personne de droit public, sur toutes questions d'ordre financier et comptable relevant de sa compétence ; aux suggestions faites sur toutes orientations de la politique de l'État en matière d'investissement, ...

En ce qui concerne l'évaluation des politiques publiques, elle assiste le Parlement et le Gouvernement. Et elle peut chercher à vérifier si les résultats d'une politique publique sont à la hauteur des objectifs fixés, et si les moyens budgétaires sont utilisés de manière efficace et efficiente. La cour a réalisé plusieurs travaux d'audits de performance des projets financés par des Partenaires Techniques et Financiers à leur demande et d'autres audits à la demande du Gouvernement ou des responsables des administrations indépendantes. Elle comporte une chambre dédiée à l'évaluation des politiques publiques. D'après notre étude, la Cour des comptes n'a cependant pas encore réalisé une évaluation selon les critères et les normes internationales en matière d'évaluation telles que conçu par les Nations Unies.

Le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) : Conformément à l'article 103 de la Constitution gabonaise : « Le Conseil Economique, Social et Environnemental a compétence sur tous les aspects de développement économique, social, culturel et environnemental du pays ». De ce fait, il est habilité à étudier quasiment tous les aspects de la vie de notre pays, en devenant partie prenante sur des réflexions en matière de : politique financière et budgétaire, politique des matières premières, politique sociale, culturelle et environnementale. En application de l'article 104 de la Constitution, le Conseil Economique, Social et Environnemental participe à toute commission d'intérêt national à caractère économique et social ; Il est chargé de donner son avis sur les questions à caractère économique, social ou culturel portées à son examen par le Président de la République, le gouvernement, le parlement ou toute autre institution publique.

De plus, Il est obligatoirement consulté sur tout projet de plan ou tout projet de programme à caractère économique, social ou culturel, ainsi que sur toutes dispositions législatives à caractère fiscal, économique, social ou culturel ; De même que le Gouvernement et le Parlement ont l'obligation, quand ils sont saisis, de donner une suite aux avis et rapports formulés par le Conseil Economique, Social et Environnemental. Cet organe consultatif a la légalité juridique d'être

consulté et de participer à des évaluations pour assurer leur crédibilité et une représentation de toutes les couches sociales. Cependant, il n'existe pas de texte organique qui lui confère clairement d'être associé à l'EPP économiques, sociales, culturelles et environnementales.

Contrôle Général d'Etat : Le contrôle général d'Etat est régi par le **décret n°501/PR/MCEILPLC** du 1er août 2002, portant attributions et organisation du ministère du contrôle d'Etat, des Inspections, de la lutte contre la pauvreté et de la lutte contre la corruption. Le **décret n° 857/PR/PM du 2 décembre 2009** le rattache aux services du Premier Ministre. Il est notamment chargé : de contrôler la gestion des services de l'Etat ; de proposer toute mesure propre à assurer une meilleure organisation, à simplifier le fonctionnement et à diminuer les charges budgétaires de l'ensemble des services de l'Etat ; de contrôler et d'apprécier l'utilisation des crédits publics et la régularité des opérations des ordonnateurs, des administrateurs, des comptables et régisseurs de deniers et matières ; de suivre la préparation, la passation et l'exécution des marchés publics ; de s'assurer du respect des obligations de service public par les concessionnaires du service public.

De façon générale le Contrôle Général d'Etat prend part à toutes les réunions des commissions et comités techniques traitant des questions de gestion financière en matière des services de l'Etat. Ses attributions ne s'étendent pas jusqu'à l'évaluation des programmes et projets selon les critères d'économie, d'efficacité et d'efficacité, de la pertinence et l'utilité de l'action publique.

Les Services Ministériels : Au regard de l'analyse du cadre juridique et réglementaire qui régit l'évaluation au Gabon, force est de constater que les textes qui organisent les services du Premier Ministre, les départements ministériels, et les autres structures publiques confèrent des missions d'évaluation à certains d'entre eux de façon disparate.

Le Ministère en charge l'Economie est en charge du suivi et de l'évaluation des politiques publiques par le biais de la DGPRO selon le **décret n°0410/PR/MEPIP du 20 août 2015**. Il dispose en son sein d'un service en charge des questions de Suivi et d'Evaluation qui pilote la politique nationale en matière d'évaluation ; de contribuer à la mise en œuvre des méthodes d'évaluation de l'impact des politiques publiques ; de produire périodiquement un rapport d'évaluation des politiques publiques majeures. Cette fonction lui confère des responsabilités interministérielles.

Les autres ministères disposent des directions et services en charge des questions d'évaluation qui ne concernent pas l'ensemble des politiques publiques mais plutôt certaines politiques sectorielles bien spécifiques et questions transversales. Le Ministère de l'Education qui dispose d'une Direction de l'Evaluation n'est en charge que les questions liées au système éducatif, et le Ministère de la

Santé n'est en charge que les questions liées à la Santé. La Direction de la Préparation, de la Programmation et de l'Évaluation de la Performance Budgétaire au Ministère du Budget et des Comptes publics ne s'occupe que des questions Budgétaires.

La ligne de démarcation des responsabilités en matière de suivi et d'évaluation entre le Ministère de l'Economie et le BCPSGE n'est pas clairement définie. Il existe de ce fait un conflit de compétences sur les responsabilités de suivi et d'évaluation du PSGE et ses différentes politiques et stratégies qui le composent.

Le cadre institutionnel doit être amélioré pour clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur en matière d'évaluation des politiques publiques.

Le gouvernement formé le 13 janvier 2019 a nouveau nommé un Ministre de l'Évaluation des Politiques Publiques et du Contrôle d'Etat dont les responsabilités et les prérogatives devront être clarifiées.

Le Bureau de Coordination du PSGE : Cellule technique rattachée au cabinet du Président de la République, le BCPSGE était chargé de mettre en place les outils de pilotage et de suivi-évaluation des programmes et projets du PSGE et d'appuyer leur mise en œuvre effective. Il devrait par ailleurs jouer un rôle d'alerte au niveau du Président de la République quant au rythme d'exécution des programmes. Il a pu enfin être amené à jouer un rôle de conseil et d'impulsion, en identifiant certains blocages à la mise en œuvre efficiente des projets et en proposant des pistes de solutions.

Le décret n°0048/PR du 12 janvier 2015 portant réorganisation du Bureau de Coordination du Plan Stratégique du Gabon Emergent (BCPSGE). Article 2 : Au titre de l'exécution de sa mission générale définie à l'article 1er ci-dessus, le BCPSGE est notamment chargé : -de faire le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre et de l'exécution des programmes et projets du PSGE et de dresser des rapports d'activité au Gouvernement et au Président de la République. Ce Bureau a été supprimé le 26 février 2019.

Le Cabinet du Premier Ministre et ses services : Le **Décret n°000198/PR/PM du 02 août 2018** portant réorganisation des Services du Premier Ministre stipule en son **Article 3** que le Cabinet du Premier Ministre est notamment chargé d'assister le Premier Ministre dans la préparation, la mise en œuvre et **l'évaluation du programme** d'action du Gouvernement. En outre, les Services du Premier Ministre procèdent aux études d'impact et à l'analyse des programmes pour éclairer l'élaboration des réformes et de la réglementation envisagée. Dans le même sens, le décret N°

380/PR fixant les attributions du Premier Ministre confère à ce dernier les prérogatives de réaliser des évaluations pour rendre compte et tirer profit de leurs apprentissages. En plus de prérogatives d'évaluation qui ont été dévolues au Premier Ministre, le Contrôle Général d'Etat (CGE) a été rattaché à ses Services depuis la promulgation du Décret N° 857/PR/PM du 2 décembre 2009.

Le constat est qu'il n'existe pas de services rattaché au Premier Ministre en charge des questions d'évaluation des politiques publiques proprement dit bien que ses responsabilités de mise en œuvre de la politique générale de l'état et du fonctionnement des ministères et structures gouvernementales le lui en confère. Le Cabinet du Premier Ministre et ses services pourraient être un acteur significatif d'un dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation des politiques publiques. Il n'existe aucune structure de coordination dont le rôle est de piloter les dispositifs de disparate de suivi et d'évaluation au sein des départements ministériels pour assurer une meilleure harmonisation.

Les Collectivités Locales: La composition administrative gabonaise est aujourd'hui de 52 Communes, 49 Départements, 27 Districts, 162 Cantons, 736 Regroupements de villages et 2423 Villages, c'est dire les attentes manifestes des populations quant aux concepts d'organisation administrative de décentralisation et de déconcentration²⁵.

Selon la Loi organique n° 15/96 du 6 juin 1996 Relative à la décentralisation au Gabon, l'Article 2 stipule que : - La présente loi organique a notamment pour objet de : - fixer, pour chaque type de collectivité locale, les règles relatives à la création, à l'organisation, aux attributions, au fonctionnement et aux transferts de compétences du pouvoir central, aux ressources et aux assiettes d'impôts, à la libre gestion et à la tutelle de l'État; - faire des collectivités locales des entités de base auxquelles sont conférés de larges pouvoirs notamment dans les domaines administratif, économique, financier, social et culturel; - responsabiliser les autorités décentralisées et déconcentrées afin de mieux encadrer les populations et répondre à leurs besoins essentiels grâce à une organisation administrative, économique, rationnelle et fonctionnelle; - associer les populations à la gestion des affaires locales tout en maintenant l'unité de l'État et en sauvegardant l'intérêt général; - doter les collectivités locales de tous les moyens financiers et humains nécessaires à la diffusion du progrès économique, social et culturel, et faire en sorte que les efforts consentis par l'État se traduisent par une réduction des disparités existant entre les différentes collectivités locales.

²⁵ <https://gaboninfoslive.wordpress.com/2016/03/08/politique-la-decentralisation-et-la-deconcentration-pour-un-developpement-local-du-gabon/>

Cette loi n'est pas totalement appliquée. Par conséquent, la décentralisation qui se manifeste par un transfert de compétences et de moyens à une collectivité locale n'est pas effective dans son entièreté Gabon. Les instruments et outils utilisés dans la mise en œuvre du développement local ne sont pas harmonisés et la synergie avec la Direction générale de l'Aménagement du territoire et ces collectivités locales n'est pas optimale.

En matière de finance, les budgets des collectivités locales sont financés par l'Etat qui donne la plus grande part (environ 80%), par les ressources propres des collectivités locales et par les ressources mobilisées auprès des partenaires.

L'exécution des budgets annuels d'investissement des collectivités locales est souvent difficile à cause : i) de lenteurs administratives notamment en matière de mobilisation des ressources, de paiement des prestataires par le trésor ; ii) de la faiblesse de l'expertise locale à conduire les processus de planification, d'identification des projets prioritaires, de leur mise en œuvre et d'en assurer l'entretien et la maintenance.

Il n'existe pas encore de stratégie nationale de décentralisation, de déconcentration et de développement local au Gabon. De plus, aucune collectivité locale ne possède un service ou département dédié à l'évaluation. Compte tenu de l'absence des politiques publiques territorialisées, il est évident de constater d'aucun cadre formel d'évaluation n'est défini au niveau des collectivités locales. Les ministères en charge des collectivités locales ne disposent non plus de directives en matière d'évaluation des politiques publiques locales.

Les autorités administratives indépendantes et les autres institutions : Les autres institutions de la République gabonaise ne disposent pas de cadre d'évaluation formel qui régissent leurs pratiques évaluatives. Il s'agit de :

- La Commission Nationale de Lutte Contre l'Enrichissement Illicite (CNLCEI)
- La Commission Electorale Nationale Autonome et Permanente (CENAP)
- La Commission Nationale de Protection de Données à Caractère Personnel (CNPDGCP)
- Le Conseil National de la Démocratie (CND)
- Le Conseil National de la Communication
- Le Conseil d'Etat, ...

Après analyse du cadre institutionnel de l'évaluation des politiques publiques au Gabon, l'on peut conclure qu'il n'y a aucune institution qui prend en charge les aspects de la fonction d'évaluation, avec des responsabilités dans les domaines suivants : la gouvernance et la responsabilisation, la

réalisation des évaluations, l'établissement de partenariats pour l'évaluation, la gestion des connaissances nécessaires à l'évaluation, ainsi que le développement et la professionnalisation de la fonction d'évaluation. Chaque institution entreprend des pratiques évaluatives dans le respect des missions qui lui sont assignées.

En définitive, la volonté politique du Gabon pour accorder une attention particulière à l'évaluation de l'action publique se manifeste par plusieurs initiatives disparates. Chaque structure étatique a son propre dispositif de suivi et d'évaluation de façon isolée sans lien avec le PSGE et les structures de coordinations hiérarchiques. Il n'existe aucun cadre d'évaluation au niveau des collectivités locales.

Aucun document de politique d'évaluation n'existe. Un tel document définit le cadre global pour la planification et la réalisation des évaluations, ainsi que l'utilisation des informations tirées de ces évaluations. Cette politique d'évaluation est définie et mise en œuvre avec les acteurs du cadre institutionnel de l'évaluation des politiques publiques.

L'absence de cadre normatif sur l'évaluation de l'action publique limite fortement la réalisation des évaluations.

Les Partenaires Techniques et Financiers :

Le contexte de l'évaluation des partenaires techniques et financiers dans le domaine du développement international a évolué. Les demandes pour le développement de connaissances adaptées et cohérentes aux contextes, et pour des processus de coopération au développement et de résultats efficaces sont devenues obligatoires. Les citoyens des pays en développement font pression sur les organismes et agences de développement pour leur demander de rendre compte des résultats²⁶. De plus, la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 2004, qui souligne que les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies doivent être évaluées en fonction de leur impact sur l'élimination de la pauvreté, la croissance économique et le développement durable dans les pays bénéficiaires.

Par conséquent l'ensemble des partenaires techniques et financiers au Gabon possède un cadre d'orientation politique en évaluation lui permettant de mener des évaluation internes et externes. Ces cadres d'orientation politique en évaluation définissent les grands objectifs pour plus d'efficacité du développement à travers l'obligation de rendre compte, l'apprentissage, et le développement de la culture de l'évaluation au sein de leurs structures et dans les pays où les

²⁶ BAD 2013. « 2013 Strategie de l'evaluation independante ». Page 11

interventions de ces partenaires techniques et financiers sont opérationnelles. Ils convergent tous à consentir une évaluation obligatoire sur les programmes et projets mise en œuvre avec le Gouvernement.

Les partenaires techniques et financiers ont des bureaux indépendants en charge de l'évaluation pour s'assurer de la crédibilité, pertinence et efficacité des évaluations et leurs résultats soient utilisés.

Agences du Système des Nations Unies (SNU) : Les Agences du SNU évalue régulièrement leur propre travail afin de renforcer la responsabilisation, guider la prise de décision et contribuer à l'apprentissage dans le domaine de l'appui à l'Etat gabonais au travers de l'UNDAF. Les Services indépendant d'évaluation (SIE) ou Bureau Indépendant de d'évaluation (BIE) de chaque Agences du SNU fournissent des éléments probants pour des appuis plus pertinents, efficaces et efficientes, qui ont un impact plus important sur la vie des populations et spécialement les plus vulnérables. Le mandat du Service indépendant d'évaluation découle de sa Politique d'évaluation. Les SIE rendent directement compte aux Directeurs exécutifs et présentent des rapports annuels sur l'évaluation au Conseil d'administration. Les Comités consultatifs d'évaluation des Agences du SNU servent de forum pour assurer davantage l'indépendance, la pertinence et la qualité de sa fonction d'évaluation et promouvoir le recours à l'évaluation au sein des Agences. Un plan d'évaluation stratégique approuvé par les Directeurs exécutifs guide également les SIE.

Agence française de développement (AFD): La division de l'Évaluation et de la capitalisation de l'AFD est logée au sein de son département de la recherche. Pour mener des évaluations indépendantes et crédibles, l'AFD recrute des évaluateurs locaux ou externes Indépendants et son bureau de l'évaluation ne s'occupe que de la planification et la gestion des évaluations. L'évaluation à l'AFD fait partie du dispositif d'évaluation de l'Aide Public au Développement (APD) française auquel participent les ministères de tutelle. Le document de politique d'évaluation de l'AFD est un document public qui entend contribuer à la cohérence d'ensemble du dispositif d'évaluation de l'aide publique au développement française.

Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque Africaine de Développement : L'Évaluation indépendante du développement de la Banque Africaine de Développement (BAD) est une unité indépendante avec pour mission de renforcer l'efficacité du développement des opérations de la Banque. En menant des évaluations indépendantes et en partageant des meilleures pratiques de manière proactive, IDEV assure que la Banque et ses parties

prenantes apprennent des expériences passées et qu'elles planifient et offrent des activités de développement aux normes les plus élevées possibles. IDEV effectue des évaluations indépendantes des opérations, des politiques et des stratégies de la Banque, en travaillant à travers des projets, des secteurs, des thèmes, des régions et pays.

Le Groupe d'évaluation indépendant (IEG) : IEG est indépendant de la direction du Groupe de la Banque mondiale et rend compte directement au Conseil d'administration. Il a pour objectif d'évaluer la performance des politiques, projets et processus de l'Institution (responsabilité) et de déterminer ce qui fonctionne dans quel contexte (apprentissage). Il évalue l'efficacité du développement du Groupe de la Banque mondiale. Ses travaux fournissent des éléments d'évaluation permettant au Groupe de la Banque mondiale de fournir de meilleurs services et résultats à ses clients. Il le fait en tirant les leçons de l'expérience passée et en rendant des comptes aux actionnaires et aux parties prenantes.

Bureau Indépendant d'Evaluation (BIE) du Fond Monétaire International (FMI) : Le Bureau indépendant d'évaluation²⁷ (BIE) a été créé en 2001 pour mener des évaluations indépendantes et objectives des politiques et activités du FMI. Conformément à son mandat, le BIE est totalement indépendant de la Direction du FMI et fonctionne de façon autonome vis-à-vis du Conseil d'administration. Le BIE a pour mission de promouvoir une culture d'apprentissage au sein du FMI, de renforcer la crédibilité extérieure de l'institution et d'appuyer la gouvernance et la supervision institutionnelles. Tous les cinq ans environ, le BIE est évalué, ce qui permet de dresser un bilan utile de ses travaux et de réfléchir au cadre plus large d'évaluation du FMI²⁸.

3. COMPETENCES, REALISATIONS ET QUALITES DES EVALUATIONS DES POLITIQUES PUBLIQUES AU GABON

La présente partie est une exploration des compétences techniques et une revue des réalisations majeures au Gabon en matière d'évaluations des politiques publiques au Gabon. Il sera aussi question de faire un diagnostic des systèmes d'assurance qualité des mécanismes d'évaluations présents dans chaque structure en charge de cette fonction sur la base des données récoltées durant l'enquête de terrain.

²⁷ www.ieo-imf.org

²⁸ FMI Newsletters 2018. « Fall 2018 Dialogue Newsletter ».

3.1 Compétences en matière d'évaluation des politiques publiques

Les données récoltées sur le terrain et dans les documents mis à notre disposition durant l'enquête, montrent qu'il existe très peu de compétences en matière d'évaluation. Il existe plusieurs personnes formées mais peu de praticiens en évaluation qui possèdent assez d'expériences professionnelles certifiées par une publication officielle d'une évaluation menée dans les normes et règles internationales.

L'École nationale d'administration publique (ENAP) est un établissement universitaire, membre du réseau de l'Université du Québec. Elle propose un Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) qui vise principalement à former les professionnels de l'évaluation provenant, à titre d'exemple, d'administrations publiques, d'organisations internationales et d'entreprises spécialisées dans l'évaluation. Selon cette école, 12 gabonais ont suivi ce programme de deux à quatre semaines entre 2015 et 2018. Ces personnes ont reçu les qualifications de base pour mener des évaluations des politiques et programmes public. Aucune d'entre elles n'a participé à la conception, la mise en œuvre et l'assurance qualité d'une évaluation des politiques publiques. Selon les normes et règles de références en évaluation aux Nations Unies, les compétences requises en matière d'évaluation désignent les qualifications, les connaissances, l'expérience, la formation et les aptitudes requises pour assumer un rôle et des responsabilités au sein d'un processus d'évaluation, en vue de garantir la crédibilité et la qualité dudit processus²⁹. Il existe cinq compétences de base qu'une personne doit posséder pour être qualifié à mener une évaluation, si bien en matière de planification, mise en œuvre et participer à l'assurance qualité d'une évaluation. Il s'agit des :

- **Compétences fondamentales professionnelles** : Ce sont les compétences de la pratique de l'évaluation. Elles incluent la connaissance de l'éthique, des normes, des connaissances pratique en analyse des informations qualitatives et quantitatives.
- **Compétences techniques en matière d'Évaluation** : Elles comprennent la connaissance des besoins en matière d'évaluation et l'élaboration de modèles d'évaluation comportant des questions d'évaluation ciblées; des connaissances solides des approches et des méthodes d'évaluation; et les compétences analytiques nécessaires pour interpréter les

²⁹ Le document *UNEG Evaluation Competencies for the UN System* (Compétences requises en matière d'évaluation dans le système des Nations Unies) fournit plus d'informations sur les compétences précises en matière d'évaluation et sur leur utilisation.

constatations et formuler des conclusions et, le cas échéant, des recommandations clairement liées aux constatations et aux conclusions.

- **Compétences managériales ou en gestion** : Les compétences en gestion sont essentielles pour diriger les équipes chargées des évaluations (par exemple, être le chef d'équipe d'évaluation) et pour gérer ou superviser la mise en œuvre de l'évaluation. Bien que les compétences en gestion englobent un grand nombre des compétences requises pour gérer un projet, les compétences en gestion pour l'évaluation se rapportent aux compétences spécifiques à la gestion des évaluations.
- **Compétences interpersonnelles** : Elles sont importantes pour garantir l'efficacité de la collaboration avec les parties prenantes impliquées dans le processus d'évaluation à toutes les étapes et pour renforcer l'utilisation ultérieure de l'évaluation. Ces compétences sont souvent appelées « compétences générales », ce qui contribue à améliorer l'influence de l'évaluation sur ses parties prenantes. Les compétences comprennent la communication, la facilitation, la négociation et le partage des connaissances.
- **Compétences nécessaires pour promouvoir une culture d'apprentissage** : ces compétences sont importantes pour encourager la pratique de l'évaluation au sein d'une organisation, pour faire participer les utilisateurs et les bénéficiaires aux processus d'évaluation et pour élargir l'utilisation des données probantes dans la prise de décision qui est l'un des principaux objectifs de l'évaluation.

En dehors de compétences de bases, il existe des compétences transversales qui sont aussi importantes. Celles-ci sont liées à la connaissance des ODD, de l'approche basée sur les droits humains et l'égalité des sexes.

Les données collectées démontrant que les personnes qui possèdent l'ensemble de ces compétences sont très rares dans l'Administration publique, les Institutions, Organismes internationaux représentés au Gabon et les Structures privées. De plus, il n'existe aucune stratégie de développement des capacités techniques et professionnelles en évaluation au Gabon. La mise en place d'une telle stratégie est une opportunité de développer les compétences des différents acteurs en évaluation des politiques publiques. Il existe certes des personnes qualifiées mais peu ont l'opportunité de pratiquer des évaluations.

En réalité, les évaluateurs, les gestionnaires d'évaluation et les personnes requérant une évaluation doivent veiller à conserver et à améliorer en permanence leur niveau de compétences, en vue de

produire et d'utiliser des évaluations de la manière la plus performante possible dans un contexte marqué par une situation et des besoins changeants à l'échelle institutionnelle, nationale, régionale et mondiale. Ceci nécessite un perfectionnement professionnel continu et des initiatives de renforcement des capacités.

Les personnes qui utilisent les évaluations et leurs résultats ont également besoin d'un soutien pour la promotion de l'utilisation des évaluations à des fins d'apprentissage et de reddition des comptes. Il est par conséquent nécessaire de faire en sorte que, d'une part, les utilisateurs d'une évaluation comprennent sa valeur et, que, d'une autre part, il soit créé un environnement dans lequel les évaluations sont utilisées de manière appropriée et productive.

3.2 Les évaluations réalisées au plan national

Ce point analyse les évaluations réalisées au plan national en termes de préparation, méthodologie et publication selon les normes et règles de l'évaluation. Il s'agira de façon spécifique de vérifier le respect des critères qui authentifient une évaluation en bonne uniforme.

Durant l'enquête de terrain et la revue documentaire, les données collectées montrent de façon générale, qu'aucune évaluation n'a été réalisées dans l'Administration gabonaise selon les normes et règles de l'évaluation internationales dans les périodes de 2009-2019. Par contre, l'on note plusieurs pratiques évaluatives qui sont des exercices qui utilise certains outils et techniques d'évaluation. On n'entend par pratiques évaluatives des bilans, revues, enquêtes et études, ...

Selon la politique d'évaluation de l'UNICEF, il convient de distinguer l'évaluation des autres fonctions du contrôle, tout en tenant compte du fait que les conclusions de l'évaluation s'appuient sur les produits des autres fonctions du contrôle et les inspirent. L'évaluation en fait, se différencie de l'inspection, de l'investigation, de l'audit financier et de l'audit de conformité, tandis qu'il existe des éléments communs entre l'évaluation et la vérification des résultats des programmes. L'évaluation se distingue du suivi, qui fait partie de l'obligation de la direction de s'auto-évaluer et d'établir des rapports³⁰.

Notre enquête a pu relever un bilan à mi-parcours du PSGE réalisé par le BCPSGE et un bilan du Plan de Relance Economique (PRE) réalisée par les Services du Premier Ministre. De plus, quelques audits de performance ont été réalisées par la Cour des Comptes.

³⁰ UNICEF 2008. Conseil d'administration. *Politiques de l'UNICEF en matière d'évaluation*. Page 7

Les partenaires techniques et financiers (PTF) ont réalisé quelques évaluations. Certaines n'ont pas été publiées à cause de l'insuffisance du respect des normes et règles en matières d'évaluation. La plupart des évaluations non publiées ont été menées par des consultants nationaux. L'on a recensé sept (7) évaluations réalisées selon les normes et règles en matières d'évaluation³¹.

L'analyse de la réalisation des évaluations selon les normes et règles internationales nécessite une revue de la préparation de l'évaluation, c'est-à-dire l'analyse des termes de références ou encore appelé cahier de charge. Celui-ci doit contenir les raisons pour lesquelles une évaluation de façon claires dès le début du processus et, le plan, le champ puis la méthodologie de l'évaluation. Cela nécessite indiscutablement de définir clairement la finalité de l'évaluation qui implique de connaître de qui viennent les décisions (et le type de décisions) et qui l'évaluation cherche à influencer. Ceci doit aboutir absolument à l'identification de questions pertinentes sur lesquelles porte l'évaluation, à la définition du champ de l'évaluation, à l'engagement des parties prenantes en vue de l'appropriation, à la formulation adéquate de recommandations, à un plan de diffusion efficace et à une bonne stratégie d'apprentissage.

Les pratiques évaluatives analysées durant l'enquête et les cahiers de charges visualisés ne montrent aucune étude d'évaluabilité faite. Une étude d'évaluabilité doit être réalisée dès le début pour que l'évaluation ait plus de chances de fournir, en temps voulu, des informations crédibles, utiles aux processus décisionnels. La conduite d'études d'évaluabilité incombe normalement aux responsables et aux personnes chargées de la conception du programme et des cadres de résultats. Selon les normes et règles d'évaluation internationales, s'il n'est pas possible d'établir l'évaluabilité, l'évaluateur doit prendre les mesures qui s'imposent pour y remédier, par exemple reformuler la théorie du changement, réajuster le champ de l'évaluation ou le calendrier, ou consulter la personne qui a commandé l'évaluation afin de revoir ses attentes.

Les pratiques évaluatives réalisées par l'Administration publique, les Institutions au Gabon, ne précisent pas les méthodes d'évaluation alors que celles-ci doivent être suffisamment rigoureuses pour que l'évaluation corresponde au champ et aux objectifs définis, qu'elle réponde aux questions formulées et donne lieu à un examen complet, honnête et dépourvu de parti pris. Notons que selon les normes, les méthodes d'évaluation précisent les informations à recueillir, les sources auprès desquelles ces informations doivent être recueillies, les fins pour lesquelles elles doivent être recueillies et la manière dont les données collectées seront analysées pour répondre aux questions de l'évaluation. Il ne faut pas confondre les méthodes d'évaluation avec la stratégie de recueil des

³¹ cf Annexe sur la liste des évaluations dans la bibliographie

données. En ce qui concerne l'analyse des données, la méthodologie doit également préciser les points de référence utilisés pour évaluer chaque critère d'évaluation ou question évaluative.

Certaines pratiques évaluatives sont peu crédibles. Rappelons que la crédibilité repose sur l'indépendance, l'impartialité et des méthodes rigoureuses. Les principaux critères de crédibilité incluent des processus d'évaluation transparents, des stratégies profitant à tous et impliquant les parties prenantes concernées, ainsi que des systèmes d'assurance-qualité fiables.

En matière de stratégies profitant à tous et impliquant les parties prenantes concernées, l'on note que très peu de parties prenantes ont participé à la planification, la conception, la réalisation et au suivi des évaluations. L'implication de la société civile aux pratiques évaluatives restent un défi de taille à relever par l'Administration gabonaise. En effet, des processus qui sont mis en place pour garantir la participation des personnes ou des parties susceptibles d'être affectées par l'évaluation, à court ou à long terme, ou qui sont en mesure d'influencer la mise en œuvre des recommandations sont très rares.

Selon les normes et règles internationales, plusieurs dispositifs peuvent être employés pour consulter et impliquer un vaste éventail de parties prenantes (par exemple, des réunions de consultation concernant la conception de l'évaluation, des ateliers de validation sur les constats préliminaires et des ateliers d'apprentissage post-évaluation). En outre, constituer différents groupes de parties prenantes peut permettre de maintenir leur engagement. Ces groupes de parties prenantes peuvent prendre la forme de groupes de référence, groupes d'apprentissage, groupes d'orientation et groupes consultatifs, comités techniques, ... les personnes de ces groupes doivent être choisies de telles sortes qu'ils soient capables d'offrir plusieurs points de vue et d'apporter des connaissances sur le sujet évalué. La composition de ces groupes ou comité doivent obligatoirement figurée dans les annexes du rapport.

Les rapports finaux des pratiques d'évaluatives que nous avons disséqués au cours de cette étude ne sont pas articulés sur la base des constats, conclusions et recommandations (y compris les leçons apprises). Cette articulation permet aux lecteurs ciblés d'accéder aux informations appropriées le plus clairement et le plus simplement possible. Il est vrai que les rapports d'évaluation peuvent prendre plusieurs formes et adopter plusieurs styles, mais en générale ils doivent toujours respecter la logique et les éléments indiqués précédemment.

La formulation des recommandations est souvent généralisée et souvent peu opérationnalisée dans les rapports examinés dans le cadre de cette étude. Très souvent elles incluent rarement les détails opérationnels et de proposer des mesures d'application concrètes

En réalité, les recommandations doivent se fonder sur les faits et sur l'analyse (et non pas sur une opinion). Elles doivent découler des conclusions et des constats tirés de l'évaluation. Dans les rapports typiques d'évaluation, les recommandations doivent être formulées en tenant compte de l'utilisation qui doit en être faite. Selon l'objet de l'évaluation, les recommandations peuvent être stratégiques ou être opérationnelles. De plus, les personnes chargées d'appliquer les recommandations doivent être identifiées distinctement.

Les PTF ont tous une stratégie de communication et de diffusion de leurs rapports y compris les rapports d'évaluation. Ceci n'est pas le cas des administrations publiques qui ont en leur sein une fonction de suivi et d'évaluation. Notons qu'une communication et une diffusion efficace et proactive favorise l'utilisation de l'évaluation par les parties prenantes et tous les usagers, non seulement dans un objectif de reddition des comptes, mais également à des fins d'acquisition et de partage des connaissances, d'enrichissement mutuel à partir des enseignements tirés et de promotion des bonnes pratiques.

3.3 Le système d'Assurance-Qualité des évaluations

L'architecture du système d'assurance qualité est inexistant dans les structures administratives car une confusion sur la notion et fonction d'évaluation persiste encore.

En effet, en matière d'architecture du système d'assurance qualité des évaluations, il est difficile de situer le Gabon. Etant donné qu'il existe une confusion de concept d'audit, de contrôle et de l'évaluation, et cela pose problème pour une bonne assurance qualité pour l'évaluation des politiques publiques. Notons aussi que le fait qu'il n'y ait pas d'organe spécifique qui est en charge de ladite fonction limite la mise en place d'un système d'assurance-qualité approprié permettant d'évaluer à la fois le processus d'évaluation et les produits qui en découlent. Certes un ministère en charge de l'évaluation a été mis en place très récemment (il y a un mois à peine), mais seul le ministre a été nommé sans son équipe. Selon la composition de la fonction d'évaluation, ce système peut reposer sur un examen interne par les pairs ou sur un examen externe. Dans tous les cas, la structure en charge de l'évaluation doit veiller à l'impartialité de l'examen. Le contrôle de la qualité peut revenir à un spécialiste interne ou externe qui sera chargé de superviser et de guider l'ensemble du processus d'évaluation qui intervient durant les phases de conception et de finalisation de l'évaluation.

4. FORCES, FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET POUR SON INSTITUTIONNALISATION AU GABON

4.1 Les forces de l'évaluation des politiques publiques au Gabon

- La révision de la Constitution en ses articles 36, 61 et 76, d'où est inscrit les notions de contrôle et de vérification et d'évaluation de politique publique dans un cadre légal et institutionnel ;
- L'institutionnalisation de la Journée Nationale de l'Évaluation (JNE) par l'Arrêté n°2138/PM du 20 octobre 2015 en République Gabonaise. La Journée Nationale de l'Évaluation se déroule le 30 mai de chaque année sous l'autorité du Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Elle vise la promotion des pratiques de l'évaluation, l'appropriation de l'évaluation comme outil d'aide à la décision, le renforcement des capacités des acteurs de l'évaluation ;
- Le Gabon est membre du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) et a abrité les travaux de la quatrième assemblée générale en 2018.
- Le Gabon a participé aux grandes conférences visant à faire de l'évaluation un outil d'aide à la décision et à la reddition des comptes. Il est de ce pas signataire des grands agendas majeures : ODD, Agenda 2063, ...
- Un nouveau ministère en charge de l'évaluation des politiques publiques a été mise en place en 2019 pour manifester une volonté politique affirmée pour implémenter l'évaluation et promouvoir ses pratiques dans l'Administration publique ;
- La Cour des Comptes du Gabon a créé une chambre dédiée à l'évaluation des politiques publiques afin de prendre en compte cette problématique de façon opérationnelle ;
- La Budgétisation par Objectif de Programme (BOP) a été adopté en 2015 pour une meilleure maîtrise des dépenses publiques occasionnant le passage de la logique des moyens vers une logique des résultats. De plus, un dispositif de suivi-évaluation a pu être mise en œuvre. Cela favorise l'environnement et les pré requis nécessaires pour installer une culture d'évaluation dans l'Administration gabonaise ;

- Les ressources humaines sont qualifiées au Gabon pour comprendre les enjeux de l'évaluation des politiques publiques même si les compétences restent à se développer ;
- Les PTF ont une bonne culture d'évaluation résultats et sont engagé à accompagner l'Etat de façon organisationnelle, technique et financière pour élaborer une politique nationale d'évaluation et une stratégie intégrée de renforcement des capacités.

4.2 Les faiblesses de l'évaluation des politiques publiques au Gabon

- L'existence de plusieurs structures qui revendiquent l'évaluation des politiques publiques dans leurs missions mais ne la portent pas suffisamment dans la pratique (Sénat, Assemblée Nationale, Cour des Comptes, BCPSGE, DGPRO, etc.) ;
- Un faible niveau de développement de la culture de l'évaluation au sein des institutions et de l'Administration gabonaise ;
- Une institutionnalisation pas assez articulée et, des compétences, moyens limitée en évaluation des politiques et programmes publics ;
- Les faibles capacités des parlementaires à susciter et à utiliser l'évaluation des politiques de développement, comme moyen de contrôle de l'action gouvernementale ;
- Les faibles capacités évaluatives de l'Administration publique (demande en évaluation, compétences en matière d'évaluation) ;
- Une perception de l'évaluation qui privilégie le contrôle et la reddition des comptes, au détriment de l'apprentissage et de la prise de décisions pour l'amélioration des politiques publiques ;
- L'implication des laboratoires de recherches traitant les aspects de l'évaluation n'est pas effective.

4.3 Propositions et recommandations pour chaque partie prenante

Les recommandations sont ici formulées en tenant compte de l'utilisation qui doit en être faite de ce rapport d'état des lieux des politiques publiques au Gabon. Elles sont définies selon les orientations stratégiques et opérationnelles. Elles spécifient aussi clairement les structures chargées de leur application.

Tableau 2: Recommandations par structure

STRUCTURES CONCERNEES	
Recommandations stratégiques	Recommandations opérationnelles
Parlement (Sénat et Assemblée Nationale)	
Création d'une commission d'évaluation et de contrôle des politiques publiques au sein de l'Assemblée Nationale;	L'existence de la fonction de contrôle et d'évaluation des politiques publiques du Parlement doit être reconnue explicitement et placée sur le même plan que la fonction législative dans une perspective de reddition des comptes. Cette commission aura mandat sur certaines politiques publiques qui ont une dimension transversales dépassant les compétences des commissions permanentes. Cela devrait être inscrit dans la loi organique de l'Assemblée Nationale.
Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités de tous les parlementaires en matières d'évaluation;	L'élaboration de ladite stratégie passe par une identification des besoins du Parlement en termes de renforcement de capacité ; l'élaboration d'un plan d'action de renforcement des capacités répondant aux besoins identifiés et l'adaptation de plusieurs modules de formation au contexte gabonais.
Participation aux missions opérationnelles d'évaluation;	Les parlementaires sont appelés à réaliser des travaux d'évaluation et pour cela, ils devront participer plus souvent aux missions indépendantes conjointes d'évaluation dans le cadre de l'apprentissage pour s'approprier les résultats de l'évaluation.
Amélioration des textes et lois qui institutionnalisent et favorisent la pratique de l'évaluation des politiques publiques;	Parmi les missions du Parlement, l'on note le vote des lois, le contrôle de l'action du Gouvernement. Ils revient donc au parlement de voter et proposer les textes de loi qui favorisent l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.
Initiation à l'élaboration des normes, guides et principes qui guide l'évaluation dans le contexte gabonais;	Dans le cadre de son rôle de contrôle du Gouvernement, le Parlement a la légitimité d'initier à l'élaboration des normes, guides et principes qui guide l'évaluation dans le contexte gabonais.
Réalisation des évaluations des politiques publiques au Gabon dans une perspective de contrôle de l'action publique.	Réaliser les évaluations des politiques publiées selon les normes et règles internationales pour garantir la crédibilité des résultats et favoriser la reddition des comptes, selon les disposition juridiques.
Conseil Economique Social et Environnemental	
Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités des membres du CESE en matière d'évaluation des politiques publiques;	Pour bien jouer son rôle auprès des instances décisionnelles constitutionnelles du pays comme Assemblée consultative sur tous les aspects de développement économique, social, culturel et environnemental afin de donner ses avis, rapports et recommandations à la bonne gestion du pays, les membres du CESE devront absolument renforcer leurs capacités en évaluation des politiques publiques.
Cour des Comptes	
Participation à l'institutionnalisation des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Participation au groupe de travail pour l'élaboration des textes pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques mise en place

	<ul style="list-style-type: none"> Participation à l'élaboration de la politiques nationales et de la stratégie de renforcement des capacités en Evaluation et en Suivi-évaluation des politiques publiques
Réalisation des évaluations des politiques publiques au Gabon dans une perspective de contrôle de l'action publique	Réalisation des évaluations des politiques publiques selon les normes et règles internationales pour garantir la crédibilité des résultats et favoriser la reddition des comptes, selon les disposition juridiques.
Présidence de la République	
Création d'une Direction Indépendante chargé de l'évaluation des politiques publiques.	La Direction est indépendante de l'exécutif et rend compte directement au Conseil Présidentiel. Son rôle serait d'évaluer la performance des politiques, du gouvernement et de déterminer ce qui fonctionne dans une perspective d'apprentissage pour la prise de décision éclairée. La direction participera à l'élaboration de la politique d'évaluation qui est régie par les normes, règles, approches méthodologique et éthique dans la conduite des évaluations ; puis à la stratégie de communication et de diffusion des évaluations.
Création d'un Conseil présidentiel sur l'évaluation des politiques publiques.	Ce conseil est axé sur l'utilisation de l'évaluation et peut jouer le rôle de groupe d'orientation et s'approprier davantage l'évaluation. Il fournira des conseils, mais également des directives concernant les résultats et recommandations de l'évaluation.
Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités du secrétariat et du cabinet de la présidence en matières d'évaluation des politiques publiques;	Les membres du cabinet et du secrétariat de la présidence doivent veiller à conserver et à améliorer en permanence leur niveau de compétences, en vue de produire et d'utiliser des évaluations de la manière la plus performante possible dans un contexte marqué par une situation et des besoins changeants à l'échelle institutionnelle, nationale, régionale et mondiale. Ceci nécessite un perfectionnement professionnel continu et des initiatives de renforcement des capacités.
Primature	
Création d'un département de l'Evaluation et du Suivi des politiques publiques auprès du Cabinet du Premier Ministre.	Ce département aura deux branches : <ol style="list-style-type: none"> Une branche du suivi des politiques publiques: Appuyer la planification, le suivi axé sur les résultats des politiques ministérielles une branche sur l'évaluation des politiques publiques : Appuyer la planification, la conception, la réalisation et le suivi des évaluations des politiques ministérielle
Mise en place d'un véritable dispositif de suivi et évaluation	Mise en place d'une structure de coordination dont le rôle sera de piloter le dispositif de suivi-évaluation et avoir au sein des départements ministériels une direction générale de suivi-évaluation. Mettre à la tête des directions du suivi et évaluation des cadres disposant des compétences avérées en suivi et évaluation.
Production d'un guide méthodologique d'élaboration et de suivi-	Le guide d'élaboration des politiques ministérielles sera un outil d'appui à la planification, au suivi et à l'évaluation axé sur les résultats des politiques ministérielles. Il mettra à la disposition des différents acteurs non seulement un outil pratique capable

évaluation des politiques publiques Intégrant les dimensions transversales : emploi, genre et changement climatique.	de les orienter dans le processus de planification, mais également des mécanismes de suivi et d'évaluation nécessaires pour répondre aux enjeux liés à la promotion de l'emploi, la réduction des inégalités en matière de genre et aux changements climatiques dans la perspective d'une croissance durable et inclusive. Les différents ministères disposeront ainsi d'un outil applicable tant aux politiques publiques menées qu'aux programmes pilotés par l'Etat.
Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités des membres de la primature et des services du Premier Ministres, des ministères sectoriels en matières de Suivi et d'évaluation des politiques publiques.	La stratégie sera une feuille de route pour les développement des compétences en Evaluation et Suivi qui doit viser tous les ministères et acteurs qui devraient participer à la conception, à la réalisation et à la gestion des activités d'évaluation et de suivi pour aspirer à réaliser un travail de haute qualité, sur la base de normes professionnelles et de principes éthiques et moraux.
Participation à l'élaboration des normes, guides et principes qui guide l'évaluation dans le contexte gabonais;	Sa participation est primordiale en tant que structure qui dirige le gouvernement, d'exécution des lois et l'exercice du pouvoir réglementaire. Il peut avoir une meilleur visibilité de l'architecture du dispositif en Evaluation et Suivi dans l'administration publique.
Affectation des moyens adéquat de fonctionnement des dispositifs de Suivi et évaluation.	Mise à la disposition des institutions chargées du suivi et évaluation des politiques publiques des moyens de travail adéquats (locaux, matériel et logistique, budgets, etc.).
Pilotage l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un Groupe de travail pour l'élaboration des textes pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ; • Révision de l'ensemble des textes juridiques et cadre réglementaire qui régit l'évaluation des politiques publiques
Réalisation des évaluations des politiques publiques au Gabon dans une perspective d'apprentissage et de redevabilité	Réalisation des évaluations des politiques publiques selon les normes et règles internationales pour garantir la crédibilité des résultats et favoriser l'apprentissage et la redevabilité, selon les disposition juridiques.
Ministère de l'évaluation des politiques publiques	
Renforcement de l'utilisation de l'évaluation dans les administration.	Contribution à renforcer l'utilisation de l'évaluation en vue d'en faire un outil d'amélioration de la gestion des politiques publics au Gabon.
Coordination des activités d'évaluation des politiques, programmes publiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Veille à la cohérence des objectifs, des stratégies et des politiques publiques avec les moyens humains, juridiques, administratifs et financiers mis en place ; • Appréciation de la mise en œuvre des pratiques publiques par la promotion des pratiques évaluatives internes et externes aux administrations; • Mise en œuvre de la stratégie de communication et de dissémination des évaluations; • Elaboration des rapports d'évaluation des politiques publiques avec, si nécessaire, le concours de partenaires au

	<p>développement ou de cabinets d'études ou d'enquêtes, de ma société civile au besoin ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implication effective de toutes les parties prenantes dans la définition des politiques publiques, leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation ; • rendre compte régulièrement au premier Ministre des effets des stratégies et politiques publiques mises en œuvre par l'administration centrale, les services déconcentrés et les collectivités locales.
Réalisation des évaluations des politiques publiques au Gabon dans une perspective d'apprentissage et de redevabilité	Réalisation des évaluations des politiques publiques selon les normes et règles internationales pour garantir la crédibilité des résultats et favoriser l'apprentissage et la redevabilité, selon les disposition juridiques.
Pilotage des initiatives en évaluation des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la stratégie de renforcement des capacités continue des acteurs en évaluation des politiques publiques • Gestion de la stratégie de communication et de publication des évaluations • Elaboration et gestion du calendrier d'évaluation au sein des administrations et des acteurs des politiques publiques • Veille à la finalisation de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques
Ministère de l'Economie/DG PRO/Service suivi-évaluation	
Coordination du suivi-évaluation de la stratégie nationale de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance du suivi-évaluation et de l'actualisation de la stratégie nationale de développement, en collaboration avec les autres administrations compétentes • Participation à l'élaboration des indicateurs de suivi des politiques publiques, et programmes de développement • Appui dans la production des méthodes, outils et approche en suivi-évaluation des politiques et programmes publiques • Appui au renforcement des capacités des acteurs en matière de suivi-évaluation • Pilotage des dispositifs de suivi des ODD, Agenda 2063 et autres engagement internationaux connexes.
Ministère du Budget	
Intégration de l'évaluation dans le Budget de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de l'évaluation dans le budget de l'Etat et veiller à une fourchette de répartition équitable entre ministère • Intégration de l'Evaluation et du Suivi dans la BOP • Production des directives pour déterminer la fourchette budgétaire par ministères, institutions et autres structures.
Suivi-évaluation des politiques financières et budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Production des guides de suivi-évaluation des politiques financières et budgétaires • Production des outils de renforcement des capacités en suivi budgétaire dans les administration et autres structures.
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et du Transfert des technologies	

Intégration des formations académiques spécialisées dans les établissements supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration d'un Master spécialisé en évaluation des politiques publiques • Intégration d'un Master spécialisé en Suivi-évaluation des politiques publiques • Intégrer des modules de formations dans les écoles • Cibler les écoles et universités nationales et sous régionales : ENA, IEF, ENEF, ISTA, UOB
Autres Ministères	
Mise en œuvre des initiatives d'évaluation des politiques publiques sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des évaluations des politiques publiques sectorielles • Organisation des ateliers de communication autour des résultats d'évaluation • Produire des rapport d'évaluation menées • Participer aux initiatives de promotion de l'évaluation des politiques publiques
UNICEF et Partenaire technique et Financier	
Appui technique et de l'Etat gabonais dans à la conception des politiques, guides et manuels.	<ul style="list-style-type: none"> • Une politique d'évaluation qui pourrait faire l'objet de révision de la mise à jour périodique afin de renforcer la conformité de la fonction d'évaluation aux Normes et règles internationales de l'évaluation. • Stratégie de renforcement des capacités de tous les acteurs en matières d'évaluation; • Appui au renforcement du dispositif d'évaluation des politiques publiques • Stratégie de renforcement des capacités en Suivi-évaluation des politiques publiques • Appui à la production d'un guide méthodologique d'élaboration et de suivi-évaluation des politiques publiques • Intégrant les dimensions transversales: emploi, genre et changement climatique, ...
Société Civile	
Engagement dans la réalisation des évaluations	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement inclusif et diversifié des parties prenantes dans la préparation, la conception, la réalisation et le suivi des évaluations est indispensable pour garantir l'appropriation, la pertinence, la crédibilité et l'utilisation des évaluations;
Appui à l'appropriation des évaluation par les populations bénéficiaires	Appui dans la stratégie de dissémination et d'appropriation des résultats de l'évaluation auprès des populations bénéficiaires ;
Promotion des initiatives nationales et internationales en matières d'évaluation des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux activités de promotion de l'évaluation • Encourager la participation du Gabon aux initiatives nationales et internationales en matière d'évaluation des politiques publiques (AfrEA, RFE, SOGEVAL, APNODE...);

4.4 Proposition d'une feuille de route pour l'institutionnalisation

L'institutionnalisation de l'évaluation est limitée au Gabon par le manque de cohérence des textes juridiques pour l'organisation et la pratique de l'évaluation des politiques publiques. La volonté politique affirmée de l'Etat manifestée par plusieurs initiatives jette les bases d'une institutionnalisation. A la faveur de l'élan impulsé par la constitution révisée en 2018 et de la modification de la structure organisationnelle de la Cour des Comptes pour dédiée une chambre à l'évaluation des politiques publiques, il est indispensable d'arrimer les autres institutions et structures pour l'assainissement de leurs cadres juridiques, réglementaires et structurels. Cette feuille de route est une esquisse d'actions à entreprendre pour rendre effective l'institutionnalisation de cette fonction.

Tableau 3: Chronogramme d'institutionnalisation de l'EPP

Activités à réaliser	Mois de réalisation de l'activités											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Création d'une commission d'évaluation et de contrôle des politiques publiques au sein de l'Assemblée Nationale;												
Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités de tous les parlementaires en matières d'évaluation;												
Participation aux missions opérationnelles d'évaluation;												
Amélioration des textes et lois qui institutionnalisent et favorisent la pratique de l'évaluation des politiques publiques;												
Participation à l'élaboration des normes, guides et principes qui guide l'évaluation dans le contexte gabonais;												
Réalisation des évaluations des politiques publiques au Gabon dans une perspective de contrôle de l'action publique.												
Elaboration d'une stratégie de renforcement des capacités des membres du CESE en matière d'évaluation des politiques publiques;												
Participation à l'institutionnalisation des politiques publiques												
Réalisation des évaluations des politiques publiques au Gabon dans une perspective de contrôle de l'action publique												
Création d'une Direction Indépendante chargé de l'évaluation des politiques publiques.												
Conseil présidentiel sur l'évaluation des politiques publiques.												

CONCLUSION

Les engagements pris dans les conférences internationales par le Gabon en matière de redevabilité impliquent un effort accru de l'évaluation des politiques publiques. La concrétisation de tels engagements n'est concevable que moyennant une amélioration des pratiques de suivi et d'évaluation au sein de l'Administration. Toutes les parties prenantes au processus de développement reconnaissent la nécessité de la pratique de l'évaluation au Gabon. La volonté politique au niveau national s'est affirmée par la modification de la constitution pour prendre en compte de façon explicite l'évaluation des politiques publiques, par l'institutionnalisation des JNE et par la création d'un ministère dédiée à l'évaluation des politiques publiques.

Cependant, Il est primordial que le Gouvernement envisage de développer en cohérence avec la poursuite de la réforme de la gestion axée sur les résultats déjà entreprise, un véritable système national d'évaluation formel qui contribuera à améliorer l'action publique et à renforcer la culture évaluative au sein de l'Administration publique. La mise en œuvre de la BOP devrait favoriser l'évaluation, puisque désormais le budget de l'État présente les dépenses publiques par missions, déclinées en programmes et en actions, assorties d'objectifs et d'indicateurs. Cependant au Gabon le constat est malheureusement mitigé.

Il y a une absence de document de politique ou de stratégie nationale d'évaluation et de système de contrôle d'assurance qualité des évaluations. De plus, les compétences et les pratiques évaluatives sont insuffisante pour améliorer la culture de l'évaluation.

L'Etat Gabonais doit promouvoir l'utilisation et le suivi de l'évaluation au moyen d'un processus interactif impliquant toutes les parties prenantes. L'évaluation des politiques publiques exige une réponse explicite de la part des autorités et/ou des responsables auxquels s'adressent les recommandations. Celles-ci précisent clairement les responsabilités et les condition d'institutionnalisation de cette pratique.

ANNEXES

1.1. Annexe 1 : Termes de Référence

Titre : Relatifs à la réalisation d'un état des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Gabon	Sections : Suivi et Evaluation / Program effectiveness
Niveaux proposés : NOC /P3	Période de la consultation : 1 ^{er} Novembre au 15 Décembre 2018
Lieu d'affectation : Libreville Gabon	WBS : 1530/A0/05/880/03/008

I- Contexte et justification

L'évaluation est définie comme un processus qui permet d'atteindre deux buts. D'un côté, celui de rendre compte de la manière dont un projet, une politique ou un programme a été mis en œuvre, d'apprécier les résultats obtenus et l'impact auprès des bénéficiaires. De l'autre côté, celui de favoriser l'apprentissage organisationnel sur ce qui marche et qui ne marche pas afin de renforcer la programmation stratégique future et étendre les bénéfices de certains programmes et stratégies majeures à un nombre élevé d'individus, surtout les plus marginalisés. Cela va sans dire qu'une bonne culture de l'évaluation dans un pays fournit une orientation plus fiable conduisant à une gestion plus efficiente des ressources financières. Par ailleurs, l'évaluation assure aussi le respect des délais dans la mise en œuvre des programmes nationaux et permet également aux acteurs nationaux et aux pouvoirs publics de se focaliser davantage sur les résultats et la satisfaction des bénéficiaires.

Cela dit, l'évaluation est encore quasi inexistante dans les projets et programmes de développement au Gabon. Cette carence aboutie à une faiblesse systémique, voire à une absence des moyens et mécanismes pour vérifier et assurer la bonne performance des programmes mis en œuvre dans le pays. Au regard de ce constat, l'évaluation des politiques publiques devient une préoccupation majeure pour les autorités, ce qui n'est pas tout à fait nouveau. La célébration de la journée nationale de l'évaluation (JNE) du 31 juillet 2015 sur la thématique : « **P'évaluation au cœur des enjeux de la politique de l'émergence** », était une occasion pour le Gouvernement de rappeler la nécessité pour le pays de renforcer sa culture de l'évaluation en vue de permettre l'atteinte des résultats attendus dans le cadre du Plan Stratégique Gabon Emergent.

De plus, la Constitution révisée en ses articles 36, 61 et 76, a inscrit les notions de contrôle et de vérification dans un cadre légal et institutionnel. Cette révision met, une fois de plus, en évidence le besoin d'évaluer la mise en œuvre et l'impact des politiques publiques.

Pour répondre à ces préoccupations, le Gouvernement par l'entremise du Ministère de l'Economie et en collaboration avec l'UNICEF, a organisé un atelier le 19 avril 2018 à Libreville sur le thème : « **la culture de l'évaluation des politiques publiques** ». L'objectif de cet événement était de susciter la discussion autour de cette thématique et d'avoir une feuille de route pour guider les actions futures. Après des discussions fortes intéressantes tenues lors de cet atelier, les participants ont reconnu la nécessité d'avoir une vue complète du dispositif légal et institutionnel de l'évaluation, mais aussi un diagnostic des outils et des capacités techniques existantes.

II. But de l'Etat des lieux

Le but de cet état des lieux est d'orienter les activités et stratégies de renforcement des capacités nationales, en vue d'élaborer une stratégie nationale de l'évaluation.

L'UNICEF et le Ministère de l'Economie assureront la diffusion des conclusions et recommandations de l'état des lieux aux partenaires suivants :

- ✓ Secrétariat General du Gouvernement : pour qu'il s'approprie les conclusions et recommandations du rapport de l'état des lieux et facilite les discussions avec le Gouvernement pour le financement de l'évaluation.
- ✓ L'Assemblée Nationale et le Senat : pour qu'ils s'assurent que l'évaluation est bien prise en compte et budgétisée dans les programmes et projets soumis à leur validation.
- ✓ La Cour des Comptes : Pour qu'elle puisse renforcer son système de contrôle à toutes les étapes de mise en œuvre des projets et programmes de développement.
- ✓ Le bureau de coordination du PSGE: Pour qu'il renforce la coordination, leur système d'évaluation du PSGE et contribue au renforcement des capacités nationales;
- ✓ Conseil Economique, Social et Environnemental : qu'il s'assure que l'évaluation est bien prise en compte et budgétisée dans les programmes et projets soumis à leur appréciation.
- ✓ La Cour Constitutionnelle : à titre d'information.

C'est dans ce cadre, que le Ministère de l'Economie de la Prospective et de la Programmation du Développement sollicite l'appui technique et financier de l'UNICEF pour le recrutement d'un Consultant national devant réaliser cet exercice au Gabon.

III- Objectifs

Objectif général :

L'objectif général de cette consultation est de dégager les forces et les faiblesses des mécanismes et outils existants mais aussi de la pratique de l'évaluation au Gabon.

Objectifs spécifiques :

- Les objectifs de cette consultation incluent les éléments suivants :Faire une revue du cadre institutionnel et réglementaire de l'évaluation ;
- Faire une analyse des pratiques en matière d'évaluation ;
- Analyser les capacités techniques nationales et dégager les écarts à combler ;
- Identifier les obstacles majeurs éventuels a l'institutionnalisation de l'évaluation et formuler les recommandations.

IV- Méthodologie

L'état des lieux se fondera sur l'utilisation de plusieurs méthodes qualitatives qui consistera en une revue documentaire et une série d'entretiens semi-structurés avec un certain nombre de parties prenantes.

Par rapport à la Revue documentaire, celle -ci inclura une analyse des textes législatifs ainsi que des documents de politiques publiques et de programme qui sont disponibles au niveau national. La revue portera aussi sur les rapports produits dans le cadre de la mise en œuvre de ces politiques et programmes.

Lors de la collecte des données, les entretiens (et les discussions de groupe seront organisés auprès des personnes ressources, telles que les responsables administratifs, les Partenaires Techniques et Financiers, les ONG.

Le consultant proposera une note de cadrage détaillée de l'état des lieux de l'évaluation, comprenant la méthodologie détaillée, l'agenda, la liste des documents à consulter et le profil des personnes ressources clés à interviewer ou à rencontrer dans le cadre d'une discussion de groupe que ce soit à Libreville ou à l'intérieur du pays (3 provinces maximum).

V- Produits attendus de cette consultation

Les consultants doivent produire les documents suivants qui seront chaque fois validés par le comité de pilotage :

- **Note de cadrage** : qui présente la méthodologie de l'étude et explique clairement comment l'approche proposée apportera les réponses aux questions. La note doit contenir les outils de collecte de données ainsi que le plan d'analyse. Elle comprendra également une proposition de chronogramme détaillé des activités et la soumission des livrables. Ce document constituera la première base sur laquelle le consultant et les responsables de l'étude se mettront d'accord. Il sera ensuite examiné et validé par le comité technique qui sera mis en place.
- **Un premier draft du rapport** avec une présentation PowerPoint à utiliser au cours d'une session de restitution. L'équipe des consultants intégrera les commentaires reçus à l'issue de la présentation.
- **Un rapport final** : qui contiendra un résumé analytique de 3-4 pages présentant une brève description du contexte de la fonction évaluation au Gabon, les objectifs de l'étude, un aperçu de la méthodologie, les principaux résultats, conclusions et recommandations. Un résumé analytique sera soumis en français. Le rapport devra être synthétique. Son volume doit être d'environ 50 pages, sans les annexes. Les annexes du rapport comprendront notamment les outils de collecte, un tableau résumant tous les commentaires reçus et expliquant pourquoi et comment ils ont été intégrés ou rejetés.

Le consultant devra produire un rapport qui répond aux standards du système des Nations Unies³². Il doit comprendre les éléments suivant :

1. Résumé analytique : le résumé analytique (3-4 pages) comprend :

- Une vue d'ensemble de l'objet de l'étude
- Les objectifs de l'étude
- La méthodologie de l'étude
- Les résultats et les conclusions les plus pertinents
- Les principales recommandations.

2. Objet et but de l'étude : L'étude devra décrire clairement l'objet qui est en train d'être analysé, notamment le modèle logique et/ou la chaîne des résultats attendus, les stratégies d'exécution et l'intervention, la couverture des interventions, et les principales hypothèses. Le but de l'étude doit être clairement défini, notamment la raison pour laquelle cette étude s'imposait à ce moment précis, quelles sont les informations recherchées, qui en a besoin et comment seront-elles Utilisées.

3. Méthodologie : le rapport doit contenir une description claire de la méthodologie et une description complète de la participation des acteurs dans l'étude. Elle détaillera quelles données ont été collectées, comment elles ont été collectées et par qui, les limites possibles de l'étude, etc.

4. Résultats Les résultats seront objectivement présentés avec évidences. Les limites/gaps dans les données ainsi que les résultats non anticipés seront également présentés et discutés. Les raisons de non-réalisation des droits, des échecs particulièrement les contraintes récurrentes doivent être identifiés autant que possible. Enfin, les résultats doivent être présentés avec clarté, logique et cohérence.

5. Conclusions : elles devraient porter sur les objectifs de l'étude et les questions clés, s'appuyer sur des faits et être logiquement liées aux résultats de l'étude et donner un aperçu des problèmes importants identifiés et/ou de leurs solutions. Les enseignements tirés sont ***des contributions à la connaissance générale***. Ils doivent être bien soutenus par les résultats et les conclusions présentées.

6. Recommandations : le rapport décrit le processus de l'élaboration de recommandations, notamment la consultation avec les parties prenantes et doit identifier clairement le groupe cible pour chaque recommandation.

7. Annexes : Ils doivent contenir : les TdR, la bibliographie, la liste des personnes interviewées et des sites visités, des informations supplémentaires sur la méthodologie, notamment sur ses limites, les outils de collecte de données, les données biographiques de l'évaluateur et la justification de la composition de l'équipe.

VI- Qualifications requises pour le consultant

Le consultant national devra avoir les qualifications suivantes :

- Au moins 05 ans d'expérience dans la conduite d'évaluation des projets ou des programmes de développement ;
- Une expérience dans la conduite d'un état des lieux dans le domaine de l'évaluation serait un atout considérable ;
Une bonne capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction technique ;
- Une bonne connaissance des programmes mis en œuvre avec l'appui du Système des Nations Unies,
- Une bonne connaissance de la littérature actuelle dans le secteur de l'évaluation en général ;
- Une autonomie, capacité de travailler sous pression et en équipe ;
- Une bonne connaissance du système de gouvernance national.

Le dossier de candidature comprendra les éléments suivants :

- ✓ Lettre de motivation
- ✓ Curriculum Vitae et formulaire P11
- ✓ Proposition technique et projet de budget (4-5 pages)
- ✓ Exemple de travaux pertinents réalisés en matière d'évaluation (le plus récent)

VII- Durée de la Mission :

La durée totale de la consultation est de 6 semaines, à partir de la date de signature du contrat. Cette durée prend en compte la restitution des résultats. La période requise est du 1^{er} Novembre au 15 Décembre 2018.

VIII- Arrangements administratifs, financiers et logistique :

Les ordinateurs et les fournitures de bureau ne seront pas fournis. Le consultant travaillera dans les locaux de la Direction Générale de la Prospective à Libreville pour faciliter les interactions avec le service de l'évaluation.

Il sera effectué un paiement de 30 % après la validation de la note de cadrage par l'équipe de la DGPRO et l'UNICEF. Une deuxième tranche de 30% sera effectuée après soumission du rapport préliminaire et les 40% restant seront payés après réception et acceptation du rapport final assorti d'une présentation power point. L'UNICEF se réserve le droit de négocier un forfait dans le cas où la proposition financière s'avèrerait très élevée. Dans tous les cas, la grille des nations Unies servira de base de discussion.

IX- Chronogramme provisoire :

Principales actions	Produits attendus	Responsable	Date limite
1. Finalisation des TDR de l'état des lieux	<ul style="list-style-type: none">TDR finalisés	DGPRO/Unicef	20 septembre
2. Processus de recrutement du consultant	<ul style="list-style-type: none">Publication faite et CV collectésConsultant identifiéContrat signé	UNICEF	1 ^{er} -30 octobre
3. Présentation de la note de cadrage	<ul style="list-style-type: none">Note de cadrage valide	DGPRO / l'UNICEF	08 Novembre
4. Collecte des données	<ul style="list-style-type: none">Interviews, focus group, revue documentaires réalisées	Consultant	09 -28 Novembre
5. Présentation du rapport préliminaire + Power point	<ul style="list-style-type: none">Les commentaires du comité technique sont fournis	Consultant et comité technique	30 Novembre
6. Intégration et vérification des amendements	<ul style="list-style-type: none">Rapport amendé et accepté par le comité technique	Consultant / Comité technique	03-04 Décembre
7. Atelier de Validation officielle du rapport	<ul style="list-style-type: none">Le rapport est finalisé et adopté par la partie nationale et l'UNICEF	Atelier avec tous les partenaires	12 Décembre
8. Remise du rapport final	<ul style="list-style-type: none">Réception du rapport finalise	UNICEF/ Ministère Economie (DGPRO)	15 Décembre

X- Propriété intellectuelle

Tous les documents produits par le Consultant sont la propriété exclusive du Ministère de l'Economie, de la Prospective et de la Programme du Développement et de l'UNICEF.

1.2. Annexe 2 : Liste des sites visités

STRUCTURES	Rencontré ?	Entretien tenu ?	DATES
BCPSGE	Oui	Oui	14-janv
Ministère du Budget et des Comptes Publics	Oui	Oui	14-janv
Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, chargé du Programme Graine	Oui	Non	14-janv
Ministère de l'Education Nationale	Oui	Oui	14-janv
Secrétariat Générale du Gouvernement	Oui	Oui	14-janv
Banque Mondiale	Oui	Oui	15-janv
Ministère de l'Equipement, des Infrastructures et des Mines	Oui	Non	15-janv
Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité, chargé de la Décentralisation et du Développement Local	Oui	Oui	16-janv
Ministère de la Justice	Oui	Oui	16-janv
AFD	Oui	Oui	16-janv
SENAT	Oui	Oui	17-janv
Mairie de Libreville	Oui	Oui	17-janv
Ministère de l'Habitat	Oui	Oui	17-janv
Ministère de la Santé	Oui	Oui	17-janv
Ministère de l'Egalité des Chances, chargé de la décennie de la femme	Oui	Oui	18-janv
Ministère du Travail, de l'Emploi, chargé de la Formation Professionnelle, en charge de la jeunesse (DG jeunesse).	Oui	Non	18-janv
Ministère des Affaires étrangères	Oui	Oui	18-janv
Ministère de la Protection Sociale et de la Solidarité Nationale (CNAMGS, FNAS)	Oui	Non	18-janv
Cours des Comptes	Oui	Oui	18-janv
Ministère de l'Eau et de l'Energie	Oui	Non	28-janv
PNUD	Oui	Non	28-janv
OMS	Oui	Non	28-janv
FAO	Oui	Oui	28-janv
UNFPA	Oui	Oui	28-janv
ONUSIDA	Oui	Non	28-janv
FMI/AFRITAC	Oui	Oui	29-janv
Banque Africaine de Développement	Oui	Oui	29-janv
ENEF	Oui	Oui	30 Janvier
ISTA	Oui	Oui	30 Janvier
UOB/ Institut de recherche en Sciences Sociales	Oui	Oui	30 Janvier

Institut de l'Economie et des Finances (IEF)	Oui	Oui	31 Janvier
Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Oui	Oui	31 Janvier
Total	32	24	

1.3. Annexe 3 : Guide d'entretien

Le Gouvernement par la Direction Générale de la Prospective au Ministère de l'Economie, de la Prospective et de la Programmation du Développement en collaboration avec l'UNICEF réalise un état des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Gabon.

Le but de cet état des lieux est d'orienter les activités et stratégies de renforcement des capacités nationales, en vue d'élaborer une stratégie nationale de l'évaluation.

C'est dans ce cadre, que le Ministère de l'Economie de la Prospective et de la Programmation du Développement a sollicité l'appui technique et financier de l'UNICEF pour le recrutement d'un Consultant national devant réaliser cet exercice au Gabon.

Je voudrais m'entretenir avec vous de l'expérience en suivi et évaluation et de gestion de la performance au Gabon, en nous concentrant sur les cinq domaines au travers les questions suivantes:

1. Cadre institutionnel et réglementaire relatif à l'évaluation des politiques publiques :

1. Existe-il un cadre institutionnel adéquat pour la gestion efficace des évaluations au sein de votre structure ?
2. Comment fonctionne le dispositif permettant à l'organe directeur et/ou aux responsables de votre structure de vérifier et de valider le plan d'évaluation et l'établissement des rapports ?
3. La structure a-t-elle mise en place un dispositif approprié pour faire en sorte que la hiérarchie réponde aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation.
4. Avez-vous une politique qui régle la divulgation des évaluations et de ses produits?

2. Gestion de la fonction d'évaluation :

5. Comment vous assurez-vous que l'organe ou les personnes de votre structure en charge de la fonction d'évaluation est pleinement opérationnelle et dûment indépendante, et que les travaux d'évaluation soient réalisés conformément aux normes professionnelles les plus exigeantes?
6. Comment est exercé le leadership de votre structure en charge de la fonction d'évaluation à tous les niveaux ?

3. Compétences en matière d'évaluation :

7. Les personnes qui participent à la conception, à la réalisation et à la gestion des activités d'évaluation possèdent-elles les compétences fondamentales requises pour leur rôle au sein du processus d'évaluation ?

8. Comment les personnes impliquées dans la conception, la réalisation et la gestion des évaluations se conforment-elles aux principes éthiques convenus afin de garantir une crédibilité générale et l'usage responsable des pouvoirs qui leur sont conférés et des ressources ?

4. Réalisation des évaluations :

9. Comment la conception des évaluations réalisées dans votre structure garantit que les informations valides et fiables soient fournies en temps utile, et qu'elles soient pertinentes par rapport au sujet évalué ?

10. Réalisez-vous des études d'évaluabilité dès le début pour que l'évaluation ait plus de chances de fournir, en temps voulu, des informations crédibles, utiles aux processus décisionnels ?

11. Le cahier des charges qui définit le mandat de l'évaluation comporte-t-il l'objet, le champ, la conception et le plan de l'évaluation qui doit être menée ?

12. Les méthodes d'évaluation sont-elles suffisamment rigoureuses pour que l'évaluation corresponde au champ et aux objectifs définis et répondent aux questions formulées ?

13. Comment assurez-vous l'engagement inclusif et diversifié des parties prenantes dans la préparation, la conception, la réalisation et le suivi des évaluations est indispensable pour garantir l'appropriation, la pertinence, la crédibilité et l'utilisation des évaluations ?

14. Comment la composition des membres principaux de l'équipe d'évaluation tient compte des compétences requises, de la diversité des points de vue et de l'accessibilité à la population locale ?

15. Les produits découlant de l'évaluation sont-ils adaptés aux besoins des utilisateurs visés (Le rapport final d'évaluation sont-ils articulés de manière logique et exposer, sur la base des faits, les constats, les conclusions et les recommandations)?

5. Qualité des évaluations :

16. Votre structure a-t-elle mise en place un système d'assurance-qualité approprié ?

17. La qualité est-elle contrôlée lors de la conception de l'évaluation, mise en œuvre et la finalisation de l'évaluation ?

1.4. Annexe 4 : Liste des documents consultés

Documents

- Rapport Evaluation des politiques publiques du Cameroun
- Document de stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR)
- Nations Unies. 2002. Rapport de la Conférence internationale sur le financement du développement. Monterrey (Mexique), 18-22 mars 2002. Page 22.

- CAD/OECD. La GRD – Des principes à l'action : Document de référence sur les bonnes pratiques émergentes (première version). Paris, France.
- Dr. Moïse Nembot. Juin 2011. MAEP : « Atelier de sensibilisation des acteurs nationaux sur le Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs ». Libreville, Gabon.
- <http://ga.one.un.org/content/unct/gabon/fr/home/what-we-do/agenda-2030>.
- UNFPA Gabon et Ministère de l'Économie, de la Prospective et de la Programmation du développement chargé de la promotion des investissements publics et privés. 2018 : « Rapport d'examen national des cinq ans de la mise œuvre de la Déclaration d'Addis-Abeba sur la population et le développement au-delà de 2014 » Gabon 2014-2018. Réalisé par Guennolet BOUMAS NGABINA.
- *UNEG Evaluation Competencies for the UN System* (Compétences requises en matière d'évaluation dans le système des Nations Unies) fournit plus d'informations sur les compétences précises en matière d'évaluation et sur leur utilisation.
- Commission de l'Union Africaine, 2015. Agenda 2063 : « l'Afrique Que Nous Voulons ». Version Populaire. Page 22.
- Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, Paris, La Documentation française, 1996 (CDU 35334)
- KESSLER Marie-Christine (sous la direction de), LASCOUMES Pierre, SETBON Michel, THOENIG Jean-
- Claude, Evaluation des politiques publiques, Paris, l'Harmattan, 1998 (CDU 36795).
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2016, Normes et règles d'évaluation. New York : UNEG.
- OCDE-CAD, 2002, Glossaire des termes usuels utilisés dans les domaines de l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.
- La communication sur l'évaluation de la CE SEC (2000)1051 [archive] définit l'évaluation ainsi: evaluation is a “judgement of interventions according to their results and impacts, and the needs they aim to satisfy”
- Décret no 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques (qui a suivi le « rapport Viveret » de 1989 sur l'évaluation des politiques publiques
- UNICEF 2015. Résumé d'évaluation de l'UNICEF. Numéro spécial #2 d'Octobre 2015. Page 1
- BAD 2013. « 2013 Strategie de l'evaluation independante ». Page 11
- FMI Newsletters 2018. « Fall 2018 Dialogue Newsletter ».
- UNICEF 2008. Conseil d'administration. *Politiques de l'UNICEF en matière d'évaluation*. Page 7 Selon l'article 4 dudit Arrêté, les ressources nécessaires à l'organisation de la Journée Nationale de l'Évaluation sont inscrites sur une ligne spéciale du budget alloué à la Primature.
- Décision n°009/CC du 24 février 2015 relative au contrôle de constitutionnalité de la loi organique n°020/2014 relative aux lois de finances.

- Décret n°0916/PR/MRPICIRNDH du 29 décembre 2010 modifiant et abrogeant certaines dispositions du Décret n°000235/PR/MCDIN du 26 juillet 2006 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale pour le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs dénommée Gabon MAEP 2006
- Décret n°000198/PR/PM du 02 août 2018 portant réorganisation des Services du Premier Ministre en son Article 3
- Décret n°0048/PR du 12 janvier 2015 portant réorganisation du Bureau de Coordination du Plan Stratégique du Gabon Emergent (BCPSGE)
- Décret n°0410/PR/MEPIP du 20 août 2015 portant création et organisation de la Direction Générale de la Prospective
- Décret n°00116/PR/MEC du 04 avril 2017 portant réorganisation du Ministère de l'Egalité des Chances
- Décret n°00115/PR/MEC du 04 avril 2017 portant attributions et organisation de la Direction Générale des Etudes, de la Prospective et de la Norme en abrégé « DGEPN ».
- Décret N°632/PR/MENESRSI portant attributions et organisation du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation.
- Décret N°0058/PR/MBCP du 16 janvier 2015 portant création de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques (DGBFIP).
- Arrêté n°2138/PM du 20 octobre 2015 instituant la Journée Nationale de l'Evaluation en République Gabonaise.
- Décret n°501/PR/MCEILPLC portant attributions et organisation du ministère du contrôle d'Etat, des Inspections, de la lutte contre la pauvreté et de la lutte contre la corruption
- Décret n° 857/PR/PM du 2 décembre 2009 le rattache aux services du Premier Ministre. Il est notamment chargé : de contrôler la gestion des services de l'Etat ; de proposer toute mesure propre à assurer une meilleure organisation
- Décret n°0410/PR/MEPIP du 20 août 2015. Il dispose en son sein un service en charge des questions de Suivi et d'Evaluation chargé de participer au pilotage de la politique nationale en matière d'évaluation.
- Décret n°0048/PR du 12 janvier 2015 portant réorganisation du Bureau de Coordination du Plan Stratégique du Gabon Emergent (BCPSGE).
- Décret n°000198/PR/PM du 02 août 2018 portant réorganisation des Services du Premier Ministre
- Décret N° 857/PR/PM du 2 décembre 2009 portant réorganisation des Services du Premier Ministre stipule en son Article 3.

- <https://blogs.worldbank.org/opendata/fr/nouvelle-classification-des-pays-en-fonction-de-leur-revenu-actualisation-2016>
- <https://donnees.banquemondiale.org/niveau-de-revenu/revenu-intermediaire-tranche-superieure>
- <http://gaboneco.com/vers-la-validation-du-rapport-final-d-autoevaluation-du-gabon.html>
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>
- <http://unevaluation.org/document/detail/22>
- Portail statistique.<http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm>
- Portail statistique.<http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm>.
- PSGE, 2011. Libreville, Gabon
- <https://gaboninfoslive.wordpress.com/2016/03/08/politique-la-decentralisation-et-la-deconcentration-pour-un-developpement-local-du-gabon/>
- www.ieo-imf.org

Liste des évaluations effectuées :

1. Direction Générale de la Coopération et du Développement. ÉVALUATION DE LA COOPÉRATION FRANÇAISE DANS LE SECTEUR SANTÉ AU GABON (1990-2001). Octobre 2002 réalisée par Caroline Damour ; Michael Marx ; Gilles de Pas.
2. United Nations Democratic Fund (UNDEF) 2016. Rapport d'évaluation : « clause d'évaluation a posteriori des projets du fonds des nations unies pour la démocratie ».
3. Union Européenne et Fonds Monétaire International. 2014 : « Rapport d'évaluation de la performance de la gestion des finances publiques « PEFA 2013 ». Benoit Taiclet, Claude Trupin, Abdelali Benbrik et Christophe Maurin. Mission Financée par L'union Européenne dans le Cadre du Projet d'Appui à la Gouvernance Sectorielle (PAGOS).
4. Wild life Conservation Society (WCS). 2010 : « Evaluation de la Gestion de la Faune dans les Concessions Forestières des Aires Prioritaires de Conservation des Grandes Singes de Lopé - Waka et Ivindo ». Réalisée par Tim RAYDEN & Rawlings ESSAME ESSONO.
5. Groupe de la Banque africaine de développement. 2011 : « Gabon: Évaluation de l'assistance de la Banque, 1996-2008 ». Réalisée par Département de l'évaluation des opérations.
6. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2016 : « évaluation des résultats des activités de développement : Gabon ». Réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation.
7. UNICEF. 2009 : « Evaluation du centre de santé communautaire d'Owendo ». Réalisée par la consultante Safia HOUMED HOUSSEIN.

1.5. Annexe 5 : Liste des personnes interviewées

Nom	Prénom	Fonction	Structure	Contacts	E-mail
NZE	Marlène				
MAÏSSA	Chimène			02629575/0428 8392	
NGUEMA	Patrick			06781304/0420 1884	
BOUEDY	Landry	Chef de service référentiel budgétaire/Direction de la préparation et de la programmation budgétaire	Ministère du Budget	6014477	
MOUNGALA	Wilfried			02 05 27 83	
BIBA NZENGUE	Hervé		Secrétariat Générale du Gouvernement		
BADOBA			Secrétariat Générale du Gouvernement	04 11 88 99	
NTSAME MBENG			Secrétariat Générale du Gouvernement		
IBINGE	Yacinth	Chargé d'étude service référentiel/Direction de la préparation et programmation budgétaire	Ministère du Budget		
OBIANG ONDO	Maurice	Chargé d'étude à la direction Générale de la décentralisation	Ministère de l'intérieur	07570265/0684 21	mauriceobiang@gmail.com
DICKARADO	Hans Emerie Fabrice	Directeur de la tutelle des collectivités locales	Ministère de l'intérieur	07 51 33 59	dickarado@hotmail.fr
NTSAME	Sergina		Ministère de la justice	06 04 32 51/04 82 07 03	

BEWOTSE	Rodrigue	Directeur Générale des Affaires Financières	Senat	04 73 00 40/06 21 62 22	
LAMBY	Patrick		Senat	06 18 48 73/ 07 88 39 77	
TSOUMBOU NGODOU	Judicaël		Ministère de l'Habitat	04 39 06 81	j_tsoumbou@yahoo.fr
MAMBENDA YAMBA	Thibaut Constant		Ministère de l'Habitat	06 63 31 24	mambendayambathibaut@gmail.com
OBANA ESSEMA	Prisque Hortense	Secrétaire Générale Adjointe	Ministère de l'Egalité des chance et de la décennie de le femme et de la Famille	06 12 40 46/ 07 52 50 00	obanaprisque@yahoo.fr
AKANDA	Ange James	Secrétaire Générale	Ministère de l'Egalité des chance et de la décennie de le femme et de la Famille	07 39 28 90	
LENDOYE	Jean Claver	Directeur Générale Egalité des chances		06 21 21 93	
MANFOUMBI	Marie- Noelle	Directeur Générale Adjoint Egalité des chances		04 29 48 10	mn.manfzmihindou@gmail.com
BIBANG	Aimé	Directeur Générale des Affaires Etrangères	Ministère des Affaires Etrangères	04 02 90 29	ngolance@yahoo.fr
GNANG	Noura	Agent à la direction des organisations Internationales			
MAKOSSO LOUNANGO U	Michel	Direction de la coopération internationale suivi de la coopération	Ministère des Affaires Etrangères	02 48 86 59	
OKOMO EDOU	Amélie	Directeur Générale de la protection Sociale	Ministère des Affaires Sociales	06 06 32 05	
MOUBOUYI	Jean Félix	Directeur Général du Bien Etre	Ministères des Affaires Sociales	07 31 61 91/ 06 38 15 61	

POSSO	Ralph Joseph	Chargé de la Planification et du Suivi des programmes	FAO	02 73 26 91/ 05 74 40 50	
Dr.LIWOUWOU	Jean Félicien	Directeur des études	Ecole Nationale des Eaux et Forêts	06 03 80 81/04 85 27 15	jean_feli@yahoo.fr
Dr.NZENGUE	Godefroy		IRH	07 75 12 58	gnzengue2@gmail.com
Dr MOUSSAVOU	Georges	Sociologue des Organisations universitaires et de recherche scientifique	IRSH	06 79 12 13	Ggmoussavou67@gmail.com
ONDO OBIANG	Sylvestre		ENA	06 46 14 09	
NDEKAMOT SEBO			ENA	02 64 93 83	
MANGARI	Francois	Magistrat Secrétaire Général de la Chancellerie	Ministere de la justice, Des Droits Humains, Garde Des Sceaux	07 35 94 75	Francoismangari@gmail.com
LEKOGO	Justine Judith	Local Economist African Departement	International Monetary Fund	01 73 30 23	jlekogo@IMF.org
DUFAY	Laetitia	Directrice	AFD	07 07 11 11/ 01 74 51 25	dufayl@afd.fr
LAKOUE DERANT	Regis	Chargé de programme-pays	Groupe de la Banque Africaine de Développement	07 46 36 51	r.lakouederant@afdb.org
ABOUROU NGOUA	Jean Daniel	Professionnel Associé/ Politiques agricoles Bureau Sous-regional de la FAO pour l'Afrique Centrale Representation de la FAO au Gabon	FAO	07 12 69 99/ 0611 25 46	jean.AbourouNgoua@fao.org

POPLAWSKI -RIBEIRO	Marcos	Représentant Résident au Gabon Département Afrique	FMI		mpoplawskiribeiro@IMF.org
EVANE	Evariste	Directeur Général Adjoint	ISTA	02 72 14 58	evaevariste@yahoo.fr
NZIENGUI NZAMBA	Christian	Responsable de la Scolarité et du Budget	IEF	02 88 57 59	chrisziengui@live.fr
MOKOGON	Innocent	Directeur Administratif et Financier	ISTA	07 13 33 53/ 06069286	imokogon@yahoo.fr
Dr EYENGA	Doline Pulcherie	Chargée des cours des Universités Enseignant- chercheur	ISTA	04 00 38 41	pulcheri-doline@yahoo.fr
MOMO KAMA	Crepin	Expert Principal Chargé d'études, chef de service documentation et NTIC	ISTA	07 29 84 58/ 01 74 42 46	crepinkama@yahoo.fr
IVELET	Praxede	Assistante du Représentant de la CEMAC au Gabon	CEMAC	07 42 46 21/ 06 35 06 81	iveletp@cemac.int
NTOUTOUM E	Stephane		ENEF	06 11 69 12	
DIVINA	Gildas		ENEF	07 32 43 25	
MBINA MAGANGA	Paul Dalia	Membre de la cellule suivi évaluation	BCPSGE	04 32 99 07	pauldalya@yahoo.fr
ASSANI- ISSANI	M. Camille	Directeur Évaluation Prospective	Ministère de l'Éducation Nationale	02.15.65.8 06.23.08.11	Assaniamille123@gmail.com
ADJI BABA	Toukour	Conseiller	Cour des comptes	07.94.36.94	adjibabafr@yahoo.fr
MVOMO ANDA	Arsene	CE.DGSP	Ministère de l'Éducation Nationale	06.27.74.35 07.93.87.37	mvomoarsene@yahoo.fr
Dr DOE Fausther ép. BEKALE	Gracilla	comptes de la santé	Ministère de la Santé	02.32.16.96	fausthermaddy@yahoo.fr
BISSAGOU KOMBILA	Léa	Compte de la Santé	Ministère de la Santé	06.46.22.27	ibissagou@csgaboninfo
DICKA	Hugues- Gauzlin	Chef de Service Suivi- Évaluation	DGPRO	06.24.00.99	Huguesdhg9813@yahoo.fr

EYANG KOU MBA	Nadine	Chef de Service Coopération	DGPRO	06.06.86.35	Nanina70@yahoo.fr
NSE OBIANG	Marlene	Responsable Service Suivi- Evaluation	BCPSGE	06.31.12.40	Nse.marlene@yahoo.fr
DIHONDY LAMBY	Yvon patrick	Conseiller	SENAT	06.18.48.73	Yapadl.elsb@gmail.com
BOUEDI	Landry Bienvenu	CS/DGBFIP	DGBFI	06.01.44.77	bouedil@yahoo.fr
BADOBA	Michelle	Conseiller primature	SGG	04.11.88.99	Michelle.badoba@gmail.com
NTSAME MBENG	Phylcia	Attaché de cabinet	SGG	04.32.01.02	
NDZENG EDZO	Steave Ramazani	Chargé d'études	DGPRO	04.66.80.51	Nzengedzo2000yahoo@.fr
TORO BOUNA	Gildas Igor	Chargé d'études	DGPRO	05.02.07.35	gildastorobouna@gmail.com
NTUM TUM NDONG	Audrey	Chargé d'études	DGPRO	02.76.81.99	ndutumndong@gmail.com
ONDZAGHE	Blandine		UNICEF	07 84 62 62	bmondzaghe@unicef.org
OVILI	Murielle	Comptes de la Santé	Ministere de la Santé	04 35 19 53	movili@csgabon.info
. BEWOTSE	Rodrigue H	DFB	SENAT	04 73 00 40	bewotse@gmail.com
MOUNGALA	Wilfried	CE/CAB DGBFIP	Ministere du Budget	02 05 27 40	mounglawilfried@gmail.com
Madame OBANA		Secrétaire Général Adjoint	Ministère de l'Egalité des Chances, chargé de la décennie de la femme		
MAMBENDA YAMBA	Thibaut Constant	Chargé d'études	Ministere de l'Habitat	06 63 31 24	
TSOUBOU NGOULOU	Judicaël	Directeur	Ministere de l'Habitat	04 39 06 81	
MENGUE	Roger	Secrétaire Général	Mairie de Libreville	04 39 06 81	
MOUKAMBI	Louis Pascal	Conseiller du SG en charge de l'évaluation des politiques publiques		07 77 04 14 ou 06 64 80 80	

ONDO NDONG	Sonia	Economiste	Banque Mondiale	04 69 62 68	
---------------	-------	------------	--------------------	-------------	--

1.6. Annexes 6 : Données biographiques de l'évaluateur et de son équipe.

L'évaluateur : Guennolet BOUMAS NGABINA est un expert Spécialiste en Planification, Evaluation et Suivi des Programmes, Projets et Politiques Publiques. Il possède près de 11 années d'expériences dans les pays en développement et urgences humanitaires au travers des organisations nationales et internationales y compris les Agences UN. Il capitalise 8 évaluations des programmes et projets dans les pays en développement avec trois évaluation de Portefeuille pays publiées avec une note très bien donné par les Bureau Indépendant d'évaluation de deux Agences des Nations Unies.

Il est titulaire d'un Master en Politique Economique et Analyse économique de projets et un Master en Gestion de projets de développement avec plusieurs certifications en Evaluation notamment avec J-PAL, PMD pro, Measure Learning Evaluation...

Actuellement, il est le Président de l'Association Gabonaise d'Evaluation et de Suivi (AGES), membre de l'AfrEA et de l'équipe accrédité par les Nations Unies pour l'évaluation et le CLEAR dans les pays francophones. Ses secteurs de spécialisation en matière d'évaluation sont l'éducation et de formation professionnelle, l'analyse des politiques publiques, la réduction de la pauvreté, l'évaluation de la vulnérabilité et résilience, les initiatives de consolidation de la paix et de transition, développement agricole et rural, sécurité alimentaire et nutrition, la planification et gestion de projets, le développement communautaire et le Genre...

Les assistants de l'évaluateur consultant : ils ont joué le rôle des enquêteurs et assistants de recherche.

Les enquêteurs étaient des collecteurs de données au moyen d'enquêtes spécialisées dans le domaine des politiques publiques à différents niveaux de responsabilité et dans les différentes structures retenues pour l'étude. Ils ont effectué des enquêtes pour le compte du consultant en charge de l'état des lieux de l'évaluation des politiques publiques et fourni des conseils et quelques des recommandations à la fin de certaines informations afin d'avoir la précision des données à collecter. Ainsi, Ils ont participé à la phase préparatoire de l'étude en relation en faisant aussi office d'équipe de recherche (test de questionnaires, de grilles, ...) pour tester, apprécier la qualité de réponses. En outre, ils ont participé aux phases de production des rapports par leur contribution à l'interprétation des résultats et, de restitution des résultats. Leurs profils étaient diversifiés pour

répondre au domaine de l'évaluation des politiques publiques qui exigent des compétences assez variées. Par conséquent, il y a eu des diplômés en Lettre, Droit, Economie et Sociologie Politique.

Il s'agit de :

- Pierre Freddy BOUASSA, diplômé en Gestion Option Finance
- Jessica BARRAULT, étudiante en droit Juriste
- Axel Junior KOMBILA KOMBILA, diplômé en Sociologie
- Olivia NZE, étudiante en Lettres

1.7. Annexe 7 : Liste des membres du Comité technique

N	Noms/Prénoms	Administration	Fonction	Contacts téléphoniques	Email
1	Paule Dalia MBINA MAGANGA	Ex BCPSGE	Membre de la Cellule Suivi Evaluation	04.32.99.07	pauldalya@yahoo.fr
2	ASSANI-ISSANI M. Camille	Ministère de l'Education Nationale	Directeur Evaluation Prospective	02.15.65.8 06.23.08.11	Assaniamille123@gmail.com
3	ADJI BABA Toukour	Cour des Comptes	Conseiller	07.94.36.94	adjibabafr@yahoo.fr
4	MVOMO ANDA Arsène	Ministère de l'Education Nationale	CE.DGSPP	06.27.74.35 07.93.87.37	mvomoarsene@yahoo.fr
5	Dr DOE Fausther Gracilla ép. BEKALE	Ministère de la Santé	Compte de la Santé	02.32.16.96	fausthermaddly@yahoo.fr
6	Léa BISSAGOU KOMBILA	Ministère de la Santé	Compte de la Santé	06.46.22.27	lbissagou@csgaboninfo
7	DICKA Hugues-Gauzlin	DGPRO	Chef de Service Suivi-Evaluation	06.24.00.99	Huguesdhg9813@yahoo.fr
8	EYEANG KOUMBA Nadine	DGPRO	Chef de Service Coopération	06.06.86.35	Nanina70@yahoo.fr
9	NSE OBIANG Marlène	Ex BCPSGE	Responsable Service Suivi-Evaluation	06.31.12.40	Nse.marlene@yahoo.fr
10	DIHONDY LAMBY Yvon patrick	Sénat	Conseiller	06.18.48.73	Yapadl.elsb@gmail.com
11	BOUEDI Landry Bienvenu	DGBFI	CS/DGBFIP	06.01.44.77	bouedil@yahoo.fr
12	BADOBA Michelle	SGG	Conseiller primature	04.11.88.99	Michelle.badoba@gmail.com
13	NTSAME MBENG Phylcia	SGG	Attaché de cabinet	04.32.01.02	
14	NDZENG EDZO Steave Ramazani	DGPRO	Chargé d'études	04.66.80.51	Nzengedzo2000yahoo.fr

N	Noms/Prénoms	Administration	Fonction	Contacts téléphoniques	Email
15	TORO-BOUNA Gildas Igor	DGPRO	Chargé d'études	05.02.07.35	gildastorobouna@gmail.com
16	NDUTUM NDONG Audrey	DGPRO	Chargé d'études	02.76.81.99	ndutumndong@gmail.com
17	Blandine ONDZAGHE	UNICEF		07 84 62 62	bmondzaghe@unicef.org
18	Murielle OVILI	Ministère de la Santé	Compte de la Santé	04 35 19 53	movili@csgabon.info
19	Rodrigue H. BEWOTSE	Sénat	DFB	04 73 00 40	bewotse@gmail.com
20	Wilfried MOUNGALA	Ministère du Budget	CE/CAB DGBFIP	02 05 27 40	mounglawilfried@gmail.com