

**Faculté des sciences économiques, sociales,
politiques et de communication**

L'évaluabilité de la Politique du Secteur de la Gouvernance Economique (PSGE) 2018-2027 du Burkina Faso : Analyse multidimensionnelle et leçons apprises

Auteur : Souleymane NABOLE

Promoteur : Géraldine THIRY

Accompagnateurs :

- Muriel FONDER
- Cecilia DEDECKER

Année académique 2022-2023



Faculté Ouverte de Politique Economique et Sociale



**« L'évaluabilité de la Politique du Secteur de la
Gouvernance Economique (PSGE) 2018-2027
du Burkina Faso : Analyse multidimensionnelle
et leçons apprises »**

Auteur : Souleymane NABOLE

Promoteur : Géraldine THIRY

Accompagnateurs

- Muriel FONDER
- Cecilia DEDECKER

Année académique : 2022-2023

Master 120 en politique économique et sociale à finalité spécialisée : analyse et évaluation des politiques

Remerciements

En reconnaissance à tous ceux et à toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation, j'adresse mes sincères remerciements.

Je remercie, tout particulièrement, les membres de ma commission : Géraldine THIRY, Muriel FONDER et Cecilia DEDECKER pour leur disponibilité, leur encadrement et leurs conseils avisés qui ont fait mûrir ma réflexion tout au long de ce travail et d'en faire une réalité. Une mention spéciale à Cecilia, qui malgré sa convalescence, a tout donné pour faciliter l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements vont particulièrement à toutes les personnes qui m'ont soutenues tout au long de ce parcours à la FOPES, notamment mes amis, mes collègues et toute l'équipe de la FOPES, mes collègues du ministère en charge de l'économie et des finances et ceux du ministère en charge des affaires étrangères, notamment l'Ambassade du Burkina Faso auprès du Royaume de Belgique.

Enfin, je remercie de tout cœur mon épouse Maï DABRE et mes trois adorables filles, Wassila, Amira et Chakira pour leurs soutien et encouragement tout au long de cette formation.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Remerciements</i>	<i>iv</i>
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	<i>v</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</i>	<i>vii</i>
<i>SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>viii</i>
<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	<i>1</i>
<i>I. DÉFINITION ET DISCUSSION DE CONCEPTS DE BASE</i>	<i>5</i>
A. Politiques publiques	5
1. Principales caractéristiques d'une politique publique	6
2. Cycle d'élaboration d'une politique publique	8
B. Évaluation et évaluabilité des politiques publiques.....	8
1. Définition et critère d'une bonne évaluation	8
2. Evaluabilité d'une politique publique	11
3. Le processus d'une étude d'évaluabilité	15
<i>II. CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DE LA PSGE 2018-2027</i>	<i>19</i>
A. Bref récapitulatif des politiques et plans de développement mis en œuvre au Burkina Faso depuis 1960.....	19
B. Présentation et analyse de la Politique du Secteur de la Gouvernance Economique (PSGE) 2018-2027	22
1. Du processus d'élaboration de la PSGE 2018-2027	22
2. Cadre juridique de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso	23
3. Cadre organisationnel et institutionnel de l'évaluation et de l'évaluabilité au Burkina Faso	28
<i>III. L'ÉVALUABILITÉ EN PRATIQUE DE LA PSGE 2018-2027</i>	<i>32</i>
A. Cadre d'analyse utilisé pour tester l'évaluabilité de la PSGE 2018-2027	32
1. Critère 1 : La théorie du programme et son modèle logique sont clairs	34
1.1. La théorie du programme de la PSGE 2018-2027 est claire.....	34
1.2. Le modèle logique de la PSGE 2018-2027 est clair	37
2. Critère 2 : Les objectifs du programme sont plausibles	50
3. Critère 3 : Les données pertinentes sur la performance du programme peuvent être obtenues à des coûts raisonnables	51
4. Critère 4 : La manière d'utiliser les résultats de l'évaluation chez les utilisatrices et utilisateurs potentiels est clarifiée.	52

B.	Appréciation de l'évaluabilité de la PSGE 2018-2027	53
IV.	LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS.....	54
A.	Définir clairement les parties prenantes de la PSGE 2018-2027 ainsi que leurs rôles	54
B.	Assurer un lien étroit de cause à effet entre les objectifs stratégiques, les effets attendus et les actions identifiées pour la réalisation des effets de la PSGE 2018-2027	54
C.	Détailler les actions de la PSGE à mettre en œuvre	55
D.	Rendre les effets et l'impact mesurables.....	55
E.	Assurer le leadership de la mise en place d'une véritable culture de l'évaluation/évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso	55
F.	Relire la PSGE 2018-2027	56
G.	Doter les structures en charge de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques de ressources nécessaires dans l'accomplissement de leur mission.....	56
	CONCLUSION.....	57
	BIBLIOGRAPHIE	60
	Annexes	66
	<i>Annexe 1 : Exemples de modèle logique.....</i>	<i>i</i>
	<i>Annexe 2 : Cadre logique contenu dans le document de PSGE 2018-2027.....</i>	<i>v</i>
	<i>Annexe 3 : Critères pour évaluer le but, les objectifs et les actions</i>	<i>ix</i>

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 Utilité et importance d'une analyse de l'évaluabilité	14
Tableau 2: Les étapes de l'étude de l'évaluabilité de programmes selon quelques auteurs	16
Tableau 3 (suite et fin) : Les étapes de l'étude de l'évaluabilité de programmes selon quelques auteurs	17
Tableau 4 : Composantes des modèles logiques	38
Tableau 5 : Structure du cadre logique.....	41
Tableau 6 : Nombre d'indicateurs d'effet par des ministères membres du CSD dans la PSGE	47
Tableau 7 : Résumé de l'application du critère n°1 aux objectifs global et stratégiques, effets sectoriels et actions.....	48
Figure 1 : Exemple de chaîne de résultats dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats.....	51

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AfrEA	: Association africaine d'évaluation
ALT	: Assemblée Législative de la Transition
AN	: Assemblée Nationale
CNE	: Commission Nationale de l'Evaluation
CSD	: Cadre Sectoriel de Dialogue
CSE	: Conseil Scientifique de l'Évaluation
CSLP	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CT	: Collectivité Territoriale
DGEP	: Direction Générale de l'Économie et de la Planification
DGESS	: Directions Générales des Etudes et des Statistiques Sectorielles
EE	: Examen de l'Évaluabilité
ESA	: Effets Sectoriels Attendus
FMI	: Fonds Monétaire International
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
JCSEE	: Joint Committee on Standards for Educational Evaluation
MEFP	: Ministère de l'Economie, des Finances et de la Prospective
MINEFID	: Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement
MPSR	: Mouvement Patriotique pour la Sauvegarde et la Restauration
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisations Non Gouvernementales
OSC	: Organisation de la Société Civile
PAS	: Programmes d'Ajustement Structurel
PBF	: Fonds de Consolidation de la Paix
PLD	: Plan Local de Développement
PND	: Plan National de Développement
PNDES	: Plan National de Développement Economique et Social
POSEF	: Politique Sectorielle de l'Economie et des Finances
PRD	: Plan Régional de Développement
PSGE	: Politique du Secteur de la Gouvernance Economique
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RéBuSE	: Réseau Burkinabè de Suivi-Evaluation
RFE	: Réseau Francophone d'Évaluation
SCADD	: Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
SEVAL	: Société Suisse d'Évaluation
SNADDT	: Schémas National d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire
SPF	: Service Public Fédéral
SRADDT	: Schémas Régionaux d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire
SNADDT	: Schémas National d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire
SRFP	: Stratégie de Renforcement des Finances Publiques
UNICEF	: Fonds International de secours à l'enfance des Nations Unies
WCARO	: West and Central Africa Regional Office

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La place de choix accordée au suivi et à l'évaluation des politiques publiques en Afrique est récente et a principalement été impulsée par les engagements pris par les Etats au niveau international, notamment envers les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)¹ en 2000 et la Déclaration de Paris en 2005 avec un accent mis sur la redevabilité à travers l'application de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Ces engagements demeurent des piliers qui rappellent la nécessité d'une meilleure organisation des interventions publiques afin d'améliorer la gouvernance économique, sociale et institutionnelle dans de nombreux Etats africains.

Cependant, en Afrique subsaharienne, une multitude de documents de politiques sectorielles ou nationales est produite avec une cohérence opérationnelle insuffisamment élaborée qui crée parfois une déconnection qu'une programmation globale ne permet de réduire (Azoulay 2011). Nonobstant les exigences des partenaires internationaux qui contribuent au financement des actions de développement qui découlent de ces documents, des problèmes de mesure affectent leur efficacité en termes d'effets et d'impacts (Meier et Raffinot 2005 ; Severino et Ray 2011).

Aussi, un état de la littérature sur l'analyse des politiques publiques en Afrique conclut à une prise en compte insuffisante de l'évaluation dans les politiques et programmes publics (Darbon et al. 2019) alors que celle-ci se pose comme un outil important d'aide à la gouvernance et de diagnostic du développement (Ndikumana 2012). La mise en lien de l'évaluation avec la gouvernance, l'intégration des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et bénéficiaires dans les processus d'évaluation, l'introduction de mécanismes novateurs de retour d'informations qui puisse garantir un accès et une utilisation maximale des informations d'évaluation apparaissent comme des défis pour les pays africains (Basheka et Byamugisha 2015 ; Mackay 2002).

De ce constat, plusieurs facteurs peuvent être à l'origine des insuffisances constatées. Mais d'ores et déjà, avant de rechercher les causes de façon plus approfondie, il serait d'abord judicieux de s'assurer de l'évaluabilité même desdites politiques publiques. En effet, le concept d'évaluabilité des politiques publiques est dérivé du terme anglo-saxon *evaluability assessment* qu'on pourrait traduire littéralement par évaluation de l'évaluabilité ou étude d'évaluabilité. Le

¹ Rebaptisés en Objectifs de Développement Durable en 2015

concept a été introduit par un groupe de chercheurs (Horst et al. 1974) et repris plus tard dans plusieurs travaux². De ces travaux, il ressort que l'étude d'évaluabilité a initialement été développée pour anticiper les difficultés et défis qui pourraient compromettre l'évaluation des effets (sommatifs) d'une intervention publique, parfois peu élaborée afin de rendre celle-ci évaluable.

S'appuyant sur notre parcours professionnel en lien avec la problématique de l'évaluabilité des politiques publiques, nous voudrions ici interroger l'évaluabilité de la Politique du Secteur de la Gouvernance Economique (PSGE) du Burkina Faso couvrant la période 2018-2027. Cette politique, au cœur de la nouvelle dynamique de développement du pays vise une croissance économique forte, durable et inclusive par une transformation structurelle de l'économie. Elle est l'une des quatorze (14) politiques sectorielles adoptées pour l'opérationnalisation de la politique visant le développement économique et social au plan national.

Notre travail se veut une contribution majeure à l'instauration d'une culture de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso afin de tirer des enseignements et optimiser du même coup leurs mises en œuvre. Il permettra de s'assurer de l'évaluabilité de la PSGE et pourra constituer un exemple pour les treize (13) autres restantes et bien d'autres politiques publiques, toute chose qui impulsera la dynamique d'évaluation et de l'évaluabilité aux différentes étapes de mise en œuvre ou de formulation des différents instruments de développement économique et social.

Champ d'étude et Cadre théorique

Le champ d'étude est celui de l'évaluabilité des politiques publiques, champ qui pourrait s'insérer comme un sous-domaine de l'évaluation des politiques publiques. En outre, l'approche théorique que nous adopterons est celle du paradigme positiviste qui s'inspire des approches basées ou orientées par la théorie du programme. En effet, l'approche de l'évaluation basée sur la théorie tant pour l'analyse de la « réalisabilité » des buts du programme que pour l'analyse normative de la théorie du programme se présente comme une approche plus

² (Dahler-Larsen 2012; Davies 2013; Davies et Payne 2015; Dunet, Losby, et Tucker-Brown 2013; Gilchrist 2014; Kaufman-Levy et al. 2003; Rog 1985; Rutman et Wholey 1980; Schmidt, Beyna, et Haar 1982; Schmidt, Scanlon, et Bell 1979; Strosberg et Wholey 1983; Thurston, Graham, et Hatfield 2003; Trevisan 2007; Trevisan et Walser 2014; Wholey 1976, 1987, 2004, 2010)

spécifique de l'analyse de l'évaluabilité (Chen 1990 ; Chen et Rossi 1983; Cojocaru 2009; Weiss 1997b, 1997a).

Plusieurs cadres d'analyse relatifs à la conduite d'une étude d'évaluabilité ont été développés en référence à notre tableau 1, mais nous utiliserons celui de Wholey (1987, 1994), qui est l'un des pionniers de cette approche et qui a travaillé sur le premier modèle de la conduite d'une étude d'évaluabilité (Smith, 2005). Ce cadre s'adapte beaucoup plus à notre sujet, l'évaluabilité théorique de la PSGE 2018-2027. Du fait des contraintes de temps, de contexte (covid-19), de ressources aussi bien humaines que financières, nous avons opté pour l'évaluabilité théorique. Dans ce sens, le cadre d'analyse de Wholey (1978, 1994), qui fixe 4 critères, colle bien avec la manière dont nous comptons dérouler notre travail. Les étapes proposées par les autres auteurs, seront plus difficiles dans notre cas, dans la mesure où certaines sont en lien avec l'évaluabilité pratique, chose que nous avons opté ne pas aborder au regard de nos contraintes.

Les avantages des approches basées sur la théorie selon Weiss (1998) sont d'une part, qu'elles donnent assez tôt des informations sur l'efficacité du programme. Les données collectées sur les résultats intermédiaires permettent d'anticiper la réussite du programme. D'autre part, elles aident à expliquer comment et pourquoi les résultats sont atteints.

Objectifs de la recherche

Notre question de recherche est formulée comme suit : Dans quelle mesure la PSGE se prête-t-elle à une évaluation ? Il s'agit pour nous de nous assurer d'une part, que la PSGE est évaluable sur la base des résultats qu'elle est censée produire et d'autre part, qu'elle contient des indicateurs et des cibles mesurables pour apprécier ses qualités intrinsèques afin de produire des connaissances utiles pour les parties prenantes.

A terme, ce travail a pour but de vérifier les hypothèses suivantes :

- i. l'analyse de l'adéquation entre les objectifs et les résultats en termes de mesurabilité et de plausibilité suggère une révision de certains résultats et des indicateurs associés ;
- ii. les données disponibles ne permettent pas toujours de rendre fidèlement compte des performances de la PSGE ;
- iii. certaines composantes de la PSGE sont plus évaluables que d'autres ;
- iv. Il existe des mécanismes d'amélioration de la PSGE.

Méthodologie

Dans le cadre de ce mémoire, nous privilégierons le recueil de données documentaires. Nous analyserons le document de la Politique du Secteur de la Gouvernance Economique (PSGE) 2018-2027, les textes pris par le Burkina Faso en matière d'évaluation et d'évaluabilité des politiques publiques, des documents relatifs aux études d'évaluabilité conduites par des organismes de la coopération au développement, des centres d'études et bien d'autres.

Les principales sources sont des articles scientifiques sur l'évaluabilité et l'évaluation des politiques publiques, des rapports et documents émanant des institutions européennes, des organismes de développement et des structures administratives du Burkina Faso en charge des questions d'évaluation et d'évaluabilité des politiques publiques.

Pour finir, nous mettrons un accent particulier sur des ouvrages et des rapports relatifs à l'évaluation et à l'évaluabilité des politiques publiques pour mieux fixer les différents concepts liés à notre problématique. Nous élaborerons plus en détail la méthodologie en lien avec notre cadre d'analyse dans la partie III de notre travail.

I. DÉFINITION ET DISCUSSION DE CONCEPTS DE BASE

Avant d'aborder la question de l'évaluabilité des politiques publiques, il serait judicieux de passer en revue ce que contient le terme de l'évaluation, terme très similaire mais différent dans le fond. Aussi, il serait bien de baliser l'objet sur lequel s'applique l'évaluation et l'évaluabilité ici, c'est-à-dire la politique publique.

A. Politiques publiques

Introduit dans le langage de la science politique vers la fin des années 1970, le terme de « politique publique » (*policy*) est d'un point de vue analytique, à distinguer de « la politique » (*politics*), qui renvoie à l'espace des luttes pour l'accès au pouvoir et aux responsabilités gouvernementales dans le respect (en principe) des règles constitutionnelles et institutionnelles (*polity*). (Knoepfel et al. 2006 : 29).

Ainsi, pour définir ce qu'est une politique publique, nous reprenons les dires d'un haut fonctionnaire britannique qui remarquait avec humour : « Une politique publique, c'est un peu comme un éléphant – vous le reconnaissez quand vous le voyez, mais vous ne pouvez pas facilement le définir » (Cunningham 1963, p. 229). De là, nous dirons qu'il existe une multitude de définitions du concept et il est difficile d'établir un consensus sur ce concept de politique publique dans les écrits théoriques.

Au Burkina Faso, l'article 3 de la Loi 34-2018/AN portant pilotage et gestion du développement, définit la politique publique comme un « ensemble de mesures prises ou d'interventions d'une autorité investie de la puissance et/d'une légitimité publiques en vue d'agir dans un domaine spécifique de la société ou du territoire pour résoudre un problème public. Sont considérées comme politiques publiques, les études exploratoires de long terme, la politique nationale de développement, les politiques sectorielles, les stratégies spécifiques et thématiques, les programmes et projets de développement et les plans locaux de développement ».

Face à la panoplie de définitions qui existe dans la littérature, nous épousons la définition suivante afin d'élucider notre sujet. Ainsi, par « politique publique », nous entendons : « (...) *un enchaînement de décisions ou d'activités, intentionnellement cohérentes, prises par différents acteurs, publics et parfois privés, dont les ressources, les attaches institutionnelles et les intérêts varient, en vue de résoudre de manière ciblée un problème défini politiquement*

comme collectif. Cet ensemble de décisions et d'activités donne lieu à des actes formalisés, de nature plus ou moins contraignantes, visant à modifier le comportement de groupes sociaux supposés à l'origine du problème collectif à résoudre (groupes cibles), dans l'intérêt de groupes sociaux qui subissent les effets négatifs dudit problème (bénéficiaires finaux)» (Knoepfel et al. 2006 : 29). Cette définition à notre sens a l'avantage de mettre l'accent sur les éléments caractéristiques d'une politique publique qu'à plutôt s'étaler sur des descriptions vague et pléthorique.

1. Principales caractéristiques d'une politique publique

De la définition ci-dessus, nous pouvons recenser les principaux éléments qui pourraient caractériser une politique publique. Il s'agit de :

- a. **Une solution à un problème social.** A l'origine d'une politique, il existe une situation problématique se traduisant par une insatisfaction d'un groupe d'acteurs dans la société et dont la prise en charge sera soumise à l'action publique. Une politique publique s'attaque donc à un problème bien identifié et a pour objectif de le solutionner.
- b. **L'existence de « groupes cibles » à l'origine du problème identifié.** Toute politique publique présuppose l'existence de groupes sociaux notamment les groupes cibles et les bénéficiaires finaux, les parties prenantes, etc. Une politique publique vise donc à modifier le comportement de ces groupes cibles de manière à résoudre le problème d'origine.
- c. **Une cohérence intentionnelle fondée sur une logique d'actions.** La mise en place d'une politique publique implique la construction d'un « modèle de causalité » qui garantirait la résolution du problème identifié. C'est le cœur de la politique publique en ce sens qu'il est censé établir une priorisation et une cohérence entre les différentes interventions des différents acteurs définis afin de venir à bout du problème identifié.
- d. **La prise de plusieurs catégories de décisions et la mise en œuvre d'activités.** La notion de politique publique implique l'existence ou la prise d'un ensemble de décisions qui peuvent se traduire par des conventions, des lois, des ordonnances, des décrets ou arrêtés ministériels ou interministériels, des protocoles de mise en œuvre etc. Ainsi, une simple déclaration gouvernementale faisant état d'un problème social ou encore la

publication d'un rapport sur une situation quelconque ne suffit pas par exemple pour conclure à l'existence d'une politique publique. Aussi, la notion de politique publique s'accompagne toujours de manière cohérente de la prise et le déploiement de mesures concrètes (actions/activités).

- e. **Le caractère dynamique des décisions ou des activités.** Une politique publique se veut un « enchainement » des activités et des décisions mais se veut itératif afin d'assurer une certaine cohérence et de garantir l'atteinte de l'objectif principal de la politique publique.
- f. **Le rôle des acteurs publics.** Pour parler de politique publique, il faut que les décisions et les actions y relatives soient prises par des acteurs appartenant au système politico-administratif ou alors par des acteurs privés investis de la légitimité de décider ou d'agir sur la base d'une délégation fondée sur une règle juridique.
- g. **La nature plus ou moins contraignante des décisions et activités matérialisées dans les actes formalisés.** Toute politique publique doit disposer de moyens de coercition afin d'amener les groupes cibles à changer leur comportement qui se trouve être à l'origine du problème identifié faisant l'objet de la politique publique.

En plus, les politiques publiques peuvent être explicites et/ou implicites. On dira d'une politique qu'elle est explicite lorsqu'elle est clairement énoncée par un gouvernement grâce à la publication d'un document officiel, par exemple. Ce document doit essentiellement contenir un cadre de valeurs et d'actions sur le problème identifié, des orientations de certains programmes publics, la répartition des pouvoirs de décision, le partage des responsabilités et les grands principes d'organisation et d'administration de ladite politique. À l'inverse, une politique publique peut être qualifiée d'implicite lorsqu'elle est exprimée de façon indirecte et sous-entendue par le biais de certaines mesures ou activités. Toutefois dans le cadre de politiques publiques explicites, certaines orientations d'un gouvernement peuvent être véhiculées implicitement par l'entremise de mesures dont les objectifs ou les incidences ne sont pas publiquement déclarées.

L'orientation d'une politique publique traduit généralement donc un choix intentionnel d'un gouvernement ou d'une collectivité parmi plusieurs options possibles, voire concurrentes. Elle

véhicule aussi certaines valeurs et idéologies et la recherche d'intérêts spécifiques. Son élaboration peut être influencée par divers facteurs : orientation politique, mouvements sociaux, tendances culturelles, conjoncture socioéconomique, etc.

2. Cycle d'élaboration d'une politique publique

L'élaboration d'une politique publique obéit à un cycle bien précis. Nous retiendrons le cycle proposé par Howlett et Ramesh, qui identifient principalement cinq étapes à savoir :

- i.** la mise à l'agenda du gouvernement, c'est-à-dire l'étape de la reconnaissance du problème par l'autorité politico administratif ;
- ii.** l'élaboration d'une politique au sein du gouvernement afin de palier le problème identifié. A cette étape, les objectifs, les actions, les indicateurs de suivi, les moyens humains, technologiques et financiers à déployer et les différentes options relatives au bon déroulement de la politique sont proposés ;
- iii.** la prise de décision du gouvernement ;
- iv.** la mise en œuvre ;
- v.** le suivi et l'évaluation, qui décrivent les processus en vue d'examiner les extrants, les effets et les impacts des politiques tant par le gouvernement que par les acteurs intéressés par le processus.

Les différentes étapes ci-dessus renforce donc la définition de Knoepfel et al. (2006) que nous avons retenu au sujet de la politique publique.

B. Évaluation et évaluabilité des politiques publiques

1. Définition et critère d'une bonne évaluation

Il faudrait d'entrée de jeu, préciser que ne rentrent pas dans le champ d'application de l'évaluation des politiques publiques, comme le soulignent Fyalkowski, P. et Aubin, D. (2013), les évaluations de personnels, les évaluations d'incidences sur l'environnement de projets particuliers, les évaluations des décisions et activités prises par des acteurs privés.

Plusieurs définitions de l'évaluation des politiques publiques existent et il est difficile d'établir une définition consensuelle à ce sujet, comme le soulignent bien V. Ridde et C. Dagenais (2012), « si vous consultez cinq ouvrages de référence, vous risquez d'y trouver cinq manières distinctes de définir l'évaluation et ses concepts ». Chacun y va en fonction des objectifs et des intérêts en jeu.

Pour S. JACOB, F. VARONE (2001), « L'évaluation d'une politique publique consiste en une étude rigoureuse, basée sur des méthodes scientifiques, visant à mesurer les effets de cette politique publique et à porter un jugement de valeur sur ses effets en fonction des différents critères (par exemple, pertinence, efficacité, efficience, économie) ». Cette définition regroupe plusieurs traits distinctifs de l'évaluation, permettant de différencier celle-ci d'autres pratiques plus ou moins proches. Cette définition présente l'avantage de rencontrer les différents paradigmes, conceptions et usages de la notion tout en circonscrivant clairement la signification qu'on entend lui donner.

Au Burkina Faso, en référence à l'article 3 de la Loi portant pilotage et gestion du développement³, l'évaluation est définie ainsi qu'il suit :

- évaluation : appréciation systématique et objective, à une période donnée de son cycle, de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'une politique, d'une stratégie, d'un programme ou d'un projet ;

De cette définition, l'on ne perçoit pas clairement les objectifs visés par l'évaluation. Elle est beaucoup plus générale et doit être décortiquée davantage. Pour mieux comprendre cette définition, il faut à notre sens se référer au Guide de maturation⁴ (notamment à la page 18) qui précise davantage les éléments de la définition précédente. Ainsi donc :

³ Loi N°034-2018/AN du 27 juillet 2018 portant pilotage et gestion du développement

⁴ Direction Générale de l'Économie et de la Planification (DGEP) : Guide de maturation d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement, Burkina Faso, Septembre 2018

❖ L'évaluation

L'évaluation est une appréciation systématique et objective à un moment donné de son cycle, de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

Selon le cycle de vie d'un projet, on distingue plusieurs types d'évaluations : l'évaluation ex-ante, l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale et l'évaluation ex post.

- **L'évaluation ex-ante**

Il s'agit d'une estimation des effets présumés des mesures entreprises basée sur la revue et la synthèse des résultats de recherche et d'évaluation précédentes pertinentes. C'est une appréciation avant le démarrage effectif des activités. Elle est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement.

- **L'évaluation à mi-parcours**

Elle a lieu au cours de la mise en œuvre du projet ou programme.

- **L'évaluation finale**

C'est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet/programme ont été atteints.

- **L'évaluation ex post**

Elle est faite quelques temps après que l'action de développement soit terminée. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

Cette clarification a l'avantage de lever toute équivoque et établit clairement la frontière entre les différents types d'évaluation. Le guide poursuit en donnant une définition beaucoup plus précise et qui rejoint celle de S. JACOB, F. VARONE (2001). Le Guide de maturation notamment à la page 20, donne une définition beaucoup plus claire et précise en ces termes :

L'évaluation consiste à apprécier systématiquement et objectivement le projet ou programme mis en œuvre. Elle a lieu à la fin du projet (évaluation finale) et quelques années après (évaluation ex post) pour tirer les leçons pour les projets et la programmation future. Le but est de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Enfin, pour apprécier la qualité d'une évaluation, il existe des standards ou critères qui sont des caractéristiques typiques d'une bonne évaluation, susceptibles de fournir des références pour juger la méthode, le respect de règles déontologiques dans la conduite du processus, la production de connaissances utiles et utilisables par les parties prenantes ou le résultat d'une

évaluation. Dans ce sens, toujours selon Varone, F. & Jacob, S. (2004), les standards professionnels déterminent quant à eux des lignes de conduite garantissant le respect des normes de qualité en termes de déontologie, de faisabilité pratique, d'utilité politique et de rigueur scientifique des évaluations réalisées au concret.

Plusieurs structures, entités ou associations propres aux évaluations mettent en place des grilles de lecture afin de parvenir à une évaluation de qualité donc à une bonne évaluation. Il s'agit principalement du Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE), la Société Suisse d'Évaluation (SEVAL), l'Association africaine d'évaluation, le Conseil Scientifique de l'Évaluation (CSE) et bien d'autres. Les critères se complètent et doivent être utilisés de manière adaptative, réactive et réfléchie.

2. Evaluabilité d'une politique publique

Dans la littérature sur l'évaluabilité des politiques publiques, c'est au cours des années 1970 qu'un groupe de chercheurs du Urban Institute de Washington aux États-Unis auquel participait Joseph Wholey développe *l'Evaluability Assessment* en réponse aux difficultés et aux défis qu'ils rencontrèrent dans l'évaluation des programmes gouvernementaux. Ces programmes étaient, selon eux, insuffisamment mis en œuvre ou immatures pour être évalués ou encore avaient des objectifs jugés irréalistes (Burrows, Bilodeau et Litvak, 2012 ; Leviton et coll., 2010 ; Nay et Kay, 1982 ; Wholey, 1976).

En effet, plusieurs de ces programmes financés par le gouvernement américain manquaient de logique et de rigueur dans leur développement. Ils pouvaient aussi être mal ou peu implantés contrairement au plan établi, en plus de produire peu d'effets lorsqu'ils étaient évalués (Leviton et coll., 2010). Cette situation a mené les décideurs et les évaluateurs à s'interroger sur l'efficacité de l'évaluation, sa capacité à informer les preneurs de décision et la nécessité d'engager des sommes de plus en plus élevées pour des interventions qui ont très peu d'effets, voire aucun, lorsqu'elles étaient évaluées ((Trevisan et Yi, 2003; Van Voorhis et Brown, 1996).

Face à cela et afin d'accroître la performance des programmes et de rendre l'évaluation beaucoup plus efficace et utile pour les décideurs, Horst et ses collègues ont entrepris d'identifier les causes profondes de l'échec des programmes et de l'incapacité de l'évaluation à satisfaire les besoins des parties prenantes (Horst et coll., 1974). L'équipe conduite par Horst, dont faisait partie Wholey, recommande alors de conduire un *Pre-assessment of Evaluability*

qui permettrait aux programmes de satisfaire les conditions nécessaires à une évaluation. Selon Strosberg et Wholey (1983), c'est de là qu'est née l'*Evaluability Assessment*.

Cependant, c'est grâce aux travaux de Wholey que l'étude d'évaluabilité a été déployée telle que nous la connaissons de nos jours. Après une période de déclin, allant de 1980 jusqu'à la fin des années 1990, la reprise des publications sur l'évaluabilité a coïncidé avec une demande croissante de reddition de comptes de la part des gestionnaires des programmes fédéraux américains dans le but d'améliorer la performance de ces programmes (Davies, 2013b; Trevisan, 2007; Trevisan et Walser, 2014).

L'étude d'évaluabilité peut être définie comme un « processus rigoureux et systématique qui permet de s'assurer qu'une évaluation satisfaisante du programme est réalisable et de déterminer si celle-ci peut produire des connaissances utiles pour les parties prenantes » (Ridde et Dagenais, 2012; Kaufman-Levy et Poulin, 2003; Rossi, Lipsey et Freeman, 2004; Strosberg et Wholey, 1983; Wholey, 1994). Elle peut aussi être perçue comme une démarche s'apparentant à une évaluation exploratoire ou encore à une pré-évaluation qui devrait permettre de mettre en place les conditions optimales pour une évaluation formative ou sommative formelle (Leviton, Khan, Rog, Dawkins et Cotton, 2010).

Du rapport (OCDE, 2010, p.9), l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE), définit l'évaluabilité comme un outil permettant d'« établir si une intervention est correctement définie, si ses résultats sont vérifiables et si une évaluation est le meilleur moyen de répondre aux questions posées par les personnes chargées de formuler les politiques ou par les parties prenantes. »⁵.

Plus particulièrement, cette démarche semble spécifiquement appropriée lorsque le programme à évaluer est peu documenté ou lorsque des facteurs importants (absence de structure logique du programme, difficultés à colliger des données de suivi, manque de collaboration entre les intervenants, etc.) peuvent nuire à la conduite d'une bonne évaluation ((Dunet, Losby et Tucker-Brown, 2013; Rutman, 1977).

⁵ "Evaluability is the extent to which an activity or project can be evaluated in a reliable and credible fashion"; voir OCDE/CAD (2002) Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris: OCDE/CAD, p. 21.

De plus, l'évaluabilité permet une description en profondeur du programme et aide à la planification d'une évaluation complète en identifiant des questions pratiques d'évaluation et en sélectionnant des indicateurs plausibles qui seront mesurés, tout au long du processus, pour rendre compte de l'efficacité du programme. (Horst, Nay, Scanlon et Wholey, 1974).

Par ailleurs, il convient de souligner que l'évaluabilité, ne remplace pas une évaluation formelle, mais elle offre certaines garanties pour s'assurer de l'existence de données pertinentes pour apprécier les qualités intrinsèques du programme (Davies, 2013b; Leclerc, 2012). Une importante distinction est souvent faite entre "évaluabilité théorique" et "évaluabilité pratique". Le premier renvoie à l'évaluabilité en principe, telle qu'elle peut être déduite de la conception de l'intervention, sans prendre en compte la pratique, tandis que la seconde quant à elle, vérifiera par exemple si les données relatives à l'avancement d'une intervention sont effectivement collectées et si les systèmes de suivi-évaluation sont réellement utilisés de sorte qu'une contribution puisse être apportée à l'amélioration de la gestion et des résultats.

L'étude d'évaluabilité peut être utile à la fois pour le programme, les évaluateurs et évaluatrices et les décideuses et décideurs (Soura, Dagenais *et al.*, 2016). On s'accorde aujourd'hui pour dire qu'entreprendre une étude d'évaluabilité peut être bénéfique à la phase d'élaboration du programme, lors de son implantation et pendant la phase post-implantation. En ce qui concerne les évaluateurs et évaluatrices, ils (elles) peuvent tirer profit de l'étude d'évaluabilité en ce sens qu'elle est un moyen rapide d'appréhender l'état d'un programme et d'identifier les priorités des parties prenantes avant de déployer des moyens importants pour son évaluation. Quelle que soit la phase du cycle de l'intervention, l'étude d'évaluabilité est toujours utile comme le montre le tableau suivant.

Tableau 1 Utilité et importance d'une analyse de l'évaluabilité

Phase du cycle d'intervention	But de l'analyse	Focus de l'analyse	Résultat envisagé
Formulation de l'intervention	Amélioration du plan d'intervention	Qualité du plan d'intervention	Améliorations et compléments au plan d'intervention
Démarrage de l'intervention	Donner un input au développement du système de Suivi-évaluation	Disponibilité et qualité de l'information et la collection de données	Amélioration du système Suivi-évaluation (contenu et processus)
Mise en œuvre et clôture de l'intervention	• Décider si une évaluation se fera maintenant ou plus tard	• Disponibilité, actualité et qualité des données	• Compréhension du degré de difficulté de la mise en œuvre d'une évaluation à ce moment
	• Analyser si l'intervention s'est bien adaptée aux évolutions	• Position/opinion des parties concernées	• Formuler des alternatives en ce qui concerne le timing et le contenu
	• Donner un input pour le plan d'une évaluation prévue	• Situation dans le contexte plus large	• Ajustement du plan d'intervention et du système S&E
			• Compréhension des choix des objectifs, questions majeures, approche et expertise nécessaire de l'évaluation
Après l'intervention	Analyser si la mise en œuvre d'une évaluation de façon valide et crédible est possible	• Disponibilité et qualité de données en ce qui concerne les effets de l'intervention	• Compréhension du degré de difficulté de la mise en œuvre d'une évaluation
		• Faisabilité de la prise de contact avec les parties concernées	• Compréhension des possibilités à évaluer (des aspects d'impact et de durabilité)
			• Compréhension du degré de désirabilité d'une évaluation

Source : Extrait du rapport du Service de l'Évaluation Spéciale/SES (2015), *Étude de l'évaluabilité pratique des interventions (co)financées par la Coopération belge*, SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, Bruxelles.

L'étude d'évaluabilité au regard des fonctions qu'elle est appelée à remplir, s'avère un exercice utile et pertinent pour non seulement l'évaluation de programmes et les décideurs mais surtout

pour les parties prenantes bien qu'elle reste peu utilisée dans le milieu francophone. Une bonne appréciation de l'évaluabilité peut être réalisée à un coût qui ne représente qu'une fraction du budget d'évaluation total mais qui, proportionnellement, peut faire une grande différence.

Notre travail colle avec la définition de Leviton, Khan, Rog, Dawkins et Cotton, (2010) dans la mesure où il s'apparente à une pré-évaluation qui devrait permettre de mettre en place les conditions optimales pour une évaluation formative ou sommative formelle de la PSGE 2018-2027.

3. Le processus d'une étude d'évaluabilité

Il convient de souligner qu'en fonction des auteurs, les étapes préconisées évoluent. Le nombre des étapes est en lien étroit avec les objectifs poursuivis par chaque auteur. Il est donc inapproprié de fixer un nombre exact d'étapes dans le déroulement d'une étude d'évaluabilité, tout dépend desdits auteurs et des objectifs poursuivis.

À titre illustratif, le tableau 2 présente une variété de démarches dans la conduite d'une étude d'évaluabilité. Les principales différences entre elles portent essentiellement sur le nombre d'étapes à suivre, l'ordre d'apparition de celles-ci et leur dénomination (Trevisan et Yi, 2003).

Pour la plupart des auteurs, le processus est itératif et le découpage un peu imaginaire. Par exemple, si chez Rog (1985) la première étape consiste à analyser le programme, pour Wholey (1987, 2010), la première des choses à faire est de commencer par faire participer les éventuels utilisateurs et les parties prenantes ; l'analyse du programme n'intervenant qu'en seconde position.

Tableau 2: Les étapes de l'étude de l'évaluabilité de programmes selon quelques auteurs

Étapes	Strosberg et Wholey (1983)	Wholey (1987, 2010)	Rog (1985)	Smith (1989)
1	Déterminer les ressources, activités, objectifs et présuppositions du programme	Faire participer les éventuels utilisateurs et les parties prenantes	Analyser le programme	Déterminer le but, recueillir l'engagement, mettre en place le groupe de travail
2	Recueillir l'agrément des parties prenantes sur la description du programme	Clarifier la formulation du programme	Analyser l'implantation du programme	Définir les frontières du programme à évaluer
3	Déterminer les types de données à collecter	Explorer la réalité de l'implantation du programme	Analyser le système de mesure et d'information	Identifier et analyser les documents du programme
4	Vérifier la réalité de l'implantation du programme	Analyser la plausibilité du programme*	Effectuer une analyse de la plausibilité des objectifs du programme	Développer la théorie du programme
5	Déterminer si les ressources et activités mobilisées permettent d'atteindre les objectifs	S'entendre sur d'éventuels changements à apporter au programme ou à son implantation*	Préparer des modèles variés du programme	Identifier les parties prenantes et avoir des entrevues avec elles
6	Déterminer si le programme possède un système de gestion de l'information	S'entendre sur les options d'évaluation et les intentions d'utilisation des résultats	Déterminer l'utilisation des résultats de l'évaluation	Décrire la perception qu'ont les parties prenantes du programme
7	Déterminer la portion du programme prête à être évaluée en fonction des objectifs identifiés			Identifier les besoins, intérêts et différences de perceptions des parties prenantes
8	Identifier les options d'évaluation et de gestion pour les gestionnaires du programme			Déterminer la plausibilité du modèle du programme

Étapes	Strosberg et Wholey (1983)	Wholey (1987, 2010)	Rog (1985)	Smith (1989)
9				Tirer les conclusions et faire des recommandations
10				Établir un plan d'utilisation des données de l'étude d'évaluabilité

Tableau 3 (suite et fin) : Les étapes de l'étude de l'évaluabilité de programmes selon quelques auteurs

Étapes	Wholey (1987, 1994)	Thurston et Potvin (2003)	Dunn (2008)	Dunet et coll. (2013)
1	Identifier et définir les objectifs du programme et les informations prioritaires	Sélectionner l'évaluateur responsable de conduire l'étude d'évaluabilité	Vérifier le modèle causal	Sélectionner le domaine de pratique
2	Analyser la plausibilité des objectifs du programme	Identifier les parties prenantes du programme	S'accorder sur le but de l'évaluation d'impact	Identifier les programmes
3	Obtenir les données pertinentes sur la performance du programme à des coûts raisonnables	Identifier et analyser la documentation	Évaluer la faisabilité d'un modèle alternatif	Rassembler les informations et évaluer l'intérêt de l'étude de l'évaluabilité
4	Clarifier la manière d'utiliser les résultats de L'évaluation chez les utilisateurs potentiels	Développer le modèle logique du programme et le plan d'évaluation	Identifier une équipe d'évaluation locale	Sélectionner le(s) programmes à évaluer
5		S'accorder sur le principe de conduire une évaluation		Préparer les équipes pour les visites de terrain
6		Évaluer le temps et les ressources requis pour l'évaluation		Conduire les visites de terrain
7				Préparer les documents de l'étude de l'évaluabilité

Étapes	Wholey (1987, 1994)	Thurston et Potvin (2003)	Dunn (2008)	Dunet et coll. (2013)
8				Déterminer la possibilité d'une évaluation rigoureuse

Source : Tableau adapté de Trevisan et Walser (2014) et Soura, Bastien et Fallu (2016) y compris *les Étapes ajoutées de Wholey (2010), extrait de Biessé Diakaridja Soura, Christian Dagenais, Robert Bastien, Jean-Sébastien Fallu et Michel Janosz. «L'étude d'évaluabilité : Utilité et pertinence pour l'évaluation de programme», *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 2016 et colonne Wholey (1987, 1994) complétée par nous.

A la lecture du tableau ci-dessus, les étapes proposées par les auteurs ou groupe d'auteurs se recoupent bien que leurs nombres diffèrent d'un auteur à un autre. Toutefois, le choix d'une méthode par rapport à une autre dépend des objectifs poursuivis, de la finalité et du contexte de l'étude (Soura et al., 2016). L'important n'est pas d'appliquer toutes les étapes, mais de pouvoir adapter l'étude en fonction du contexte et des objectifs poursuivis. (Smith 1989, 1990).

II. CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DE LA PSGE 2018-2027

Pour mieux comprendre la PSGE, nous avons jugé utile de passer en revue le contexte dans lequel il est né et surtout celui dans lequel il a été élaboré et déployé. Cette section abordera l'analyse des politiques et stratégies antérieures, le cadre politique et institutionnel ainsi que les moyens de mise en œuvre de la PSGE 2018-2027.

Cependant, il serait important de souligner que les événements politiques qu'a connus le Burkina Faso en janvier 2022 et ayant entraîné la prise du pouvoir par le Mouvement Patriotique pour la Sauvegarde et la Restauration (MPSR), n'ont pas stoppé la mise en œuvre des politiques sectorielles. Certaines politiques sectorielles ont connu la prise en compte de nouvelles orientations fortes comme par exemple celle relative à la défense, à la sécurité et aux actions humanitaires. Les autres sont restées inchangées mais tiennent compte dans leur mise en œuvre non seulement, du nouveau contexte politique mais surtout de la nouvelle donne d'insécurité qui gangrène bon nombre de régions au Burkina Faso. Les nouveaux éléments proposés affectent généralement beaucoup plus le plan opérationnel et n'appellent pas forcément à une profonde modification ou à un arrêt de la mise en œuvre de la politique sectorielle. De plus même si le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) II est appelé maintenant Plan National de Développement (PND), il convient de faire remarquer que les objectifs des deux documents restent les mêmes.

A. Bref récapitulatif des politiques et plans de développement mis en œuvre au Burkina Faso depuis 1960

Depuis son accession à l'indépendance en 1960, le Burkina Faso s'est engagé dans la mise en œuvre de politiques et stratégies de développement pour son développement économique et social et ce, avec l'aide des partenaires au développement.

En effet, plusieurs politiques et plans ont été déployés en fonctions des régimes d'exception ou régimes politiques en place, au nombre desquels, les plans de 1960-1962, et le premier plan quinquennal de 1963-1967. Le Plan-cadre de développement économique et social a été déployé de 1967-1970 et en 1971, le Plan intérimaire suivis des Plans quinquennaux de 1972-1976 et de 1977-1981. Sous la révolution, conduite par le Capitaine Thomas Sankara, le Programme Populaire de Développement a été mis en œuvre de 1984 à 1985, suivi du Plan quinquennal de Développement Populaire 1986-1990. Ainsi, de l'indépendance jusqu'aux années 90, les programmes de développement étaient fondés sur la mobilisation populaire et le

recours au FMI n'est intervenu qu'en 1991 en raison des difficultés enregistrées au niveau des finances publiques.

Il faut noter qu'à partir de 1980, les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) sous l'égide du Fonds Monétaire International (FMI) ont constitué le référentiel de développement pour non seulement les pays en développement mais aussi pour les bailleurs multilatéraux et bilatéraux. Ces politiques poursuivaient « deux objectifs »⁶ majeurs :

- ❖ **la stabilisation.** Il s'agissait de rétablir les grands équilibres macroéconomiques : équilibre des finances publiques en augmentant les recettes et en limitant les dépenses et équilibre de la balance des paiements notamment en développant les exportations ;
- ❖ **l'ajustement,** comportait à la fois des mesures liées aux nécessités de la stabilisation et des mesures structurelles visant à de profondes réformes notamment sur le plan économique. Parmi ces mesures figuraient : la limitation de la masse salariale de la fonction publique, la diminution des subventions publiques, le retour à des prix « du marché », et la réforme des sociétés d'Etat⁷ ou leur privatisation.

L'ensemble de ces mesures étaient inspirées par la volonté de limiter les interventions de l'Etat et de mettre en application des politiques libérales soumettant les économies aux lois du marché. »⁸

Au Burkina Faso précisément, de 1991 à l'année 2000, quatre PAS ont été déployés successivement de 1991-1993, 1994-1996, 1997-1999 et 2000-2003. Comme dans de nombreux pays en développement, « les résultats des politiques d'ajustement structurel ont cependant été mitigés, la dette extérieure de ces pays s'est souvent accrue et les conséquences sociales n'ont pas été positives. Les tentatives d'insertion d'une dimension sociale dans l'ajustement structurel se sont avérées peu efficaces »⁹. Ensuite, ont été mis en œuvre le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) 2000-2010 et la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD) 2011-2015, jusqu'à l'adoption par le Conseil des ministres en sa séance du 20 juillet 2016 du Plan National de Développement Économique et Social (PNDES) couvrant la période 2016-2020.

⁶ Rapport de l'étude diagnostique des capacités évaluatives au Burkina Faso, DGEP, mai 2017.

⁷ De nombreuses sociétés publiques avaient des dettes importantes cautionnées par les Etats.

⁸ *Rapport final*, Assistance technique pour l'évaluation ADE indépendante du CSLP et des CSRLP du Burkina Faso, P – DGEP, mai 2010, P. 1

⁹ *Rapport final*, Assistance technique pour l'évaluation ADE indépendante du CSLP et des CSRLP du Burkina Faso, P – DGEP, mai 2010, P. 1&2

Pour réussir la mise en œuvre du PNDES, des secteurs de planification au nombre de quatorze ont été définis. Le secteur de planification est défini comme un ensemble de domaines à l'intérieur desquels interagissent une diversité d'acteurs, contribuant à l'atteinte de la même finalité et des mêmes objectifs de développement¹⁰.

Ces secteurs de planification servent de base à la formulation des politiques sectorielles. Ainsi, afin d'assurer un suivi efficace et une évaluation de la mise en œuvre de ces politiques sectorielles, des Cadres Sectorielles de Dialogue (CSD) ont été créés à cet effet. Ces CSD sont constitués d'un ensemble de départements ministériels dont les domaines d'intervention sont complémentaires et poursuivent des objectifs indissociables.

Les CSD constitués sont :

- ☐ Commerce et service marchand ;
- ☐ Culture, sport et loisir ;
- ☐ Défense et sécurité ;
- ☐ Education et formation ;
- ☐ Environnement, eau et assainissement ;
- ☐ Gouvernance administrative et locale ;
- ☐ Gouvernance économique ;
- ☐ Infrastructures de transport, de communication et d'habitat ;
- ☐ Justice et droits humains ;
- ☐ Production agro sylvo-pastorale ;
- ☐ Recherche et innovation ;
- ☐ Santé ;
- ☐ Transformations industrielles et artisanat ;
- ☐ Travail, emploi et protection sociale.

Chaque secteur devait se doter de sa politique afin de décliner de manière claire, sa partition à jouer et assurer une cohérence dans ses interventions. Lesquelles interventions devront permettre d'atteindre l'objectif escompté du PNDES à savoir « transformer structurellement

¹⁰ Article 3 de la Loi N°34-2018 AN du 27 juillet 2018 portant pilotage et gestion du développement

l'économie burkinabè, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social »¹¹.

B. Présentation et analyse de la Politique du Secteur de la Gouvernance Economique (PSGE) 2018-2027

La Politique du Secteur de la Gouvernance Economique (PSGE) a été adoptée pour soutenir la mise en œuvre du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) dans le secteur de la Gouvernance économique et couvre la période 2018-2027. Son élaboration a suivi un processus largement participatif et il convient de souligner qu'elle hérite d'un contexte qui a déjà connu la mise en œuvre de politiques ou de stratégies antérieures dont notamment la Stratégie de Renforcement des Finances Publiques (SRFP) 2007-2010 et la Politique Sectorielle de l'Economie et des Finances (POSEF) 2011-2020¹², qui ont été antérieurement pilotées par le Ministère en charge de l'économie et des finances.

La PSGE 2018-2027 hérite donc des acquis desdites politiques et stratégies et tente surtout de relever les défis antérieurs mais surtout les nouveaux défis du moment.

1. Du processus d'élaboration de la PSGE 2018-2027

Adopté le 20 juillet 2016 par le Gouvernement du Burkina Faso, le PNDES 2016-2020 a pour objectif global de transformer structurellement l'économie burkinabè, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social. Faisant partie des Cadres Sectoriels de Dialogue (CSD) définis, le secteur « Gouvernance économique », a pour attribution de définir et d'opérationnaliser les grandes orientations du développement dans le domaine de la gouvernance économique.

Le secteur « Gouvernance économique » est composé du Ministère en charge de l'économie, des finances et du développement, du Ministère en charge de la jeunesse, de la formation et de l'insertion professionnelle, du Ministère en charge des affaires étrangères, de la coopération et des Burkinabè de l'extérieur, du Ministère en charge de l'administration territoriale et de la décentralisation, du Ministère en charge de la fonction publique, du travail et de la protection sociale et d'autres acteurs (PTF, ONG, OSC, Cour des Comptes, Assemblée Nationale, Secteur Privé, etc) intervenant dans le domaine de la gouvernance économique.

¹¹ Tiré du document de PNDES adopté le 16 juillet 2016 en Conseil des Ministres

¹² La mise en œuvre de cette politique s'est interrompue en 2017, pour donner place à la PSGE 2018-2027.

Piloté principalement par les Directions Générales des Etudes et des Statistiques Sectorielles (DGESS) des ministères membres du CSD, le processus d'élaboration s'est voulu largement ouvert et itératif. Plusieurs ateliers de cadrage ont été tenus afin de valider les grandes étapes et le chronogramme des travaux d'élaboration de la PSGE jusqu'à son adoption par le Conseil des Ministres.

Les produits de ces travaux de cadrages ont été soumis aux premières autorités desdits départements ministériels et à l'ensemble des acteurs du secteur afin de recueillir leurs orientations. Par la suite, des ateliers ont été tenus afin de s'accorder sur les produits (Avant-projet de rapport diagnostic, avant-projet de PSGE, etc) avant de les soumettre aux instances pour adoption. Les observations des différents acteurs ont été intégrées et validées lors du cadre sectoriel de dialogue réunissant de tous les acteurs du secteur. Le processus a été itératif entre les différents acteurs jusqu'à la session du Conseil des Ministres qui a adopté le décret N°2018-0457/PRES/PM/MINEFID/MJFIP/MFPTPS/MATD/MAEC/MIABE du 14 juin 2018 portant adoption de la Politique du secteur « Gouvernance économique » 2018-2027.

2. Cadre juridique de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso

Le cadre juridique, organisationnel et réglementaire qui sera décrit n'est pas propre à la PSGE 2018-2027 mais à l'évaluation et à l'évaluabilité de toute politique publique dans le contexte du Burkina Faso. Il est régi par un ensemble de textes dont les principaux sont les suivants :

❖ **Loi N°034-2018/AN du 27 juillet 2018 portant pilotage et gestion du développement**
Cette loi, promulguée par le Décret N°2018 -0775 /PRES du 27 août 2018, vise à « asseoir une architecture cohérente du système national de planification en vue d'assurer un meilleur impact de la mise en œuvre des politiques publiques »¹³. Elle précise dans quelles conditions tout référentiel de développement pourrait faire l'objet d'évaluation.

Cette loi est d'une importance cruciale car elle permet d'accorder les violons et de rendre disponible notamment en son article 3, pour tous les acteurs du contexte burkinabè, différentes définitions de notions ou d'expressions propres au domaine de l'évaluation dont la nature est le plus souvent polysémique. Il s'agit entre autres définitions proposées, celles de document national d'orientation du développement, d'études exploratoires, de suivi, d'évaluation, de plan

¹³ Article 1 de la loi N°034-2018/AN du 27 juillet 2018 portant pilotage et gestion du développement

d'actions, de plan de travail annuel/programme d'activités annuel, de plan régional de développement (PRD), de planification, de politique nationale de développement, de politique publique, de politique sectorielle et de secteur de planification.

En outre, l'article 3 de cette loi, définit de manière précise la politique publique.

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

Cette définition rejoint le développement que nous avons fait plus haut, dans la section relative aux caractéristiques d'une politique publique. Elle satisfait toutes les conditions qui y ont été énumérées et de ce fait, colle avec l'esprit de notre travail. De cette définition, nous admettons totalement que la PSGE est belle et bien une politique publique.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné plus haut dans la partie B, au niveau de la section 1 relative aux définitions, les éléments de définition de l'évaluation contenus dans cette loi ne sont pas assez clairs et précis. Il faut pour mieux comprendre aller dans le Guide de maturation et d'évaluation ex-ante des projets et programme de développement de 2018. Pour une meilleure lisibilité, cette Loi devait au moment de sa relecture, prendre à son compte les éléments contenus dans le Guide de maturation afin de permettre à tous les acteurs, d'avoir en un seul lieu tous les éléments relatifs à l'évaluation.

Pour terminer, il convient de faire noter que cette loi ne fait aucunement mention de l'évaluabilité des politiques publiques.

❖ **Décret N°2019-492/PRES/PM/MINEFID du 22 mai 2019**

Le Décret n°2019-492/PRES/PM/MINEFID du 22 mai 2019 portant création, attributions, composition et fonctionnement de la Commission Nationale de l'Evaluation (CNE) a pour attribution de « soutenir le processus d'institutionnalisation de l'évaluation au Burkina Faso ».

A ce titre, la CNE est chargée de : (i) planifier les évaluations de politiques publiques ; (ii) assurer la gestion des évaluations de politiques publiques et de veiller à l'assurance qualité des processus évaluatifs et des rapports d'évaluations ; (iii) veiller à la dissémination des rapports d'évaluations de politiques et de programmes nationaux ; (iv) promouvoir l'utilisation des résultats d'évaluation afin d'orienter les décideurs et de guider le processus de conception et de mise en œuvre des politiques publiques ; (v) assurer la mise en œuvre des recommandations des évaluations de politiques publiques ; (vi) capitaliser et vulgariser les bonnes pratiques évaluatives.

La CNE est compétente pour toute évaluation de politique publique et dans ce sens devrait être au centre et faciliter le déploiement de l'évaluation, garantir sa fiabilité et surtout prodiguer les bonnes pratiques en la matière. Elle devait également sensibiliser les autorités publiques sur l'impérieuse nécessité d'évaluer les politiques publiques qui ont été mises en œuvre. Évaluer, c'est bien, c'est l'idéal, mais la communication devrait aller plutôt dans le sens d'anticiper et s'assurer de la possibilité d'évaluer lesdites politiques mise en œuvre, donc s'attaquer à la question de l'évaluabilité de celles-ci. Cependant, il convient de souligner que ses attributions ne font nullement référence à l'évaluabilité des politiques publiques. A notre sens, les attributions de la CNE pourront être revues afin d'intégrer clairement les questions d'évaluabilité des politiques publiques.

Dans la pratique, cette commission n'est malheureusement pas fonctionnelle. Cette situation témoigne de la faible pratique de la culture de l'évaluation dans notre pays même si certaines politiques disposent de rapport d'évaluation. Le constat qui se dégage et qui est vraiment interpellant réside dans le fait que la quasi-totalité des évaluations sont imposées ou impulsées par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) au Burkina Faso comme dans bon nombre de pays en développement. En effet, les PTF et certains partenaires au développement sont même allés très loin en intégrant la question de l'évaluabilité dans leurs actions à déployer en faveur des pays. Il s'agit notamment du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), du Fonds de Consolidation de la Paix (PBF), et de la Coopération Belge pour le développement pour ne citer que ceux-ci.

Le Bureau de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO) afin de s'assurer par exemple que l'analyse de l'évaluabilité soit intégrée systématiquement dans la planification de toutes les évaluations de la réponse à la COVID-19, a développé une liste de vérification (« check list » en anglais) de quinze questions dont le but est de mesurer l'évaluabilité de tout

programme national de réponse à la COVID-19. Des notes de concepts sur l'évaluation, l'évaluabilité des politiques publiques ou des interventions sont régulièrement produites avec surtout la conception récente de l'outil MARE destiné principalement à l'évaluabilité des interventions ou des politiques publiques.

En outre, le Service Public Fédéral (SPF) Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement à travers le Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération internationale belge a en novembre 2015, conduit une Étude de l'évaluabilité pratique des interventions (co)financées par la Coopération Belge, dont l'objectif général était de : « contribuer à rendre toutes les actions futures évaluables à plus ou moins court terme » et portant sur « 40 interventions dans quatre pays que sont la Belgique, le Bénin, la République Démocratique du Congo et le Rwanda »¹⁴.

Quant au Fonds de Consolidation de la Paix (PBF), la production en septembre 2018, du rapport d'Examen de l'Evaluabilité et Analyse de l'Avancement : Portefeuille PBF à Madagascar, visait à mener conjointement un Examen de l'Évaluabilité (EE) et une analyse de l'avancement des projets financés par le PBF à Madagascar. Ce rapport visait deux objectifs principaux à savoir d'une part, « examiner dans quelle mesure les projets du portefeuille du PBF à Madagascar se prêtent à une évaluation à la fin de leur mise en œuvre et cerner les mesures à prendre pour améliorer leur préparation à cette évaluation » et d'autre part, « pour les projets en cours de mise en œuvre, évaluer l'état d'avancement vers les objectifs déclarés et conseiller sur les ajustements possibles ou nécessaires pour améliorer la performance »¹⁵.

❖ **Décret N°2021-1383 /PRES/PM/MINEFID du 31 décembre 2021**

Le décret n°2021-1383 /PRES/PM/MINEFID du 31 décembre 2021 portant réglementation des projets et programmes exécutés au Burkina Faso étaye à son titre III, le dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes exécutés au Burkina Faso. L'analyse du décret montre que l'accent est plutôt mis sur le suivi, les supervisions et l'évaluation des performances pour les besoins de l'Assemblée sectorielle ou de l'Assemblée Générale des projets et programmes exécutés au Burkina Faso.

¹⁴ Confère Page 1 du rapport de l'Étude de l'évaluabilité pratique des interventions (co)financées par la Coopération Belge, Novembre 2015.

¹⁵ Confère Pages 4&5 du rapport d'Examen de l'Évaluabilité et Analyse de l'Avancement : Portefeuille PBF à Madagascar, Septembre 2018

Cependant, le décret n'aborde pas les différentes évaluations telles l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale et l'évaluation ex-ante qui ont été définies dans le Guide de maturation d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement¹⁶. Ce décret gagnerait au regard de la hiérarchie des documents administratifs, de reprendre ces deux notions en fixant les responsabilités et les possibilités desdites évaluations. Ceci aura l'avantage d'avoir presque tous les éléments dans un seul décret et par la même occasion rappeler aux acteurs du monde des politiques publiques, la nécessité de mener de telles évaluations.

Comme tous les autres textes ci-dessus, la question de l'évaluabilité des politiques publiques n'est pas abordée.

Au terme de cette partie, nous pouvons conclure que le contenu des différents textes aborde la question de l'évaluation et pourrait favoriser ou stimuler la culture de l'évaluation chez l'ensemble des parties prenantes des politiques publiques. Cependant, comme souligné plus haut, certains cadres importants qui sont créés par lesdits textes, ne sont pas fonctionnels. Aussi, la Loi sur le pilotage et la gestion du développement et le décret relatif aux projets et programmes exécutés au Burkina Faso gagneraient reprendre à leurs comptes la définition et les typologies de l'évaluation contenus dans le Guide de maturation et d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement car elle est beaucoup plus claire, donne les objectifs visés et surtout précise la typologie des évaluations en fonction du cycle de vie de la politique publique. Le décret pourrait également intégrer les différents acteurs responsables et donner une périodicité ne serait-ce qu'à titre indicatif afin d'amener les acteurs à intégrer lesdites évaluations dans leur programmation. Enfin, l'instabilité institutionnelle (tantôt des fusions de ministères, tantôt des scissions, etc) et les difficultés de fonctionnement des structures techniques en charge du domaine de l'évaluation¹⁷ freinent vigoureusement l'adoption d'une véritable culture de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso.

En somme, ce qu'il convient de faire remarquer, c'est que la question de l'évaluabilité des politiques publiques n'est abordée dans aucun des textes ou documents que nous avons pu consulter, ce qui peut nous amener à conclure qu'elle est méconnue des structures qui devraient notamment être en charges de sa promotion et de sa mise en application. La prise en charge ou

¹⁶ Direction Générale de l'Économie et de la Planification (DGEP) : Guide de maturation d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement, Burkina Faso, Septembre 2018

¹⁷ Ce n'est qu'en 2022, que la direction en charge de l'évaluation des politiques économiques et sociales (créée depuis 2016) a été dotée de budget pour fonctionner.

la mise à l'ordre du jour de la question de l'évaluabilité des politiques publiques qu'elle soit théorique, pratique ou les deux à la fois, permettra d'aider à mieux orienter la mise en œuvre desdites politiques et surtout à planifier leurs évaluations finales ou ex-post.

3. Cadre organisationnel et institutionnel de l'évaluation et de évaluabilité au Burkina Faso

La conduite du processus d'évaluation d'une politique publique au Burkina Faso requiert des acteurs diversifiés. Chacun a son centre d'intérêt mais l'idéal c'est de pouvoir fédérer les compétences malgré les divergences, à voir dans une seule direction, celle de mener l'évaluation en toute objectivité et produire des résultats utiles pour toutes les parties prenantes afin de garantir les résultats escomptés des politiques mises en œuvre ou à venir.

▪ Les acteurs du secteur public

Les acteurs publics en charge de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso sont essentiellement les départements ministériels. A cet effet, aux termes de l'article 08 du décret N°2022-0026/PRES-TRANS/PM/SGG-CM du 31 mars 2022 portant attributions des membres du Gouvernement, le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Prospective (MEFP) assure l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique du Gouvernement en matière de pilotage de l'économie, de finances publiques, de gestion de développement et d'aménagement du territoire. Plus précisément l'article 90 du décret N°2022-0767/PRES-TRANS/PM/MEFP du 14 septembre 2022 portant organisation du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Prospective précise que la Direction Générale de l'Économie et de la Planification est chargée entre autres, de suivre et évaluer les politiques publiques, les projets et programmes de développement ainsi que la mise en œuvre au plan national des référentiels internationaux de développement.

Toutes ces attributions sont de manières opérationnelles retranscrites dans l'arrêté 2020-000333/MINEFID/SG/DGEP du 09/07/2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction générale de l'économie et de la planification (DGEP). L'article 59 précise entre autres, que la Direction du suivi et de l'évaluation des politiques économiques et sociales est chargée :

- ✓ d'assurer la coordination du suivi et de l'évaluation des politiques publiques ;
- ✓ d'élaborer et de mettre à la disposition des acteurs, les outils d'évaluation des politiques publiques ;

- ✓ d'appuyer les ministères sectoriels dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques ;
- ✓ de produire les rapports d'évaluations sur l'efficacité des politiques publiques ;
- ✓ etc.

En outre, le MEFP, tous les autres départements ministériels, à travers leur DGEES, assurent la conception, la programmation, la coordination, le suivi et l'évaluation des actions de développement de leurs ministères respectifs. A ce titre, les directions du suivi, de l'évaluation et de la capitalisation mettent en œuvre lesdites attributions. Elles sont chargées entre autres, de :

- ✓ élaborer et suivre la mise en œuvre de la politique ;
- ✓ organiser la mise en œuvre et les revues sectorielles (mi-parcours et annuelles) des politiques sectorielles ;
- ✓ assurer l'organisation et la réalisation des missions d'évaluation des performances des structures du ministère, assorties de rapports d'évaluation à mi-parcours et annuels.

▪ Les autres acteurs

Les autres acteurs du champ de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso sont l'Assemblée Nationale (AN), les Collectivités Territoriales (CT), les Organisations de la Société Civile (OSC), les Organisations non Gouvernementales (ONG), le Secteur Privé (SP) et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

L'Assemblée Nationale a commencé à s'intéresser à la question de l'évaluation des politiques publiques. Véritable acteur pouvant impulser la dynamique de l'évaluation en contraignant les pouvoirs publics à l'adoption d'une culture systématique de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques, elle a commencé à non seulement renforcer ses capacités mais surtout à prendre part aux activités des structures en charge desdites questions. Il s'agit des rencontres et délibérations du Réseau Parlementaire pour l'Évaluation des Politiques Publiques, les activités de formation et de sensibilisation du Réseau Burkinabè de Suivi-Evaluation (RéBuSE), des sessions du Forum International Francophone de l'Évaluation organisé par le Réseau Francophone d'Évaluation (RFE), les conférences de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) et la mise en place du réseau des parlementaires africains.

Il convient de faire remarquer que cette dynamique a été stoppée avec les événements politiques qu'a connus le Burkina Faso en janvier 2022, ce qui a conduit à la mise en place de nouvelles institutions dont notamment l'Assemblée Législative de la Transition (ALT).

Au niveau local, les CT entreprennent des actions en vue de promouvoir le développement économique, social, culturel, environnemental et participent à l'aménagement du territoire par la conception, la mise en œuvre des Plans Locaux de Développement (PLD) et la participation au processus de suivi et d'évaluation des PLD.

Par ailleurs, les OSC en lien avec cette question, assurent la veille citoyenne et le plaidoyer en faveur de l'évaluation des politiques publiques. Elles contribuent à la mobilisation sociale, à l'information, à l'éducation des citoyens, à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Il existe deux (02) associations nationales de promotion de la culture évaluative, à savoir le Réseau Burkinabè de Suivi et d'Évaluation (RéBuSE), et la Communauté Africaine de Pratiques au Burkina (AfCoP-Burkina) pour la gestion axée sur les résultats de développement. De façon générale, ces associations promeuvent une culture du suivi, de la transparence dans l'action publique et de l'évaluation de manière globale.

Aussi, constitués d'organisations internationales, d'agences de coopération bilatérale et multilatérale, les PTF accompagnent sur le plan technique et financier le domaine de l'évaluation. Ils participent aux cadres de concertation, accompagnent l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des référentiels de développement. Ils initient les évaluations de leurs actions de coopération afin de réorienter, de renforcer ou de reformuler lesdites actions de coopération. C'est aussi, un moyen de pression sur les autorités publiques afin qu'elles intègrent la culture de l'évaluation dans toutes les politiques de développement.

Quant au Secteur Privé (SP), il participe au cadre de concertation, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques. Les Institutions de formation privées et les bureaux d'études contribuent à la promotion de l'évaluation en offrant leurs services dans le domaine de la formation, de la conduite des études d'évaluation et d'évaluabilité, etc. Le SP permet de disponibiliser des ressources humaines de qualité pour amorcer l'important processus de la culture de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques.

En somme, nous pouvons dire que le cadre organisationnel et institutionnel de l'évaluation des politiques publiques au Burkina Faso intègre une diversité de compétences qui participent à la conception, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des stratégies et politiques en matière de renforcement de la gouvernance au Burkina Faso. Cette compétence diverse pourra être mise à profit dans le cadre de l'institutionnalisation de la thématique de l'évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso.

III. L'ÉVALUABILITÉ EN PRATIQUE DE LA PSGE 2018-2027

Dans cette partie, nous allons soumettre la PSGE 2018-2027 à une méthodologie rigoureuse afin de déterminer son évaluabilité. Nous allons la confronter au cadre d'analyse que nous avons retenu et surtout la passer au peigne fin de chaque critère.

A. Cadre d'analyse utilisé pour tester l'évaluabilité de la PSGE 2018-2027

La démarche utilisée ici s'inspirera de la conceptualisation proposée par Chen (1990). Selon cet auteur, la théorie du programme est composée de la théorie normative et de la théorie causale. La théorie normative correspond à la structure du programme, elle comprend l'intervention planifiée et les effets escomptés reliés aux valeurs du programme. Cette théorie normative est composée d'une série de prémisses, principes et/ou propositions interreliés que les acteurs concernés utilisent pour expliquer et orienter l'action sociale. Quant à la théorie causale, elle correspond aux mécanismes de cause à effet sous-jacents à la relation entre l'intervention planifiée, l'implantation, et les résultats escomptés.

En effet, en référence au cadre d'analyse de Wholey (1987, 1994), cette démarche à travers une description approfondie de la PSGE, permettra de dévoiler la logique de l'intervention et de s'assurer de la plausibilité des résultats attendus. En outre, cette vision de l'évaluabilité croise les objectifs de l'analyse de l'évaluabilité à ceux de l'analyse stratégique, notamment les questions relatives à la pertinence de l'intervention et de l'analyse logique (Contandriopoulos et al., 2000). Par la suite, nous amorcerons l'étape de description et d'analyse de la PSGE afin d'aboutir à la précision des objectifs évaluables de l'intervention et contribuera ainsi à l'étape correspondant à la spécification du but de l'intervention comme l'entendent Chen et Rossi (1983). Cela permettra entre autres de s'assurer que les objectifs de la politique sont bien définis et en adéquation avec la chaîne des résultats escomptés, de vérifier que les résultats sont atteignables et que les objectifs sont plausibles et en adéquation avec les ressources mobilisées au regard du contexte, de s'assurer qu'il existe des données pertinentes et crédibles pour renseigner sur les réalisations et les effets de la politique, de décrire la théorie du programme global et de s'assurer qu'elle est suffisamment élaborée pour soutenir la politique, de dégager les leçons à tirer pour améliorer et accroître les performances de la politique.

Par ailleurs, Soura et collègues (2016) reprennent les étapes requises pour une telle étude selon différents auteurs (Rutman, 1980 ; Smith, 1989 ; Thurston et Potvin, 2003 ; Wholey, 1987) . Comme nous l'avons décrit plus haut, plusieurs cadres (Tableau 1) existent en la matière. Nous

adopterons dans le cadre de notre travail, les étapes selon Wholey (1987, 1994), l'un des pionniers de cette approche, qui a travaillé sur le premier modèle de la conduite d'une étude d'évaluabilité (Smith, 2005).

Nous retenons ce cadre pour plusieurs raisons. A notre sens, les propositions de Wholey (1987, 1994) sont beaucoup plus adaptées à l'évaluabilité théorique que celles des autres auteurs. Les étapes rajoutées par la suite par Wholey lui-même, ne seront pas analysées dans le cadre de notre travail car cela fait beaucoup plus appel à l'évaluabilité pratique. Aborder l'évaluabilité pratique est nécessaire à notre sens car elle permettrait de confronter les observations théoriques à la réalité et permettrait de mieux comprendre les phénomènes qui facilitent ou entravent l'atteinte des résultats, ce qui permet de tirer en toute aisance des leçons et faire des recommandations pour une meilleure mise en œuvre de la politique publique concernée ou même les nouvelles qui viendraient à voir le jour.

Toutefois, elle ne sera pas déployée dans le cadre de notre travail, car nous avons été confrontés à des contraintes de contexte (le monde venait de sortir de la crise à coronas virus et les questions de voyage et même du déploiement d'une phase terrain était quasiment impossible), financier (les coûts liés à la collecte des données terrains au Burkina Faso, les frais de voyage au Burkina Faso, etc) et technique. Toutes ces contraintes, nous ont amené à opter pour un cadre d'analyse beaucoup plus circonscrit aux aspects théoriques. C'est en cela que nous avons adopté le cadre d'analyse proposé par Wholey (1987, 1994).

Les avantages des approches basées sur la théorie selon Weiss (1998) sont d'une part, qu'elles donnent assez tôt des informations sur l'efficacité du programme. Les données collectées sur les résultats intermédiaires permettent d'anticiper la réussite du programme. Elles rassurent car d'autres événements peuvent produire les mêmes effets que le programme.

Dans ce sens, les quatre (04) conditions proposées par Wholey (1987, 1994) et reprises par différents auteurs (D'Ostie-Racine, Dagenais et Ridde, 2013 ; Rossi et al., 2004 ; Soura et al., 2016) permettront de vérifier si une évaluation est possible et se déclinent ainsi qu'il suit :

- ☐ la théorie du programme et son modèle logique sont clairs, c'est-à-dire que les objectifs du programme et les informations prioritaires sont bien identifiés et définis ;
- ☐ les objectifs du programme sont plausibles ;

- ❑ les données pertinentes sur la performance du programme peuvent être obtenues à des coûts raisonnables ;
- ❑ la manière d'utiliser les résultats de l'évaluation chez les utilisatrices et utilisateurs potentiels est clarifiée.

Il s'agira pour nous de manière concrète d'inspecter la PSGE à l'aune des quatre (04) critères ci-dessus énumérées.

1. Critère 1 : La théorie du programme et son modèle logique sont clairs

Pour mieux apprécier le critère n°1, nous allons le décomposer en deux parties à savoir d'une part, la description de la théorie du programme qui sous-tend la PSGE 2018-2027 et d'autre part, la question de la clarté du modèle logique de la PSGE.

1.1. La théorie du programme de la PSGE 2018-2027 est claire

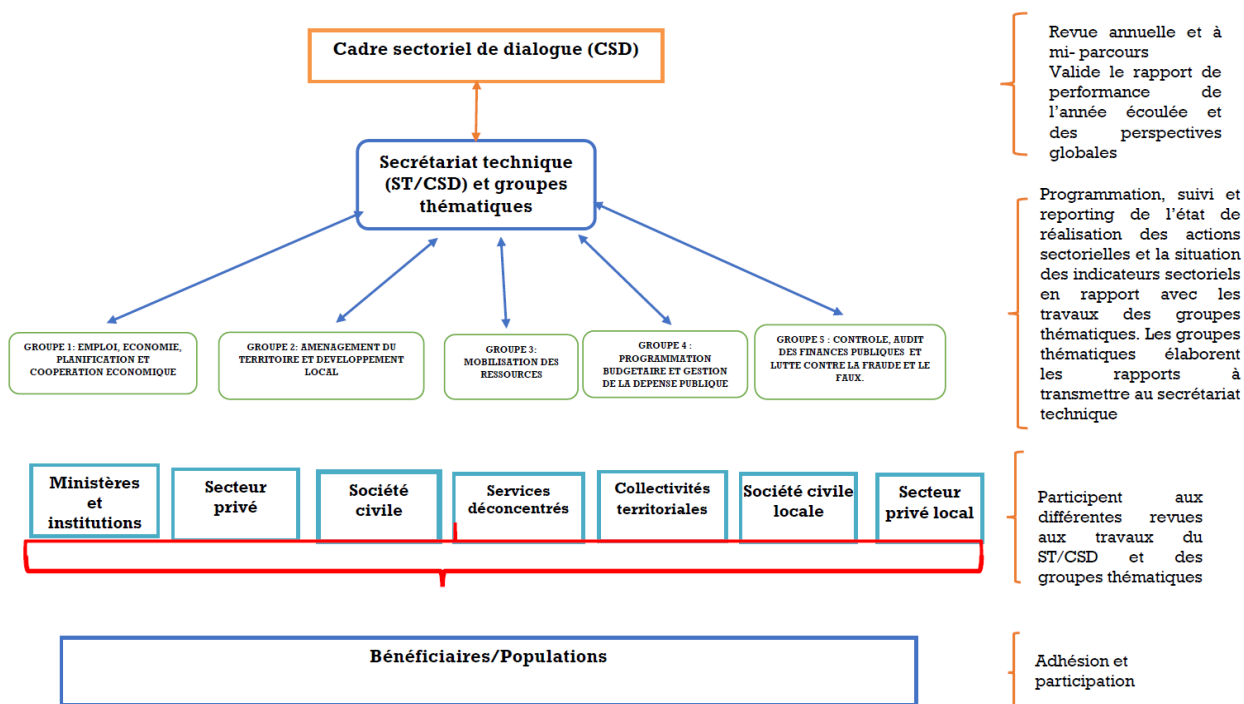
La conduite d'une étude d'évaluabilité présente de nombreux avantages dont l'un des plus remarquables est la possibilité de rendre plus claire et plus compréhensible la théorie du programme et de développer surtout le modèle logique.

En effet, la théorie du programme concerne la manière dont les concepteurs ou ceux qui sont initialement à la base de la politique publique veulent s'y prendre pour atteindre les objectifs fixés. Elle explique comment les changements escomptés seront obtenus à partir « des ressources mobilisées, des stratégies adoptées et des activités menées » (Soura, Fallu, Bastien et Brière, 2019). Pour Chen (2005), la théorie de programme est la représentation systématique des hypothèses sous-jacentes au programme et la représente par la présentation d'un modèle de changement, d'un modèle d'action et de l'implantation du programme.

A l'entame du processus d'élaboration de la PSGE 2018-2027, il n'existait pas de documents notamment d'étude de faisabilité, sur la question même des politiques de secteur en général. Soulignons que sur les 14 CSD, c'est celui de la Gouvernance économique qui a été le premier à élaborer et faire adopter son document de politique sectorielle. Les documents existants étaient sur des politiques antérieures et étaient essentiellement constitués des rapports de mise en œuvre et du rapport d'évaluation à mi-parcours de la Politique du Secteur de l'Economie et des Finances (POSEF) 2010-2020 au moment des travaux. Aussi, l'autorité politique et l'équipe d'élaboration ne disposaient pas de documents qui expliquaient la stratégie à déployer pour la mise en œuvre de la PSGE.

Toutefois, une stratégie implicite était quand même déployée, et cela en référence à la partie III, dispositions de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du document de la PSGE 2018-2027, ce qui laisse convaincre du modèle de gouvernance de la PSGE. De notre point de vue, le dispositif institutionnel de pilotage contenu dans la PSGE est très bien agencé dans la mesure où les instances, les acteurs et les différents rôles sont décrits. Il s'agit notamment d'un « comité de pilotage, d'un secrétariat technique et des groupes thématiques »¹⁸.

ANNEXE 2 : SCHEMA DU DISPOSITIF DE SUIVI ET D'EVALUATION DE LA POLITIQUE DU SECTEUR DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE



Les rôles et les compositions de chacun est bien décrit à notre sens. L'instance suprême est le comité de pilotage qui a pour bras technique le secrétariat technique. Les groupes thématiques quant à eux, sont le lieu des travaux techniques à même de nourrir les travaux du secrétariat.

En outre, des instances ont été définies, il s'agit de la revue bilan et de la revue à mi-parcours. Ces instances, en plus d'examiner les performances de la PSGE, devraient permettre à travers leurs orientations d'améliorer la mise en œuvre de la PSGE ou de lever certaines difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs sur le terrain.

¹⁸ Document de PSGE, Partie III, page 49

Aussi, les instruments de mise en œuvre que sont « (i) la matrice sectorielle de réformes stratégiques et d'investissements structurants ; (ii) le plan d'actions ministériel ; (iii) le plan annuel de travail et (iv) le plan de communication »¹⁹ ainsi que des mécanismes et outils de suivi-évaluation (cadre logique, cadre de mesure de la performance, matrice des réformes stratégiques et des investissements structurants, base de données, et rapports trimestriels, semestriels et annuels) ont été choisis pour une meilleure reddition des comptes.

Bien que la théorie du programme de la PSGE ne soit pas déductive à la lecture du document, quelques commentaires méritent d'être faits afin d'améliorer sa mise en œuvre et espérer atteindre les objectifs fixés. En effet, à regarder de près, il conviendrait d'élaborer une véritable stratégie d'implication et de responsabilisation des autres départements ministériels membres du CSD car au-delà de la théorie, la pratique est toute autre.

En outre, le Programme d'Appui à la Gestion Publique et aux Statistiques (PAGPS) cofinancé par l'Union Européenne et l'Etat Burkinabè est logé au niveau de la DGESS du ministère en charge de l'économie et des finances et est d'un soutien matériel, financier et technique inestimable à la mise en œuvre des actions et réformes de la PSGE notamment en son volet finances publiques et statistiques. Le PAGPS appuie d'autres départements ministériels et d'autres acteurs, tels que la cour des comptes, mais force est de reconnaître que cela n'est pas suffisant à notre sens. Cette situation peut aussi être due au contexte dont a hérité la PSGE car c'est la même architecture de mise en œuvre que la SRFP et la POSEF. Le problème est que, les autres ministères ne disposent pas des mêmes moyens de mise en œuvre, ni la même organisation institutionnelle à même d'intégrer et dérouler effectivement les actions issues de cette politique.

Pour véritablement sortir de ce cercle vicieux, il faudrait donc pouvoir mobiliser l'ensemble des acteurs avec une assistance plus au moins proportionnelle aux résultats attendus de chacun des acteurs. Il faudrait que le Secrétariat technique mis en place soit un véritable acteur non seulement équidistant de tous les ministères membre du CSD mais surtout disposer de budget autonome suffisant afin de financer directement de concert avec chaque acteur les différentes actions de la PSGE 2018-2027.

¹⁹ Document de PSGE, Partie III, page 50

En somme, nous pouvons conclure que la PSGE ne dispose pas d'une théorie formelle de programme et qu'il faudra travailler à en disposer. Cette théorie permettra à tous les acteurs de connaître et encore mieux d'emprunter le chemin tracé pour atteindre les objectifs fixés à la PSGE 2018-2027.

Toujours selon Soura et al, (2019), une fois la théorie du programme clarifiée, il est possible de développer le modèle logique qui est une représentation schématique de la chaîne causale présumée entre les ressources mobilisées, les activités déployées et les résultats attendus à moyen, court ou long terme. Il faudra également noter au passage les facteurs favorables ou défavorables qui pourraient influencer la mise en œuvre du programme dans un sens comme dans l'autre.

1.2.Le modèle logique de la PSGE 2018-2027 est clair

Selon le W.K.Kellogg Foundation Evaluation (2004)²⁰, un modèle logique de programme est une image du fonctionnement de votre programme, une illustration de la théorie et des hypothèses qui le sous-tendent. Un tel modèle constitue une feuille de route pour le déroulement du programme, mettant en évidence la façon dont le programme est censé fonctionner, la séquence des différentes activités et les moyens par lesquels on arrive aux résultats.

Par ailleurs, « la théorie du changement est une expression qui est parfois utilisée en même temps que les modèles logiques. La théorie du changement est un concept fondamental qui permet de comprendre la voie à suivre pour apporter des changements. Elle permet de préciser les attentes des divers intervenants et de souligner la compréhension commune des résultats attendus du changement proposé. Les modèles logiques peuvent être considérés comme une représentation de la théorie du changement sous-jacente du programme »²¹.

Toujours selon Santé publique Ontario (2016), les modèles logiques peuvent être simples ou complexes, aussi général ou spécifique que nécessaire, selon qu'il décrit une activité, un programme, une démarche, une politique ou une organisation, et permettre une grande souplesse sur le plan de la conception. Ils sont souvent représentés de façon linéaire ou selon

²⁰ Émond, Aline, Guide d'élaboration de modèles logiques de programme utiliser les modèles logiques pour coordonner la planification [...], Sherbrooke, l'Agence, 2004, 1 ressource en ligne, Collections de BAnQ.

²¹ Agence ontarienne de protection et de promotion de la santé (Santé publique Ontario), Abdi S, Mensah G. Pleins feux sur : Modèle logique – Un outil de planification et d'évaluation. Toronto, ON: Imprimeur de la Reine pour l'Ontario; 2016.

un modèle cyclique et peut être aussi visuellement attrayants que nécessaire afin de favoriser la simplicité, le flux logique et la compréhension. Par ailleurs, la conception d'un modèle logique dépend de la nature de l'information qui est présentée et des besoins des intervenants (personnel du programme, bailleurs de fonds, Etat, et membres de la collectivité). Sa conception et le but d'un modèle logique peuvent différer d'un acteur à un autre, mais il existe des composantes communes partagées par tous les modèles logiques. Ces composantes servent plutôt à simplifier et à guider l'élaboration du modèle et à faciliter la mise en œuvre des interventions du programme. Le tableau suivant présente les composantes d'un modèle logique les plus couramment utilisées ainsi que les composantes supplémentaires possibles.

Tableau 4 : Composantes des modèles logiques

Composantes	Description
Composantes communs des modèles logiques	
Objectif	Les résultats à long terme que le programme espère atteindre
Intrants	Les ressources investies dans un programme ou dans une initiative
Activités	Les activités ou les interventions qui seront réalisées dans le cadre du programme
Groupe visé	A qui s'adresse le programme ? les programmes peuvent cibler des groupes particuliers, comme les jeunes enfants ou les adultes plus âgés, mais ils peuvent aussi avoir une portée générale. Groupe principal : la population qui est ciblée Groupe secondaire : les groupes touchés ou influencés par un programme, mais qui ne sont pas les personnes visées directement par le programme.
Extrants	Les produits découlant des activités ou des interventions du programme. Les extrants peuvent consister en des activités qui peuvent être quantifiées permettant d'établir des valeurs numériques ou d'attribuer des pourcentages.
Résultats	Les changements qui devraient découler du programme. Les résultats peuvent être à court, moyen ou long terme, et ils sont liés aux changements qui surviennent au chapitre des connaissances, de la sensibilisation, du comportement et des aptitudes.

Composantes	Description
Composantes supplémentaires possibles	
Contexte	Le contexte qui a mené à la création du programme
Hypothèses	Les théories et les croyances sous-jacentes du programme et leur contexte peuvent influencer sur l'élaboration d'un programme et les activités qui sont mises en œuvre. La transparence à l'égard des hypothèses permet de rendre évidentes les croyances sur lesquelles les activités sont fondées.
Facteurs externes	Des facteurs qui influent sur le programme, mais qui échappent au contrôle des personnes chargées de la planification et de la supervision du programme. Les facteurs peuvent être positifs ou négatifs et susceptibles d'avoir des retombées sur la réussite du programme.
Stratégies	Une approche générale ou un plan global visant à favoriser le changement.

Source : Tous les éléments du tableau sont tirés des tableaux 1 et 2 de « Agence ontarienne de protection et de promotion de la santé (Santé publique Ontario), Abdi S, Mensah G. Pleins feux sur : Modèle logique – Un outil de planification et d'évaluation. Toronto, ON: Imprimeur de la Reine pour l'Ontario; 2016 » et présentés sous ce modèle par nous.

Pour les besoins éventuels des travaux de révision et d'amélioration de la PSGE 2018-2027, nous retiendrons en annexe 1 des exemples de modèle logique qui pourront servir de base.

En outre, l'analyse de la PSGE 2018-2027, a permis de constater qu'elle contient un Cadre logique en son annexe 1 intitulé « Cadre logique de la politique du secteur de la gouvernance économique 2018-2027 » dont un extrait est présenté ci-dessous (l'ensemble du cadre se trouve en annexe 2).

ANNEXE1 : CADRE LOGIQUE DE LA POLITIQUE DU SECTEUR DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE 2018-2027

Intitulé du référentiel sectoriel :	Politique du secteur de la Gouvernance économique 2018-2027
Impact escompté du PNDES :	L'émergence d'une économie moderne basée sur un secteur primaire évolutif, plus compétitif et des industries de transformation et de services de plus en plus dynamiques, permettant de réaliser un taux de croissance économique annuel moyen de 7,7%, de créer au moins 50 000 emplois décents par an, de faire baisser l'incidence de la pauvreté à moins de 35% et de ramener la croissance démographique annuelle à 2,7% en 2020
Objectif Global de la Politique sectorielle	Promouvoir une bonne gouvernance économique assurant le développement économique et social du Burkina Faso

Objectif stratégique (référentiel national) : Transformer structurellement l'économie burkinabè, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social.

Axe 1 : Renforcement du pilotage de l'économie et de la gestion du développement

Objectif stratégique 1.1 : Améliorer la planification, la gestion de l'économie et dynamiser les économies locales

Effet attendu (ESA 1.1.1) : la planification et la gestion du développement sont renforcées

Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE1.1.1.1	Proportion des référentiels de planification validés par la CNPD	DGEP/MINEFID	Sectoriels	0%	100%	
IE1.1.1.2	Taux d'exécution annuel du programme d'investissement public	DGB/MINEFID	Sectoriels	84% (ressources propres)	100%	
IE1.1.1.3	Taux d'exécution des opérations de recensements et d'enquêtes	INSD	-	50%	100%	

Effet attendu (ESA 1.1.2) : la création d'emplois décents est promue

Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
------	---------------------	--------------	-------------	-----------------------------	--------------------------	----------------------

57

Cependant, il convient de noter que notre critère fait référence au modèle logique et non pas au cadre logique. Le modèle logique et le cadre logique ne sont pas totalement des outils identiques. Giovalucchi, et Olivier de Sardan, (2009)²² définissent un cadre logique comme une technique de rationalisation de l'action publique centrée sur la planification par objectifs, devenue omniprésente dans les institutions de développement. Il privilégie une perspective purement gestionnaire centrée sur les facteurs quantifiables, la légitimation de l'intervention et une vision linéaire et mécanique de la causalité.

Pour Abouettahir et Seghioer (2015), le cadre est un outil de programmation, de suivi et d'évaluation de projet. Il est une forme matricielle de la planification du projet selon une certaine logique de sorte qu'il soit compréhensible. Le cadre logique est constitué de quatre colonnes (description du projet, indicateurs, sources de vérification et hypothèses) et de quatre lignes (objectifs globaux, objectifs spécifiques, résultats et activités).

²² Giovalucchi, François, et Jean-Pierre Olivier de Sardan. « PLANIFICATION, GESTION ET POLITIQUE DANS L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT : LE CADRE LOGIQUE, OUTIL ET MIROIR DES DÉVELOPPEURS », *Revue Tiers Monde*, vol. 198, no. 2, 2009, pp. 383-406.

Tableau 5 : Structure du cadre logique

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux (1)	(8)	(9)	
Objectifs spécifiques (2)	(10)	(11)	(7)
Résultats (3)	(12)	(13)	(6)
Activités (4) (inclusion facultative dans la matrice)	Non inclus	Non inclus	(5) (inclusion facultative dans la matrice)

Source : Extrait de P.4 de « L'enseignement, Cas & De, L & Region, D & Tetouan, & Abouettahir, Rachid & Seghioeur, Dr. (2015). L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE APPLIQUEE A L'AMELIORATION DE LA QUALITE FORMATION-INSERTION.

La logique d'intervention dans la configuration de la matrice du cadre logique est répartie en deux : logique verticale (1-2-3-4 et 5-6-7) et logique horizontale (8-9,10-11,12-13) comme le montre notre tableau 4. Toujours en lien avec la compréhension du cadre logique, Abouettahir et Seghioeur (2015) soutiennent que la préparation d'une matrice du cadre logique est un processus itératif, non une simple suite linéaire d'étapes. Et qu'avant d'ajouter de nouveaux éléments à la matrice, les informations engrangées auparavant doivent être étudiées et, si nécessaire, révisées. Pour eux, il existe néanmoins une séquence générale de réalisation de la matrice, qui commence par une description du projet (de haut en bas), suivie des hypothèses (de bas en haut), puis des indicateurs et enfin des sources de vérification (transversalement).

En référence au modèle de cadre logique du tableau 4, nous constatons que le cadre logique de la PSGE 2018-2027, présente quelques particularités et est très sommaire. En effet, bien que récapitulant, les objectifs ainsi que les indicateurs, cibles et structures associées à chaque résultat, le tableau ne contient ni les différentes composantes de la politique, ni les conditions préalables au déploiement des actions/activités et la colonne hypothèses et risques n'est également pas renseignée et surtout ne permet pas de percevoir la logique d'intervention horizontale et verticale.

Cependant, il convient de noter que notre critère fait référence au modèle logique et non pas au cadre logique. Et au regard des critiques faites au cadre logique, nous proposons de le remplacer par un modèle logique car pour Giovalucchi et Olivier de Sardan (2009), la perspective du cadre logique ignore les facteurs politiques, les conflits, le rôle des acteurs ou les ajustements stratégiques. Elle repose sur une épistémologie positiviste largement dépassée, loin des acquis

de la sociologie des organisations, de l'analyse des politiques publiques et de la socio-anthropologie du développement. Cependant, les usages pratiques qu'en font les professionnels du développement sont assez éloignés des prétentions théoriques du modèle. Son utilité dans la sélection ou dans l'évaluation des projets rencontre un large scepticisme, mais tous s'accordent à reconnaître qu'il peut permettre un contrôle de cohérence dans la conception des projets.

En tout état de cause, la PSGE 2018-2027, qui se veut une politique d'un secteur tout entier, devrait pallier à notre sens, les insuffisances relevées. En référence à notre tableau 3 : Composantes des modèles logiques, nous allons essayer de retrouver les différentes composantes dispersées dans le document et les analyser. Pour ce faire, nous allons passer en revue, les ressources (intrants), les extrants, les stratégies d'intervention et les actions associées, les résultats et les parties prenantes (bénéficiaires, population cible, clientèle, etc). L'appréciation des différents éléments se fera en référence au tableau²³ de l'annexe 3 qui donne des repères appréciations.

a- Intrants

Le document de la PSGE 2018-2027 nomme explicitement les intrants ou les ressources, impliquées dans sa mise en œuvre, mais reste vague au titre des acteurs clés responsables. En effet, au titre des ressources, il convient de distinguer principalement les ressources humaines et les ressources financières.

Les ressources humaines susceptibles d'être impliquées dans la mise en œuvre sont présentées à la page n°18 dans la section "I.2 Le cadre organisationnel, institutionnel et juridique". Les ressources humaines sont décrites mais elles ne sont pas assez précises. Cette partie reste vague dans la désignation des acteurs, elle se contente d'indiquer des entités macro (Ministère de..., Collectivités territoriales, Cour des comptes, Société civile, PTF, etc) alors, qu'elle pourrait être beaucoup plus précis en identifiant des acteurs clés de mise en œuvre à l'intérieur desdites entités.

Quant aux ressources financières, elles sont encore davantage superficielles avec des formulations du type « *La mise en œuvre de la politique sectorielle sera financée par le budget de l'Etat, les contributions des PTF et les autres formes de financement. Les besoins et les*

²³ Tableau Extrait de Lessard, Sabrina, et autres. [Évaluation de l'évaluabilité du Plan québécois de prévention du tabagisme chez les jeunes 2010-2015](#). Québec : INSPQ, 2013. 44 p.
Cote : HV 5770.Q3 L638é 2013

*sources de financement seront détaillés dans les budgets programmes des ministères qui ont en charge la mise en œuvre de la politique »*²⁴. Cette formulation est très vague, non seulement elle ne renseigne pas sur le coût global de la PSGE, ne donne aucune information sur la part contributive de chaque acteur au budget global, mais aussi et surtout elle reste muette sur les différentes modalités pratiques de déploiement des actions/activités (opérateurs, cabinets privés, structures étatiques, PPP, etc). La PSGE se veut une politique qui fédère les actions d'un secteur donné mais le coût global, même à titre indicatif ou provisoire devrait être annoncé avec les parts de financement propre à chaque acteur.

b- Extrants

Les extrants ou activités ne sont pas explicitement mentionnés ; les activités sont déduites à partir d'une analyse des libellés des actions²⁵ et sont dissipées dans tout le document de la PSGE. Aussi, certains Effets Sectoriels Attendus (ESA 1.1.2, ESA 2.1.3, etc) n'ont pas été suffisamment détaillés de sorte à pouvoir dégager les actions/activités. Elles sont tout de même bien formulées dans la majorité des cas.

Aussi, il faut aussi souligner qu'il n'est pas très clair de pouvoir distinguer ce qui relève des actions d'une part, et des activités d'autre part, dans le document de PSGE. Une meilleure structuration et reformulation de celles-ci s'avèrent nécessaires en vue d'orienter les acteurs de mise en œuvre et les aider à mieux choisir et déployer les différentes activités. La reformulation devrait aller plutôt dans le sens de grandes actions desquelles les plans d'actions ministériels adoptés par la suite, pourra s'en inspirer et les décliner sous forme d'activités opérationnelles à mettre en œuvre. Et ce en référence à la nature de la PSGE qui se veut sectorielle et vise surtout à donner les grandes orientations aux acteurs du secteur. L'option retenue par le Burkina Faso, est de séparer la politique sectorielle qui a un horizon temporel de 10 ans avec les documents opérationnels flexibles et triennaux glissants pour en faire des documents à part. Ce qui explique que les activités ne sont pas explicitement définies dans le document de la PSGE.

²⁴ Page 52 du document de la PSGE

²⁵ Une action est un ensemble cohérent d'activité qui permet d'atteindre un objectif spécifique ou opérationnel pour la bonne marche du programme (La Directive n°01/2009/CM/UEMOA porte code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA, internalisée au Burkina Faso par la Loi n°008-2013/AN portant code de transparence dans la gestion des finances publiques du 23 avril 2013).

c- Stratégies d'intervention et actions associées

La PSGE définit deux axes d'intervention ou axes stratégiques notamment « *Axe 1 : Renforcement du pilotage de l'économie et de la gestion du développement* » et « *Axe 2 : Amélioration de la gestion des finances publiques et du financement du développement* ». En effet, chaque axe d'intervention décrit les objectifs qu'il ambitionne atteindre et se décline en des objectifs stratégiques (OS). L'axe 1 et l'axe 2 contiennent respectivement deux (02) et trois OS. L'atteinte des OS sera mesurée par des Effets Sectoriels Attendus (ESA) avec des actions/activités respectives à mettre en œuvre qui y sont rattachées.

En effet, les stratégies d'intervention sont bien définies. Une des principales forces à conserver est la définition des libellés des stratégies d'intervention (qui sont des objectifs de processus). Elles sont bien définies et font référence aux activités à mettre en œuvre, mais de manière très large. Elles précisent la nature de ce qui doit être fait et informent sur le bien ou le service qui doit être produit mais de manière très large, esprit même dévolu à la politique sectorielle. Toutefois, la notion de la « la gestion des finances publiques » demeure une notion qui doit être bien étayée et bien circonscrite dans le cadre de cette politique afin de mieux formuler la stratégie d'intervention et l'axer davantage sur le produit précisément attendu. Il en est de même pour la notion « du financement du développement ».

Aussi, la PSGE en évoquant le sous-secteur des finances publiques, l'a abordé principalement en douze domaines. Donc formuler une stratégie d'intervention qui visiblement englobe les douze domaines, ne peut qu'être vague et difficile à suivre en termes de produits. On pourrait bien dans ce sens, après avoir bien balisé les différentes notions, trouver quelques stratégies d'intervention complémentaires pour de meilleurs résultats au compte du sous-secteur. Bien que plusieurs stratégies d'interventions puissent être nécessaires pour atteindre un objectif spécifique, il est fondamental de s'assurer et de préciser les liens qui unissent les stratégies d'interventions et les objectifs spécifiques. Aussi, pour une formulation parfaite, il serait judicieux d'intégrer le degré désiré de la cible à atteindre pour chacun des objectifs incluant les stratégies d'intervention (en tant qu'objectifs de processus).

Par ailleurs, à bien regarder, les stratégies d'intervention et actions associées, nous remarquons qu'elles ne couvrent pas tous les domaines (sous-secteur finances publiques, sous-secteur emploi, sous-secteur supervision du système financier et sous-secteur développement économique). Les deux OS définis sont apparemment reliés aux deux sous-secteurs notamment

celui du développement économique et celui des finances publiques) alors que la PSGE a défini quatre sous-secteurs. Le fait donc que la PSGE ne dispose pas de stratégies d'intervention et d'actions associées censées couvrir tous ses sous-secteurs, nous amène à nous questionner quant à l'atteinte des résultats de la PSGE dans son intégralité.

En somme, bien que bien définis, il serait bien de revisiter non seulement les OS, mais surtout d'améliorer davantage les formulations en y intégrant les cibles à atteindre afin de permettre à la PSGE 2018-2027 de jouer pleinement son rôle de politique sectorielle et surtout permettre à tous les acteurs de manière claire et précise de pouvoir jouer le rôle qui est le leur.

d- Résultats

Les résultats attendus sont, pour la plupart, explicites et sont identifiés dans le document de la PSGE sous les libellés, « Objectif Global », « Objectifs Stratégiques » et « Effets Sectoriels Attendus ». En effet, l'Objectif Global (OG) de la PSGE qui est de « Promouvoir une bonne gouvernance économique assurant le développement économique et social du Burkina Faso » précise en effet la raison d'être du programme qui vise la promotion d'une gouvernance économique. Cependant, la population cible demeure trop vaste et vague. Bien que la politique sectorielle soit relative à la période 2018-2027, il serait plus intéressant d'intégrer l'horizon dans la formulation de l'OG et de mieux resserrer l'objectif.

En outre, l'OG n'est pas explicitement mesurable dans sa forme actuelle, car à notre sens, le terme « promouvoir » est à la fois vague et vaste, de même que la question du développement économique et social, vaste terminologie qui gagnerait à être précisée dans la PSGE. L'autre question et lien à établir sont la véritable problématique des sous-secteurs de la PSGE en lien et en cohérence avec l'OG de la PSGE. A notre avis, tous les sous-secteurs (sous-secteur développement économique, sous-secteur finances publiques et sous-secteur emploi) ne se retrouvent pas dans l'OG de la PSGE.

Concernant les autres résultats, ils sont pour la plupart orientés vers un changement attendu dans l'environnement, mais englobent souvent des aspects très larges et difficiles à cerner ou à évaluer. Par exemple, pour ne citer que ceux-ci : « OS 1.1 : Améliorer la planification, la gestion de l'économie et dynamiser les économies », « ESA 1.1.2 : la création d'emplois décents est promue », « l'aménagement efficace du territoire est assuré », « Le développement local harmonieux est promu ».

Aussi, il convient de noter que des indicateurs d'effet sont associés aux ESA afin de pouvoir rendre compte des résultats atteints. Ces indicateurs restent pour la plupart des résultats discutables, voire non appropriés. Par exemple, l'ESA 1.1.5 : Le développement local harmonieux est promu sera mesuré à travers l'indicateur d'effet : Taux d'élaboration/actualisation des Plans locaux de développement. Le développement local harmonieux va au-delà des outils tels que les PLD et leurs seuls actualisation ou élaboration ne saurait garantir ou mesurer cet ESA. La notion même de « développement local harmonieux » gagnerait à être définie pour éviter le quiproquo et faciliter la formulation des indicateurs afin de mieux suivre la progression de cet ESA.

En outre, l'ESA 1.1.3 : l'aménagement efficace du territoire est assuré avec ses indicateurs de mesure « proportion des Schémas régionaux d'aménagement et de développement durable du territoire (SRADDT) adopté » et « proportion des référentiels sectoriels et locaux intégrant les orientations du SNADDT ». Ici également, il est difficile d'établir un lien étroit entre ces indicateurs et l'ESA 1.1.3. Le fait d'adopter des SRADDT et intégrer les orientations du SNADDT dans lesdits documents, pourraient-ils aboutir au résultat souhaité qui est « l'aménagement efficace du territoire est assuré » ? Le lien est difficile à établir car assurer l'aménagement efficace du territoire dépend de beaucoup de facteurs dont notamment les ressources humaines, financières, technologiques et politiques. Il est très difficile d'établir un tel lien et malheureusement plusieurs autres indicateurs de la PSGE sont dans ce cas.

Par ailleurs, la répartition des indicateurs d'effets par acteurs, laisse entrevoir, un profond déséquilibre entre les différents acteurs comme le souligne le tableau suivant.

Tableau 6 : Nombre d'indicateurs d'effet par des ministères membres du CSD dans la PSGE

Ministères membre du CSD de la Gouvernance économique	Nombre d'indicateur d'effet à charge dans la PSGE	Part des d'indicateur d'effet à charge dans la PSGE
Ministère en charge des affaires étrangères et des Burkinabè de l'Extérieur	01	03,23%
Ministère en charge de l'économie et des finances	29	93,22%
Ministère en charge de l'administration territoriale et de la décentralisation	00	00%
Ministère en charge de la fonction publique et de la protection sociale	00	00%
Ministère en charge de la jeunesse, de l'emploi et de la formation professionnelle	00	00%
Cour des comptes	01	03,23%
Total	31	100%

Source : Construit à partir des données de la PSGE

A la lecture du tableau ci-dessus, il ressort que le ministère en charge de l'économie et des finances, est l'acteur principal avec plus de 93% des indicateurs à atteindre. Trois ministères (en charge de l'administration territorial, fonction publique et protection sociale et jeunesse, emploi et formation professionnelle) n'ont aucun indicateur d'effet à charge et un seul (ministère en charge des affaires étrangères et des Burkinabè de l'extérieur), se retrouve avec 03,23%. C'est dire que la PSGE pourrait s'apparenter à une politique du ministère majoritaire. Les autres pourraient ne pas se sentir conjointement responsables de la mise en œuvre de la PSGE 2018-2027 et cela pourrait entrainer ou expliquer la faible appropriation et la faible implication des autres acteurs dans la mise en œuvre de la PSGE.

e- Les parties prenantes ou les groupes visés

Bien que la PSGE se veut globale, elle pourrait décrire un tant soit peu les bénéficiaires ou la population cible ou la clientèle, ce qui permettrait un meilleur affinement des résultats, des cibles et même des stratégies d'interventions et actions associées. Elle devra non seulement mettre en relief le groupe cible principal mais surtout le groupe cible secondaire car la mise en œuvre de toute politique publique peut avoir des effets inattendus sur des groupes cibles qui n'ont pas été déterminés au départ. Cela permettra de mieux suivre les résultats et surtout de mieux coller les outils de suivi notamment les indicateurs auxdits groupes.

En somme, l'analyse de la PSGE à l'aune de ce premier critère, «la théorie du programme et son modèle logique sont clairs », certaines précisions doivent encore être apportées afin d'améliorer la mise en œuvre de la PSGE, et éventuellement, de s'assurer qu'il répond aux critères le rendant évaluable (Potvin, 2009). Le tableau suivant résume un peu les analyses que nous avons développées plus haut.

Tableau 7 : Résumé de l'application du critère n°1 aux objectifs global et stratégiques, effets sectoriels et actions

Composantes	Principaux constats de l'analyse de la PSGE
Objectif global de la PSGE	❖ Vague et large définition ❖ Clair ❖ Cible/horizon à intégrer dans la formulation ❖ Difficilement mesurable en l'état
Objectifs stratégiques	❖ Définition très large ❖ Clair ❖ Cible à intégrer dans la formulation ❖ A revoir afin de couvrir tous les sous-secteurs de la PSGE ❖ Prévoir des indicateurs de suivi ❖ Difficilement mesurable en l'état
Effet sectoriel Attendu	❖ Bien définis pour la plupart ❖ Clair ❖ Cible à intégrer dans la formulation ❖ A revoir afin de couvrir tous les sous-secteurs de la PSGE ❖ Indicateurs associés à revoir pour la plupart des ESA

Composantes	Principaux constats de l'analyse de la PSGE
	❖ Difficilement mesurable en l'état pour la plupart
Stratégies d'intervention	❖ Large définition ❖ Clair ❖ Cible à intégrer dans la formulation ❖ A revoir afin de couvrir tous les sous-secteurs de la PSGE ❖ Prévoir des indicateurs de suivi ❖ Difficilement mesurable en l'état
Actions	❖ Bien définies pour la plupart ❖ Claires ❖ A différencier avec les activités ❖ A définir sous certains ESA ❖ Mesurables pour bon nombre

Source : Constitué par partir de nos analyses

En somme, la plupart des objectifs, global, stratégiques, effets sectoriels attendus ainsi que les stratégies d'interventions contiennent une seule idée par énoncé, ce qui est une force dans la définition et la clarté des objectifs. Cependant, ils sont pour la plupart difficilement mesurables dans leur état actuel et leurs définitions englobent des champs vastes et souvent très vagues. Le degré désiré de la cible à atteindre pour chacun des objectifs incluant les stratégies d'interventions (en tant qu'objectifs de processus) doivent être incluses dans les formulations.

Cette analyse a mis à jour des aspects qui restent à être développés ou à être consolidés, comme les bénéficiaires, les populations cibles, la clientèle, la révision des stratégies d'intervention donc des objectifs stratégiques en cohérence avec les sous-secteurs de la PSGE, la problématique des ESA et des indicateurs associés en lien avec les sous-secteurs, une meilleure description du rôle des quatre (04) autres ministères partenaires pour une véritable appropriation et implication de ces acteurs et la précision des contributions ne serait-ce qu'à titre indicatif pour les différentes sources de financement.

En définitive, pour répondre au critère n°1, la théorie du programme et son modèle logique sont clairs, bien qu'il ressort des points forts de l'analyse des différentes composantes de la PSGE, il est essentiel que les insuffisances constatées soient remédiées. Les résultats doivent être

réalistes, mesurables et liés à la problématique (Paquette et Chagnon, 2000 ; Tourigny et Dagenais, 2005). Or, la formulation des différents objectifs et résultats attendus de la PSGE ne sont pas mesurable en l'état. Les résultats auxquels nous sommes parvenus, devront permettre de nourrir les échanges avec toutes les parties prenantes afin de disposer d'un modèle logique et d'une théorie de programme clairs.

2. Critère 2 : Les objectifs du programme sont plausibles

Pour être en mesure d'évaluer une politique, il est important que les liens entre la problématique, les activités et les résultats attendus soient appuyés théoriquement (Fitzpatrick, Sanders et Worthen, 2011). Les objectifs, les stratégies d'interventions, les actions et activités sont généralement l'expression d'une certaine théorie de cause à effet qui rend l'intervention cohérente et systématique en vue d'un changement chez la population cible, ce qui nous contraint à rechercher de la cohérence et du réalisme dans nos ambitions traduites sous forme d'objectifs. L'un des problèmes majeurs que nous avons évoqués plus haut est le fait que la PSGE reste muette sur l'importante question de la population cible, les bénéficiaires ou clientèle. Aussi, la formulation des différents objectifs reste à être resserrer.

Un des éléments positifs notés sur la question des objectifs voire des résultats plus haut, est le fait d'associer des indicateurs aux Effets Sectoriels Attendus (ESA) même si à certains endroits, ils sont discutables. Le cadre logique associé contient également les cibles à atteindre, qui pour notre part semblent réalistes pour la majorité des cas.

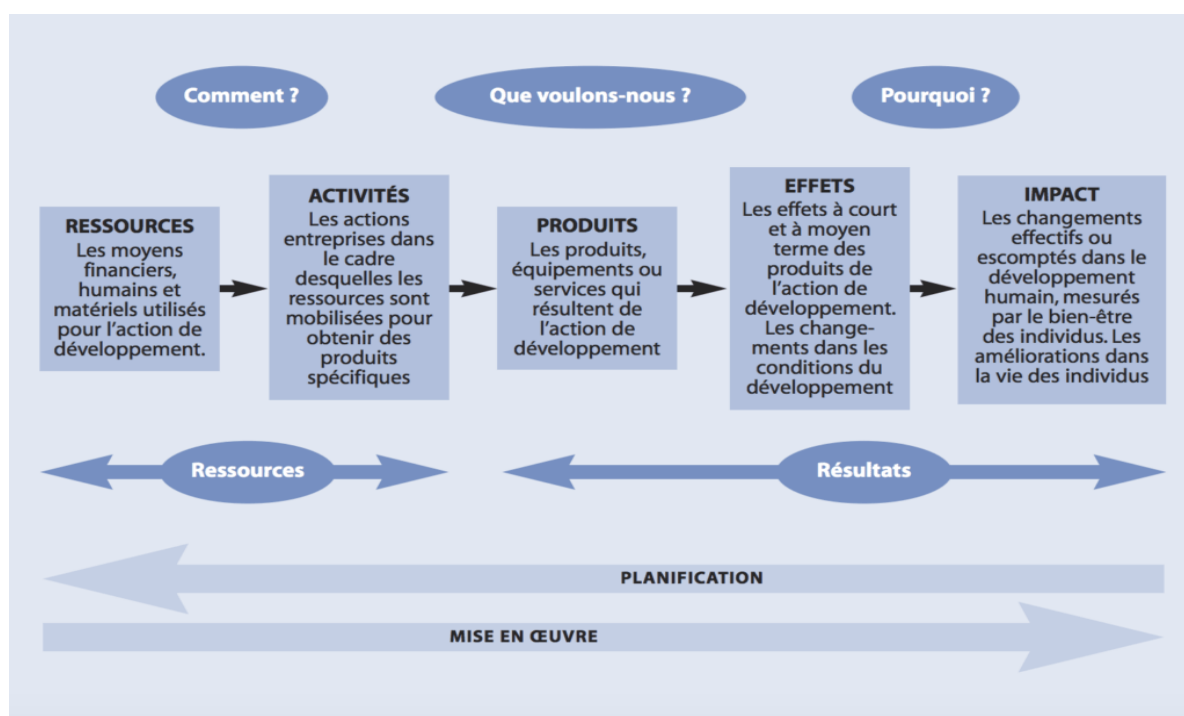
Comme nous l'avons souligné précédemment, l'utilisation du cadre logique en lieu et place du modèle logique qui à notre sens semble plus adapté à politique publique comme la PSGE, trouve probablement sa source comme le souligne le Centre de ressource en Evaluation (2018)²⁶ : « l'abondance de vocabulaire spécialisé, variable en fonction des organisations, des guides pratiques et des productions académiques prête à confusion : la distinction entre *modèle logique*, *chaîne de résultats*, *chaîne causale* ou encore *logique d'intervention* s'avère floue et déstabilisante pour le simple utilisateur ».

Qu'il s'agisse d'un modèle logique ou d'un cadre logique, la chaîne de résultats et surtout la cohérence entre les différentes strates de chaînes doivent être observées. La figure suivante

²⁶ <https://www.eval.fr/modele-logique/>

renseigne sur la manière et la cohérence qui devraient guider tout le processus de la chaîne de résultats.

Figure 1 : Exemple de chaîne de résultats dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats



Source : extrait du « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD, page 55

Dans tous les cas, quel que soit, l'option choisie, la cohérence et l'enchaînement logique devraient être le fil conducteur dans la mise en œuvre des actions de toute politique publique. L'analyse de la PSGE, a relevé des forces mais également des insuffisances notamment en ce qui concerne la formulation, la précision et la mesurabilité de certains objectifs. Sous réserve de remédier aux insuffisances constatées dans notre analyse, la plausibilité des objectifs de la PSGE n'est pas facilement déductible.

3. Critère 3 : Les données pertinentes sur la performance du programme peuvent être obtenues à des coûts raisonnables

Il faut reconnaître que le dispositif de suivi évaluation de la PSGE comme nous l'avons présenté plus haut, semble à notre sens bien schématisé et bien implanté sur le terrain. Piloté par la Direction générale des Etudes et des Statistiques sectorielles (DGESS) et le Secrétariat technique mis en place à cet effet, la collecte des données pertinentes s'opère à travers un

dispositif institué par des textes légaux. La périodicité de rencontre pour la production des rapports ainsi que les acteurs en charge de la collecte des informations sont connus.

Des directions en charge des statistiques sectorielles sont mises en place dans toutes les DGESS des départements ministériels. Ce dispositif facilite la collecte des données et l'élaboration à bonne date des rapports de performance y relatifs. Il convient de noter que ces différents rapports font l'objet d'un suivi étroit par les PTF car ces documents et leur date de validation constituent parfois des engagements ou des conditionnalités de décaissements de ressources.

Les coûts liés à la disponibilité des données entrent dans le cadre des missions de l'administration publique. Bien que certaines collectes puissent s'opérer par des dispositifs particuliers notamment certaines enquêtes, certaines évaluations menées par des organismes internationaux, il faut reconnaître que le dispositif institutionnel déjà présent contribue à réduire considérablement les coûts de collecte.

En somme, la PSGE bénéficiant de l'expérience de mise en œuvre des politiques antérieures, est suivie à travers un dispositif bien structuré et à un coût relativement bien maîtrisé. Les différents rapports de performance sont produits à bonne date avec la contribution de tous les acteurs du secteur de la gouvernance économique.

4. Critère 4 : La manière d'utiliser les résultats de l'évaluation chez les utilisatrices et utilisateurs potentiels est clarifiée.

La PSGE fait cas de manière sommaire, de son évaluation à mi-parcours et à la fin de sa mise en œuvre. Toutefois, les conditions (opérationnelles, de financement, etc.) dans lesquelles cela devrait être effectuées ne sont pas décrites.

Aussi, comme souligné plus haut, la désignation formelle des bénéficiaires, de la population cible, du rôle des ministères clés, etc. permettra de mieux apprécier ce critère. Tout comme les politiques précédentes, la PSGE pourra être évaluée à terme et les résultats pourront servir à la formulation d'un nouveau programme ou politique. De ce fait, une section pourrait être ajoutée au document de la PSGE afin de mieux élucider, la question de l'évaluation même, son financement, la manière de la conduire et les acteurs clés impliqués. Aussi, cette partie pourra

fournir les détails sur l'utilisation des résultats de l'évaluation et tout le processus relatif à la diffusion des résultats de l'évaluation.

De manière tacite, les résultats des évaluations des politiques similaires sont utilisés par les acteurs gouvernementaux et même par les acteurs de la coopération au développement comme des engagements, des points de discussions pour un meilleur rendement de leur partenariat ou aussi dans certains cas, comme des conditionnalités pour le décaissement de futures ressources. Les résultats peuvent également servir à mieux structurer les structures étatiques ou même à orienter l'encrage institutionnel des politiques pour plus d'efficacité.

B. Appréciation de l'évaluabilité de la PSGE 2018-2027

Wholey (2010) souligne qu'un programme évaluable est un programme qui permet de conduire une évaluation utile. Car pour lui, s'il est possible de procéder à l'évaluation de tous les programmes, tous ne permettent pas cependant de conduire une évaluation utile.

Sur cette base et à l'aune des quatre critères ci-dessus, nous pouvons dire que le document de la PSGE en l'état actuel ne répond pas strictement aux quatre conditions de Wholey pour l'évaluabilité d'un programme, bien que beaucoup d'aspects positifs aient été notés. La prise en charge des insuffisances relevées dans notre analyse pourrait garantir une évaluabilité de la PSGE 2018-2027, de sorte à ce que son évaluation puisse produire des informations et des résultats utiles pour toutes les parties prenantes.

Enfin, il faut aussi noter que notre conclusion à ce sujet comporte une limite car notre travail n'a abordé que les aspects théoriques de l'évaluabilité de la PSGE. Une évaluabilité pratique de celle-ci pourrait compléter nos observations et aboutir à des conclusions plus solides, notamment en ce qui concerne l'utilité de l'évaluation.

IV. LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

Au terme de notre travail, et au regard des constats ci-dessus, conjugués à notre connaissance professionnelle du contexte de mise en œuvre de la PSGE, nous nous proposons de formuler les leçons apprises sous forme de recommandations, toute chose qui facilitera une meilleure mise en œuvre de la PSGE 2018-2027 et son éventuelle évaluation.

A. Définir clairement les parties prenantes de la PSGE 2018-2027 ainsi que leurs rôles

Pour que la PSGE joue pleinement son rôle de politique sectorielle, il faudrait une réelle appropriation de celle-ci par tous les acteurs, notamment les ministères clés qui sont censés dérouler les actions/activités nécessaires à l'atteinte des objectifs de la PSGE. A regarder le tableau récapitulatif des ESA par acteurs, il serait bien de réviser cette répartition et surtout définir de manière claire le rôle qui incombe aux ministères clés et la manière dont les actions seront financées pour garantir l'atteinte des résultats. La question des partenaires aussi doit être développée davantage ainsi que leur rôle et contribution exacte, toute chose qui permettra de situer les responsabilités éventuelles en cas de performance ou de contre-performance.

B. Assurer un lien étroit de cause à effet entre les objectifs stratégiques, les effets attendus et les actions identifiées pour la réalisation des effets de la PSGE 2018-2027

L'analyse de la PSGE montre qu'en général, les objectifs de processus ne couvrent pas tous les domaines ou sous-secteurs à couvrir par la PSGE. Bien les identifier et les définir favoriserait l'adoption d'une vision partagée par toutes les parties prenantes. Aussi, l'on devrait s'assurer que la chaîne des résultats est comprise de toutes les parties prenantes. Il faudrait surtout mettre en cohérence, tous les niveaux de résultats en lien avec les actions respectives, tout en étant guidé par la logique de cause à effet. De manière opérationnelle, il faudrait :

- ❖ *orienter tous les objectifs de la politique sectorielle vers les changements attendus chez la population cible, les bénéficiaires ou les clientèles ciblées à l'issue des interventions ;*
- ❖ *identifier tous les résultats attendus (extrants, effets, impacts) que produira la réalisation des objectifs en lien avec tous les ministères et acteurs clés de la PSGE ;*
- ❖ *associer les indicateurs appropriés à la chaîne de résultats attendus (extrants, effets et impacts).*

C. Détailler les actions de la PSGE à mettre en œuvre

Au regard de la nature de la PSGE, elle n'énumère pas d'activités, du moins c'est le choix opéré par les acteurs en charge de l'élaboration des politiques publiques au Burkina Faso. Ainsi, les activités en lien avec la PSGE devront être développées dans des documents plus opérationnels à savoir le plan d'actions ministériel propre à chaque ministère clé. Toutefois, sous les Effets Sectoriels Attendus, des actions sont déclinées et devraient mieux orienter les acteurs opérationnels dans la déclinaison et la mise en œuvre des activités. Une meilleure définition et précision de celles-ci devrait permettre de soutenir son appropriation par les acteurs-clés. Cela signifie, entre autres, que soit partagée une vision commune de ce qui doit précisément être mis en œuvre, par qui et pourquoi. Il est nécessaire d'identifier toutes les actions dont la mise en œuvre doit permettre d'atteindre les effets identifiés.

D. Rendre les effets et l'impact mesurables

Le critère mesurable de tous des objectifs et des ESA n'est pas respecté actuellement ou du moins pour eux tous. Pour ce faire, il faudra :

- ❖ *bien définir les objectifs en gardant à l'esprit la question de leur évaluabilité ;*
- ❖ *Réviser les indicateurs associés aux différents résultats (extrants, effets, impact) ;*
- ❖ *Déterminer et/ou développer des indicateurs de résultat et de production en lien étroit avec les objectifs visés ;*
- ❖ *Élaborer les métadonnées de chaque indicateur afin de faciliter le suivi et l'évaluation.*

E. Assurer le leadership de la mise en place d'une véritable culture de l'évaluation/évaluabilité des politiques publiques au Burkina Faso

Le secteur public notamment le ministère en charge de l'économie et du développement doit se positionner en véritable acteur devant impulser une réelle dynamique afin de mettre en place une véritable culture de l'évaluation des politiques publiques au Burkina Faso. Des structures comme le RéBuSE y travaille déjà et pourrait être d'un apport considérable.

La relecture des textes (n°2021-1383 /PRES/PM/MINEFID du 31 décembre 2021) s'impose également car ils ne traitent pas véritablement des évaluations/évaluabilité des politiques publiques, ils effleurent la question (suivi-évaluation qui est du monitoring, l'évaluation des performances, supervision, etc) sans pour autant toucher la véritable évaluation, celle sensée

produire des informations utiles pour toutes les parties prenantes à toutes les étapes de la vie du projet. Ces informations seront d'une très grande utilité au politique car cela permettra plus d'efficacité et de cohérence dans les différentes actions. Elles seront aussi nécessaires dans le plaidoyer avec les différents partenaires techniques et financiers dans la priorisation des investissements structurants.

Aussi, la question de l'évaluabilité des politiques publiques devra être introduite au même titre que la problématique de la prise en charge de l'évaluation. Les cadres existants pourront être mis à contributions pour assurer cette problématique en attendant la mise en place de structure beaucoup plus spécifique à la question de l'évaluabilité. Soulignons qu'une véritable prise en charge de l'évaluabilité des politiques publiques, facilitera à terme l'évaluation desdites politiques et surtout boostera la mise en place de la culture d'évaluation car on serait convaincu que celle-ci produira des résultats utiles pour toutes les parties prenantes et garantirait l'efficacité. Un service ou une direction devrait être dédié aux questions de l'évaluabilité des politiques publiques.

F. Relire la PSGE 2018-2027

Pour garantir l'atteinte des résultats assignés à la PSGE 2018-2027, il faudra pouvoir prendre en compte les insuffisances que nous avons décelés. En ce sens, il faudra relire le document de la PSGE et le timing actuel est parfait en ce sens qu'il coïncide avec la période de l'évaluation à mi-parcours de la PSGE. Cette évaluation à mi-parcours peut être un tremplin vers une réelle appropriation de la PSGE par tous les acteurs, ce qui permettra d'assurer une parfaite cohérence entre d'une part, la chaîne de résultat et d'autre part, la chaîne de résultat et les indicateurs associés à chaque étape du processus.

G. Doter les structures en charge de l'évaluation et de l'évaluabilité des politiques publiques de ressources nécessaires dans l'accomplissement de leur mission

CONCLUSION

L'élaboration de ce mémoire a été pour moi un temps de réflexion privilégiée sur un métier (l'évaluation) et surtout sur un outil professionnel qu'est la Politique du Secteur de la Gouvernance Economique (PSGE) 2018-2027. Ce travail m'a permis de prendre de la distance avec notre objet d'étude car dans le cadre de mes fonctions antérieures, j'ai personnellement coordonné la production de ladite politique. Et la formule de C. DUBAR (1998), « se doter d'un cursus universitaire qui transforme les connaissances empiriques apprises par l'expérience en savoirs scientifiques appris de façon académique et évaluées de manière formelle » a totalement renforcé et consolidé mon idée personnelle sur la question.

De nos travaux, il ressort que l'évaluation a déjà sa place au sein de la gouvernance politique dans les pays en voie de développement mais de manière très infime et fortuite. Les acteurs de mise en œuvre des politiques publiques se contentent de réaliser les activités mais il manque un questionnement continu sur les différentes actions. Les évaluations ne sont pas systématiques et se confondent souvent avec les activités de monitoring des politiques publiques. L'évaluabilité est encore absente et être surtout pratiquée par quelques partenaires techniques et financiers, comme la plupart des évaluations des politiques publiques. Les principales raisons de cette situation au Burkina Faso, tournent autour de l'ignorance de l'importance de l'évaluation et encore plus de l'évaluabilité de celles-ci, de la peur que l'évaluation ne révèle des éléments de mauvaises gestions ou de la non pertinence de certains projets, de l'indisponibilité en qualité et en quantité des ressources humaines à même de conduire de tels processus dans le temps, la question du financement des études d'évaluation ou d'évaluabilité.

Face à cela, le principal défi pour aussi bien les études d'évaluation que celles d'évaluabilité est de produire des connaissances utiles pour toutes les parties prenantes et les aider à améliorer la qualité des interventions. Et à ce propos, Scriven (1967) préconise l'évaluation pour toute intervention en lui attribuant plusieurs fonctions, à savoir la fonction de bilan de l'évaluation sommative qui permet de vérifier la conformité de l'objet ; la fonction de régulation de l'évaluation formative qui cherche à donner du sens à l'objet évalué et à l'inscrire dans une dynamique de changement.

Par ailleurs, l'étude de l'évaluabilité théorique de la PSGE 2018-2027 que nous avons déroulé permet finalement de retenir, un engagement fort des acteurs pour soutenir le renforcement du système d'évaluation national. Le pays ne part pas de rien, et dispose d'un certain nombre de forces telles que l'existence de certaines structures au niveau du gouvernement, des pratiques

existantes au niveau des projets et programmes ainsi qu'un cadre politique de référence. Bien encore absente dans la sphère de l'administration publique, la pratique de l'évaluabilité de certaines interventions est déjà une réalité chez certains Partenaires Techniques et Financiers.

Notre travail nous a permis, au fil du processus de Wholey (1987, 1994) de dérouler tout le processus y relatif et de confronter à cela nos hypothèses de départ. Il ressort des analyse, qu'en plus des formulations à améliorer, des éléments de mesurabilité à prendre en compte, qu'il est pour certains résultats difficiles d'établir la logique de la chaîne des résultats et au-delà apprécier les indicateurs qui leurs sont associés.

Ainsi, nous avons proposé, non seulement une révision et une meilleure reformulation de certains résultats, des objectifs, des Effets Sectoriels Attendus, des indicateurs et des stratégies d'intervention à même de couvrir tous les domaines d'intervention de la PSGE. Les actions importantes à prendre devront aller dans le sens d'une meilleure implication et responsabilisation des ministères clés dans la définition des objectifs et résultats en référence aux sous-secteurs de la PSGE.

Quant aux données disponibles pour l'appréciation des performances de la politique, il faudrait comme nous l'avons suggéré l'élaboration des métadonnées des indicateurs qui seront retenus afin de s'assurer que les données disponibles prennent en charge tous les sous-secteurs de la politique. Bien qu'il existe des directions au niveau des DGESS en charge des statistiques sectorielles, toute chose qui est à saluer, l'absence des métadonnées ne peut que rendre partiellement compte des performances.

Enfin, les composantes ne sont pas logées à la même enseigne, et ont des degrés de maturité différente. Quant à la dernière hypothèse, des suggestions ont été faite dans le sens de favoriser une meilleure mise en œuvre de la politique dans la mesure où des poches d'amélioration existent. Et en répondant aux quatre (04) critères ci-dessus, l'évaluabilité devrait permettre, comme le souligne Smith (1989)²⁷, de prendre une des cinq (05) décisions suivantes à propos du programme :

- ❖ apporter des changements ;
- ❖ conduire une évaluation formelle ;

²⁷ Smith, M.F. (1989). *Evaluability assessment: A practical approach*. Boston Norwell, Mass.: Kluwer Academic; Distributors for North America Kluwer Academic Publishers. <http://dx.doi.org/10.1007/978-94-015-7827-1>

- ❖ arrêter le programme ;
- ❖ laisser les choses dans leur état initial, mais aussi ;
- ❖ ignorer les résultats de cette étude.

La section des recommandations que nous avons exposée laisse entrevoir des changements ou amendements à apporter au document de la PSGE avant d'entreprendre la conduite d'une évaluation formelle. Les autres décisions ne sont pas applicables dans notre contexte car les premiers résultats de la PSGE sont déjà perceptibles. Il s'agit tout simplement à travers les amendements formulés d'optimiser le potentiel de la PSGE et garantir l'atteinte des résultats qui lui sont assignés. De même, les changements à apporter devront permettre à l'éventuelle évaluation formelle de la PSGE d'atteindre son but ultime, c'est à dire éclairer les mandataires politiques et les responsables administratifs ainsi que les citoyens sur les effets des politiques adoptées et mises en œuvre, et contribuer à améliorer l'efficacité et la légitimité de l'action publique. Notre travail s'apparente comme le souligne Leviton, Khan, Rog, Dawkins et Cotton, (2010) à une évaluation exploratoire ou encore à une pré-évaluation qui devrait permettre de mettre en place les conditions optimales pour une évaluation formative ou sommative formelle de la PSGE 2018-2027.

A travers ce mémoire, nous avons tenté d'éprouver l'évaluabilité théorique de la PSGE en faisant ressortir les principaux enseignements qu'on pourrait en tirer d'un tel exercice. Il convient de souligner que l'exercice d'évaluabilité sur la PSGE que nous venons de faire, est une première dans l'environnement de l'administration publique au Burkina Faso.

Nous espérons avoir pu contribuer à offrir une perspective cette importante thématique de l'évaluabilité des politiques publiques et ouvrir le chemin pour une pratique de celle-ci sur non seulement les treize (13) autres politiques sectorielles restantes mais pour qu'elle se pratique systématiquement à la conception de toute politique publique dorénavant. Mettre en avant l'évaluabilité de nos politiques publiques permet de s'assurer de leur évaluation qui sera utile pour toutes les parties prenantes et implanter ainsi la culture de l'évaluation pour le bonheur de tous les acteurs. Ce travail pourra être complété par une approche pratique afin d'affiner davantage certaines remarques et surtout toucher du doigt la réalité, toute chose qui permettra une exhaustivité dans l'analyse et les conclusions à tirer pour véritablement améliorer la mise en œuvre de la PSGE et à terme planifier une évaluation formelle de celle-ci.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- ❖ ALAIN, M., & DESSUREAULT, D. (Eds.). (2009). *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale (1st ed.)*. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph454>
- ❖ Chen, H. (2005). *Practical program evaluation : assessing and improving planning, implementation, and effectiveness* / Huey-Tsyh Chen. Sage.
- ❖ Chen, Huey-tysh. (1990). *Theory-driven evaluations*. Newbury Park, Calif : Sage Publications. <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0655/89024252-t.html>
- ❖ De Maillard, J., Kübler, D. (2016). *Analyser les politiques publiques*. Presses universitaires de Grenoble. <https://doi.org/10.3917/pug.kuble.2016.01>
- ❖ De Visscher, C. & Varone, F. (2001). *Évaluer les politiques publiques. Regards croisés sur la Belgique*. Louvain-la-Neuve : Academia-Bruylant.
- ❖ Diakaridja Soura, B., Fallu, J., Bastien, R., & N. Brière, F. 2019. I. L'étude d'évaluabilité : Une intervention de prévention de l'usage de drogues à l'école au Québec. In Ridde, V., & Dagenais, C. (Eds.), *Évaluation des interventions de santé mondiale : Méthodes avancées*. IRD Éditions. doi :10.4000/books.irdeditions.33483.
- ❖ Frenette, N. (2011). *L'évaluation de politiques au gouvernement du Canada : Le cas de la direction générale de la politique du droit d'auteur au ministère du Patrimoine canadien*, Travail dirigé. Québec : Ecole Nationale d'Administration et Publique Québec.
- ❖ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, en partenariat avec la Société canadienne d'évaluation (2015). *The Program Evaluation Standards: How to Assess Evaluations of Educational Programs* (Third ed.), Thousand Oaks (Californie), Sage.
- ❖ Perret, B. (2014). *L'évaluation des politiques publiques*. La découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.perre.2014.01>
- ❖ Potvin, P. (2010). Éléments et critères d'évaluabilité d'un programme d'intervention psychosociale. Dans M. Alain et D. Dessureault (dir) *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 102-114). Québec, PUQ.

- ❖ Ridde, V. & Tremblay, A.M.T. (2019). L'analyse des processus de mise en œuvre. Une intervention complexe au Burkina Faso : le financement basé sur les résultats. Dans Ridde, V. & Dagenais, C (dir). *Évaluation des interventions de santé mondiale. Méthodes avancées* (pp. 355-381). Québec : Éditions science et bien commun et Marseille : IRD Éditions.
- ❖ Ridde, V., & Dagenais, C. (Eds.). (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes: Nouvelle édition revue et augmentée*. Presses de l'Université de Montréal.
<http://www.jstor.org/stable/j.ctv69ssft>
- ❖ ROG, D. J. (1985). *A methodological analysis of evaluability assessment (utilization)* (Doctoral dissertation, Vanderbilt University).
- ❖ Rutman, Leonard. (1980). *Planning useful evaluations : evaluability assessment*. Beverly Hills : Sage Publications.
- ❖ Sanou, A. (2012). *Évaluation du processus : analyse de l'évaluabilité et de la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration de la couverture vaccinale au Burkina Faso*, Thèse en santé publique, Université de Montréal.

Articles de Revue

- ❖ Akintobi, T. H., Yancey, E. M., Daniels, P., Mayberry, R. M., Jacobs, D., & Berry, J. (2012). Using evaluability assessment and evaluation capacity-building to strengthen community-based prevention initiatives. *Journal of health care for the poor and underserved*, 23(2 Suppl), 33–48. <https://doi.org/10.1353/hpu.2012.0077>
- ❖ Baratieri, T., Nicolotti, C. A., Natal, S., & Lacerda, J. T. (2019). « Evaluability assessment application on health field: an integrative review ». *Saúde em Debate* 43:240-55. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201912018>
- ❖ Basheka, B. C., & Byamugisha, A. (2015). The state of Monitoring and Evaluation (M&E) as a discipline in Africa : from infancy to adulthood?
- ❖ Basile, KC, Lang, KS, Bartenfeld, TA et Clinton-Sherrod, M. (2005). Rapport du CDC : Évaluation de l'évaluabilité du programme de prévention et d'éducation au viol : résumé des conclusions et recommandations. *Journal de la santé des femmes*, 14 3 , 201-7.

- ❖ Bunel, M. & L'Horty, Y. (2011). Pourquoi est-il si difficile d'évaluer les politiques publiques : Le cas exemplaire des allègements de charges sur les bas salaires en France. *Reflets et perspectives de la vie économique*, L, 23-31. <https://doi.org/10.3917/rpve.501.0023>
- ❖ Chen, H.-T., & Rossi, P. H. (1983). Evaluating With Sense: The Theory-Driven Approach. *Evaluation Review*, 7(3), 283–302. <https://doi.org/10.1177/0193841X8300700301>
- ❖ Cherabi, A., & Latreche, I. (2018). L'évaluation des politiques publiques: un moyen pour la modernisation de l'administration et de l'économie dans les pays africains. Dans *Les enjeux du développement économique, financier et écologique dans une mondialisation risquée* p. 271-279. Poznań: Editions de USEGP.
- ❖ Contandriopoulos, A.-P., Rey, L., Brousselle, A. et Champagne, F. (2012). Évaluer une intervention complexe: Enjeux conceptuels, méthodologiques et opérationnels. *La revue canadienne d'évaluation de programmes*, 26(3). P1–16.
- ❖ D'Ostie-Racine, L., Dagenais, C. et Ridde, V. (2013). An evaluability assessment of a West Africa based Non- Governmental Organization (NGO) progressive evaluation strategy. *Evaluation and Program Planning*, 36(1). P71–79. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2012.07.002>
- ❖ De Ketele Jean-Marie. L'évaluation conjugquée en paradigmes. In: *Revue française de pédagogie*, volume 103, 1993. pp. 59-80; doi : <https://doi.org/10.3406/rfp.1993.1298> https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1993_num_103_1_1298
- ❖ Dunet, D.O., Losby, J.L. et Tucker-Brown, A. (2013). Using evaluability assessment to support the development of practice-based evidence in public health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 19(5). P479–482. <http://dx.doi.org/10.1097/PHH.0b013e318280014f>
- ❖ Duran, P. (2018). L'évaluation des politiques publiques: Les sciences sociales comme sciences de gouvernement. *Idées économiques et sociales*, 193, 6-27. <https://doi.org/10.3917/idee.193.0006>
- ❖ Fyalkowski, P. & Aubin, D. (2013). L'évaluation des politiques publiques en Wallonie. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2190, 5-43. <https://doi.org/10.3917/cris.2190.0005>

- ❖ Fyalkowski, P. & Aubin, D. (2013). L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Wallonie : une réponse propre à des influences externes. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LII, 43-67. <https://doi.org/10.3917/rpve.521.0043>
- ❖ Horst, P., Nay, J. N., Scanlon, J. W., & Wholey, J. S. (1974). Program Management and the Federal Evaluator. *Public Administration Review*, 34(4), 300–308. <https://doi.org/10.2307/975239>
- ❖ Jacob, S. & Varone, F. (2002). L'évaluation des politiques publiques. Six études de cas au niveau fédéral. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1764-1765, 5-80. <https://doi.org/10.3917/cris.1764.0005>
- ❖ Langot, F. & Petit, P. (2015). L'évaluation des politiques publiques. Une introduction. *Revue française d'économie*, XXX, 3-11. <https://doi.org/10.3917/rfe.151.0003>
- ❖ Leviton, L.C. et Gutman, M.A. (2010). Overview and rationale for the systematic screening and assessment method. *New Directions for Evaluation*, 2010(125). P7–31. <http://dx.doi.org/10.1002/ev.318>
- ❖ Leviton, L.C., Khan, L.K., Rog, D., Dawkins, N. et Cotton, D. (2010). Evaluability assessment to improve public health policies, programs, and practices. *Annual Review of Public Health*, 31(1). P213–233. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.publhealth.012809.103625>
- ❖ Meisel, N. & Aoudia, J. (2008). L'insaisissable relation entre « bonne gouvernance » et développement. *Revue économique*, 59, 1159-1191. <https://doi.org/10.3917/reco.596.1159>
- ❖ Nioche, J. (2016). Les trois paradigmes de l'évaluation des politiques publiques face à l'obligation de rendre des comptes et de rendre compte. *Revue française d'administration publique*, 160, 1227-1240. <https://doi.org/10.3917/rfap.160.1227>
- ❖ Sanou, A., Kouyaté, B., Bibeau, G., et Nguyen, V-K. (2011). Évaluation de l'évaluabilité d'une stratégie d'amélioration de la vaccination en milieu rural au Burkina Faso : théorie de l'intervention versus réalité, besoin d'information et évaluations. *Évaluation et planification de programme* 34, no. 3: 303-315.
- ❖ Sanou, Aboubakary & Kouyaté, Bocar & Bibeau, Gilles & Nguyen, Vinh-Kim, 2011. "Evaluability Assessment of an immunization improvement strategy in rural Burkina

Faso: Intervention theory versus reality, information need and evaluations," *Evaluation and Program Planning*, Elsevier, vol. 34(3), pages 303-315, August.

- ❖ Savard, J.-F., & Saël, E. (2020). La Cohérence Comme Instrument de Mesure des Politiques Publiques dans la Lutte Contre le Jeu Excessif dans les Cantons Suisses Romands. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 11(1), pp. 12–24. DOI: <https://doi.org/10.5334/ssas.139>
- ❖ Smith, M.F. (1989). *Evaluability assessment: A practical approach*. Boston Norwell, Mass. :Kluwer Academic; Distributors for North America Kluwer Academic Publishers. <http://dx.doi.org/10.1007/978-94-015-7827-1>.
- ❖ Soura, B. D., Dagenais, C., Bastien, R., Fallu, J.-S. et Janosz, M. (2016). L'étude d'évaluabilité :Utilité et pertinence pour l'évaluation de programme. *La Revue canadienne d'évaluation de programme*. 31(1), 18-33. doi : 10.3138/cjpe.207
- ❖ Trevisan, M.S. (2007). Evaluability assessment from 1986 to 2006. *American Journal of Evaluation*, 28(3). P290–303. <http://dx.doi.org/10.1177/1098214007304589>
- ❖ Van der linden, B. (2011). Principes généraux d'évaluation des effets d'un dispositif. *Reflets et perspectives de la vie économique*, L, 13-22. <https://doi.org/10.3917/rpve.501.0013>
- ❖ Varone, F. & Jacob, S. (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif. *Revue internationale de politique comparée*, 11, 271-292. <https://doi.org/10.3917/ripc.112.0271>
- ❖ Wholey, J.S. (1987). Evaluability assessment: Developing program theory. *New Directions for Program Evaluation*, 1987(33). P77–92. <http://dx.doi.org/10.1002/ev.1447>
- ❖ Wholey, J.S. (1994). Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation. Dans J.S. Wholey, H.P. Hatry et K.E. Newcomer (éds.), *Handbook of practical program evaluation* (pp. 15–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- ❖ Wholey, J.S. (2010). Exploratory evaluation. Dans J.S. Wholey, H.P. Hatry et K.E. Newcomer (éds.), *Handbook of practical program evaluation* (pp. 81–99). San Francisco: Jossey-Bass.

Autres documents

- ❖ Conseil Scientifique de l'Evaluation, « Petit guide de l'évaluation des politiques publiques », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1997, n° 3, p. 106-106. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1997-03-0106-002> ISSN 1292-8399.
- ❖ Direction Générale de l'Économie et de la Planification (DGEP) : Rapport de l'étude diagnostique des capacités évaluatives au Burkina Faso, mai 2017.
- ❖ Direction Générale de l'Économie et de la Planification (DGEP) : Guide de maturation d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement, Burkina Faso, Septembre 2018.
- ❖ Fonds de Consolidation de la Paix, *Examen de l'Évaluabilité et Analyse de l'Avancement, Portefeuille, à Madagascar*, Rapport final, Préparé par David Nyheim et Jérémie Toussaint, 08 Septembre 2018.
- ❖ Rapport OCDE, Comment les gouvernements peuvent-ils mobiliser l'évaluation des politiques pour améliorer une action publique éclairée par les preuves? Eléments clés d'une étude comparative de l'OCDE, 2020.
- ❖ Service de l'Évaluation Spéciale / SES (2015), *Étude de l'évaluabilité pratique des Interventions (co)financées par la Coopération belge*, SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, Bruxelles.
- ❖ Widmer, Thomas; Landert, Charles et Bachmann, Nicole (2000). Standards d'évaluation de la société suisse d'évaluation (Standards seval). 20p.

Ressources électroniques

- ❖ Front Matter. (1974). Public Administration Review, 34(4), i–ii. <http://www.jstor.org/stable/975237>
- ❖ Lessard, Sabrina, et autres. [Évaluation de l'évaluabilité du Plan québécois de prévention du tabagisme chez les jeunes 2010-2015](#). Québec : INSPQ, 2013. 44 p. Cote : HV 5770.Q3 L638é 2013
- ❖ Standards d'évaluation recommandés par la Société suisse d'évaluation (SEVAL), 1999. Disponible en ligne : www.seval.ch.

Annexes

Annexe 1 : Exemples de modèle logique

Exemples de modèles logiques

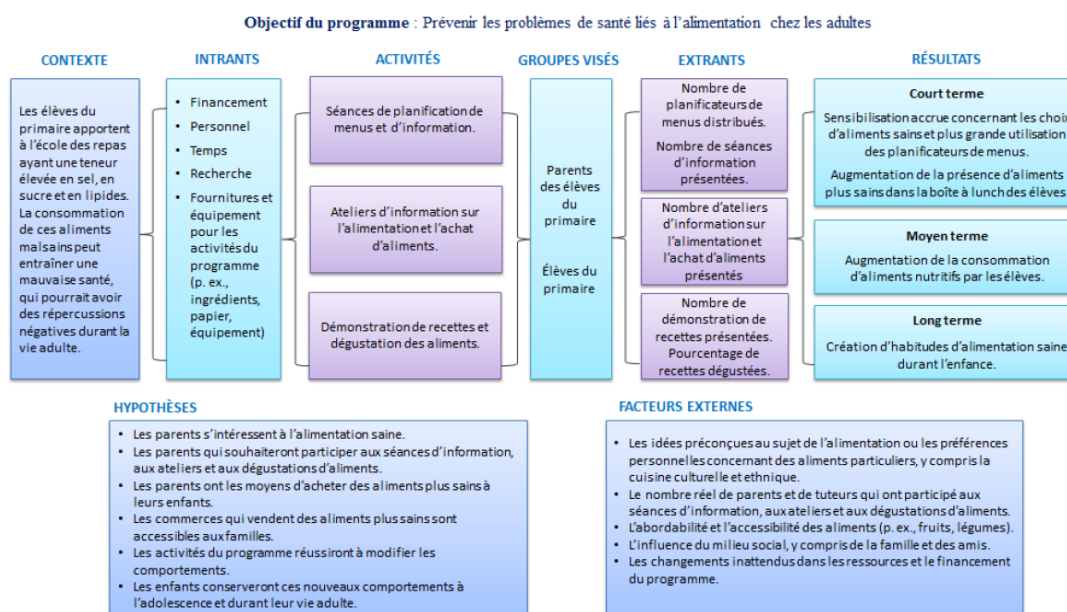
Les modèles logiques peuvent être simples ou complexes, et permettre une grande souplesse sur le plan de la conception. Ils sont souvent représentés de façon linéaire afin de favoriser la simplicité, le flux logique et la compréhension.^{3,8} Toutefois, ils peuvent être présentés selon un modèle cyclique et être aussi visuellement attrayants que nécessaire. La conception d'un modèle logique dépend de la nature de l'information qui est présentée et des besoins des intervenants (personnel du programme, bailleurs de fonds et membres de la collectivité). Différents types de modèles logiques seront appropriés pour différents programmes – ce qui fonctionne pour un programme peut ne pas fonctionner pour un autre. Même s'il existe des composantes communes, il ne s'agit pas d'une approche universelle. Ces composantes servent plutôt à simplifier et à guider l'élaboration du modèle et à faciliter la mise en œuvre des interventions du programme. La figure 1 ci-dessous présente un modèle logique de base qui peut servir de point de départ.

Figure 1. Exemple d'un modèle logique de base

Intrants	Activités	Groupes visés	Extrants	Résultats à court terme	Résultats à long terme

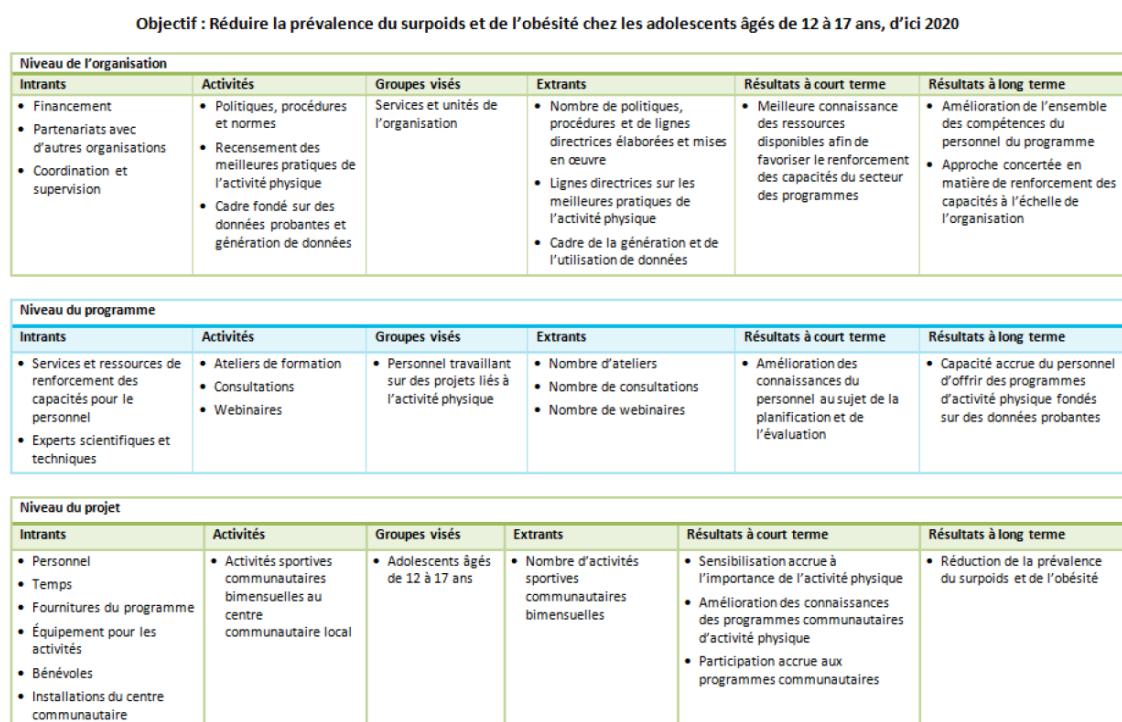
Les composantes supplémentaires énumérées au tableau 2 sont souvent décrites dans la théorie du changement des programmes, mais elles peuvent être directement incluses dans le modèle logique. La figure 2 montre un exemple de modèle logique qui englobe le contexte, les hypothèses et les facteurs externes, en plus des composantes communes.

Figure 2. Exemple d'un modèle logique incluant le contexte, les hypothèses et les facteurs externe

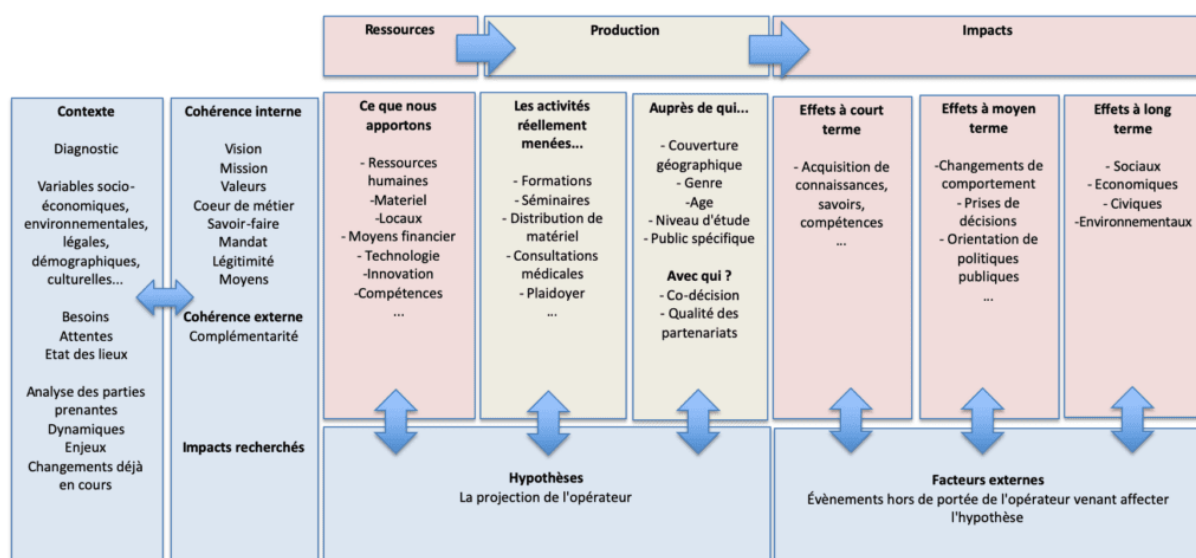


Les programmes plus vastes et plus complexes peuvent utiliser un modèle imbriqué afin de mieux gérer les détails du programme.³ Les modèles imbriqués consistent en un groupe de modèles logiques qui sont liés, mais qui offrent des niveaux de détail variés au sujet du programme, allant souvent d'un aperçu général jusqu'à de l'information plus précise.³ Par exemple, un modèle logique d'un programme d'activité physique ciblant les enfants et les adolescents peut donner un aperçu de haut niveau de la théorie sous-jacente du programme, ce qui est susceptible d'intéresser les bailleurs de fonds du programme et les partenaires communautaires. Pour offrir au personnel du programme et aux bénévoles des informations détaillées, d'autres modèles logiques seraient créés. Ces modèles peuvent fournir des informations supplémentaires sur les particularités du programme : un portant sur les interventions à l'intention des enfants plus jeunes et un autre pour les adolescents. Ainsi, le programme compterait trois modèles logiques, tous fournissant des informations connexes, mais différentes. La figure 3 montre un exemple d'un modèle logique imbriqué adapté.

Figure 3. Exemple d'un modèle logique imbriqué



Adapté de : University of Wisconsin Extension. Enhancing program performance with logic models. Multiple logic models: multi-level management system [Internet]. Madison, WI: University of Wisconsin Extension; 2010 [cité le 14 juillet 2016]. Disponible à : http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/Module_1_pages/M1_Section4/HTML/m1s4p04.htm



Modèle logique disponible sur le site <https://www.eval.fr/modele-logique/>

Annexe 2 : Cadre logique contenu dans le document de PSGE 2018-2027

ANNEXE1 : CADRE LOGIQUE DE LA POLITIQUE DU SECTEUR DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE 2018-2027

Intitulé du référentiel sectoriel :	Politique du secteur de la Gouvernance économique 2018-2027
Impact escompté du PNDES :	L'émergence d'une économie moderne basée sur un secteur primaire évolutif, plus compétitif et des industries de transformation et de services de plus en plus dynamiques, permettant de réaliser un taux de croissance économique annuel moyen de 7,7%, de créer au moins 50 000 emplois décents par an, de faire baisser l'incidence de la pauvreté à moins de 35% et de ramener la croissance démographique annuelle à 2,7% en 2020
Objectif Global de la Politique sectorielle	Promouvoir une bonne gouvernance économique assurant le développement économique et social du Burkina Faso

Objectif stratégique (référentiel national) : Transformer structurellement l'économie burkinabè, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social.

Axe 1 : Renforcement du pilotage de l'économie et de la gestion du développement

Objectif stratégique 1.1 : Améliorer la planification, la gestion de l'économie et dynamiser les économies locales

Effet attendu (ESA 1.1.1) : la planification et la gestion du développement sont renforcées

Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE1.1.1.1	Proportion des référentiels de planification validés par la CNPD	DGEP/MINEFID	Sectoriels	0%	100%	-
IE1.1.1.2	Taux d'exécution annuel du programme d'investissement public	DGB/MINEFID	Sectoriels	84% (ressources propres)	100%	-
IE1.1.1.3	Taux d'exécution des opérations de recensements et d'enquêtes	INSD	-	50%	100%	-

Effet attendu (ESA 1.1.2) : la création d'emplois décents est promue

Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
------	---------------------	--------------	-------------	-----------------------------	--------------------------	----------------------

57

IE1.1.2.1	Nombre moyen d'emplois décents créés par an (en milliers)	MJFIP	Sectoriel	22 700 (2015)	50 000/An	-
Effet attendu (ESA 1.1.3) : l'aménagement efficace du territoire est assuré						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE1.1.3.1	Proportion des Schémas régionaux d'aménagement et de développement durable du territoire (SRADDT)	DGDT/MINEFID	DGCT/MATD	0%	100%	-
IE1.1.3.2	Proportion des référentiels sectoriels et locaux intégrant les orientations du SNADDT	DGDT/MINEFID	DGCT/MATD	0%	100%	-
Effet attendu (ESA 1.1.4) : Les pôles de croissance et de compétitivité sont promus						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE1.1.4.1	Nombre de pôles de croissance et de compétitivité	DGDT/MINEFID	DGCT/MATD	1	8	-
IE1.1.4.2	Effectifs cumulés des emplois locaux créés par les pôles de croissance et compétitivité	DGDT/MINEFID	Bagrépôle	37000	47000	-
IE1.1.4.3	Part des pôles de croissance et de compétitivité dans le PIB	DGDT/MINEFID	DGEP/MINEFID	1%	3%	-
Effet attendu (ESA 1.1.5) : Le développement local harmonieux est promu						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE1.1.5.1	Taux d'élaboration/actualisation des PLD	DGDT	DGCT	0%	100%	-
Objectif stratégique 1.2 : Renforcer la coopération au développement						
Effet attendu (ESA 1.2.1) : La coopération économique est renforcée						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE1.2.1.1	Taux d'internalisation des	CNPE/MINEFID	DGTCP/MINEFID	ND	100%	-

	textes communautaires en matière de gouvernance économique					
IE1.2.1.2	Proportion des avis de conformité émis par rapport aux nouveaux projets et programmes à financement extérieur	DGCTP/MINEFID	DGCOOP/MINEFID	ND	100%	-
IE1.2.1.3	Proportion des PTF appliquant la division du travail	DGCOOP/MINEFID	PTF	ND	90%	-
IE1.2.1.4	Part contributive des burkinabé de l'extérieur dans le PIB	MAECBE	DGCOOP/MINEFID	1,9% (2011)	4%	-
Axe 2 : Amélioration de la gestion des finances publiques et du financement du développement						
Objectif stratégique 2.1. Optimiser la mobilisation des ressources financières						
Effet attendu (ESA 2.1.1) : La mobilisation des ressources intérieures est optimisée						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.1.1.1	Taux de pression fiscal	CNPE/MINEFID	Régies de recette	15%	≥20,1%	-
IE2.1.1.2	Taux de réalisation des recettes propres	DGI/DGD	-	98%	100%	-
Effet attendu (ESA 2.1.2) : La mobilisation des ressources extérieures est améliorée						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.1.2.1	Taux de prévisibilité de l'aide	DGCOOP/MINEFID	PTF	ND	85%	-
IE2.1.2.2	Taux d'évolution annuelle du volume de l'APD	DGCOOP/MINEFID	PTF	1,1%	5%	-
IE2.1.2.3	Taux d'absorption des ressources	DGCOOP/MINEFID	Sectoriels	59% (2014)	95%	-
Effet attendu (ESA 2.1.3) : Les autres formes de financement sont mieux exploitées						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.1.3.1	Nombre de projet de	DGCOOP/MINEFID	Sectoriels	5	40	-

59

	développement financé par le mode du Partenariat public privé	D				
Objectif stratégique 2.2 : Améliorer l'efficacité de la dépense publique et optimiser la gestion du patrimoine de l'Etat						
Effet attendu (ESA 2.2.1) : La gestion budgétaire est améliorée						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.2.1.1	Proportion des départements ministériels appliquant le budget-programme	DGB/MINEFID	Sectoriels	0%	100%	-
IE2.2.1.2	Répartition des marchés publics par type de procédures en nombre avec comme valeurs :	DGCMEF/MINEFID	-			
	- procédures exceptionnelles			17,26%	≤ 15%	
	- procédures de droit commun			82,74%	≥ 85%	
Effet attendu (ESA 2.2.2) : La gestion de la dette publique est améliorée						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.2.2.1	Ratio :	DGTCP/MINEFID	-			
	- dette publique totale/ recette budgétaire			9,58%	≤ 20%	-
	- VAN dette extérieure/ PIB			15,6%	≤ 40%	-
	- VAN dette extérieure/XBS			66,6%	≤ 150%	-
	- VAN dette extérieure/ recette budgétaires			86,14%	≤ 250%	-
	- service de la dette extérieure/ XBS			7,41%	≤ 20%	-
Effet attendu (ESA 2.2.3) : La gestion du patrimoine de l'Etat est efficace						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques

60

IE2.2.3.1	Proportion des ministères et institutions appliquant la comptabilité matières	DGAIE/MINEFID	Sectoriels	35% (2017)	100 %	-
IE2.2.3.2	Pourcentage de sécurisation de la propriété immobilière	DGAIE/MINEFID	DGI/MINEFID	ND	100 %	-
Objectif stratégique 2.3 : Renforcer la transparence et la redevabilité dans la gestion des finances publiques						
Effet attendu (ESA 2.3.1) : Le contrôle, l'audit et la lutte contre la fraude, le faux et la corruption sont renforcés						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.3.1.1	Audit interne (PEFA)	IGF/MINEFID	ASCE-LC	C (2017)	A	-
IE2.3.1.2	Audit externe(PEFA)	Cours des comptes	DGB/MINEFID	D (2017)	A	-
Effet attendu (ESA 2.3.2) : La lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme est renforcée						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.3.2.1	Taux de déclarations de soupçons traitées	CENTIF/MINEFID	-	94%	98%	-
Effet attendu (ESA 2.3.3) : La reddition des comptes est mieux assurée						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.3.3.1	Rapports financiers annuels (PEFA)	DGTCP/MINEFID	DGB/MINEFID	C+ (2017)	A	-
Effet attendu (ESA 2.3.4) : l'exercice de la tutelle financière des collectivités et des systèmes financiers est renforcé						
Code	Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence (2016)	Cibles finales PS (2027)	Hypothèses / Risques
IE2.3.4.1	Part du budget de l'État transférée aux collectivités territoriales	DGDT/MINEFID	DGCT	3,20%	27,42%	-
IE2.3.4.2	Pourcentage de contrôles sur les assurances	DGTCP/MINEFID	-	74%	100%	-

Annexe 3 : Critères pour évaluer le but, les objectifs et les actions

CRITÈRES POUR ÉVALUER LE BUT, LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS

Bien défini		Exemple*
BUT	- Doit préciser la raison d'être du programme - Doit viser un meilleur état de santé ou de bien-être pour une population cible	<i>D'ici 2000, réduire de 25 % la mortalité et la morbidité associées aux accidents de la route chez les enfants de moins de 5 ans.</i>
OBJECTIF GÉNÉRAL	- Doit identifier les étapes à franchir pour atteindre le but ultime - Doit viser un changement d'environnement, de normes sociales, d'habitudes de vie	<i>D'ici 1995, augmenter à 70 % les automobilistes transportant des passagers de moins de 5 ans qui utilisent adéquatement et en tout temps des dispositifs de retenue répondant aux normes officielles de sécurité, dans l'ensemble du Québec.</i>
OBJECTIF DE RÉSULTAT	- Doit identifier le changement envisagé (résultat attendu) - Doit orienter l'objectif vers la clientèle cible ou vers l'environnement	<i>D'ici 1992, augmenter à 80 % les parents d'enfants de 0 à 5 ans du territoire qui peuvent identifier les endroits où se procurer un dispositif de sécurité.</i>
OBJECTIF DE PROCESSUS	- Doit préciser la nature de ce qui doit être fait (biens, services) - Doit identifier la clientèle ciblée par les biens ou les services	<i>D'ici 1990, l'équipe de travail doit mettre sur pied et rendre fonctionnel, un prêt de siège d'auto pour enfants, dans la communauté.</i>
ACTION	- Doit identifier les responsables de l'action - Doit préciser la nature de ce qui doit être fait - Doit détailler le déroulement de l'action	- Élaboration du mode de fonctionnement du prêt du siège d'auto par les gestionnaires. - Mise en place d'un projet pilote de prêt de siège d'auto par l'équipe de travail identifiée.
Clair		Exemple
- Doit présenter une seule idée par énoncé - Doit expliciter l'ordre séquentiel entre le but, les objectifs et les actions (Les actions doivent être mises en œuvre pour atteindre les objectifs pour enfin atteindre le but) - Doit préciser la zone d'application (zone géographique et/ou milieu de vie du déroulement de l'action)		Les exemples ci-devant démontrent ces différents critères.
Mesurable		Exemple
- Doit identifier le degré désiré de la cible à atteindre - Doit identifier un indicateur - Doit préciser l'horizon temporel		Les exemples ci-devant illustrent, en italique, les critères mesurables. Seuls les indicateurs n'ont pas été identifiés. Un exemple pour l'objectif de processus pourrait être le suivant : nombre de projets de prêts de siège d'auto mis sur pied dans la communauté.

* Les exemples sont toutes issues de *La planification de la santé* (Pineault et Daveluy, 1995).

