



REPUBLIQUE DU BENIN

Fraternité – Justice - Travail



- GUIDE METHODOLOGIQUE -

D'ELABORATION DES POLITIQUES ET STRATEGIES SECTORIELLES

OCTOBRE 2019

Intégrant les dimensions transversales :
Le genre, l'emploi et le changement climatique

OCTOBRE 2019

Guide réalisé avec l'appui du PNUD



Message du Ministre d'Etat chargé du Plan et du Développement



Le Gouvernement de la République du Bénin, dans sa volonté de renforcer le système de planification, a adopté le Plan National de Développement (PND) 2018-2025 en vue de la concrétisation de la Vision « Bénin-2025 Alafia », de l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) et de la réalisation de l'Agenda 2063 de l'Union africaine (UA).

De plus, le nouveau contexte, caractérisé par l'adoption et l'application de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) découlant de la Directive n°6 de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), met l'accent sur l'efficacité de l'action publique, la budgétisation par programmes assortis d'objectifs et d'indicateurs, ainsi que la pluri-annualité des dépenses à travers une série de documents budgétaires. Ce nouvel environnement implique l'actualisation de l'ensemble des politiques et stratégies sectorielles de même que l'élaboration des stratégies pour les secteurs et ministères qui n'en disposent pas encore, de manière à les arrimer aux nouvelles orientations stratégiques fixées dans le PND et à la LOLF.

Depuis 2009, le Ministère en charge du Plan a mis à la disposition des acteurs de la chaîne « Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-Evaluation » un guide d'élaboration des politiques et stratégies sectorielles. L'existence de cet outil a induit un engouement pour l'élaboration des documents de planification sectorielle sans pour autant se traduire par un meilleur arrimage des programmes aux politiques et stratégies et sans assurer l'intégration des thématiques transversales telles que le genre, le changement climatique et l'emploi. En raison des nouveaux défis apparus dans l'environnement stratégique et institutionnel du Bénin, et en particulier l'impérieuse nécessité pour tous les secteurs ou ministères de (1) s'inscrire dans la mise en œuvre du PND et de ses documents d'opérationnalisation, (2) d'aligner les stratégies aux directives de la LOLF et (3) d'intégrer suffisamment le genre, le changement climatique et l'emploi dans les politiques et stratégies, une actualisation du guide méthodologique d'élaboration des politiques et stratégies sectorielles s'imposait. Dès lors, ce nouveau guide complète et enrichit considérablement le précédent. Il met l'accent sur une démarche administrative inclusive et sur les grandes phases de l'élaboration de politiques et prévoit des fiches-outils pour orienter la prise en compte des dimensions transversales à toutes les étapes du processus. Il constitue un outil important au service :

- ✓ des personnes physiques et morales responsables de l'élaboration des politiques publiques ;
- ✓ des personnes physiques et morales chargées des activités opérationnelles au sein des différentes structures et institutions de l'administration publique pour améliorer les choix stratégiques et leur opérationnalisation.

Je voudrais remercier les Partenaires Techniques et Financiers, particulièrement le Programme des Nations Unies pour le Développement pour leur accompagnement dans le processus de finalisation du présent guide révisé.

Abdoulaye BIO-TCHANE

Avant-propos

Le Ministère du Plan et du Développement a, entre autres attributions, d'animer la réflexion stratégique et prospective, d'élaborer les politiques et stratégies de développement national, de suivre leur mise en œuvre. La vague d'intérêts suscités par les recommandations de la revue du processus de gestion du développement organisée conjointement avec le Ministère de l'Economie et des Finances, s'est matérialisée par l'élaboration de documents de politiques et de stratégies dans presque l'ensemble des ministères.

En vue de faciliter et d'accompagner ce processus, il a été mis à la disposition des ministères sectoriels, depuis 2009, un guide méthodologique d'élaboration de stratégies sectorielles ou thématiques. Les acteurs de la chaîne planification, programmation, budgétisation et suivi-évaluation des ministères sectoriels et d'autres structures publiques, parapubliques et privées se sont appropriés cet outil et l'ont adopté comme une référence en matière de conception des documents de planification. Cependant, force est de constater, au fil du temps, qu'il importe d'intégrer au processus d'élaboration des documents de politiques et stratégies de nouvelles dimensions.

A titre illustratif, le guide n'a pas suffisamment mis l'accent sur la mise en cohérence des politiques sectorielles avec les thématiques transversales telles que le genre, l'emploi et le changement climatique aujourd'hui reconnues au plan international comme des défis ou enjeux majeurs. De même, il apparaît opportun d'introduire dans le guide certains éléments importants comme les conditions préalables au lancement du processus d'élaboration des documents de politiques et stratégies ainsi que la description plus fournie de la partie programmation. De plus, le guide ne répondait plus entièrement au contexte sous-régional actuel caractérisé par les nouveaux instruments de gestion des finances publiques adoptés par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine. Cette situation impose, d'une part, la généralisation effective de l'élaboration des politiques ou stratégies sectorielles par l'ensemble des ministères et structures étatiques et, d'autre part, la traduction immédiate de ces politiques ou stratégies en programmes. Dans ce contexte, les documents de politiques/stratégies sectorielles doivent pouvoir contenir les programmes essentiels qui les opérationnalisent de manière à faciliter la programmation budgétaire pluriannuelle.

Le guide actualisé avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement est consensuel, participatif et répond à un besoin d'efficacité des dépenses publiques. Ainsi, le guide actualisé :

- harmonise les concepts de planification stratégique avec ceux de programmation et de budgétisation par programmes ;
- fixe les principes directeurs de l'élaboration d'une politique et d'une stratégie ;
- définit le cadrage général des instruments de planification suivant la nature, l'horizon temporel et l'importance ;
- propose les étapes fondamentales d'élaboration des documents de politique et de stratégie robuste et précis ;
- définit les canons méthodologiques, orientés vers la performance et les résultats, pour tout document de politique et de stratégie.

Au moment où cet outil méthodologique plus adapté s'apprête à être largement diffusé auprès des administrations publiques, nous souhaitons vivement que la question de l'élaboration des politiques et stratégies de développement devienne une priorité dans tous les départements ministériels.

L'élaboration de ces documents doit donc bénéficier des appuis techniques et financiers conséquents et d'une rigueur méthodologique suffisante, gage de la pertinence des programmes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs partagés de développement.

C'est l'occasion pour nous de remercier tous les acteurs, surtout les cadres de l'administration et l'expert international qui ont participé à l'élaboration de ce guide.

Rodrigue CHAOU

Magloire A. AGUESSY

Le DGB

Le DGPD

Table des matières

Message	3
Avant-propos	4
Liste des sigles	7
Liste des figures	8
Liste des tableaux	9
Liste des encadrés	10
Boîte à outils	11
I. Introduction	12
1.1 Contexte	12
1.2 Justification	13
1.3 Objectifs	14
II. Le cadre national de planification et ses articulations	16
2.1 Etudes prospectives pour le long terme	17
2.2 Planification à moyen terme	17
2.3 Planification opérationnelle	20
III. Préalables et processus d'élaboration des stratégies et politiques	21
3.1 Phase 1 : Préalables	22
3.2 Phase 2 : Démarche d'élaboration d'une politique/stratégie sectorielle	26
3.2.1 Préparation	26
3.2.2 Diagnostic	29
3.2.3 Formulation du Cadre stratégique	34
3.2.4 Définition du Mécanisme de financement et de mobilisation de ressources	39
3.2.5 Définition du Mécanisme de Mise en œuvre	40
3.2.6 Définition du Dispositif de Suivi-Evaluation	40
3.3 Phase 3 : Validations	42
3.3.1 Validations Techniques	42
3.3.2 Validation national	42
3.4 Phase 4 : Avis et Adoption	43
3.4.1 Avis du Ministre chargé du Plan	
3.4.2 Adoption par le Conseil des Ministres	43
IV. Conclusion	44
V. Boîte à outils	46
VI. Glossaire	117
VII. Bibliographie	127

Liste des sigles

ANCB	Association Nationale des Communes du Bénin
DGPD	Direction Générale des Politiques de Développement
DGPEE	Direction Générale de la Promotion de l'Entreprenariat et de l'Emploi
DPBEP	Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle
DPFG	Direction de la Promotion de la Femme et du Genre
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
ENPLT	Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme
FFOM	Forces – Faiblesses – Opportunités - Menaces
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAG	Programme d'Action du Gouvernement
PAP	Plan d'Actions Prioritaires / Projets Annuel de Performance
PASD	Projet d'Appui à l'opérationnalisation des Stratégies de Développement
PC2D	Programme de Croissance pour le Développement Durable
PDC	Plan de Développement Communal
PND	Plan National de Développement
PNE	Politique Nationale pour l'Emploi
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PPBSE	Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'État
UA	Union Africaine
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable

Liste des figures et schémas

Figure n°1	Chaine PPBSE et instruments de planification suivant une approche programme
Figure n°2	Grandes articulations d'un document de politique sectorielle
Figure n°3	Articulation d'un programme avec plusieurs objectifs spécifiques
Schéma n°1	Types de concertation
Schéma n°2	Étapes d'élaboration d'une politique/stratégie
Schéma n°3	Étape de préparation
Schéma n°4	Résumé de la démarche d'intégration du triptyque « emploi-genre-climat » dans la phase de diagnostic
Schéma n°5	Cycle de vie d'une politique publique – suivi et évaluation – et principaux documents

Liste des tableaux

Tableau N°1	Hiérarchisation des instruments de planifications nationale, sectorielle/ministérielle et locale ¹
Tableau n°2	Matrice des SWOT/FFOM (Forces/faiblesses, opportunités/menaces)
Tableau n°3	Bonnes pratiques de l'analyse du secteur
Tableau n°4	Exemples d'orientation stratégique
Tableau n°5	Exemples d'objectifs globaux
Tableau n°6	Bonnes pratiques – mécanismes de mise en œuvre

¹ Adapté du guide méthodologique d'élaboration et de suivi-évaluation des politiques publiques, 2015 (PNUD)

Liste des encadrés

Encadré 1	Exigence de l'élaboration de stratégies sectorielles
Encadré 2	Phases d'élaboration
Encadré 3	Atelier de formation des acteurs

<u>FICHE 1 :</u>	<u>Structure de programmes</u>
<u>FICHE 2 :</u>	Conditions requises pour l'élaboration d'une politique/stratégie sectorielle
<u>FICHE 3 :</u>	Gestion des Risques
<u>FICHE 4 :</u>	Méthodologie du Cadre Logique
<u>FICHE 5 :</u>	Chaîne de résultats
<u>FICHE 6 :</u>	Structuration type d'un document de politique/stratégie sectorielle
<u>FICHE 7 :</u>	Arbre à problèmes
<u>FICHE 8 :</u>	Analyse FFOM/SWOT
<u>FICHE 9 :</u>	Intégration de la problématique du changement climatique dans la planification sectorielle
<u>FICHE 10 :</u>	Intégration de la dimension sectorielle emploi
<u>FICHE 11 :</u>	Intégration de la problématique du genre dans la planification sectorielle

I. Introduction

1.1 Contexte

Au terme des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), plus de 150 Chefs d'Etat et de Gouvernement ont adopté à l'unanimité le 25 septembre 2015 l'Agenda de développement 2030. Cet Agenda comporte dix-sept Objectifs de Développement Durable (ODD) qui visent à éradiquer la pauvreté d'ici à 2030 et à promouvoir un avenir durable. Le Bénin, à l'instar des autres pays de Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), se situe à un tournant décisif de la gestion rationnelle du processus de développement. Dans le cadre de la réalisation des objectifs en matière d'intégration régionale, le Conseil des Ministres de l'UEMOA a adopté de nouvelles directives relatives à l'amélioration et à la modernisation des instruments de gestion des finances publiques au sein des huit pays membres de la zone. Ces directives, au nombre de six, ont trait au code de transparence dans la gestion des finances publiques, aux lois de finances, à la comptabilité publique, à la nomenclature budgétaire de l'État, au plan comptable de l'État et au Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE). Elles modifient le cadre législatif communautaire dans lequel les pays membres de la zone s'étaient inscrits jusqu'à présent. Aussi, le Bénin a-t-il transposé dans sa législation nationale la Directive n° 6 portant Lois de finances à travers l'adoption le 08 juillet 2013 de la Loi Organique relative aux Lois de Finances au Bénin (LOLF).

L'introduction d'instruments de programmation budgétaire pluriannuelle, comme le Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuel (DPBEP) et les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) dans le système d'allocation des ressources, fera du budget de l'Etat un véritable outil de mise en œuvre de la politique de développement. La condition sine qua non de réussite de la mise en œuvre de ce nouveau

Le nouveau contexte de gestion budgétaire impose aux ministères et structures de l'Etat qui bénéficient de ressources publiques, l'élaboration de stratégies sectorielles et leur traduction en programmes.

Encadré 1 : Exigence de l'élaboration de stratégies sectorielles

paradigme de développement est, sans conteste, l'alignement de toutes les politiques et stratégies sectorielles sur les cadres de référence et d'intervention.

Le nouveau contexte de gestion budgétaire impose aux ministères et structures de l'Etat qui bénéficient de ressources publiques, l'élaboration de stratégies sectorielles et leur traduction en programmes. A cet égard, les stratégies sectorielles constitueront des documents essentiels pour la programmation budgétaire pluriannuelle intégrant les innovations induites par les directives qui imposent, entre autres, (i) de mettre en cohérence les stratégies nationales et les politiques sectorielles, (ii) de dynamiser les systèmes de programmation et de suivi au niveau sectoriel, et (iii) de renforcer les capacités en planification opérationnelle sectorielle.

1.2 Justification

Au lendemain des Assises nationales sur la planification au Bénin, tenues en 1991, les secteurs ou ministères élaborent des stratégies de développement, qui servent à l'orientation et à la canalisation de leurs actions. La démarche a connu une impulsion décisive depuis 2000, année d'adoption de la vision « Bénin 2025 Alafia », après environ une décennie d'interruption de la pratique de la planification. Dans ce cadre, le gouvernement a confié, entre autres attributions, la responsabilité de l'élaboration des politiques et stratégies au Ministère en charge de la planification. Depuis lors, celui-ci, sous ses différentes appellations, anime et encadre à travers sa Direction en charge de la planification stratégique, le processus d'élaboration des stratégies de développement. Pour accompagner techniquement les ministères dans cet exercice, le Ministère en charge de la planification a élaboré et rendu public en 2009 un Guide méthodologique d'élaboration des stratégies sectorielles au Bénin.

Ce guide visait à rendre disponible une démarche harmonisée en vue de la production de documents de stratégie de qualité. Il visait également la mise en cohérence entre les diverses stratégies élaborées et la mise en œuvre des orientations de développement du gouvernement. En vigueur jusqu'en 2019, le guide a permis, non seulement la formation des ressources humaines dans le domaine de l'élaboration des stratégies de développement, mais également de disposer, dans bon nombre de ministères et de secteurs, d'une politique ou stratégie de développement. Cependant, cela ne s'est pas fait de manière uniforme, tant au niveau des secteurs que des ministères. De plus, la qualité des documents de politiques ou de stratégies produits reste plus ou moins satisfaisante. Outre la longue durée du processus de la réalisation des documents parfois observée, conduisant dans certains cas à l'abandon, on note :

- une implémentation insuffisante de l'approche participative ;
- le non-respect des canons méthodologiques en matière d'établissement du diagnostic, de formulation des objectifs et des indicateurs ;
- l'absence de véritables choix stratégiques avec pour conséquence des coûts de stratégie irréalistes ;
- la non-prise en compte des aspects genre, emploi et changement climatique.

Ces insuffisances s'expliquent par plusieurs raisons : l'appropriation incomplète du guide par l'ensemble des partenaires et des acteurs ; l'insuffisance en quantité et en qualité de ressources humaines et financières mobilisées ; les déficits en matière d'organisation par rapport aux exigences du processus d'élaboration d'une stratégie. Ainsi, il convient d'améliorer le Guide de 2009, notamment sur les aspects relatifs à :

- la dynamique de concertation avec les acteurs des secteurs et domaines concernés ;
- l'organisation et la planification du processus d'élaboration d'une stratégie ;
- la formulation et l'articulation des choix stratégiques ;
- l'évaluation des coûts des programmes et la priorisation ;
- le contenu et la présentation des documents requis ;

- les illustrations pédagogiques.

Ainsi, une révision s'imposait afin, d'une part, de traduire au niveau des stratégies de développement, la nouvelle approche de performance prônée dans l'administration publique, et, d'autre part, d'assurer une mise en œuvre efficace du PND (2018 -2025).

L'approche méthodologique du guide considère l'élaboration d'une politique ou stratégie comme un processus en cinq (5) phases

Encadré 2 : Phases d'élaboration

C'est pourquoi, le guide méthodologique révisé se veut précis sur la démarche de détermination des résultats de développement recherchés dans un secteur ou un ministère donné, ainsi que sur le rôle et les responsabilités des divers acteurs de développement. L'approche méthodologique du guide considère l'élaboration d'une politique ou stratégie comme un processus en cinq (5) phases. Chacune des phases étant elle-même décomposée en des étapes représentatives d'un paquet d'activités/tâches à mener.

1.3 Objectifs

Le guide comporte un objectif général et quatre (4) objectifs spécifiques.

Objectif général

Le guide a pour objectif général d'accompagner les départements ministériels et tout autre organisme à se doter, dans les secteurs/domaines dont ils ont la charge, de l'outil de développement qu'est le document de politique ou de stratégie.

Objectifs spécifiques

Les quatre (4) objectifs spécifiques assignés au présent Guide méthodologique sont les suivants :

- préciser aux acteurs concernés la nature, la définition, l'objectif, l'horizon et le positionnement des différents instruments de planification sectorielle/ministériel;
- fournir aux acteurs concernés une démarche méthodologique harmonisée d'élaboration d'un document de politique et de stratégie;
- offrir une boîte à outils d'intégrations des thématiques transversales, de choix des programmes, etc.;
- permettre un passage simple de la politique sectorielle au Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses.

Le guide s'articule autour de quatre (4) chapitres correspondant aux quatre objectifs spécifiques. La présente introduction clarifie le contexte d'élaboration du guide, la démarche et les concepts. Le premier chapitre précise **les préalables** à l'élaboration d'un document de politique et de stratégie. Le deuxième chapitre traite du **cadre référentiel** des documents de politiques et stratégies. Il établit l'articulation entre les différents documents de politique par rapport à l'échelle de planification et l'horizon temporel considéré. Le troisième chapitre définit **le processus devant**

guider l'élaboration des politiques et stratégies sectorielles et le dispositif de suivi évaluation à y intégrer. Le quatrième chapitre présente la **boîte à outils d'élaboration de la politique sectorielle** notamment les outils et les fiches d'intégration des thématiques transversales.

Démarche méthodologique

Le processus participatif et inclusif, dans le cadre de l'actualisation du Guide, a été conduit par la Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD), en collaboration avec la Direction Générale du Budget (DGB) et avec l'appui du PNUD à travers le Projet d'Appui à l'opérationnalisation des Stratégies de Développement (PASD). Un consultant international a été recruté par le PNUD à cet effet. Une séance de cadrage a permis aux parties prenantes d'harmoniser les points de vue pour finaliser la méthodologie proposée par le consultant.

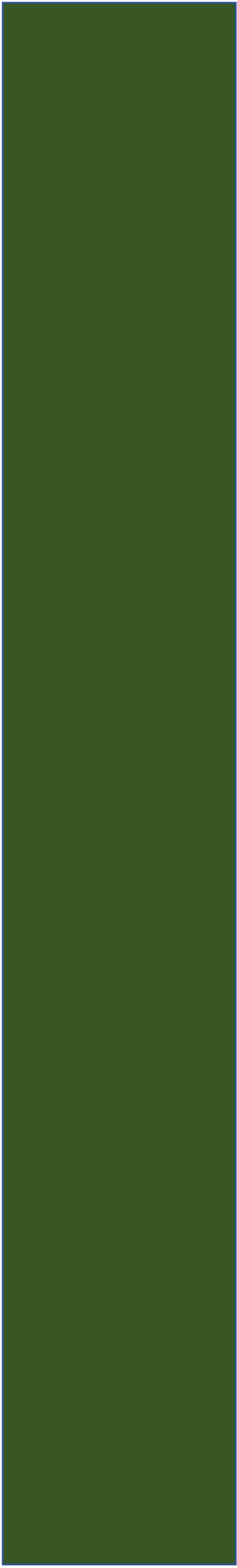
Suite à cette séance, un atelier technique a été organisé et a connu la participation des représentants des ministères en charge des thématiques transversales tels que le genre, l'emploi et le changement climatique. Cet atelier a permis de disposer d'un premier draft qui a été enrichi au cours d'un deuxième atelier technique et pré-validé par les Directeurs de la Programmation et de la Prospective (DPP) ainsi que les personnes ressources qui sont les premiers utilisateurs de ce Guide.

Un atelier d'appropriation en guise de cas pratique par un ensemble d'acteurs de la chaîne de planification, programmation, budgétisation et suivi/évaluation a été organisé. Cet exercice a permis d'améliorer le projet du guide

Encadré 3 : Atelier de formation des acteurs

Le document ainsi pré-validé a fait l'objet d'un atelier d'appropriation en guise de cas pratique par un ensemble d'acteurs de la chaîne de Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi/ Evaluation. Cet exercice a permis d'améliorer le projet du guide qui a été validé et transmis en Conseil des Ministres pour adoption.

La dernière phase a consisté au lancement national du Guide d'élaboration des documents de politique et stratégie et à sa dissémination.

A solid dark green vertical bar runs along the left edge of the page.

Le cadre national de planification et ses articulations

II. Le cadre national de planification et ses articulations

Le système actuel de planification au Bénin repose sur une approche de planification à trois niveaux articulés les uns aux autres. Au rang des grandes conclusions des journées nationales sur la planification, il a été retenu : (i) les études prospectives pour le long terme ; (ii) la planification à moyen terme ; (iii) et les programmes d'investissements triennaux glissants.

2.1 Etudes prospectives pour le long terme

Le premier palier de cette structure pyramidale de gestion du développement s'est concrétisé en l'an 2000 par la réalisation des Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme (ENPLT) et l'adoption d'une vision prospective pour le pays, dénommée : « Bénin 2025 Alafia ». Ces études représentent surtout un exercice de planification à long terme avec la participation de toutes les couches sociales du pays et permet de dégager les représentations possibles de l'avenir du pays. Cette vision intitulée « **un pays phare, un pays bien gouverné, uni et de paix, à économie prospère et compétitive, de rayonnement culturel et de bien-être social** » repose sur le scénario « Bénin 2025 Alafia ». Cette vision se fonde sur cinq (5) principales orientations que sont : (i) la bonne gouvernance, (ii) l'unité nationale et la paix, (iii) une économie prospère et compétitive, (iv) une culture convergente et rayonnante et (v) le bien-être social.

Les engagements régionaux et internationaux sont intégrés dans la planification à long et moyen termes, notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 et l'Agenda 2063 de l'UA. La Vision « Bénin 2025 Alafia », les ODD et l'Agenda 2063 sont opérationnalisés à moyen terme par les documents de politique et de stratégie nationale, sectorielle, ministérielle et locale.

2.2 Planification à moyen terme

Plan National de Développement

Le Plan National de Développement (PND), d'horizon décennal, est le premier niveau de déclinaison de la vision « Bénin 2025 Alafia », des Objectifs de Développement Durable (ODD) et de l'Agenda 2063 de l'UA. Il assure la continuité des actions de développement d'un Gouvernement à l'autre et offre également l'opportunité d'assurer l'atteinte des cibles prioritaires à tous les niveaux du processus de gestion de développement (niveaux central, sectoriel et local). Il est opérationnalisé par le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) et le Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D).

Le PND 2018-2025 est structuré autour des thématiques majeures ci-après : i) le capital humain et le bien-être des populations ; ii) la productivité et la compétitivité économiques ; iii) l'environnement, les changements climatiques et le développement des territoires, et iv) la gouvernance.

C'est un document de planification visant la croissance économique, la lutte contre la pauvreté et la sécurité humaine nécessaires pour la réalisation de la vision Bénin 2025 ALAFIA, des Objectifs de Développement Durable (ODD) et de l'agenda 2063 de l'Union Africaine. Un cadrage macroéconomique et social est élaboré et basé sur trois scénarii prenant en compte plusieurs paramètres économiques financiers et budgétaires. Le scénario PND-ODD est celui retenu où il est prévu : (i) un taux de croissance économique de 10,2% en 2025, contre 5,6% en 2017 ; (ii) un taux d'investissement passerait de 29,1 % en 2017 à 33,2 % pour la période 2022-2025 et (iii) des recettes hors dons représenteraient 22,3 % du PIB au cours de la période 2022-2025 contre 17,6 % en 2017.

Politiques et stratégies sectorielles/ministérielles

Les politiques ou stratégies sectorielles s'inscrivent dans le niveau de planification à moyen terme. Elles sont des déclinaisons des objectifs thématiques du Plan National de Développement en objectifs sectoriels de moyen terme. Une politique sectorielle est élaborée pour un secteur d'activités. Le secteur est considéré comme une agrégation de domaines de compétence des ministères ou sous-secteurs. Ainsi, une stratégie sectorielle est élaborée pour les domaines ou sous-secteurs. Elle est une déclinaison de la politique sectorielle. Une stratégie ministérielle est une synthèse cohérente des stratégies sectorielles qui relève des domaines de compétences du département ministériel considéré. Elle prend la dénomination du plan stratégique.

Planification locale

Conformément à la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, chaque commune dispose d'un document de planification locale qu'est le Plan de Développement Communal (PDC) sur une période de cinq ans. Le PDC s'insère dans les orientations nationales. Il est arrimé au Plan National de Développement (PND), aux documents de politiques et stratégies sectorielles, au Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), au Programme d'Action du Gouvernement (PAG) ainsi qu'au PC2D.

Tableau N°1 : Hiérarchisation des instruments de planification nationale, sectorielle/ministérielle et locale²

Type de planification	Structures Responsables ³	Horizon	Exemples d'instruments de planification
Perspectives à long terme	Direction Générale des Politiques de Développement	25 ans	Études Nationales de Perspectives à Long Terme « Bénin 2025 Alafia »
Stratégie nationale	Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD)	10 ans	Plan National de Développement (2018-2025)
Politiques sectorielles	Secrétariat Technique Permanent du Plan Sectoriel de l'Éducation	10 ans	Lettre de Politique Educative
Stratégies sectorielles	Secrétariat Technique Permanent du Plan Sectoriel de l'Éducation	5 ans	Plan Sectoriel de l'Education
Stratégies sous-sectorielles	Direction de l'Hygiène et de l'Assainissement de Base (DHAB)	7 ans	Stratégie Nationale d'Assainissement des Eaux Usées en Milieu Urbain (2008-2015)
Plans stratégiques	Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)	5 ans	Plan Stratégique du Ministère du Plan et du développement
Stratégies thématiques	Direction de la Promotion de la	5 ans	La Politique Nationale de Promotion de la

² Adapté du guide méthodologique d'élaboration et de suivi-évaluation des politiques publiques, 2015 (PNUD, Le Pole, AFRISTAT)

³ La structure qui coordonne l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des instruments

	Femme et du Genre (DPFG)		Femme (2002-2006)
Stratégie de développement local	Mairies	5 ans	Plan de Développement Communal

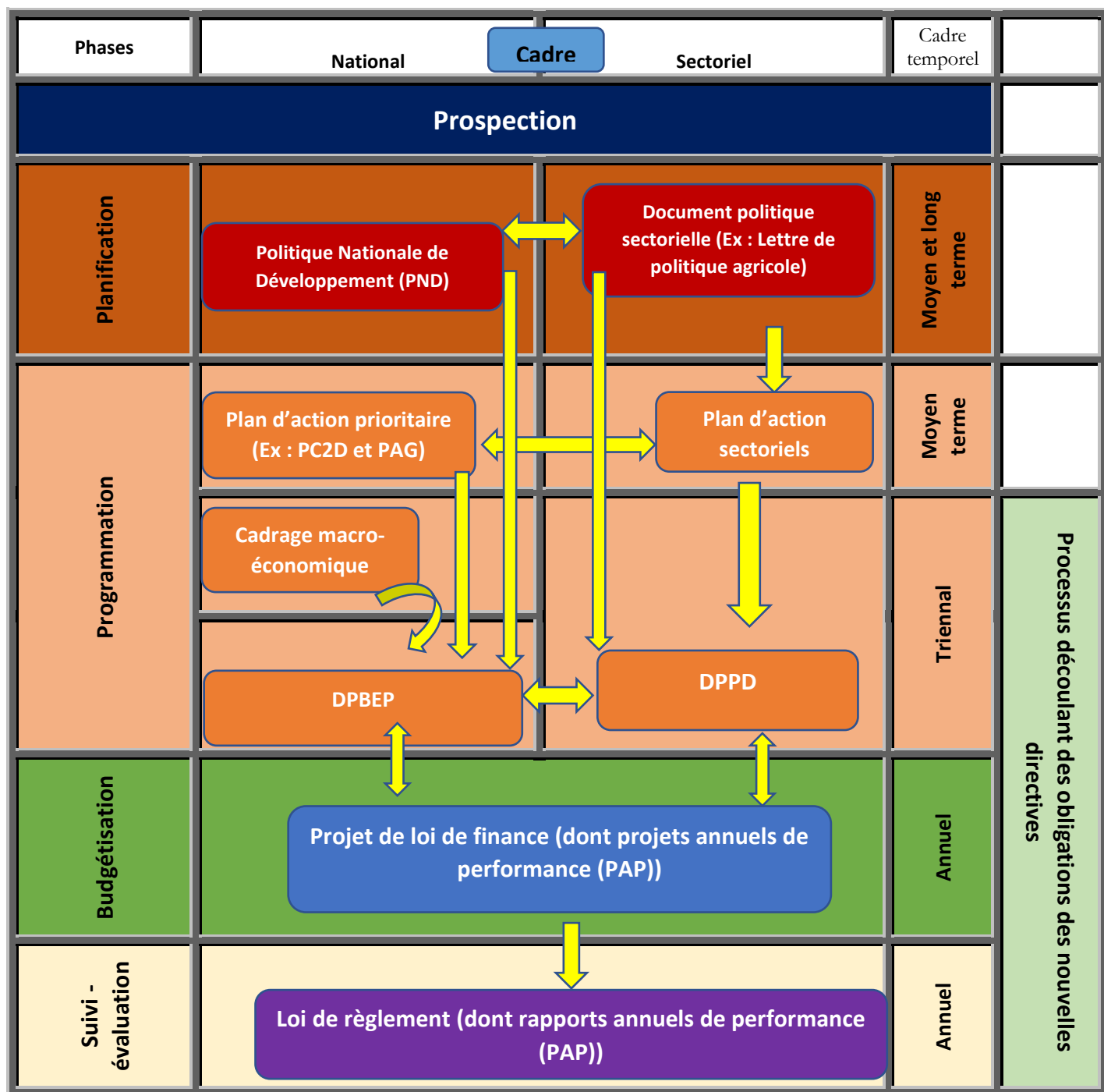
Source : Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD, 2019)

2.3 Planification opérationnelle

La planification opérationnelle est le niveau de déclinaison et de programmation des documents de politiques et de stratégies sectorielles. C'est le niveau de passage des politiques et stratégies sectorielles aux programmes opérationnels. Le document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD), les programmes, les Plans d'actions et les projets annuel de performance (PAP) constituent le cadre référentiel au niveau opérationnel. Le DPPD est cadré par le DPBEP et contient, de ce fait, les contraintes macro-budgétaires qui y sont identifiées. Le DPBEP est l'instrument de programmation pluriannuelle glissant pour l'ensemble des recettes et des dépenses. Il couvre une période minimale de trois (3) ans, la première année correspondant à l'exercice visé par le projet de loi de finances.

A l'échelle d'un ministère, il y a non seulement (i) les politiques et les stratégies sectorielles ainsi que leurs programmes représentatifs, mais aussi : (ii) le document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et (iii) le projet annuel de performance (LOLF, 2013).

Figure n°1 : Chaine PPBSE et les instruments de planification suivant une approche programme



PREALABLES ET PROCESSUS D'ELABORATION DES STRATEGIES ET POLITIQUES

III. PREALABLES ET PROCESSUS D'ELABORATION DES STRATEGIES ET POLITIQUES

Cette partie décrit les conditions préalables au processus d'élaboration des politiques et stratégies ainsi que les différentes étapes de leur élaboration. Il est distingué quatre phases : (i) la phase préalable, (ii) la phase du processus de l'élaboration, (iii) la phase de validations et (iv) la phase d'avis et de l'adoption en Conseil des Ministres.

3.1 Phase 1 : Préalables

3.1.1. Avis préalable du Ministère chargé de la planification

Conformément à sa mission d'impulsion, de pilotage du développement économique et social et du suivi de la mise en œuvre des politiques et stratégies, le Ministère⁴ chargé du Plan et du Développement émet un avis de non objection au début de tout processus d'élaboration des politiques et stratégies sectorielles.

L'objectif de cette première phase est de s'assurer de l'opportunité de disposer de document de stratégie/politique/plan qui fait l'objet de la sollicitation du Ministère sectoriel. A cet effet, le Ministère sectoriel envoie au Ministère en charge de la planification d'une demande d'avis signée par le ministre de tutelle ou son délégué (SGM ou DC) accompagné de la note conceptuelle et de la fiche de contrôle signée par le Directeur de la Programmation et de la Prospective du ministère concerné.

En cas d'avis favorable, la DGPD fournit son appui technique au processus jusqu'à l'adoption en Conseil des Ministres.

Utiliser la fiche – outil n°2 Checklist, pour les critères à remplir.

Les échanges entre le Ministère en charge de la planification et le Ministère sectoriel permettent d'apporter les clarifications nécessaires et par la suite d'accepter, d'ajuster ou de sursoir à l'initiative d'élaboration d'un document de stratégie/politique/plan sectoriel. Ainsi, un consensus est arrêté entre le Ministère en charge de la planification et le Ministère sectoriel.

3.1.2. Principes majeurs

Les principes suivants sous-tendent l'élaboration des stratégies et politiques sectorielles :

1. la démarche participative ;
2. l'appropriation ;

⁴ À travers la Direction Générale des Politiques de Développement

3. l'alignement ;
4. la gestion axée sur les résultats ;
5. la redevabilité.

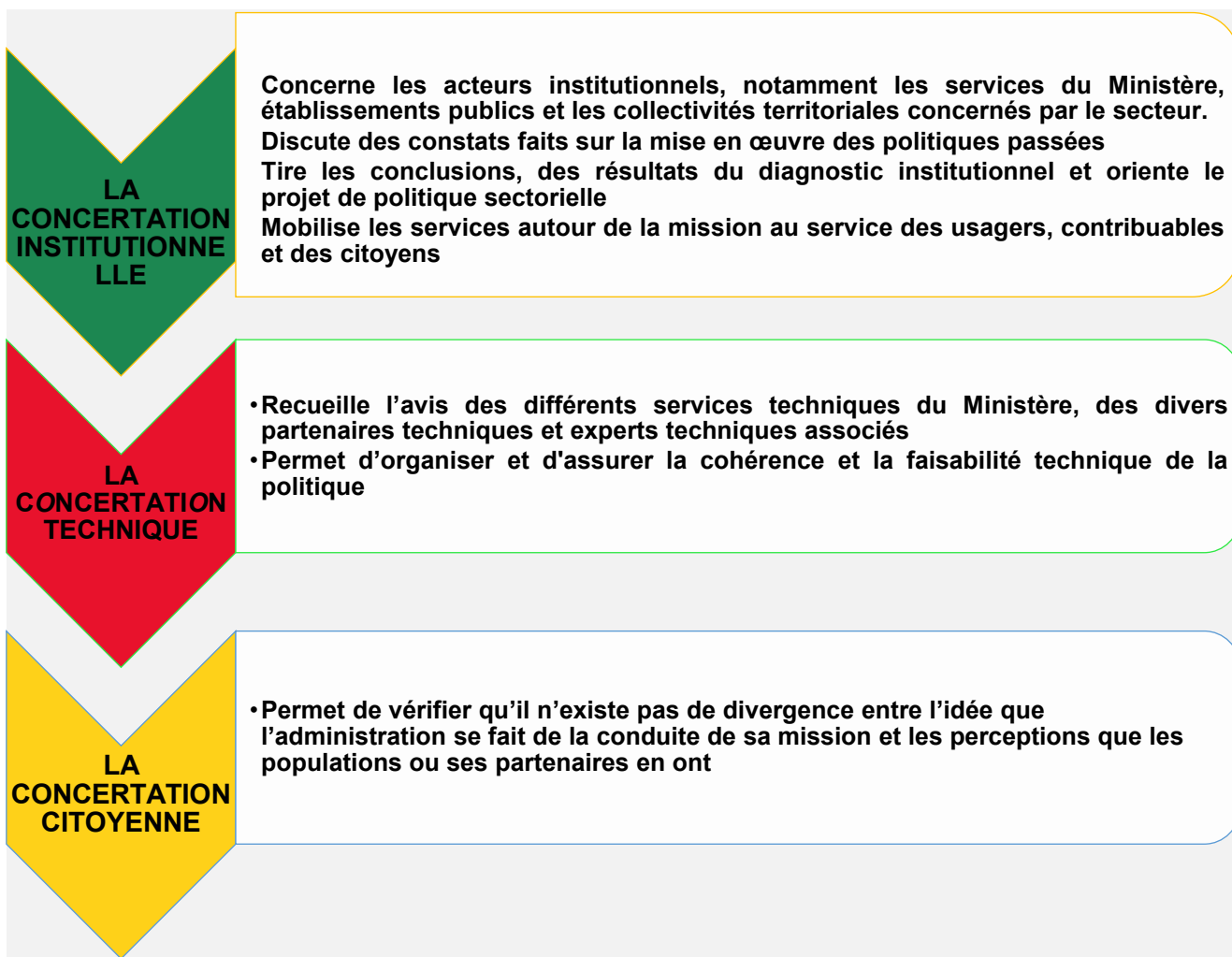
LA PARTICIPATION

La démarche participative permet de prendre en compte les préoccupations des acteurs concernés et d'obtenir ainsi leur adhésion

Pour bien mener une concertation, celle-ci doit passer par trois grandes phases :

- 1. La phase de préparation** qui permet de déterminer les objectifs de la concertation selon les différentes étapes d'élaboration de la politique sectorielle : Bilan des connaissances et analyse du contexte ; identification des acteurs de la concertation ; les moments de la concertation, etc.
- 2. La phase de définition de la stratégie de concertation** qui permet de décrire une stratégie détaillée de concertation pour chacune des phases retenues et vise entre autres, le cadrage de la concertation et l'information à communiquer avec les acteurs ciblés.
- 3. La phase de mise en œuvre** qui prévoit l'ensemble du déroulement opérationnel des étapes de la concertation. Elle se déroule suivant la stratégie définie en adaptant, à la situation concrète, les outils et modalités de la concertation.

Schéma n°1 : Types de concertation



L'APPROPRIATION

Les acteurs de la chaîne PPBSE disposent d'une maîtrise profonde du guide et s'approprient la démarche méthodologique d'élaboration des stratégies/politiques

Le Ministère chargé du Plan et du Développement s'engage à accompagner les ministères sectoriels dans le renforcement des capacités en vue d'une utilisation accrue du Guide.

L'ALIGNEMENT

Les partenaires apportent leur soutien aux stratégies et politiques nationales de développement définies par les autorités

Les acteurs doivent promouvoir l'utilisation du Guide - unique cadre de référence au Bénin, en matière d'élaboration des politiques/stratégies afin d'être en mesure d'obtenir l'appui des partenaires.

LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

La gestion axée sur les résultats doit être au cœur de l'élaboration des politiques publiques notamment des politiques sectorielles, ce qui justifie la nécessité de passer des politiques aux programmes dans la démarche d'élaboration du présent guide.

Pour tout Ministère, elle constitue, le fondement pour la formulation d'une vision claire, la fixation des objectifs précis, l'identification des moyens pour les atteindre, l'établissement d'un échéancier et la possibilité de mesurer les progrès et le chemin parcourus.

LA REDEVABILITE

Il s'agit de s'assurer que les dispositions de responsabilisation et de reddition de compte sont suffisamment prises en compte aussi bien dans le déroulement du processus de l'élaboration (concertation-consultation et validation) que dans le contenu du document même pour la mise en œuvre efficace.

3.2 Phase 2 : Démarche d'élaboration d'une politique/stratégie sectorielle

Une fois que la volonté d'élaborer un document de politique sectorielle est affirmée au sein du département concerné et que l'avis du Ministère en charge de la Planification a été obtenu, six (6) grandes étapes sont indispensables pour l'élaboration d'une politique/stratégie, à savoir :

1. La préparation ;
2. Le diagnostic ;
3. La formulation du cadre stratégique ;
4. La définition du mécanisme de financement ;
5. La définition du mécanisme de mise en œuvre ;
6. La définition du dispositif de suivi-évaluation.

Ces étapes sont linéaires comme le montre le schéma ci-après :

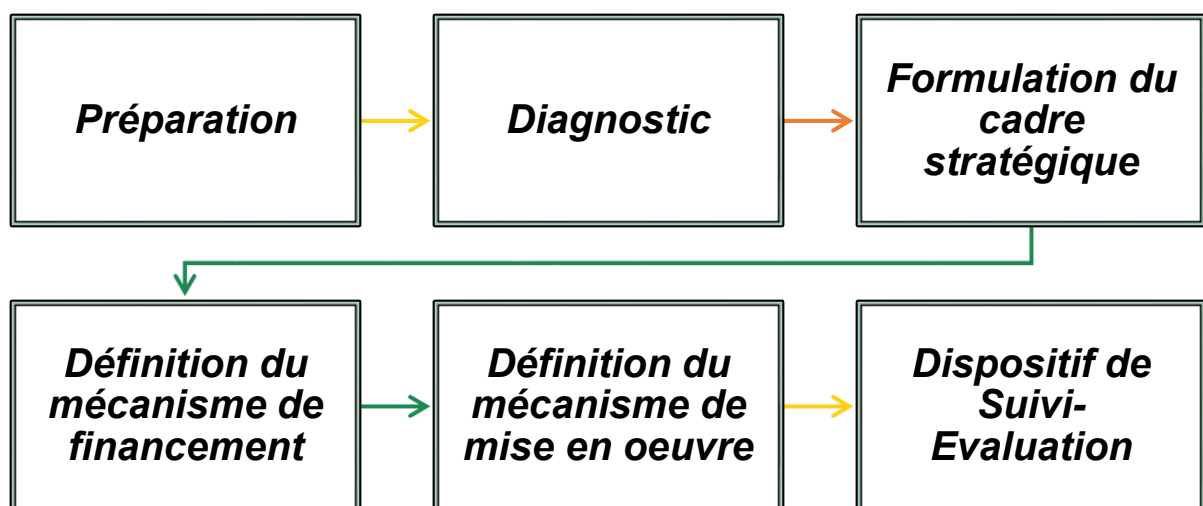


Schéma n°2 : Etapes d'élaboration d'une politique/stratégie

3.2.1 La préparation

Cette étape démarre avec l'avis favorable du Ministère en charge du plan pour l'élaboration du document de politique ou de stratégie et va jusqu'au lancement de l'élaboration dudit document. Elle est constituée de six (6) étapes à savoir : (i) la définition de l'approche à retenir ; (ii) l'élaboration et la validation des termes de références/note conceptuelle ; (iii) la mobilisation des ressources nécessaires ; (iv) la mise en place du cadre institutionnel ; (v) la définition du rôle des acteurs et (vi) l'organisation d'un atelier méthodologique.

3.2.1.1 Définition de l'approche à retenir

Concernant spécifiquement l'approche d'élaboration de la politique ou de la stratégie, trois (3) cas de figure peuvent se présenter notamment « le faire » ; le « faire faire » et le « mixte ».

L'option « faire » : elle repose sur l'implication exclusive des compétences internes à un secteur. Ces compétences ne sont pas seulement les acteurs d'un Ministère. Il s'agit de tous les acteurs publics, parapublics et privés dont les champs d'intervention relèvent du secteur concerné. Dans ce cadre, l'inconvénient majeur est que le document de politique ou de stratégie issu de ce processus ne bénéficie pas de l'expertise externe qui aurait pu l'enrichir. Le processus peut prendre également un temps assez long du fait de la non disponibilité de tous les acteurs et du non-respect de la feuille de route.

L'option « faire faire » : elle repose sur le recours aux compétences externes. Elle repose sur le recrutement de consultants externes à qui sont confiés l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique ou de la stratégie. Cette option peut présenter plusieurs inconvénients tels :

- ✓ Le diagnostic réalisé n'est pas réellement participatif et ne permet pas de cerner tous les problèmes du secteur ;
- ✓ Les choix opérés pour la politique ou la stratégie ne permettent pas toujours de relever les défis identifiés ;
- ✓ L'opérationnalisation de la politique ou de la stratégie connaît des défaillances du fait d'une faible appropriation par les acteurs du secteur.

L'option « mixte » : elle s'appuie sur une approche qui combine le « faire » et le « faire faire ». Cette option présente l'avantage principal de pallier les inconvénients du « faire » et du « faire faire » et d'obtenir un document de qualité. Cette option est fortement recommandée.

3.2.1.2. Elaboration et validation des termes de références

Les termes de référence, comprenant le chronogramme de l'activité, sont élaborés et soumis à l'appréciation du Ministère chargé de la planification. Une réunion est alors organisée et permet d'harmoniser les points de vue sur les termes de référence notamment les questions administratives, la démarche méthodologique d'élaboration du document et les résultats attendus.

3.2.1.3 Mobilisation des ressources nécessaires

L'élaboration d'une politique sectorielle en tant que processus doit être planifiée et budgétisée. L'initiative doit être accompagnée de la mobilisation des ressources (humaines et financières) nécessaires à la conduite de l'activité. Il s'agit de s'assurer des compétences requises et les ressources financières pour la réalisation de l'activité. Ces ressources peuvent provenir du budget de l'Etat ou d'autres sources de financement en fonction des opportunités qui s'offrent. En tout état de cause, les moyens nécessaires à son déroulement doivent être dégagés et garantis tout au long du processus.

3.2.1.4 Mise en place du cadre institutionnel

La mise en place d'un cadre institutionnel approprié pour conduire le processus est indispensable. Ce cadre institutionnel est régi par un arrêté qui précise les attributions, la composition et le mode de fonctionnement. Il comprend notamment un comité de pilotage et un comité technique. Ces comités doivent être pluridisciplinaires, prenant en compte les acteurs clés du secteur et les dimensions transversales en mettant l'accent sur les compétences.

3.2.1.5 Définition du rôle des acteurs.

Le processus d'élaboration d'un document de politique/stratégie requiert la mobilisation de plusieurs Ministères, organismes, institutions, société civile, partenaires techniques et financiers et consultants. Au moins sept (7) acteurs peuvent être identifiés pour y jouer un rôle.

- **Le Ministère sectoriel concerné, à travers la Direction de la Programmation et de la Prospective et les directions techniques** intervient tout au long du processus d'élaboration de la politique sectorielle. Il joue un rôle central depuis l'ébauche de la problématique de la politique/stratégie, l'élaboration des termes de référence jusqu'à l'adoption de la politique. La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique lui incombent.

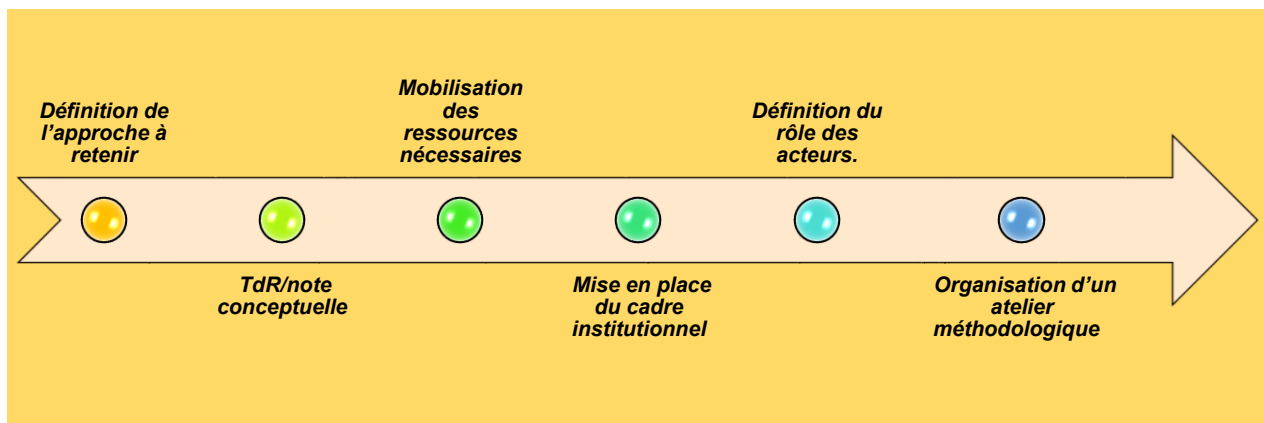
La DPP devra prendre des dispositions nécessaires en vue de disposer des personnes ressources compétentes dans les domaines transversaux nécessaires à intégrer dans la politique.
- **Le comité de pilotage** : il est chargé de coordonner, d'orienter les travaux, de valider les propositions du comité technique et de veiller à la bonne organisation et au respect du chronogramme retenu. Il rend compte à l'autorité.
- **Le comité technique** : il constitue le point focal chargé de conduire les travaux. Il examine les différents documents (termes de référence, note conceptuelle, rapports thématiques, etc.) et pré-valide les différentes étapes du processus d'élaboration du document de politique lorsque le Ministère recourt à une expertise externe.
- **Le Ministère chargé de la planification** : il apporte un appui technique en amont, en aval et durant tout le processus aux Ministères sectoriels. Son avis est déterminant pour l'adoption du projet du document en Conseil des Ministres.
- **Les partenaires techniques et financiers** : ils peuvent apporter un appui technique et/ou financier à l'élaboration de la politique ou de la stratégie.
- **Le(s) consultant(s)** : il(s) apporte (ent) son (leurs) expertise(s) au Ministère suivant l'approche retenue conformément aux termes de référence y relatifs. Le(s) consultant(s) qui sera (seront) retenu(s) devra avoir, entre autres, une bonne connaissance des questions transversales et une expérience confirmée en intégration (« mainstreaming ») du triptyque « emploi/climat/genre ».

- **La société civile** : elle s'assure de l'intégration des questions liées à la veille citoyenne ;
- **Les autres acteurs (autres ministères et Institutions) pour la « multisectorialité »**
- **Les bénéficiaires**

3.2.1.6 Organisation d'un atelier méthodologique et de lancement du processus

Un tel atelier permet de lever toutes les contraintes (administratives, techniques, organisationnelles, etc.) à la bonne conduite de l'action. Il s'agit d'identifier, entre autres, les acteurs à mobiliser pour le processus d'élaboration, les besoins d'information et des sources possibles. Il s'agit également, d'assurer une compréhension commune, par les parties prenantes, de la démarche méthodologique mise en œuvre et des résultats attendus.

Schéma n 3°. Étape de préparation



3.2.2 Le diagnostic

Le diagnostic se fixe comme objectifs de :

- délimiter et de définir le secteur comme étant un système à étudier en recensant les variables et les facteurs-clés qui le constituent ;
- décrire la structure du système par l'utilisation de différents instruments scientifiques et d'analyser les dynamiques, les problèmes importants du secteur et le rôle des acteurs ;
- analyser l'évolution historique des facteurs critiques, technologiques, sociaux, culturels, économiques et politiques du secteur ainsi que leurs actions réciproques actuelles et leur évolution probable ;
- analyser les acteurs principaux du secteur en tant qu'agents de changement ;
- analyser les liens entre les acteurs internes et externes de façon à établir l'influence des facteurs exogènes sur le devenir du secteur.

L'étape diagnostic de la démarche d'élaboration d'une politique/stratégie sectorielle, s'articule autour des activités suivantes : (i) l'identification de la problématique du développement du secteur ; (ii) le diagnostic institutionnel et organisationnel (AFOM), (iii) l'analyse des résultats des évaluations antérieures des politiques, programmes et/ou projets et autres études de base disponibles, et (iv) la synthèse assortie des enjeux et défis majeurs du secteur.

3.2.2.1 Le diagnostic institutionnel et organisationnel

- **Analyse SWOT/FFOM** : Ce type de diagnostic permet d'identifier les forces (Strengths) et les faiblesses (Weaknesses) du secteur, les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats) ainsi que les défis à relever en termes de problèmes prioritaires à résoudre afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. L'analyse Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (FFOM) est un outil d'analyse stratégique facilitant la prise de décision. *Ci-après pour illustrer, un exemple d'analyse FFOM d'un ministère :*

Tableau n°2... Matrice des SWOT/FFOM (Forces/faiblesses, opportunités/menaces)⁵

Analyse interne	Forces • Volonté affichée d'impliquer les acteurs – à tous les niveaux ayant la connaissance du terrain • Les acquis et formations reçus à l'extérieur sont mis à contribution dans le processus de sélection des projets	Faiblesses • Démarche de programmation non ascendante (les populations sont peu impliquées) • Absence d'un manuel de procédures • Absence d'une base de données sur les besoins des populations
Analyse externe	Opportunités • Eclairage apporté par le processus DPPD/PAP en termes de priorisation • Les acquis des conférences budgétaires organisées par les Ministères en charge du Développement et celui des Finances sont capitalisés pour la sélection des projets • Identifiez toutes les opportunités et menaces potentielles dans l'environnement d'exploitation de l'organisation qui affectent ou pourraient affecter à l'avenir ses capacités à atteindre les objectifs.	Menaces • Réticence de certains responsables à adopter les nouveaux outils de programmation • Absence de démarche harmonisée et d'outils adéquats pour la programmation • Faiblesse des allocations budgétaires qui limite l'ardeur des sectoriels à faire une bonne programmation

⁵ Adapté du Guide régional (Pole, PNUD)

**Pour s'approprier de la démarche - Analyse FFOM - veuillez consulter la
fiche – outil n°8**

D'autres outils peuvent être aussi utilisés à savoir :

- Arbre à problèmes,
- Analyse de champ de force (ici l'accent sur les forces et les leçons apprises)
- Analyse en arêtes de poisson ;
- Profiles Clap (pour le Changement climatique).

Diagnostic sectoriel : Le secteur est considéré comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments ou variables en relation continue - ou en interaction dynamique. **Il est utile de rappeler que dans le cadre des stratégies, l'ensemble des variables est regroupé en six (06) grands domaines (économique, sociétal, politique, environnemental, culturel et technologique),** constituant ainsi le système ESPECT. Il s'agit à travers ces six domaines, de produire dans une approche systémique, simultanément et alternativement, une :

- analyse de la situation passée ;
- analyse des étapes intermédiaires ;
- analyse de la situation actuelle ;
- analyse des questions-clés sur le futur : la simulation extrapolative des incertitudes.

Ces introspections mettent en exergue les forces et les faiblesses, les atouts/potentialités et les contraintes du secteur.

3.2.2.2 Analyse des résultats des évaluations des politiques, stratégies ou interventions passées ou des études/diagnostic disponibles

Cette analyse donne l'opportunité d'apprécier les réalisations des politiques antérieures et en cours, leur impact sur les objectifs visés et d'identifier les facteurs clés de succès.

Encadré n°4 : La disponibilité des études préalables – évaluations ex-post des projets, programmes politiques, figure parmi les conditions préalables à l'élaboration d'une politique/stratégie sectorielle – cf. 3.1 Phase 1 : Préalables et la fiche outil n°2 – checklist. Il s'agit donc à cette étape du diagnostic, d'analyser et d'apprécier les résultats obtenus pour une meilleure capitalisation

3.2.2.3 Diagnostic des thématiques transversales

L'Agenda post 2015 propose dix-sept (17) objectifs à atteindre à l'horizon 2030 dont trois concernent spécifiquement le triptyque « emploi-genre-changement climatique » pour : (a) atteindre l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles, (b) développer une croissance économique forte, inclusive et durable et le travail décent pour tous et (c) promouvoir des actions à tous les niveaux pour lutter contre le Changement Climatique.

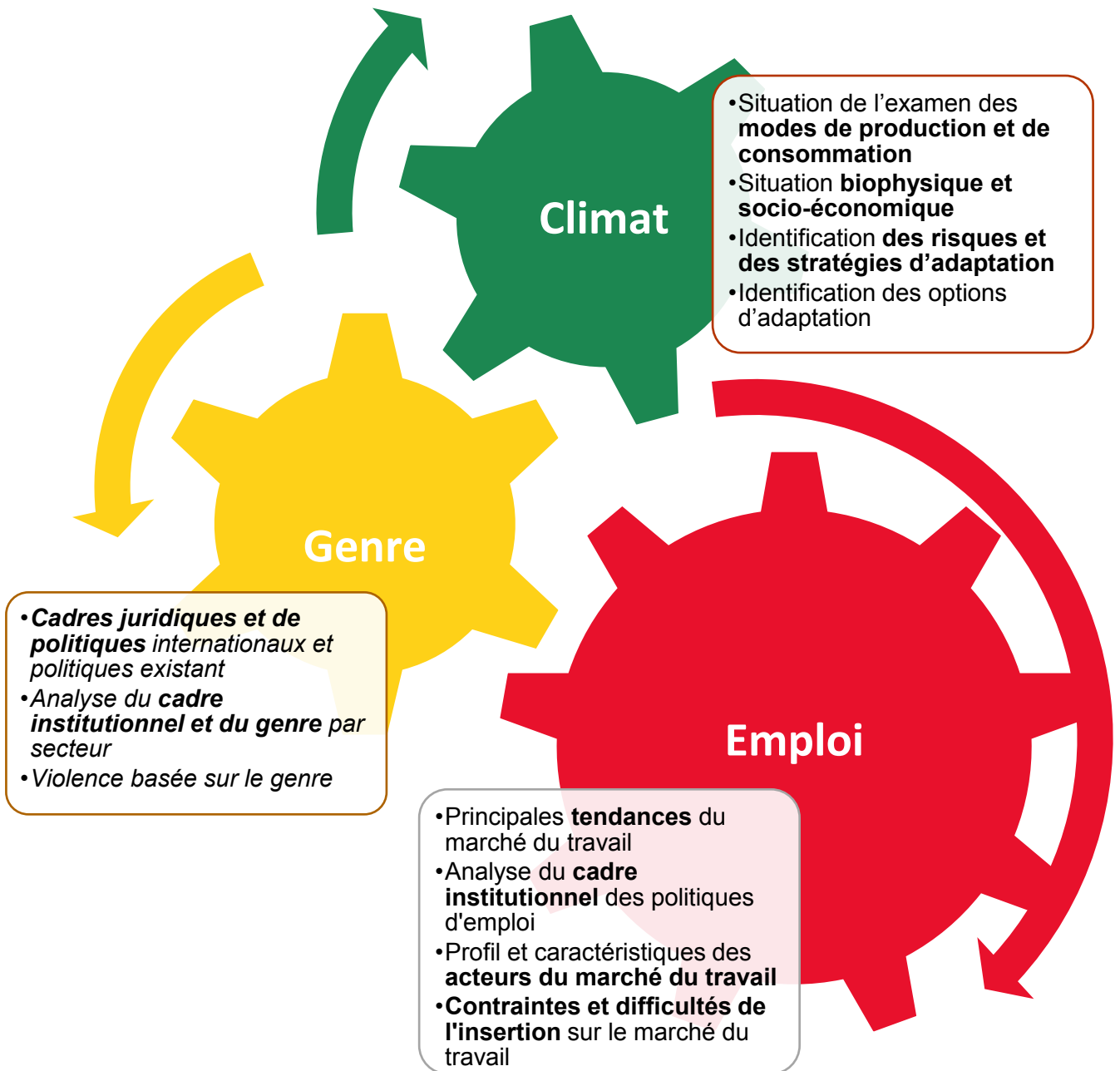
Au cours de l'étape diagnostic, les thématiques transversales doivent être prises en compte. L'équipe en charge de l'élaboration des politiques et stratégies (cadres et consultants) doit non seulement être sensibilisée sur ces questions, mais également détenir l'information de qualité sur les enjeux de l'emploi, du genre et du changement climatique concernant le secteur.

Le Bénin a déjà élaboré son profil emploi, genre et climat. Il s'agit donc de prendre connaissance des fiches-outils afin d'obtenir des informations et données récentes sur le secteur en matière d'emploi, de changement climatique et du genre.

*Tout instrument de planification stratégique - politique publique ou stratégie sectorielle - doit intégrer le triptyque « emploi, genre et climat ». **Les fiches-outils 9, 10 et 11**proposées dans la boîte à outils, constituent des éléments permettant de nourrir les profils genre, emploi et changement climatique en vue de leur prise en compte effective. Il s'agit ici de bien décrire les réalités nationales dans les diverses dimensions mentionnées. Les fiches sont également à utiliser pour faire l'état des lieux (cf. 3.2.2.5).*

Le schéma n°4... résumé de la démarche d'intégration du triptyque « emploi-genre-

climat » dans la phase de diagnostic.



3.2.2.5 Synthèse du diagnostic et identification de la problématique du développement du secteur

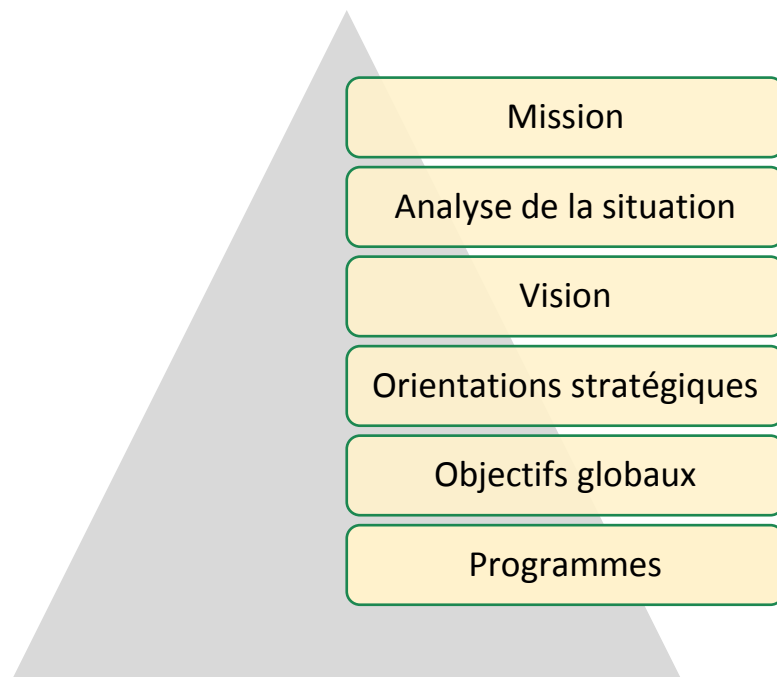
L'identification des défis et des enjeux se fait à la fin du diagnostic et l'objectif est d'identifier les problèmes critiques à partir des résultats d'analyses et de dégager les défis majeurs auxquels le secteur est confronté. En effet, une question reste posée : quels sont les défis à relever et enjeux majeurs à prendre en compte par le secteur. Cette question met en exergue les capacités réelles d'anticipation du secteur face aux événements qui peuvent survenir. Les diverses préoccupations doivent être regroupées en grands thèmes ou thématiques majeures. **Il s'agit de l'état des lieux du secteur/ministère.**

3.2.3 Formulation du cadre stratégique

L'approche programme de formulation du cadre stratégique a pour objectif d'assurer une meilleure articulation entre la politique sectorielle et la budgétisation axée sur les résultats (budget-programme). La rédaction du document de politique sectorielle est une étape importante durant laquelle les informations nécessaires sont consolidées pour :

1. Clarifier la mission du ministère ;
2. Formuler la vision ;
3. Définir les orientations stratégiques et les objectifs du secteur ;
4. Identifier les programmes prioritaires.

Figure n°2...Grandes articulations du cadre stratégique de politique/stratégique sectorielle



3.2.3.1 Clarification de la mission du ministère

La mission est fixée au niveau gouvernemental (lettre de mission du ministre, déclaration de politique nationale, décret d'attribution, etc.). Elle consiste en la manière particulière dont le secteur vise à contribuer à la réalisation de sa vision. Elle est exprimée sous forme d'un mandat comprenant quatre (4) éléments : il définit (1) le secteur, (2) ses buts, (3) ses objectifs et (4) le public cible pour lesquels les activités du secteur sont mises en œuvre. La « clarification » de la mission permet de : (a) communiquer sur les activités du secteur et les procédés de mise en œuvre, (b) délimiter le périmètre du secteur et (c) aider le secteur à orienter ses activités.

La mission d'une institution est sa raison d'être ou sa finalité. Elle se réfère à l'objectif fondamental que l'organisation essaie d'atteindre. La mission est présentée sous forme d'un énoncé court, clair et précis des attributions de l'organisation ou de l'institution publique telles que définies dans les textes législatifs et réglementaires fixant les attributions. L'énoncé de la mission permet de tracer les lignes directrices qui vont servir à l'élaboration de l'orientation stratégique et à la définition des objectifs globaux de la politique sectorielle.

3.2.3.2 Analyse de la situation du secteur

L'analyse fait un état des lieux du secteur. Elle présente le secteur, le bilan de ses réalisations au cours des dernières années et sa politique d'allocation des ressources. Elle présente aussi les résultats du diagnostic, les enjeux ainsi que les défis du secteur

L'analyse de la situation du secteur, réalisée sur la base des résultats du diagnostic, permet de construire une vision claire et partagée de l'avenir du secteur et de définir les objectifs du ministère sectoriel et des services opérationnels. Le tableau ci-après, présente quelques bonnes pratiques en matière de rédaction de cette partie du document de politique.

Tableau n° 3 : Les bonnes pratiques de l'analyse du secteur

Analyse de la situation	Diagnostic bien documenté avec des données statistiques à l'appui
	Présentation du bilan de la période précédente pour mettre en exergue les acquis
	Bonne visualisation des forces et des faiblesses
	Analyse des besoins de financement

3.2.3.3 Formulation de la vision du secteur/ministère

La vision du secteur constitue une « expression qualitative » d'un ensemble de buts à atteindre par le secteur dans la réalisation de la vision du pays ou du domaine d'activité de l'organisme. C'est une projection de l'image souhaitée pour le secteur à un horizon donné. Elle est fondée sur les aspirations collectives des acteurs du secteur et est guidée par les atouts et les contraintes.

La vision renvoie à une image du secteur telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir. La vision de développement à long terme est le point de départ qui offre une cible au secteur, cible à partir de laquelle il est possible de répondre à la question de savoir si les objectifs et les activités pourront aider à contribuer à la réalisation de la vision.

La vision du secteur doit obligatoirement prendre en compte des considérations de recherche du **plein-emploi, d'équité du genre et bénéfiques au changement climatique.**

3.2.3.4 Formulation des orientations stratégiques

L'orientation stratégique est une trajectoire pour réaliser la vision du secteur. Sa formulation se base sur les principaux résultats des phases antérieures du processus. Elle est formulée en :

- fonction des priorités nationales définies au niveau du cadre de référence national (PND) ;
- tenant compte des engagements internationaux pertinents pour le secteur ;
- intégrant des thématiques transversales – le triptyque « emploi-genre-climat ».

Sur le thème de **l'emploi** il s'agit d'assurer le plein emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif. Il faut systématiser l'intégration des problématiques **de genre** dans les orientations stratégiques. De même **il faut promouvoir un développement durable pour mieux faire face aux enjeux du changement climatique**. Les propositions de programmes sélectionnés doivent résulter d'un croisement entre les priorités du secteur et les questions transversales qui seront susceptibles de répondre aux exigences du secteur mais également d'induire des effets positifs sur l'emploi, le genre et le climat.

La présentation de l'orientation stratégique est donc indispensable à la compréhension du choix des objectifs du secteur. Sa définition est une étape préalable à celle des objectifs et des programmes qui leur sont associés.

En l'absence de réflexion stratégique, il est difficile de définir des priorités, et donc de proposer un nombre limité d'objectifs pertinents.

Tableau n°4... Exemples d'orientation stratégique

	Ministère des sports	
1.1		
2.		
3.		

3.2.3.5 Définition des objectifs

La définition des objectifs globaux consiste à répondre à la question « comment réaliser les orientations stratégiques » ? Ce processus est guidé par les choix stratégiques de la politique sectorielle dégagés lors de la phase diagnostic et de toutes les concertations menées avec les parties prenantes du secteur.

Les objectifs globaux sont les objectifs généraux du ministère ou du secteur qui traduisent le but que l'institution cherche à atteindre. **Ils sont liés à l'orientation stratégique et à la vision du secteur.** L'orientation à long terme retenue pour le secteur permet ainsi la déclinaison des objectifs que l'on veut atteindre.

La connaissance du public-cible doit aider à la spécification des objectifs à atteindre suivant les trois dimensions de la performance :

1. L'efficacité socio-économique qui permet de mesurer l'impact des actions ;
2. La qualité de service ;
3. L'efficacité de la gestion qui vise à accroître la quantité de Services publics fournis pour un même niveau de ressources ou d'activité.

Tableau n°5... Exemples d'objectifs globaux

Ministère des sports
1.
2.
3.

3.2.3.6 Formulation des programmes

Cette section décrit la **méthode de formulation des programmes** selon l'approche programme. Elle permet le passage de la politique sectorielle au budget programme notamment via la programmation budgétaire du secteur en déclinant les orientations stratégiques en des programmes cohérents qui répondent aux défis du secteur et permettant d'atteindre la vision assignée à celui-ci.

L'approche programme de formulation d'une politique sectorielle a pour objectif de permettre un passage facile de la politique sectorielle au document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) selon la terminologie des directives sur les finances publiques de l'UEMOA. Elle doit permettre une articulation logique et cohérente entre le document de politique sectorielle et le budget programme du secteur. Cette articulation repose sur une formulation de la politique sectorielle en termes de programmes.

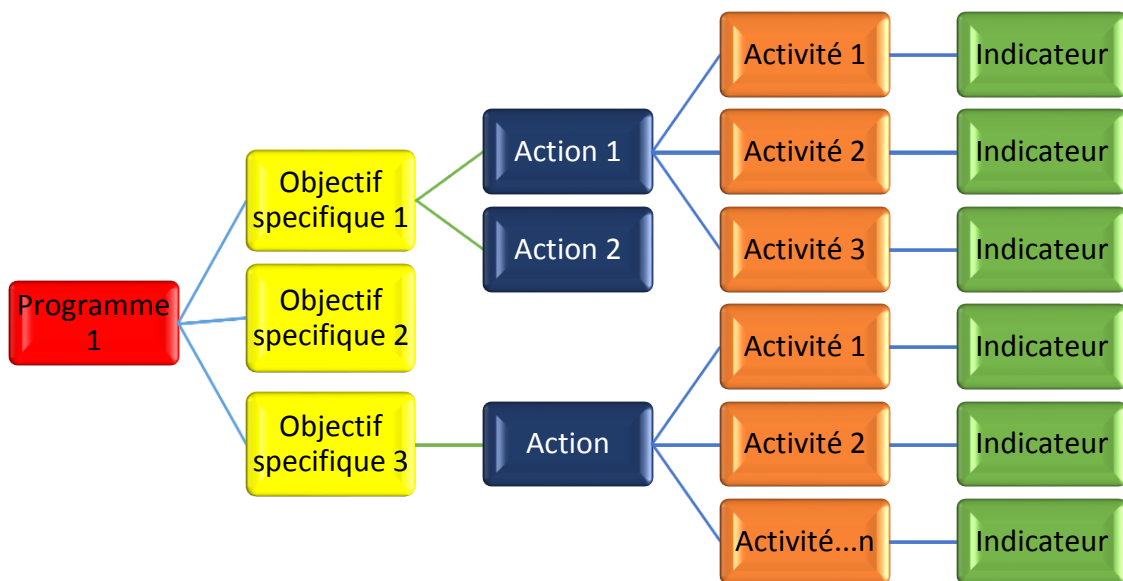
C'est cette formulation de la politique en termes de programmes qui justifie l'appellation d'approche programme.

La détermination des programmes du secteur doit procéder de :

Un programme est caractérisé par un choix stratégique, des objectifs spécifiques assortis d'indicateurs et de cibles de résultats. Les objectifs globaux sont déclinés en programmes spécifiques regroupant les moyens et les actions prévus pour leur réalisation. Ainsi, à chaque objectif global retenu, est associé un programme ou plusieurs programmes.

1. la hiérarchisation des besoins en fonction de leur degré de priorités ;
2. l'articulation entre les activités et les objectifs ;
3. la mise en adéquation des moyens prévus pour la mise en œuvre des activités avec les objectifs stratégiques ;
4. l'allocation de façon plus rationnelle des ressources qui tient plus compte des priorités sectorielles de manière à atteindre les objectifs fixés (efficacité socio-économique et efficience) ;
5. le découpage pluriannuel de la programmation des activités selon un échéancier cohérent, réaliste et progressif.

Figure n°3 : Articulation d'un programme avec plusieurs objectifs spécifiques



Mais quel est le nombre de programmes idéal à définir pour une politique sectorielle ?

Il est à priori difficile de définir un nombre de programmes unique pour tous les secteurs, étant donnée l'hétérogénéité de ces derniers. En revanche, il est évident que le nombre de programmes doit être limité pour faciliter leur mise en œuvre, leur financement et le suivi-évaluation. Aussi, en se basant sur les fonctions des différents services des Ministères, le nombre de programmes d'appuis peut se limiter à 3 ou 5 pour regrouper les fonctions de planification et d'évaluation, de gestion financière, de gestion des ressources humaines, etc. Il s'agit d'une recommandation mais non d'une obligation car il faut respecter les spécificités des secteurs. Le nombre de programmes opérationnels doit être défini de manière cohérente par rapport aux objectifs globaux du secteur. Selon les secteurs, ils varient en général de un (1) à cinq (5) au maximum, sachant que, plus le nombre de programmes est élevé, plus le suivi et l'évaluation sont difficiles, mais des exceptions sont possibles.

Pour la typologie d'un programme, la chaîne de résultats pour chaque programme, type de programme, exemple de programme, veuillez consulter la fiche outil n° - programme

3.2.4 Définition du mécanisme de financement et de mobilisation de ressources

Financement classique : un document de politique ou stratégie constitue un cadre de promotion du dialogue sectoriel et de mobilisation de ressources.

Avec l'introduction de l'approche programme dans le système d'allocation des ressources, la politique aura comme source de financement, d'une part, le DPBEP pour ce qui est des ressources de l'État, et d'autre part, l'appui budgétaire ou encore

le fonds commun pour ce qui est de l'intervention des partenaires techniques et financiers.

L'approche programme permet la création d'un cadre institutionnel de dialogue avec les PTF pour définir leurs priorités d'engagement ainsi que les modalités et les critères de décaissement.

Financement innovant : les orientations de recherche de financement peuvent aller dans le sens du financement innovant. En effet, les réflexions peuvent aller dans le sens du ciblage de certains produits ou services à taxer pour le financement du secteur ou de la thématique pour laquelle la politique ou la stratégie est élaborée. Ce type de financement est durable. Parmi les exemples de financement innovant on peut citer les écotaxes.

3.2.5 Définition du mécanisme de mise en œuvre

Il est nécessaire de mettre en place un dispositif institutionnel de mise en œuvre, articulé avec les acteurs au niveau décentralisé, qui prend en compte toutes les sensibilités du secteur. L'adoption de ce document en Conseil des Ministres fournit cadre légal au mécanisme de mise en œuvre.

Tableau n° 6: Les bonne pratiques – mécanismes de mise en œuvre

Mécanismes de mise en œuvre	Claire définition d'un dispositif institutionnel de mise en œuvre, dont l'articulation avec les acteurs au niveau décentralisé
	Politique déclinée en programmes, projets et activités
	Responsables de la mise en œuvre identifiés

3.2.6 Définition du dispositif de Suivi-Evaluation

Le système de suivi-évaluation renvoie à la collecte et au traitement des données-clés pour suivre la progression, sur le plan physique, de la mise en place des moyens, activités menées et résultats obtenus. Ainsi, il faut mettre en place un cadre institutionnel adéquat de suivi et évaluation. Ce dispositif institutionnel à mettre en place dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la politique ou stratégie doit être

Ce chapitre porte sur les étapes clés du processus de suivi évaluation afin de permettre de répondre aux trois dimensions, notamment la redevabilité, du pilotage des actions et du partage d'informations. Il s'agit de disposer des informations nécessaires pour apprécier les progrès qualitatifs et quantitatifs et prendre les décisions en vue d'assurer la performance de la mise en œuvre, l'atteinte des résultats et des impacts escomptés des actions de développement du secteur.

relativement léger et prendre en compte les principaux acteurs du secteur concerné. Il doit décliner les responsabilités des différents acteurs (Gouvernement, administration, collectivités locales, secteur privé, société civile, etc.) à toutes les étapes du processus de suivi.

Le cadre institutionnel à retenir doit s'arrimer au cadre national de suivi existant. Ce cadre doit être articulé autour des deux niveaux que sont le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

Au niveau stratégique

Il faut prévoir un comité de pilotage chargé de coordonner la mise en œuvre efficace et efficiente de la politique ou stratégie à travers des orientations. Ce comité est présidé par les autorités en charge de la gouvernance du secteur concerné. Il donne les grandes orientations au comité technique pour le suivi et la coordination. Il faut également prévoir dans ce comité, entre autres, les directions transversales de la planification, du suivi et de la budgétisation notamment la Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD) et la Direction Générale du Budget (DGB).

Au niveau technique

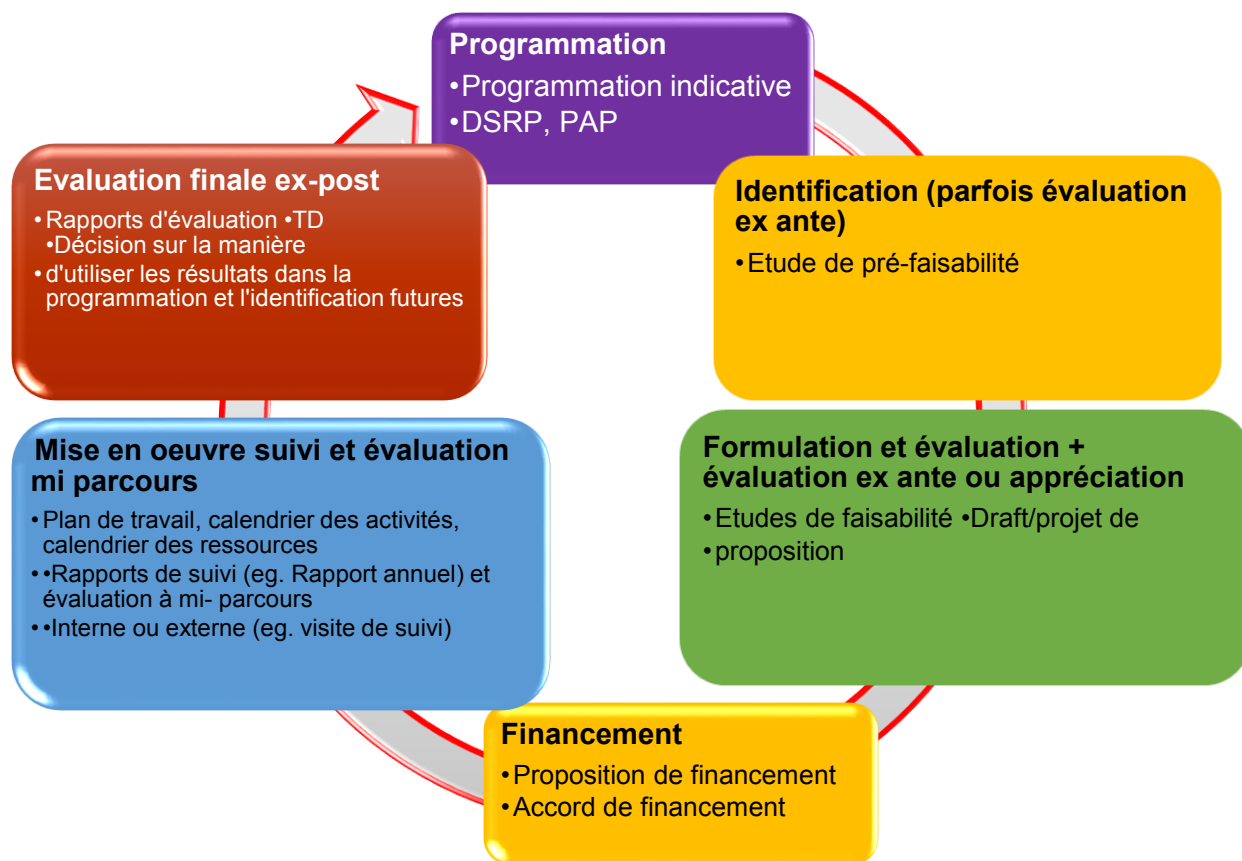
Il faut prévoir un comité technique pour l'opérationnalisation des politiques/stratégies et préciser son rôle, les mécanismes et modalités de son fonctionnement ainsi que les résultats attendus. Toutes les structures techniques relevant du secteur doivent être représentées au sein dudit comité. La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) doit assurer le leadership de ce comité.

En outre, il faut d'ores et déjà prévoir les comités techniques de gestion des programmes, non pas en précisant nommément les acteurs, mais en indiquant leur composition, leur mission, les mécanismes et les modalités de leur fonctionnement ainsi que les résultats attendus de chacun de ces comités.

Les mécanismes d'évaluation de la politique

Il s'agit de prévoir l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale de la politique ou stratégie. Cette disposition permet notamment de mobiliser et de prévoir les ressources nécessaires aux différentes évaluations. A ce niveau, il faut impérativement définir les indicateurs (résultats/effets/impacts) qui serviront de référence aux dites évaluations.

Schéma n°5 Le cycle de vie d'une politique publique – le suivi et évaluation – et les principaux documents



3.3. Phase 3 : Validations

Il est important de signaler qu'il est nécessaire de prévoir plusieurs étapes de validation du document de politique sectorielle et de stratégies. En effet, les étapes de validation démarrent depuis les phases préliminaires avec le Ministère en charge de la planification et doivent se poursuivre à des étapes cruciales et importantes du processus. Ainsi, il est nécessaire de distinguer les validations techniques, la validation nationale et l'adoption du document par le Conseil des Ministres qui consacre la dernière phase.

3.3.1 Validations techniques

Il s'agit des validations d'étape du diagnostic et de l'ensemble du document par le comité technique et de pilotage mis en place pour conduire le processus. Cette validation comporte une dimension technique et une dimension politique qui nécessitent la mobilisation des compétences internes pour le côté technique et la mobilisation de l'autorité du secteur pour le côté politique.

3.3.2 Validation nationale

La validation nationale est celle qui prend en compte les autres Ministères et acteurs extérieurs nécessaires en vue de recueillir leurs apports. A ce niveau, les choix qui ont été opérés dans le document, quelle que soit l'option de son élaboration, sont ceux du secteur ou du Ministère concerné puisqu'ils ont été partagés et appropriés par les cadres et l'autorité politique du secteur au cours des étapes de validation technique.

3.4 Phase 4 : Avis et Adoption

3.4.1 Avis du Ministre du Plan

L'avis du Ministère chargé de la Planification est obligatoire pour revoir, en dernier ressort, la prise en compte des différentes observations et la qualité scientifique du document avant l'approbation de la politique/stratégie/plan en Conseil des Ministres. Cet avis motivé accompagne et facilite l'adoption du document en Conseil des Ministres.

3.4.2 Adoption par le Conseil des Ministres

Le Conseil des Ministres est l'organe habilité à donner l'approbation aux orientations et politiques qui engagent la Nation. A ce titre, le document est introduit en Conseil des Ministres pour être approuvé par le Gouvernement qui est l'instance de validation finale du document. Ainsi, si le processus d'élaboration du document est respecté, il n'y a pas de raison que le document ne reçoive l'adhésion des principaux acteurs et que son opérationnalisation ne soit pas partagée.

Conclusion

Conclusion

Une politique publique est, par essence, un cadre général de pilotage de l'action publique qui permet de répondre aux problèmes de société. Elle permet également d'établir aisément les passerelles entre orientations internationales, orientations nationales, orientations sectorielles, programmes et de choisir judicieusement les instruments de mise en œuvre ainsi que les modalités de suivi-évaluation.

Le guide national d'élaboration des politiques publiques et sectorielles est un document de référence qui informe les différents acteurs des étapes à suivre pour concevoir un document de politique et/ou stratégie. L'élaboration du présent guide des politiques et stratégies répond au besoin d'arrimage avec les exigences du contexte actuel dont la prise en compte des dispositions de la directive n°06/2009/UEMOA sur le cheminement logique devant guider la formulation des politiques publiques ainsi que leur déclinaison en programmes. Le guide est un produit visant à renforcer les outils de gestion du développement.

A travers ce guide, les cadres intervenant dans la chaîne PPBSE disposent d'un outil de référence pour l'élaboration, conformément aux dispositions de la LOLF, des stratégies et politiques publiques dans leurs ministères respectifs. De ce fait, le guide a décrit, étape par étape, le processus d'élaboration des documents de stratégie et politiques ainsi que le lien entre la prospective et la planification stratégique et opérationnelle, permettant ainsi de passer de l'identification d'un problème sectoriel à la définition de programmes publics. Le présent guide est conçu comme un document dynamique susceptible d'être actualisé en fonction des impératifs du moment.

Boite à outils

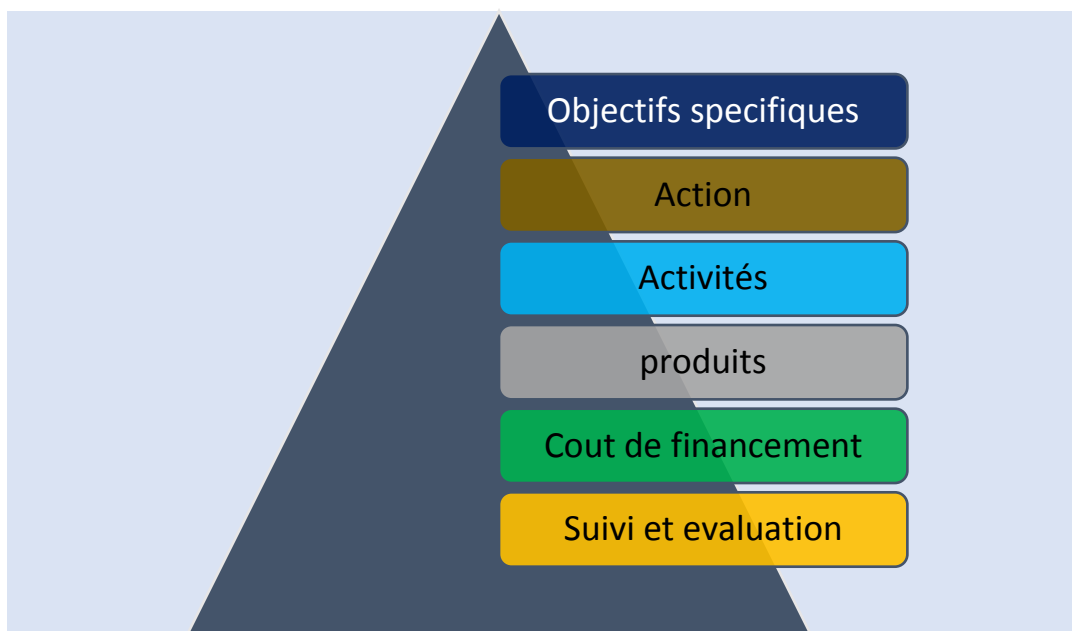
I. Définition d'un programme

Un programme est un ensemble d'actions et de projets concourant à un même objectif, organisé transversalement dans une organisation donnée. Le programme se distingue donc du projet :

- ✗ Par le caractère plus étendu de son domaine d'application ; par exemple, on parlera d'un projet de gestion des achats, alors qu'on parlera d'un programme qualité totale.
- ✗ Par le caractère réparti des correspondants du programme et des intervenants ;
- ✗ Par un planning qui doit tenir compte des contraintes spécifiques de chaque projet englobé ;
- ✗ Par le caractère variable, imprévisible, aléatoire, disparate des impacts dans chaque projet ;
- ✗ Par les interactions potentielles entre les différents projets qui composent le programme.

II. Éléments constitutifs d'un programme

Chaque programme est composé d'actions qui regroupent les activités prévues pour réaliser les objectifs spécifiques, des résultats attendus, de l'évaluation des coûts des activités et du dispositif de suivi-évaluation du programme, notamment les indicateurs.



III. Architecture des programmes

Schéma de développement des politiques suivant une approche programme

Une architecture pyramidale à plusieurs niveaux dans la plupart des pays, **plusieurs niveaux** :

- ❖ « Missions » et « programmes » ou
- ❖ « Programmes » et « sous programmes », activité
- ❖ ou encore
- ❖ « Fonction », « mission », « programmes », activités
- ❖ **ne pas multiplier à l'excès** les niveaux: 2 ou 3 suffisent



Les programmes définissent le cadre de mise en œuvre des politiques publiques.

Le programme est l'unité de l'autorisation parlementaire.

Il constitue une enveloppe globale et limitative de crédits. Il relève d'un seul ministère et regroupe un ensemble cohérent d'actions. Il est confié à un responsable, désigné par le ministre concerné

✚ **Comment structurer un ministère en programme ?**

1. Un découpage orienté par les missions
2. Un découpage orienté par le budget et les enjeux
3. Un découpage prenant en considération l'organigramme
4. Le découpage selon la dévolution des pouvoirs

✚ **Découpage orienté en missions ?**

L'analyse des missions d'un ministère est l'axe le plus structurant pour décider la partition en programmes.

On peut indiquer deux clés structurantes pour cette analyse :

- ❖ Celle des publics bénéficiaires de la politique publique considérée ; ex : « enseignement
Secondaire », « enseignement supérieur »
- ❖ Celle des grandes fonctions du ministère ; ex : recouvrement des recettes fiscales,
Contrôle des finances publiques,

Un découpage orienté par le budget et les enjeux

La structuration peut se faire en tenant compte :

- ❖ De l'importance budgétaire ;
- ❖ De l'importance des enjeux socio-économiques qu'il faut chercher le deuxième axe de structuration des programmes.

Un découpage prenant en considération l'organigramme

Ce découpage ne doit pas être le premier à prendre en compte, mais on ne peut l'oublier, car :

- ❖ Les organigrammes ont souvent une logique fonctionnelle (par mission), qui peut donc aider à la structuration par programme.
- ❖ Les organigrammes seront le cadre administratif d'exécution du programme, il faut donc que la logique de ce cadre s'accommode à celle du découpage envisagé

Le découpage selon la dévolution des pouvoirs

Le découpage fin des programmes délimite aussi le contour des pouvoirs que le Ministre souhaite confier à chacun de ses proches collaborateurs au sein du ministère. C'est donc aussi en fonction de cette réflexion que le Ministre peut se déterminer, pour « affiner » le découpage, à saisir cette occasion pour modifier l'organigramme et l'aligner sur les programmes.

III. L'action

- ✂ Les programmes seront divisés en sous-programmes, appelés aussi actions.

- ✎ Un sous-programme (ou une action) rassemble les crédits d'un programme visant un public particulier d'utilisateurs ou de bénéficiaires ou un mode particulier d'intervention de l'administration.
- ✎ Le sous-programme (l'action) peut ainsi correspondre à un sous-secteur, un groupe d'établissements publics, une division régionale du programme, un groupe de projets, etc.
- ✎ Les actions vont exprimer des segments de la politique du programme.

L'action est :

- Le premier niveau de mise en œuvre opérationnelle du programme. Exemple : directions du ministère, d'établissements publics et de projets de taille significative
- Si ces niveaux sont nombreux, un regroupement de ces niveaux par catégories similaires.
 - Exemple 1 : l'ensemble des établissements de formation
 - Exemple 2 : L'ensemble des offices de développement agricole.

❖ Modèles de segmentation du programme en actions

On peut distinguer deux modèles de segmentation du programme en actions :

Cas 1. Modèle décliné : les actions ont un mode d'intervention similaire, mais des groupes de bénéficiaires différents. Par exemple, la majorité des actions d'un programme « enseignement technique » pourraient correspondre aux établissements d'enseignement technique regroupés par région.

Cas 2. Un modèle juxtaposé : chaque action correspond à un mode d'intervention différent.

Par exemple, un programme « développement forestier et aménagement des terres agricoles » pourrait comprendre une action « développement forestier » et une action « aménagement des terres agricoles ». Au niveau central des ministères, ce type d'action correspondra souvent à une direction technique.

❖ Le nombre d'actions par programme

Le nombre d'actions par programme dépend de la nature du programme et de son importance. Certains « petits » programmes n'ont pas besoin d'être divisés en actions.

Les programmes sont divisés en actions pour deux raisons :

- Mieux appréhender le contenu du programme
- Calculer les coûts des programmes.

❖ Caractéristiques des actions du programme

Actions	
Concrètes	Elles se matérialisent par des faits et des chiffres. Elles présentent les activités réelles prévues par l'administration ou les gestionnaires
Identifiées	Des responsables clairement identifiés
Réalistes	Elles sont réalistes par rapport au contexte, aux moyens financiers et aux ressources humaines et institutionnelles.
Échéances	Elles sont accompagnées par un calendrier de réalisation. Les échéances sont fixées avec des points de contrôle préalablement

I. Types de programmes

PROGRAMMES
▪ Programme : Disponibilité des médicaments, des vaccins et des consommables ▪ Programme : Développement des ressources humaines ▪ Programme : Amélioration de l'accès géographique aux services de santé ▪ Programme : Amélioration de la qualité et de l'utilisation des services et lutte contre la maladie

TYPES DE PROGRAMMES
▪ Programme opérationnel ▪ Programme d'appui ▪ Programme opérationnel ▪ Programme opérationnel

- Exemples de programmes

Ministère de l'Enseignement de Base et de l'Alphabétisation, Budget-programme

Programme 1	Construction et équipement d'infrastructures éducatives
Programme 2	Réhabilitations et entretien du patrimoine scolaire existant
Programme 3	sous projets communautaires
Programme 4	Sensibilisation à la scolarisation des filles et leur maintien dans le système éducatif

Source : Guide méthodologique d'élaboration et de suivi évaluation des politiques publiques, PNUD, le Pôle et la France (Janvier 2016)

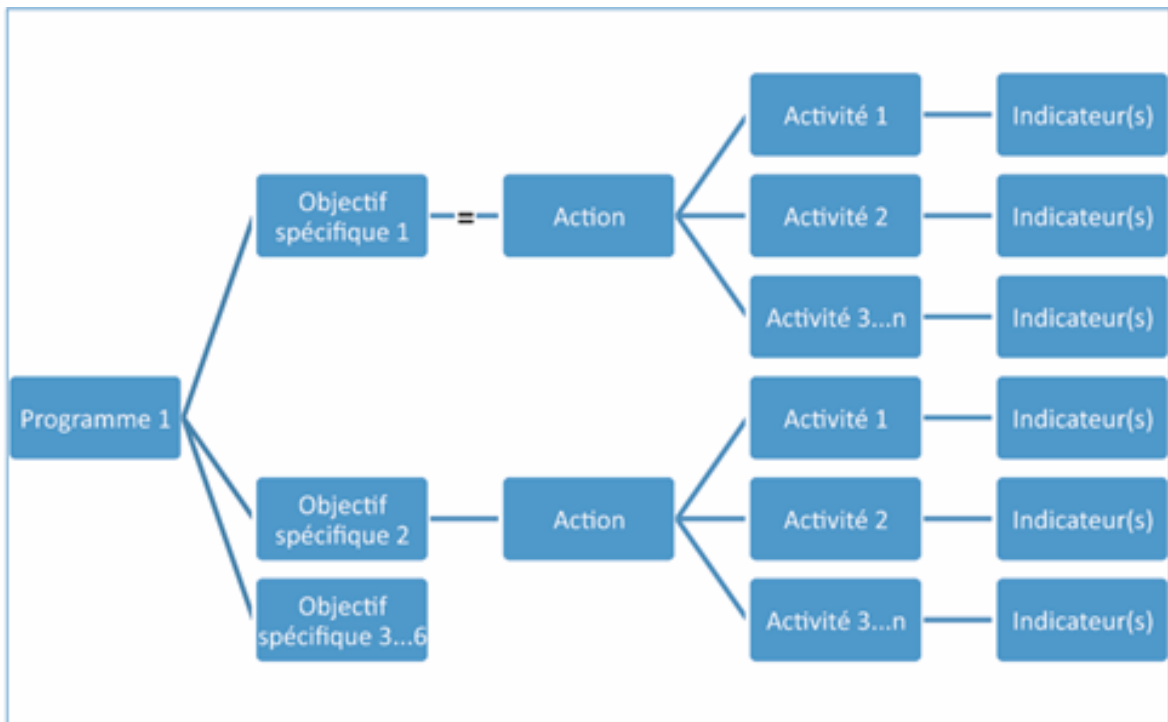
Cas pratique

Cette fiche sera remplie et validée lors des formations.

(Exemple du ministère des Sports)

Programme	Objectifs	Composantes	Activités principales	Responsable

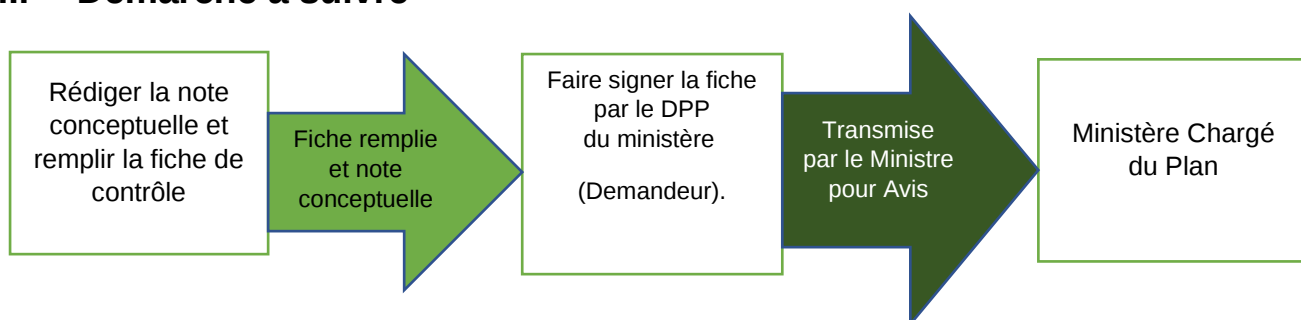
- Cas d'un programme avec plusieurs objectifs spécifiques



I. Introduction :

Cette fiche de contrôle est une condition préalable à l'élaboration d'une politique/stratégie sectorielle. C'est une fiche pratique qui permet de remplir et de valider un certain nombre de conditions avant que la DGPD ne donne son avis de non objection pour l'élaboration d'une politique/stratégie. Elle est constituée d'un certain nombre des critères auxquels il faut répondre par oui ou par non

II. Démarche à suivre



• Fiche à remplir

N°	Etapes /Conditions à remplir	Oui	Non
1	Existait-il une politique/stratégie dans le secteur ? (Si non, sautez les points 2 ,3 et 4)		
Si oui :			
2	Le document existant est il arrivé à échéance ?		
3	Le document existant est il encre adapté au contexte actuel ?		
4	La mise en œuvre de la politique/stratégie existante a -t-elle fait l'objet d'une évaluation (mi-parcours et/ou final) ?		
5	Disposez vous de ressources nécessaires pour le financement du processus ?		
6	La note conceptuelle d'élaboration de la nouvelle politique/stratégie est elle jointe ?		

	DPP du ministère (demandeur)	
	<u>Commentaires</u>	
L'avis de non-objection		
Responsable	Ministère du Plan/DGPD	
Décision	Validé	Non Validé
	✓	✓
<u>Commentaires</u>		

- Avis de non objection du ministère du Plan/DGPD

I. Définition

La gestion du risque est un élément fondamental d'une saine gestion publique. Dans un environnement particulièrement dynamique et complexe, les ministères sectoriels doivent être en mesure de reconnaître et de comprendre les nouveaux défis et les nouvelles possibilités, de s'y adapter et d'en tirer profit. La gestion efficace du risque contribue à améliorer la prise de décision et l'affectation des ressources, en plus d'offrir en bout de chaîne des résultats optimaux à la population à travers la démarche suivante en quatre (4) temps :

- ✓ Identifier
- ✓ Prioriser
- ✓ Prévenir
- ✓ Suivre

II. Méthodologie

Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les facteurs générateurs de risques pour le projet et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non-respect de ses objectifs.

Les techniques à utiliser sont les suivantes :

- l'analyse de la documentation existante ;
- l'interview d'experts et les enquêtes ;
- l'organisation de réunions de brainstorming,
- l'utilisation d'approches méthodologiques (Analyse des modes de défaillance et de leurs effets et de leur criticité (AMDEC), arbres des causes, etc.),
- la consultation de bases de données des risques rencontrés lors de projets antérieurs.

Une fois l'identification réalisée, il convient d'analyser, de manière plus ou moins détaillée, leurs causes et leurs incidences potentielles, et de les caractériser afin de déceler les conséquences qui peuvent en découler.

Il en résulte alors une liste de risques possibles qu'il convient ensuite de classer selon différentes typologies de causes possibles (causes techniques, politiques, organisationnelles, etc.) de façon à définir des actions de maîtrise adaptées à chaque risque.

III. Typologie de risque

Les principaux risques pouvant affecter un projet sont d'ordre :

- **humains** : déficit de compétences, arrêt maladie, démission en cours de projet, conflits internes, oppositions aux projets ...
- **matériels** : pannes, vols, inadéquation avec les objectifs...
- **financiers** : manque de budget, bénéfices en retard,
- **temporels** : retards des partenaires, imprévus humains, mauvaise estimation
- **aléa climatique**

✓ Exemple type de risques



IV. Matrice de risque

Les zones en couleur dans la matrice nous permettent de hiérarchiser les risques, Aussi elles sont très utiles pour le choix d'une stratégie de traitement des risques, par exemple :

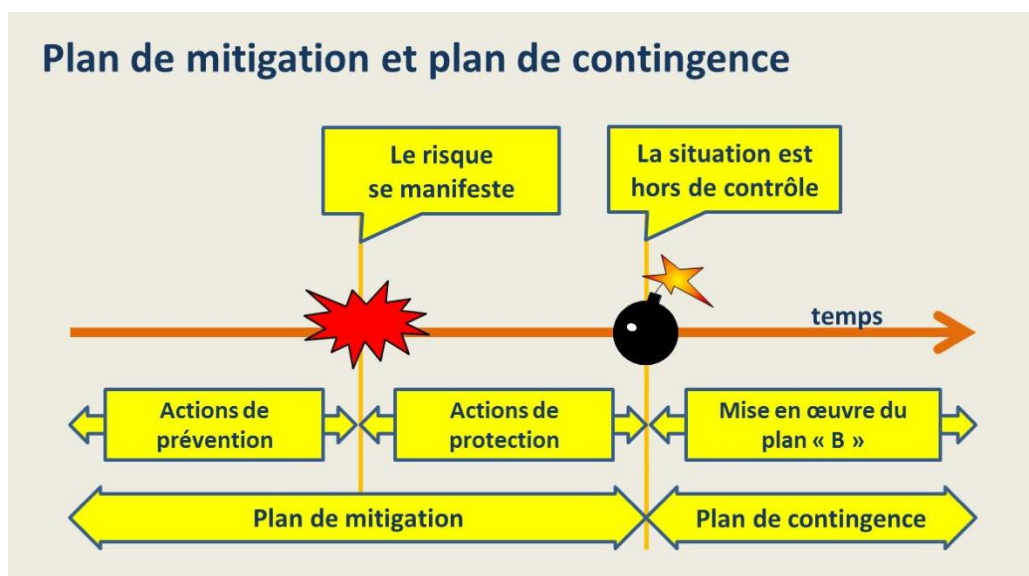
- Éviter le risque : zone rouge ;
- Réduire ou transférer le risque : zone jaune ;
- Accepter le risque : zone verte.



V. Le plan de mitigation et le plan de contingence

Les actions de réduction du risque, prévention et protection, mesures de prévention et mesures de protection sont regroupées dans un document que les Risk-managers appellent le « plan de mitigation ». Cependant, les mesures de réduction peuvent échouer et si les conséquences du risque sont inacceptables il faut aller plus loin. Reste alors à mettre en place un « scénario alternatif », autrement dit un « plan B ». Il faut insister sur le fait que, comme toutes les autres actions de traitement du risque, le scénario alternatif est mis en place au moment du montage du projet. Non seulement le plan B doit être prêt mais les tâches de ce plan doivent être réalisées aux dates prévues jusqu'au moment où le risque est réputé éteint.

Quelques exemples : Louer un local (et le laisser vide) pour le cas où la construction du nouveau bâtiment prendrait du retard. Faire un deuxième prototype avec des solutions technologiques différentes, pour le cas où le premier ne passerait pas les tests. Les différents scénarii alternatifs (relatifs chacun à un risque particulier) sont regroupés dans le « plan de contingence »



Exemple 1 : Le plan de mitigation

Voici à quoi ressemble un plan de réponses au risque (ou plan de mitigation) dans l'approche qualitative. Observez que l'estimation du risque est faite deux fois : avant et après mise en place des actions de traitement.

Le plan de réponses aux risques (approche qualitative)

Fonction	Risques	Conséquences	Causes	Estimation			Actions de réduction	Estimation Après		
				F	x	G = C		F	P	C
Oxygénation	Arrêt oxygénation des bassins	Perte des poissons	Panne EDF	5	2	10	Achat groupe électrogène	5	1	5
			Rupture système d'oxygénation	3	2	6	Maintenance régulière	3	1	3
	Sous oxygénation	Perte de poids	Entartrage	1	3	3	Maintenance régulière	1	1	1

Exemple 2 : Le plan contingence

Voici un exemple de plan de contingence. Le projet consiste à développer un dispositif d'assistance aux personnes âgées basé sur l'utilisation d'un robot humanoïde du commerce. L'équipe de projet ne dispose que d'un robot et son indisponibilité serait très pénalisante.

Le plan de contingence

Contingence (risque)	Effets opérationnels	Solution retenue	Anticipation
Le robot Nao est durablement en panne.	Impossible de tester les algorithmes de marche. Equipe projet bloquée. Retard	Trouver un robot Nao pouvant être emprunté ou loué dans l'urgence	Franck prend contact avec Aldebaran et conclut un accord

Tableau de synthèse : degré d'analyse de risques, mesures préventives/correctives, calcul du coût et des impacts

Cycl e	Etape (Proposition d'intitulé, à compléter)	Date	Identification des risques (Cf. cartographie)	Mesures prises (Préventives, correctives)	Degré critique	Impacts effectifs	Coûts (Chiffrés)	Gestion/Prise en charge (interne/exter ne, qui ?)	Degré de maîtrise
Montag e	Contexte avant le projet (crise, sécurité ?)								
	A la sortie des lignes directrices								
	Temps du diagnostic / Etude de faisabilité								
	Rédaction note de concept								
	Mobilisation des partenaires (à cette étape)								
	Elaboration du document complet								
Contractualisatio n	Avec les bailleurs								
	Avec les RH projet (contrat, fiche de poste)								
	Avec les partenaires techniques								
	Avec les prestataires								
Mise en œuvre	Evènement contextuel (crises, climat, etc.)								
	Changement de RH durant le projet								
	Matériel : Réalisations d'infrastructures, distribution de kits, etc.								
	Reporting technique (N°1, N°2, etc)								

	Reporting financier (N°1, N°2, etc)								
	Mission de suivi et/ou d'auto-évaluation...								
	Mission de monitoring								
	Audit interne (N°1, N°2, etc)								
	Demande d'avenant / avis de non objection								
Clôture	Evaluation technique externe								
	Reporting technique final								
	Reporting financier final								
	Audit financier								
	Audit postérieur à la clôture								

Les cases du tableau ci-dessous concernent les composantes et les familles de risques.

- Avant le projet => quel degré critique de risque pour le projet ? Exemple : (0) : Aucun – (1) : Minime – (2) : Majeur – (3) Etat d'alerte. Pour développer des mesures préventives/correctives.
- Après le projet => quel degré de maîtrise des risques durant le projet ? Exemple : (0) : Pas de repères – (1) : Réactivité – (2) : Anticipation – (3) Gestion globale. Pour améliorer la stratégie de gestion des risques de l'OSI.

Rappel <i>Composantes d'un projet :</i> - Contexte - Acteurs - Ingénierie - Moyens		Environnement / Contexte du projet							Radars
		INTERNE			EXTERNE				
		Equipes	Gestion Procédures	Matériel (logistique)	Pays (< sécurité)	Bailleurs Contrats	Partenaires Prestataires	Population s cibles	
Familles de risques - Traduction en impacts	Financier								Financier
	Opérationnel / Qualité								Opérationnel / Qualité
	Ressources humaines								Ressources humaines
	Juridique								Juridique
	Réputation								Réputation

I. Définition

Le cadre logique est un outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

II. Méthodologie

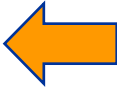
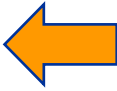
La méthode du cadre logique implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet.

La mise en forme doit :

- Refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs,
- Indiquer comment il est possible de vérifier si les objectifs ont été réalisés ;
- Définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet, susceptibles d'influencer sa réussite ;

Les résultats principaux de ce processus sont résumés dans une matrice appelée « cadre logique » qui décrit les aspects les plus importants d'un projet.

III. Les principaux éléments d'une matrice du cadre logique

Objectif global		Suppositions critiques
Objectif spécifique		Suppositions critiques
Extrants		Suppositions critiques
Intrants et Activités		Suppositions critiques

IV. Les composantes du cadre logique

Un cadre logique comprend tant des composantes verticales qu'horizontales.

a) Les composantes verticales

L'objectif global : Pourquoi?

Les objectifs spécifiques : Pourquoi?

Les extrants: Qu'est-ce que l'on a fait?

Les Intrants et les activités : Qui et comment?

b) Les composantes horizontales

Les paramètres

Les indicateurs : Que mesure-t-on et quand?

Les moyens de vérification : Comment, d'où et par qui?

Les suppositions critiques

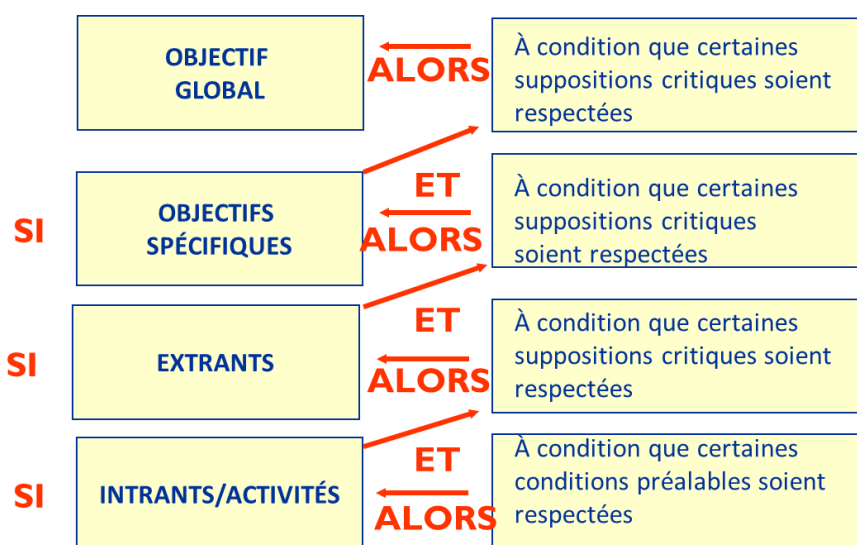
V. La logique horizontale

La logique horizontale cherche à identifier, avec certitude, les résultats produits à chacun des quatre (4) niveaux de la logique verticale.

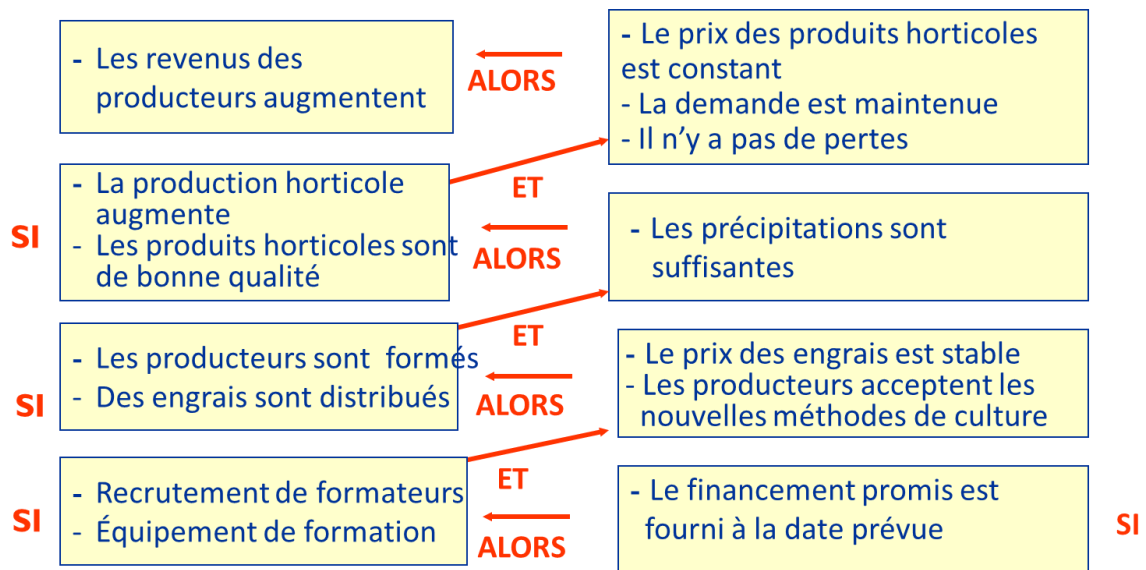
- Exemple de logique horizontale

Paramètres:	Indicateurs:	Moyens de Vérification:
Objectif spécifique: - La production horticole augmente - Les produits horticoles sont de bonne qualité	30 000 fermiers augmentent leur production de 50 % entre Oct. 2010 et Oct. 2011 - Les produits horticoles récoltés par les producteurs en 2011 sont d'égale ou de meilleure qualité que ceux récoltés par les mêmes producteurs en 2010	- Statistiques 2010 du département de l'agriculture - Revue et analyse par les experts du département de l'agriculture

VI. La logique verticale



Exemple : La logique verticale



VII. Articulation des cadres logiques

SECTEUR

Objectif global

Objectifs spécifiques

Extrants

Budget CDS-MT

MINISTERE

Objectif global

Objectifs spécifiques

Extrants

AI/ASI/Projet

PROGRAMME

Objectif global

Objectifs spécifiques

Extrants

Intrants



I. Définition

Qu'est-ce qu'une chaîne de résultats ?

Une chaîne de résultats indique les voies possibles à suivre pour résoudre les problèmes identifiés par l'analyse de causalité. Elle doit :

- ✚ Enoncer clairement comment les changements interviennent par le biais des relations de cause à effet
- ✚ Montrer les liens logiques entre les activités et les divers niveaux de résultats susceptibles d'être réalisés pendant une certaine période, sur la base d'une théorie de la manière dont cela se fera, si les hypothèses sont valables et que les risques ne se matérialisent pas

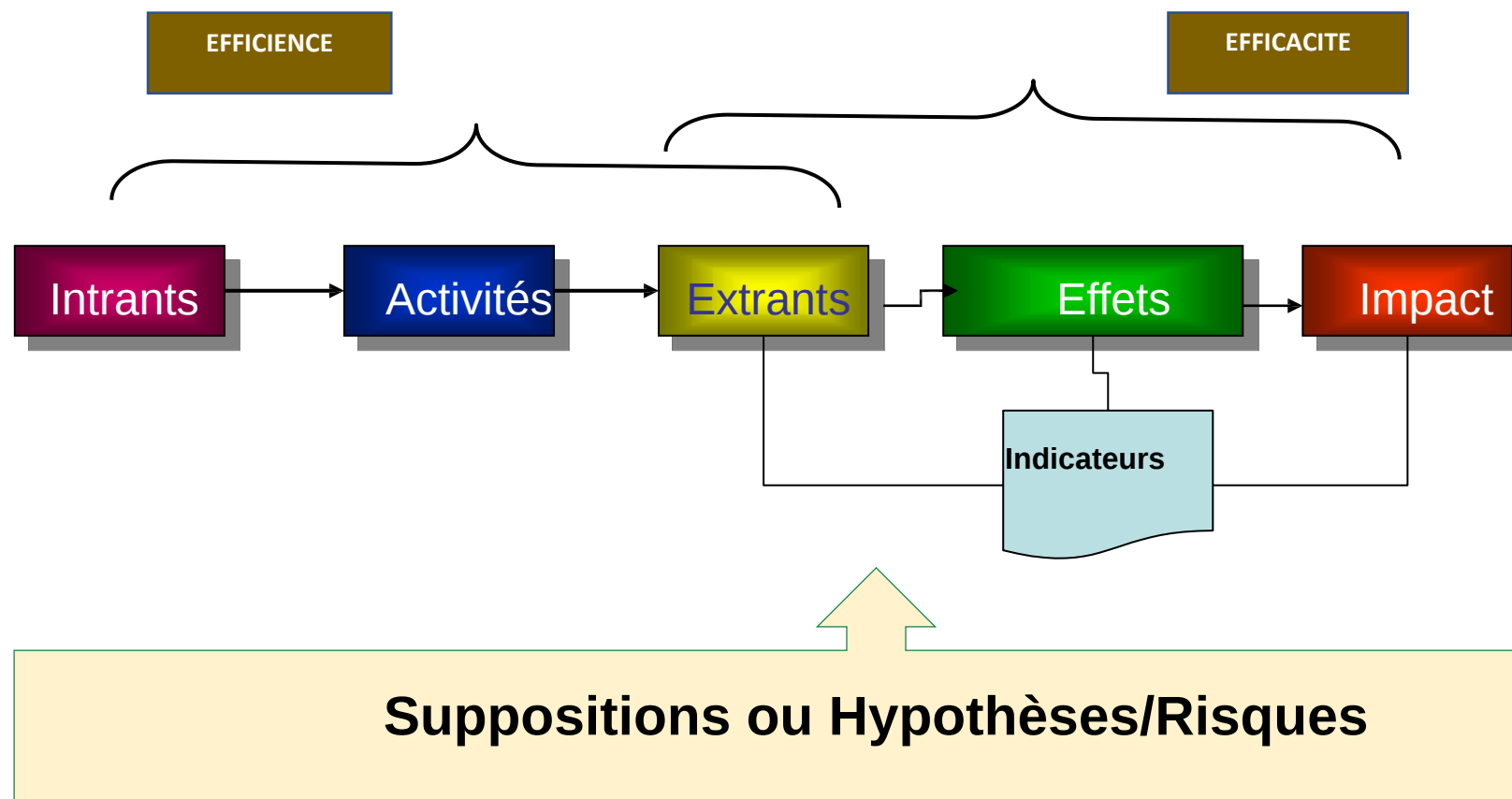
C'est une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte de ses objectifs. La chaîne de résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations (effets) et aux impacts, et aboutit à une rétroaction (feedback).

II. Méthodologie

La méthodologie constitue une étape préparatoire indispensable à l'établissement d'un cadre Logique robuste. Elle permet aussi d'établir un dialogue structuré entre les Directeurs de Programme et le Comité de la GAR sur l'opportunité, la faisabilité et l'efficacité des projets et des programmes, avant d'entrer dans une analyse détaillée de leur contenu.

III. Modèle de chaîne des résultats

Modèle de chaîne de résultats



Activité (Activity) :

Action, opération ou démarche exécutée par une organisation et destinée à produire des intrants et des extrants. Par exemple, des formations, de la recherche, des constructions, des négociations, une enquête

Intrant (Input):

Ressources financières et non financières utilisées par des organisations, des politiques et des initiatives pour produire des extrants et atteindre des résultats. Ex : des fonds, du personnel, des équipements, des approvisionnements,

Extrant (Output) :

Produit ou service direct provenant des activités d'une organisation, d'une politique ou d'une initiative, et habituellement contrôlé par l'organisation elle-même. Ex : brochure, étude de recherche, station de traitement d'eau, session de formation....

Effet :

Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

Impact :

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Efficacité (Effectiveness):

Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative produit les résultats prévus. Elle est, en fonction du coût, la mesure selon laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative utilise les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les résultats prévus par rapport à d'autres modes de conception ou d'exécution.

Efficienne (Efficiency):

Mesure dans laquelle une organisation, une politique ou une initiative produit les extrants prévus par rapport à la dépense en ressources.

Cas pratique

Le tableau ci-dessous sera complété et validé en séance plénière, pour déterminez quel est le cadre de mesure du rendement du ministère de l'Enseignement supérieur et du ministère de l'Economie et du Plan en termes d'impact, d'effet ou d'extrant.

Résultats	Indicateurs de performance	Données - Sources	Technique de Collecte de données	Fréquence	Responsabilité
Impact :					
Effet :					
Extrant :					
Activités					
Intrant					

Fiche 6 :Structuration type d'un document de politique/stratégie sectorielle

Cette fiche propose un canevas pour la rédaction d'un document de politique/stratégie sectorielle. Ce type de document permet d'élaborer les cadres de gestion participative des politiques avec les acteurs des secteurs et leurs partenaires dans un souci de transparence, d'efficacité et de renforcement des capacités d'élaboration.

ELEMENTS DE CONTENU	LES BONNES PRATIQUES
INTRODUCTION	Cette partie fait une brève description relative au contexte du pays, marqué à l'échelle internationale, communautaire et nationale mais aussi par l'adoption et la mise en œuvre des principales politiques de réformes du secteur concerné. Elle traite aussi de l'intérêt et d'élaborer ce document, de sa portée, des objectifs du gouvernement dans le secteur donné, et résume la manière dont ces objectifs seront atteints en s'appuyant sur une méthodologie qui met l'accent sur les différentes phases qui jalonnent la réalisation du document
CONTEXTE	Il s'agit dans cette partie de bien articuler le contexte sectoriel avec le contexte national et international
ANALYSE DE LA SITUATION OU DIAGNOSTIC	Cette partie fait un état des lieux du secteur, notamment les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et les opportunités. A cet égard, elle présente le secteur, le bilan de ses réalisations au cours des dernières années et sa politique d'allocation des ressources. Elle présente aussi le diagnostic, les enjeux ainsi que les défis du secteur
CADRE STRATEGIQUE	Dans cette partie, il s'agit de présenter l'orientation sectorielle articulée aux orientations nationales, régionales et locales. De même, elle aborde la vision, les valeurs et les principes d'action du secteur. Elle expose également l'objectif global, les objectifs spécifiques et les programmes à mettre en œuvre pour atteindre les résultats fixés au profit des différents bénéficiaires.
MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	Cette partie définit clairement le dispositif institutionnel mis en œuvre en œuvre, dont l'articulation avec les acteurs territoriaux et leurs objectifs et moyens propres Elle décline les politiques en programmes, projets et activités et identifie les responsables pour la mise en œuvre
CADRE DE SUIVI-EVALUATION	Ce chapitre porte sur les étapes-clés du processus de suivi évaluation pour permettre de répondre aux trois dimensions, notamment la redevabilité, du pilotage des actions et du partage d'informations afin de disposer des informations nécessaires pour apprécier les progrès qualitatifs et quantitatifs et prendre les décisions en vue d'assurer la performance de la mise en œuvre, l'atteinte des résultats et les impacts escomptés des actions de développement du secteur.

I. Définition

L'arbre à problèmes est un outil d'analyse qui permet d'identifier les problèmes que l'on cherche à résoudre ainsi que les causes explicatives des phénomènes. Sur la base de l'arbre à problèmes, il peut être construit un **arbre à solutions** qui permet, pour un problème donné, d'agir sur chacune des causes identifiées.

Le but de cet outil d'analyse est d'identifier les causes premières des problèmes et par la suite, de mettre sur pied des programmes et des projets conçus pour éliminer ces causes et ultimement les problèmes associés.

En utilisant cet outil, il est possible d'éviter de mettre sur pied des programmes ou projets qui visent à éliminer uniquement les symptômes de problèmes qui reviendront inévitablement si des actions ne sont pas mises en œuvre pour éliminer leurs causes.

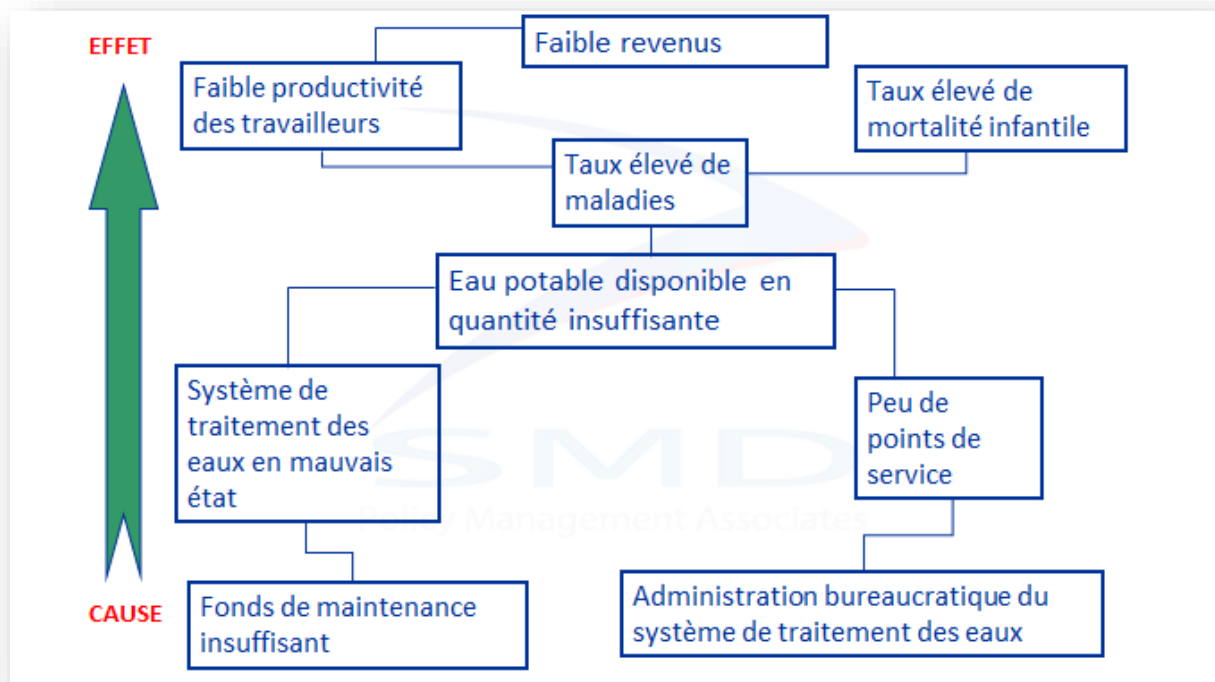
II. Méthodologie

L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs d'une situation existante et détermine la relation de « cause à effet » entre des problèmes identifiés.

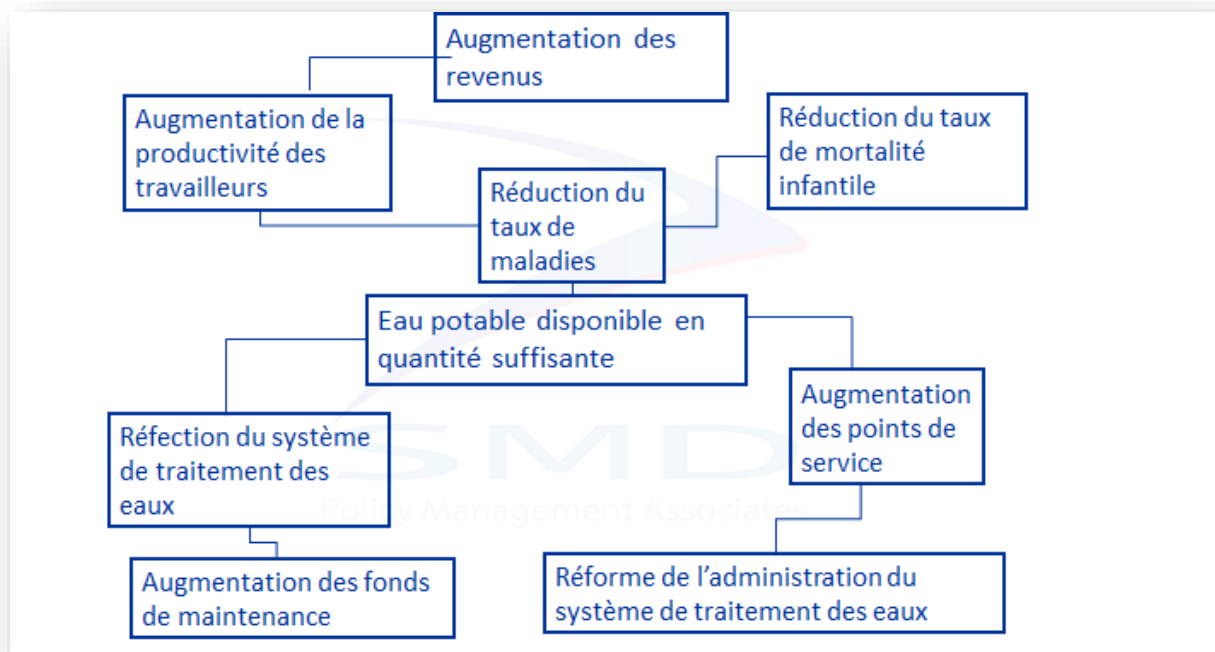
- Quels sont les problèmes rencontrés par les différents groupes cibles et bénéficiaires ?
- Quelle est la cause du problème ? Pour chaque cause, il faut détecter les causes sous-jacentes.
- Quels en sont les effets ? De la même manière pour les effets, il faut se demander quels sont les conséquences de chaque effet détecté.

L'ensemble des parties prenantes doit bien sûr participer à cet exercice, en particulier les futurs bénéficiaires du programme.

- Exemple d'arbre à problèmes



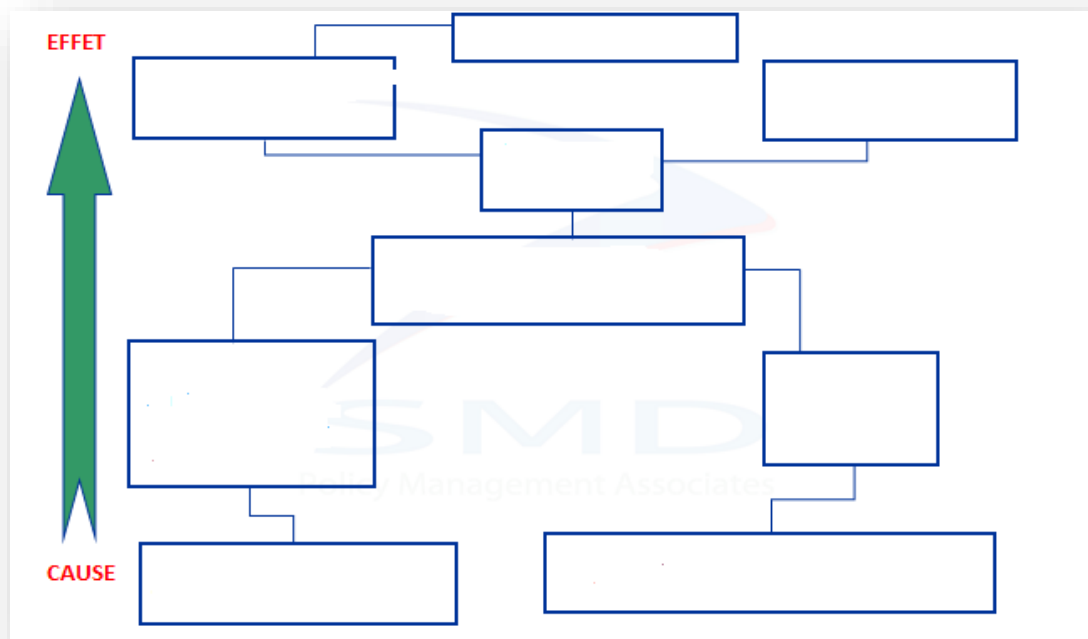
- Exemple d'arbre à solutions



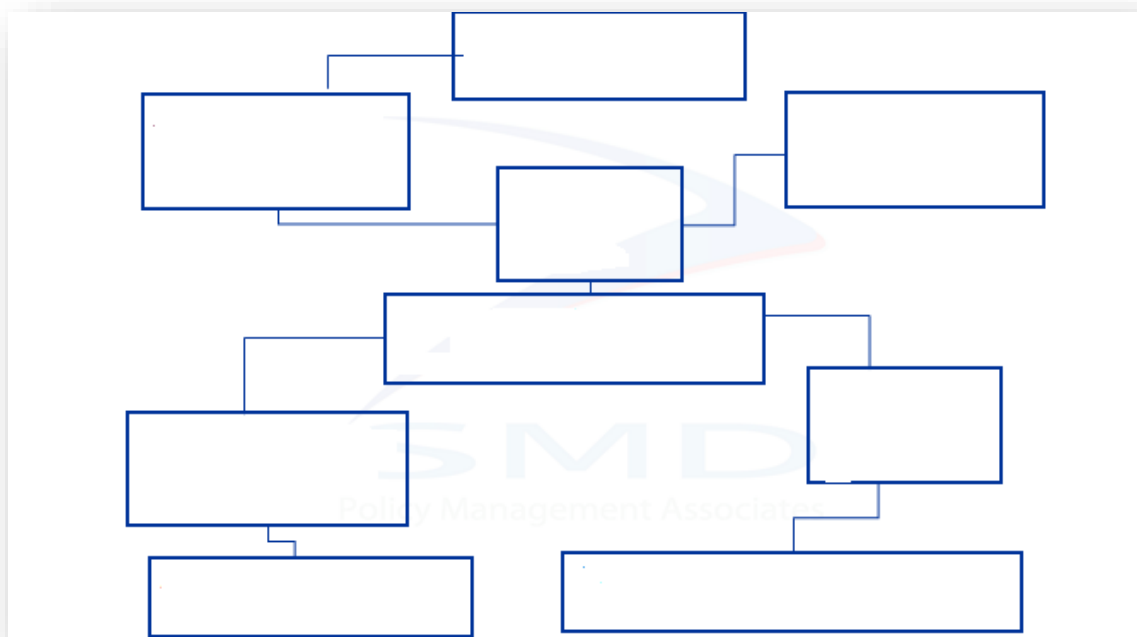
Cas pratique

Cette partie sera remplie et validée lors de la formation de formateurs, pour servir des exemples concrets.

Arbre à problèmes



Arbre à solutions



L'analyse AFOM, Atouts (Forces), Faiblesses, Opportunités, Menaces est un outil d'analyse stratégique facilitant la prise de décisions. Elle consiste à étudier les atouts et faiblesses d'une organisation ou d'un secteur et les opportunités et menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Méthodologie à suivre pour réaliser l'analyse FFOM

Étape 1. Préparation de réunions

La plupart du temps, cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts. La préparation du mode de sélection du groupe, de sa taille, de sa division éventuelle en sous-groupes (thématiques, régionaux, catégories d'acteurs, etc.) est indispensable à ce stade. Par ailleurs, la préparation des réunions repose sur l'analyse documentaire et la rencontre avec quelques personnes ressources clés.

Tableau 1. Points importants à examiner lors de la sélection des participants

QUI ?	COMBIEN ?
• Répartition équitable par groupe d'intérêt • Éviter le biais par l'influence de certains acteurs • Respect des temps de parole de tous les participants	• Combien de participants pour que l'analyse soit viable ? • Combien d'analyses pour obtenir un résultat satisfaisant ?

Étape 2. Identifier et étudier les quatre paramètres

Il faut différencier les éléments INTERNES et ceux EXTERNES à l'activité souhaitée et évaluer ce qui peut favoriser ou freiner le développement du territoire ou de l'activité (Tableau 2).

Tableau 2. Matrice d'analyse AFOM (atouts, forces, opportunités, menaces) du territoire

	ATOUTS	FAIBLESSES
Analyse interne	Ce sont les ressources dont on dispose déjà	Ce sont des manques, donc des besoins

Analyse externe	OPPORTUNITÉS		MENACES		
	Elles ne dépendent pas de l'organisation mais peuvent aider l'activité souhaitée.		Elles ne dépendent pas de l'organisation mais risquent de freiner l'activité souhaitée		
Étape 3. Interpréter et décider					
Il s'agit d'étudier comment tirer au mieux de la situation. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement avec un groupe restreint lors des réunions.					
Tableau 3. Relations entre les facteurs de l'analyse AFOM					
			Approche interne		Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Liste des forces	Liste des faiblesses	
			Comment maximiser les forces ?	Comment minimiser les faiblesses ?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser Les faiblesses et les menaces ?	
		Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces			

Tableau : Etapes de l'analyse FFOM

CAS PRATIQUE

Cette fiche sera remplie et validée lors des formations.

Ce tableau constitue un prérequis qui vise à faire le point sur les résultats atteints, le processus de gestion interne, et la capacité organisationnelle. L'exercice de diagnostic institutionnel aboutira à la mise en évidence des défis majeurs. Ce diagnostic institutionnel pourra se baser sur les outils FFOM et Tableau de performance équilibrée.

TABLEAU 1 : DIAGNOSTIC

Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces sur

Forces :

Faiblesses :

Opportunités :

Menaces :

Recommandations :

Le diagnostic se termine avec la présentation de la vision du secteur ainsi qu'avec l'énoncé de la mission du secteur, c'est-à-dire., la raison d'être qui détermine les services fournis par le secteur, sa vision et ses valeurs.

TABLEAU 3 : PRESENTATION DE LA VISION ET DE LA MISSION DU SECTEUR
Mission
Vision
Valeurs

Ce tableau consiste à récapituler tous les objectifs stratégiques du secteur. Il permet de classer les objectifs et les priorités selon la logique du tableau de bord prospectif. Un de ces objectifs stratégiques devra nécessairement être orienté vers le renforcement de la capacité interne à savoir le programme transversal, alors que le public cible (enseignement et recherche) devra faire l'objet de considération dans d'autres objectifs stratégiques.

**TABLEAU 4 :
OBJECTIFS STRATEGIQUES**

Objectifs Stratégique 1	
Objectifs Stratégique 2	
Objectifs Stratégique 3	
Objectifs Stratégique 4	
Objectifs Stratégique 5	

FICHE D'INTEGRATION DE LA PROBLEMATIQUE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE DANS LA PLANIFICATION SECTORIELLE

I. Objectifs

La présente fiche est mise à la disposition des différents acteurs sectoriels pour présenter la démarche ⁶globale d'intégration des changements climatiques dans les politiques et stratégies sectorielles. Elle vise à : (i) faciliter l'identification des questions liées au changement climatique (ii) donner des points d'entrée en ce qui concerne l'intégration des questions liées changement climatique dans les documents de politiques et stratégies et (iii) donner des orientations en matière de prise en compte des changements climatiques dans la conception, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de l'action publique.

II. Le profil climatique du pays

Le profil climatique⁷ présente une vue d'ensemble sur la situation du pays par rapport à la problématique des changements climatiques. En plus du rappel du contexte climatique global du pays, il résume l'état des connaissances actuelles sur : les émissions de gaz à effet de serre (GES) ; les aléas climatiques ; les écosystèmes et les principales couches sociales/activités socio-économiques exposées à ces aléas et leur niveau de sensibilité, afin d'identifier et hiérarchiser les risques qui menacent les efforts de développement selon les secteurs, d'évaluer la vulnérabilité des composantes biophysiques et socio-économiques. Il permet de déduire les options d'adaptation les plus pertinentes ainsi que les opportunités éventuelles que peuvent présenter les changements climatiques pour le secteur ou le pays. Le profil climatique contribue à l'élaboration de programmes climato-compatibles.

Les informations présentées dans le profil climatique doivent permettre de :

⁶ Voir guide méthodologique d'intégration des changements climatiques dans les documents de planification et de budgétisation aux plans national et local.

⁷ Voir Boko et al, 2015 sur la vulnérabilité du Bénin face aux changements climatiques

- **Etablir la situation biophysique du pays** (informations sur l'évolution du climat, les aléas climatiques, la fréquence des catastrophes naturels, les éventuels risques d'inondation, de glissements de terrain, de sécheresse, la localisation des terres agricoles et des zones agricoles à risque, les surfaces urbaines à risque) ;
- **Présenter les caractéristiques socio-économiques du pays** (informations sur les populations pauvres et à risque, le niveau de leurs revenus, les conditions d'accès aux services de base, les infrastructures à risque, les risques de catastrophe et de leurs incidences sur les populations et le produit intérieur brut du pays).
- **Identifier les risques probables sur les secteurs et les hiérarchiser** (identification, évaluation et priorisation des risques par secteur et analyse de leur pertinence).
- **Evaluer la vulnérabilité des systèmes biophysiques, socio-économiques et de gouvernance** (en tenant compte de leur capacité d'adaptation face au risque).
- **Identifier les options d'adaptation** qui découlent de l'évaluation de la vulnérabilité face aux changements climatiques, les sélectionner et les prioriser ;
- Définir la stratégie d'adaptation aux changements climatiques
- **Identifier des stratégies d'atténuation** en se fondant sur l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre et la capacité d'absorption du pays.

III- Cadres juridiques et politiques nationaux et internationaux

Le Bénin dispose d'un cadre juridique prenant en compte la protection de l'Environnement et/ou la problématique des changements climatiques. De plus, sur le plan international, il a signé et ratifié différentes conventions et traités visant à la protection de l'Environnement et/ou à la prise en compte de cette problématique.

Les documents de politiques sectorielles élaborés doivent tenir compte du cadre juridique et stratégique national et s'arrimer avec les instruments juridiques internationaux auxquels le Bénin est partie.

IV- Processus d'intégration des questions des changements climatiques

Pour l'intégration des changements climatiques dans la planification, deux cas de figure sont à distinguer : le cas d'un document en cours d'élaboration et le cas d'un document existant.

4.1 Cas d'un document de planification en cours d'élaboration

Dans le cas d'un document en cours d'élaboration, la démarche d'intégration des changements climatiques est résumée dans le tableau ci-après :

Tableau N°...Etapas d'intégration de la problématique des changements climatiques

Phases d'élaboration du document de planification sectorielle	Etapes d'intégration des changements climatiques
1. PHASE PREPARATOIRE	
	Etape 1 : Mise en place d'un sous-comité de veille au sein du comité de pilotage de l'élaboration du document de planification (y compris les responsables des cellules environnementales des ministères).
	Etape 2 : Elaboration des termes de référence relative à l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans le document de planification
	Etape 3 : Evaluation et mobilisation de l'expertise disponible ou Choix des personnes ressources spécialisées en changement climatique et cadrage méthodologique
2. PHASE DE DIAGNOSTIC	
Identification de la problématique de développement du secteur	Identification de la problématique de développement
	Etape 1 : Recensement des faits/événements climatiques
	Etape 2 : Classification/priorisation des risques
	Etape 3 : Analyse des impacts des principaux risques sur les différents secteurs
Synthèse des problèmes majeurs et identification des défis et enjeux	Diagnostic stratégique
	Etape 1 : Evaluation de la pertinence des principaux risques pour la planification
	Etape 2 : Evaluer la vulnérabilité [1]

Phases d'élaboration du document de planification sectorielle	Etapes d'intégration des changements climatiques
	Etape 3 : Identifier les options d'adaptation
	Etape 4 : Sélectionner les options d'adaptation
3. DEFINITION DU CADRE STRATEGIQUE	
Formulation de la vision	Formulation de la vision et des axes stratégiques
Construction des scénarii	Etape 1 : Formulation de la vision
Définition de la vision	
Définition des orientations et axes stratégiques	Etape 2 : Définition des axes stratégiques
Définition des objectifs :	
Formulation des orientations/axes stratégiques	
Identification des questions stratégiques	
Les options /axes stratégiques	
Alignement des stratégies sectorielles avec les politiques générales.	
Formulation des programmes	Programmation de la stratégie
	Etape 1 : Etablir un plan d'action des mesures d'adaptation
	Etape 2 : Développer des capacités institutionnelles
4. OPERATIONALISATION ET SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE	
4.1. Au niveau stratégique	Opérationnalisation de la stratégie (Développement des capacités institutionnelles)
4.2. Au niveau technique	
4.3. Les mécanismes d'évaluation de la politique	Mise en place d'un cadre de suivi & évaluation prenant en compte la problématique du changement climatique
5. PHASE DE VALIDATIONS	

Phases d'élaboration du document de planification sectorielle	Etapas d'intégration des changements climatiques
Validations Techniques	
Validation Grand public	
• Avis technique du Ministère chargé de la planification	Le projet de document à transmettre au Ministère en charge de la planification pour examen et avis est accompagné d'une note technique d'une (1) à deux (2) pages) sur la dimension changement climatique préparé le responsable de la Cellule environnement du ministère concerné.
Adoption du document par le Conseil des Ministres	

Source : inspiré du Guide simplifié d'intégration des changements climatiques dans la planification et la budgétisation

(2013

4.2 Cas d'un document de planification existant

Pour un document de planification déjà élaboré, l'intégration des CC se fera suivant trois phases présentées dans le tableau ci-dessous. Pour plus de détails sur la démarche d'intégration des changements climatiques dans la planification l'on peut consulter l'outil de climate proofing de la GIZ⁸

Tableau N°..... Etapes d'intégration de la problématique des changements climatiques

Phases d'actualisation d'un document existant	Etapes
1. PHASE PREPARATOIRE	Etape 1 : Elaboration des termes de référence relatifs à l'intégration des changements climatiques dans le document de planification
	Etape 2 : Evaluation et mobilisation de l'expertise disponible ou choix du consultant/cabinet spécialisé en changement climatique et cadrage méthodologique
2. PHASE DE DIAGNOSTIC	Etape 1 : Analyse du document pour l'identification des gaps.
	Etape 2 : Identification des points d'entrée pour l'intégration des CC dans le document de planification
3. PHASE D'INTEGRATION	Etape 1 : Formulation des éléments de climato-compatibilité ;
	Etape 2 : Intégration des éléments de climato-compatibilité dans le document de planification ;
	Etape 3 : Evaluation des besoins en renforcement des capacités pour la prise en compte des CC dans la mise du document de planification ;
	Etape 4 : Evaluation du surcout lié à la prise en compte des CC dans le document de planification ;
	Etape 5 : Mise en place du plan de suivi evaluation de la prise en compte des CC dans le document de planification.

⁸ Consulter le document de climateproofing de la GIZ sur www.adaptationcommunity.net

I. Objectifs

Le but de la fiche thématique sur la dimension transversale de l'emploi est de mettre à la disposition des ministères sectoriels/structures un outil technique pour une intégration efficace des questions liées à cette problématique dans le cadre de l'élaboration des politiques et stratégies sectorielles. Elle vise à : (i) faciliter l'identification des questions liées à l'emploi (ii) donner des points d'entrée en ce qui concerne l'intégration des questions d'emploi dans les documents stratégiques et (iii) donner des orientations en matière de prise en compte de l'emploi dans la conception, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de l'action publique.

En effet, le Gouvernement considère que les politiques macroéconomiques et sectorielles sont des instruments importants qui ont un impact réel sur la dynamique économique nationale et qui influencent la création d'emplois par le secteur privé.

Le Gouvernement traite ainsi la question de l'emploi de manière systématique dans toutes ses interventions. La réduction du chômage et du sous-emploi découle de la bonne coordination de toutes les politiques économiques et structurelles, de la mise en œuvre des grands projets générateurs d'activités à forte valeur ajoutée et créateurs d'emplois.

II. Le profil «emploi » du secteur

Le profil «emploi » présente un diagnostic de la situation de l'emploi au regard du contexte socio-économique ainsi que l'analyse du cadre politique, législatif, juridique, règlementaire, institutionnel, et politique, visant la promotion de l'emploi.

En raison de la disparité des situations d'un secteur à un autre, il est important que dans le cadre de l'élaboration des politiques sectorielles un profil « emploi » dans le secteur soit rédigé.

Sans avoir la prétention de décrire l'ensemble des données à prendre en compte en matière de promotion de l'emploi, un profil « emploi » en vue d'orienter les stratégies et les politiques du secteur doit au moins s'appuyer sur les indicateurs clés comme :

- la capacité d'absorption par le secteur de la main d'œuvre (ou compétences) disponible
- le taux de sous-emplois dans le secteur
- la qualité des emplois (décence, précarité)
- le taux d'informalité dans le secteur
- le taux d'emploi informels
- le pourcentage de femmes dans l'effectif total des emplois
- l'écart salarial entre homme et femme
- Etc.

Il existe un nombre important de documents dans lesquels sont recensées et/ou analysées la situation de l'emploi au Bénin. Il s'agit notamment des résultats des enquêtes EMICOV/INSAE, RGPH4/INSAE, la Politique Nationale de l'Emploi, la liste minimales des indicateurs de l'UEMOA.

Quelques indications sur la situation de l'emploi au Bénin

D'après les enquêtes EMICOV 2015 :

- la population en âge de travailler (15-64 ans) s'élève à 4.649.758, soit 46% de la population totale. Environ 200.000 jeunes béninois atteignent chaque année l'âge de travailler; la population active est évaluée 3.144.947 actifs soit 67.6% de la population en âge de travailler. Elle est inégalement répartie sur le territoire national; traduisant un exode rural important et la migration internationale dans plusieurs régions du pays ;
- le niveau d'éducation des 15-64 ans est faible : 56% d'entre eux n'ont jamais été scolarisés ;
- le taux de chômage au sens du BIT est de 0.7% mais il s'élève à 2,3% en prenant en compte les chômeurs découragés. Le chômage se concentre chez les jeunes urbains ayant suivi une éducation secondaire ou supérieure. Les jeunes âgés de 15 à 34 ans ayant suivi un cursus d'enseignement supérieur sont les plus touchés avec un taux de chômage de 16%;
- 99,3% de la population active travaillent mais 72% de ces actifs sont en situation de sous-emploi;
- le sous-emploi est un défi majeur. 72% des actifs occupés occupent un emploi de moins de 35 heures et/ou un emploi moins rémunéré que le SMIG. Neuf jeunes (15-25 ans) sur 10 sont en situation de sous-emploi, ainsi que neuf femmes rurales sur 10;

- un tiers des femmes en âge de travailler reste en dehors du marché de l'emploi;
- le salariat (public ou privé) ne recouvre que 12% de l'emploi total;
- les emplois créés sont précaires et vulnérables du fait de la prépondérance du secteur informel.

Selon les résultats de l'ETVA2-2014, 11,2% des jeunes ont transité et 48,2% sont en transition, c'est-à-dire soit au chômage, soit dans un emploi précaire et insatisfaits, soit inactifs avec intention de travailler..

III. Cadres juridiques et politiques nationaux et internationaux

Le Bénin dispose d'un cadre juridique et programmatique en matière de promotion de l'emploi. De plus, sur le plan international, il a signé et ratifié différentes conventions et traités visant à promouvoir l'emploi-

Tous ces instruments méritent d'être prise en compte pour servir de fondements aux options à retenir.

IV. Processus d'intégration des questions de l'emploi

4.1 Questions à poser pour clarifier la compréhension de la fiche

A. Questions sur la situation de l'emploi dans le secteur

1. Quels sont les besoins en main d'œuvre du secteur ?
2. Quelles sont les potentialités de création d'emploi du secteur (métiers, filières, créneaux) ?
3. Quel est le niveau d'informalité du secteur ?
4. Les profils recherchés sont-ils disponibles ?
5. Existe-t-il un système d'informations au niveau du secteur ? prend-il en compte la dimension « emploi » ? par quel dispositif ?

B. Questions sur les stratégies à développer en lien avec l'emploi

1. Quelles actions mettre en œuvre pour favoriser la création d'emplois plus décents dans le secteur ?
2. Quelles sont les mesures pour remédier à l'informalité constatée dans le secteur ?
3. Quelles stratégies pour développer les métiers et les créneaux dans les secteurs porteurs ?
4. Les actions menées ou identifiées sont-elles en cohérence avec la Politique Nationale de l'emploi ?

C. Questions sur les impacts attendus du secteur sur la promotion de l'emploi

1. Quel est l'impact des actions menées dans le secteur sur la création d'emplois ?
2. Quel est le positionnement ou le rôle du secteur dans la création d'emplois (emplois directs ou emplois indirects) ?
3. En quoi le secteur contribue-t-il à la promotion de l'emploi ?
4. Quel est le nombre d'emplois générés ou issus de la mise en œuvre d'un projet ou programme dans le secteur

4.2 Branches fréquemment évoquées par la politique de l'emploi

Les politiques ou stratégies à élaborer doivent intégrer les différentes branches de l'économie dans les orientations stratégiques contenues dans l'encadré ci-après :

- l'agro-alimentaire : transformation des oléagineux, des fruits et légumes,
- le textile-habillement : 2% seulement de la production cotonnière est transformée sur place. La valorisation de la filière « coton » pourrait aller jusqu'au design, à la confection et la commercialisation ;
- la filière viande et ses dérivés (la transformation sur place de peaux en cuirs),
- la filière avicole et piscicole,
- la production d'aliments du bétail et de provendes ;
- les matériaux de construction (BTP) ;
- des activités manufacturières et de main d'œuvre à forte valeur ajoutée comme le montage d'engins mécaniques ou d'équipements informatiques et électroniques, ainsi que la fabrication d'outillage agricole;
- l'artisanat de production et d'art ;
- le numérique et les technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- le tourisme, activité de main d'œuvre par excellence, actuellement très peu développé en dépit d'un patrimoine national remarquable. Le secteur manque de main-d'œuvre possédant les qualifications ou les compétences minimum nécessaires.

4.3 Etapes d'intégration emploi dans la planification

Phases d'élaboration de politique sectorielle	Phases/Etapes d'intégration de l'emploi
1. PHASE PREPARATOIRE	
	Etape 1 : Mise en place d'un sous-comité « emploi » de veille au sein du comité de pilotage de l'élaboration du document de planification
	Etape 2 : Elaboration de termes de référence relative à l'intégration de l'emploi dans le document de planification
	Etape 3 : Choix des personnes ressources spécialisées sur les questions liées à l'emploi, et cadrage méthodologique
2. PHASE DE DIAGNOSTIC	

Identification de la problématique de développement du secteur	La situation de l'emploi dans le secteur 1. Quels sont les besoins en main d'œuvre du secteur ? 2. Quelles sont les potentialités de création d'emploi du secteur (métiers, filières, créneaux), typologie, qualité, quantité,... ? 3. Quel est le niveau d'informalité du secteur ? 4. Les profils recherchés sont-ils toujours disponibles ? 5. Existe-t-il un système d'information au niveau du secteur ? prend-il en compte la dimension « emploi » ? par quel dispositif ?
Synthèse des problèmes majeurs et identification des défis et enjeux	Etape 1 : Evaluation de la pertinence des situations/problèmes majeurs liés à l'emploi pour la planification (analyse des causes à effets)
	Etape 2 : Evaluer des potentialités et opportunités d'emplois dans le secteur
	Etape 3 : Identifier les options offrant des solutions de réduction du chômage et du sous emploi dans le secteur
	Etape 4 : Sélectionner les options et solutions les plus adaptées pour la réduction du chômage, du sous emploi et de l'informalité
3. DEFINITION DU CADRE STRATEGIQUE	
Formulation de la vision	<i>Formulation de la vision et des axes stratégiques</i>

Construction des scénarii	Etape 1 : Formulation de la vision en tenant compte de l'emploi
Définition de la vision	
Définition des orientations et axes stratégiques	Etape 2 : Définition des axes stratégiques en tenant compte de l'emploi
Définition des objectifs	
Formulation des orientations/axes stratégiques	
Identification des questions stratégiques	
Les options /axes stratégiques	
Alignement des stratégies sectorielles avec les politiques générales.	Désagréger les questions afin d'identifier des solutions spécifiques
Formulation des programmes	Programmation de la stratégie
	Etape 1 : Etablir un plan d'action comportant les mesures spécifiques pouvant réduire le chômage, le sous emploi et l'informalité dans le secteur
	Etape 2 : Développer des capacités institutionnelles en matière de prise en compte de la dimension « emploi » ; points focaux « emploi », cellule, système d'information
4. OPERATIONALISATION ET SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE	
4.1. Au niveau stratégique	Opérationnalisation de la stratégie (veiller à la formulation des indicateurs spécifiques pertinents en termes de contribution à la promotion de l'emploi)

4.2. Au niveau technique	Développement des capacités institutionnelles en matière de prise en compte de la dimension « emploi »
4.3. Les mécanismes d'évaluation de la politique	Mise en place d'un cadre de suivi & évaluation prenant en compte l'emploi (en lien avec les indicateurs spécifiques « emploi »)
5. PHASE DE VALIDATIONS	
Validations techniques	Impliquer le Ministère en charge de l'emploi dans le Comité technique
Validation nationale	S'assurer que les acteurs du secteur de l'emploi sont représentés
Avis technique du Ministère en charge de la planification	Le projet de document à transmettre au Ministère en charge de la planification pour examen et avis est accompagné d'une note technique d'une (1) à deux (2) pages) sur la dimension emploi préparé le Ministère en charge de l'emploi
Adoption du document par le Conseil des Ministres	

5 Conseils clé (Recommandations)

Il est important d'intégrer la dimension « Système d'Information » dans l'ensemble des stratégies et politiques qu'elles soient nationales ou sectorielles. Il s'agit notamment et sans être limitatif de :

Mettre en place un mécanisme pour rendre régulièrement disponible les informations à jour, fiables et de qualité (pertinentes et efficaces) sur l'emploi, le chômage, la dynamique du marché du travail, les relations entre la formation et l'emploi,

Formuler des projections sur l'évolution du fonctionnement du marché de l'emploi en vue d'une adaptation efficace de l'appareil de formation professionnelle aux besoins du marché (satisfaction des entreprises en main d'œuvre).



Pouvoir anticiper dans la maîtrise de l'environnement économique, notamment en terme de besoins d'information statistique des opérateurs économiques dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle ;

Mettre en place un mécanisme de diffusion des informations opérationnelles sur l'offre et la demande de la formation professionnelle, conformément aux besoins du marché de l'emploi ;



Disposer d'une meilleure visibilité du marché de l'emploi (indicateurs du travail décent et autres indicateurs du marché de l'emploi) et de ses besoins qui ont de plus en plus pressants car une bonne visibilité du marché du travail est indispensable pour mieux répondre au défi de la création d'emplois productifs et décents. Cette bonne visibilité du marché de l'emploi et de ses besoins est également nécessaire pour lutter contre la pauvreté à travers une meilleure formulation de la politique nationale de l'emploi et des programmes de promotion et de création d'emploi.

FICHE D'INTEGRATION DE LA PROBLEMATIQUE DU GENRE DANS LA PLANIFICATION SECTORIELLE

I. Objectifs

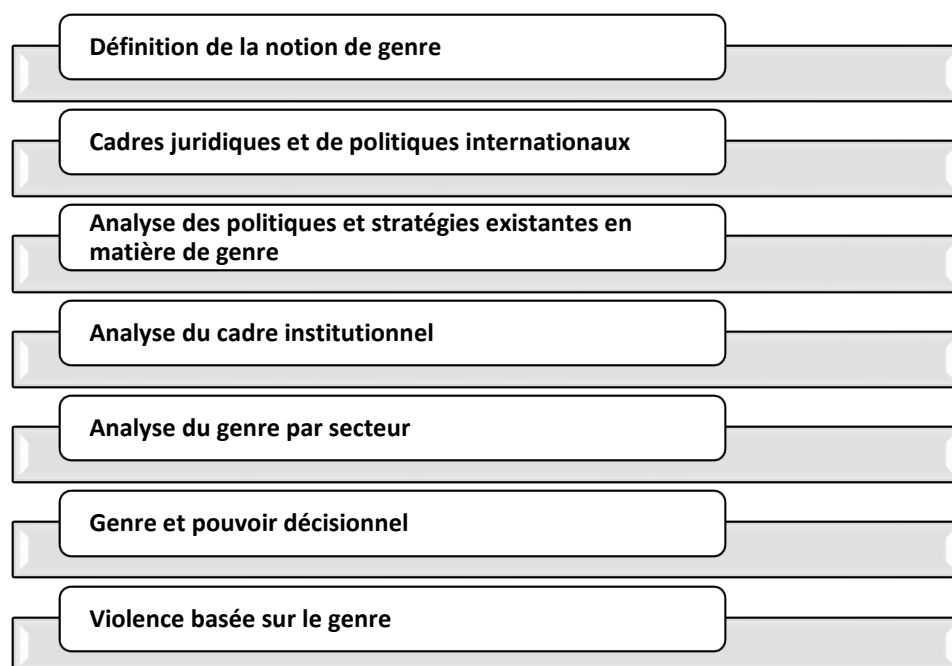
Le but de la fiche thématique sur le Genre est de mettre à la disposition des ministères sectoriels un outil technique pour une intégration efficace des questions liées à cette problématique dans le cadre de l'élaboration des stratégies et politiques sectorielles. Elle vise à : (i) faciliter l'identification des questions liées au genre (ii) donner des points d'entrée en ce qui concerne l'intégration des questions de genre dans les documents stratégiques et (iii) donner des orientations en matière de prise en compte du genre dans la conception, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de l'action publique.

II. Le profil « genre »

Le document de politique sectorielle élaboré doit prendre en compte le profil genre du pays et les sensibilités genre du secteur. Au cas où le secteur ne disposerait pas d'un document de profil, il conviendrait d'en élaborer.

Le profil « genre » présente un diagnostic du cadre législatif, juridique, institutionnel et politique, la situation socio-économique, visant à l'égalité et l'équité de genre ainsi qu'à l'autonomisation des femmes. Il existe également des documents où sont recensées et analysées les mesures et interventions mises en œuvre en vue de réduire les disparités qui affectent le développement économique, social et environnemental d'un pays et qui sont des sources de déséquilibres empêchant le bon fonctionnement de tous les secteurs d'activités.

Un profil genre doit au moins contenir les sections suivantes :



Chaque section doit être passée au crible afin de voir si la dimension genre a été prise en compte lors de l'élaboration des politiques publiques

III. Cadres juridiques et de politiques nationaux et internationaux

Le Bénin dispose d'un cadre juridique fourni en matière de promotion de l'égalité de genre et de promotion des droits des femmes et des filles. De plus, sur le plan international, il a signé et ratifié différentes conventions et traités en vue de l'élimination de toutes les formes d'inégalités sociales et de discrimination formulées à l'endroit des femmes.

Les documents de politiques sectorielles élaborés doivent tenir compte du cadre juridique et stratégique national et s'arrimer avec les instruments juridiques internationaux auxquels le Bénin est partie.

IV. Processus d'intégration des questions de l'emploi

4.1 Questions à poser pour clarifier la compréhension de cette fiche

- ❖ Le Bénin a signé (1979) la Convention pour l'élimination de toutes les discriminations envers les femmes. Quelles sont les actions entreprises pour démontrer sa mise en œuvre effective ? Est-ce que la mise en œuvre des différentes politiques nationales sur le genre est effective ? Quels sont les résultats produits à ce jour ?
- ❖ Existe-t-il des cellules de promotion du genre dans les différents ministères ou se limite-t-on simplement à la désignation de points focaux genre?
- ❖ Quelles actions de plaidoyer ont été développées en faveur du genre dans votre secteur ?
- ❖ Existe-il des données désagrégées selon le genre dans votre secteur ?
- ❖ Quel est le niveau d'appropriation de la Politique Nationale de Promotion du Genre (PNPG) et son Plan d'action dans votre secteur?

4.2 Etapes d'intégration du genre dans la planification

Phases d'élaboration de politique sectorielle	Phases/Etapes d'intégration du genre
1. PHASE PREPARATOIRE	
<i>Travaux préparatoires</i>	Etape 1 : Mise en place d'un sous-comité de veille au sein du comité de pilotage de l'élaboration du document de planification
	Etape 2 : Elaboration de termes de référence relative à l'intégration du genre dans le document de planification
	Etape 3 : Choix des personnes ressources spécialisées en genre et cadrage méthodologique
2. PHASE DE DIAGNOSTIC	
Identification de la problématique de développement du secteur	Etape 1 : Recensement des situations/problèmes d'inégalité liés au genre
	Etape 2 : Classification/priorisation des situations/problèmes d'inégalité liés au genre
	Etape 3 : Analyse des impacts des situations/problèmes d'inégalité liés au genre sur le secteur

Synthèse des problèmes majeurs et identification des défis et enjeux	Etape 1 : Evaluer la pertinence des situations/problèmes majeurs d'inégalité liés au genre pour la planification
	Etape 2 : Evaluer la vulnérabilité [1]
	Etape 3 : Identifier les options offrant des solutions de réduction des inégalités
	Etape 4 : Sélectionner les options d'adaptation de solutions de réduction des inégalités
3. DEFINITION DU CADRE STRATEGIQUE	
Formulation de la vision	<i>Formulation de la vision et des axes stratégiques</i>
Construction des scénarii	Etape 1 : Formulation de la vision en tenant compte du genre
Définition de la vision	
Définition des orientations et axes stratégiques	Etape 2 : Définition des axes stratégiques en tenant compte du genre
Définition des objectifs	
Formulation des orientations/axes stratégiques	
Identification des questions stratégiques	

Les options /axes stratégiques	Désagréger les questions afin d'identifier des solutions sexospécifiques
Alignement des stratégies sectorielles avec les politiques générales.	
Formulation des programmes	Programmation de la stratégie
	Etape 1 : Etablir un plan d'action comportant les mesures spécifiques pouvant réduire les inégalités genre
	Etape 2 : Développer des capacités institutionnelles en matière de genre
4. OPERATIONALISATION ET SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE	
4.1. Au niveau stratégique	Opérationnalisation de la stratégie (veiller à la formulation des indicateurs sexospécifiques pertinents)
4.2. Au niveau technique	Développement des capacités institutionnelles en matière de genre
4.3. Les mécanismes d'évaluation de la politique	Mise en place d'un cadre de suivi & évaluation prenant en compte le genre
5. PHASE DE VALIDATIONS	
Validations techniques	• Faire une lecture du document de planification sectorielle sous l'angle du genre • Collecter les observations écrites de la cellule focale genre de même que celles des PTF et OSC du secteur sur la qualité de prise en compte du genre dans le document de planification sectorielle • Inviter le responsable de la cellule focale genre , le représentant des OSC actif dans la promotion du genre au niveau du secteur • Vérification de la prise en compte des orientations stratégiques de la PNPG dans les planifications sectorielles ;

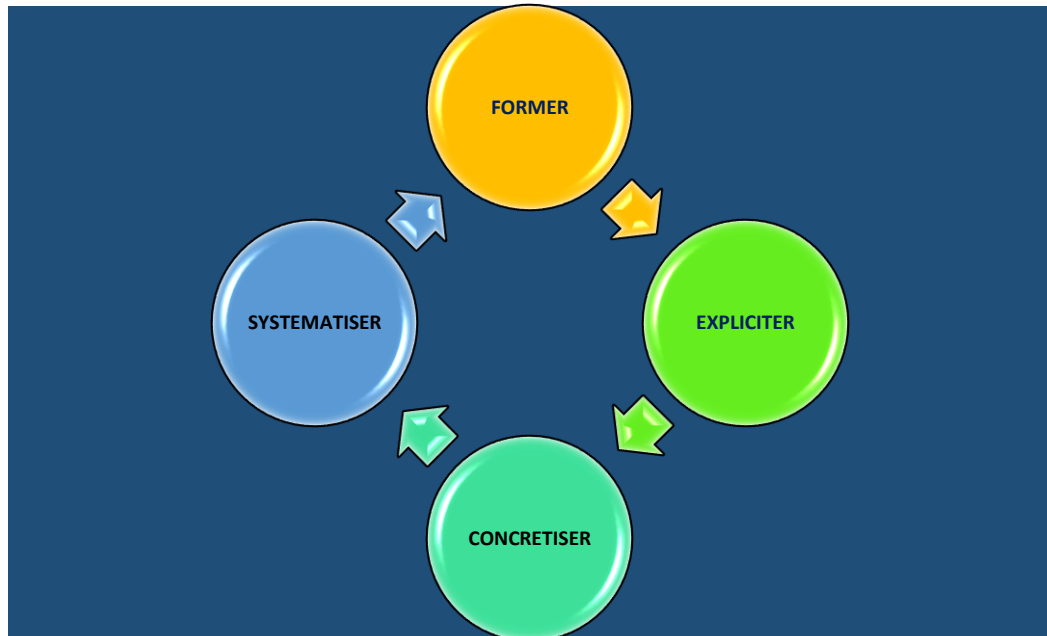
	Recommandations pour l'amélioration de la qualité de l'intégration du genre dans les planifications sectorielles
Validation Grand public	L'implication de toutes les parties prenantes intervenant dans les questions de sensibilités genre
Avis technique du Ministère en charge de la planification	Le projet de document à transmettre au Ministère en charge de la planification pour examen et avis est accompagné d'une note technique d'une (1) à deux (2) pages) sur la dimension genre préparé le responsable de la Cellule genre du Ministère concerné
Adoption du document par le Conseil des Ministres	- Préparer une note technique d'une (1) à deux (2) pages) sur la dimension genre dans la politique du secteur (responsable de la Cellule genre) - Accompagner la communication en Conseil des Ministres de la note technique pour éclairer les autres Ministres sur la qualité de l'intégration du genre dans le document de planification sectorielle

4.3 Contrôle de la prise en compte du genre dans les planifications sectorielles

	QUESTIONS	Oui	Non
1.	Le diagnostic sectoriel a-t-il identifié les disparités de genre dans le secteur ?		
2.	Les données et statistiques du diagnostic sont-elles désagrégées ?		
3.	Le diagnostic de la mise en œuvre de la PNPG au niveau du secteur a-t-il été fait ?		
4.	Une analyse genre des problèmes prioritaires du secteur a-t-elle été réalisée ?		
5.	Les priorités retenues au niveau du secteur prennent-elles en compte de manière équitable les intérêts des hommes et des femmes ?		
6.	Les objectifs du secteur prennent-ils en compte les orientations de la PNPG?		
7.	Des objectifs en matière de réduction des disparités de genre sont-ils définis?		
8.	Les indicateurs de réalisation des objectifs sont-ils désagrégés ?		

4.4 Quelques conseils clés

Avant d'entrer dans le détail des recommandations, nous voudrions présenter schématiquement quatre (4) impératifs pour une intégration effective du genre dans les politiques publiques :



Glossaire

Ce glossaire s'est inspiré de celui du Guide régional, auquel certains concepts liés au contexte béninois ont été ajoutés. Afin de ne pas ajouter à la confusion et faciliter le travail d'harmonisation des concepts, nous nous référons à cette terminologie qui s'adapte parfaitement aux stratégies /politiques sectorielles, objet de ce guide.

Concept	Définition
Action de développement	Intervention(s) mise en œuvre par un ou plusieurs partenaires en vue de promouvoir le développement. Exemple : projets et programmes, etc.
Activités	. C'est un ensemble de tâches élémentaires, réalisées par un individu ou un groupe, faisant appel à des savoir-faire spécifiques pour produire les résultats attendus. Elle offre un produit ou une prestation à un usager interne ou externe. L'activité mobilise des ressources financières, une assistance technique et d'autres types de moyens. C'est aussi un ensemble de tâches séquentielles, interdépendantes et planifiées dont l'exécution contribue à la production d'un extrant, par la transformation de ressources en produits et/ou en service.
Analyse des risques	Processus visant à identifier systématiquement les conséquences indésirables et les facteurs limitants, avec quantification de leur probabilité d'apparition et leur impact prévisible. Appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent, ou pourraient contribuer, à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences négatives non voulues qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement.
Attribution	Part des effets observés imputables à une intervention spécifique ou à l'action d'un ou plusieurs partenaires. Elle suppose la prise en compte des autres interventions, des facteurs exogènes (anticipés ou non) et des chocs externes.
Auto-évaluation	Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et/ou de mettre en œuvre une action de développement.
Bénéficiaires	Individus, groupes ou organisations qui bénéficie intentionnellement ou non de l'action de développement, directement ou non. Termes connexes : publics concernés, ciblés ou atteints.
But	<u>C' est ce que l'on se propose d'atteindre dans le cadre de l'exécution partielle ou totale d'une mission, sans aucune indication sur les conditions de réalisation.</u> Le but : est fixé par l'institution responsable de l'exécution d'une mission ;

	• est l'expression d'une intention ; • doit être conforme à la mission ; • ne renvoie pas à un accomplissement spécifique ; • sert de base à la définition des objectifs.
Cadre logique	<u>Outil décrivant et reliant entre eux, au moyen d'une représentation schématique, les résultats escomptés d'une intervention, de même que ses activités, ses extrants et ses intrants.</u> Il présente les relations de cause à effet entre les différents niveaux de l'intervention. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. , cadre de mesure de rendement.
Chaîne des résultats	<u>Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs.</u> La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit à l'obtention d'effets et aux impacts, et aboutit à une rétroaction (feedback). Termes connexes : hypothèse, cadre de résultats.
Défis	
Diagnostic stratégique	<u>Une analyse de cause à effet qui permet d'appréhender l'évolution des facteurs influents et des comportements des acteurs. Elle suppose une connaissance approfondie du milieu ou du système à travers des analyses qui prennent en compte le passé, le présent et le futur.</u>
Économies	<u>Rationalisation des ressources.</u> Remarque : Une activité est économique si le coût d'utilisation des ressources rares se rapproche du minimum requis pour atteindre les objectifs prévus.
Effet	Changement (à court ou à moyen terme) escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action. Termes connexes : résultats, réalisations.
Efficacité	<u>Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints.</u> Terme connexe : effectivité.
Efficiences	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon rationnelle.
Enjeux	
Enseignements tirés	Leçons établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques en vue d'une généralisation ou d'une application spécifique. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

État des lieux	Description de la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.
Évaluabilité	Mesure selon laquelle une activité ou un programme est susceptible d'être évaluée de façon fiable et crédible. Remarque : L'appréciation de l'évaluabilité suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables.
Évaluation	<u>Appréciation ou examen systématique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats par rapport aux critères préétablis admis d'accord partie.</u> Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.
Évaluation à mi-parcours	Évaluation conduite à des périodes déterminées de la mise en œuvre de l'action. Terme connexe : évaluation formative
Évaluation conjointe ou partenariale)	Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires. Remarques : il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources et restituent ensemble les résultats. Les évaluations conjointes peuvent aider à traiter les problèmes d'attribution en appréciant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des efforts des différents partenaires ainsi que la qualité de la coordination de l'aide, etc.
Évaluation de programme	<u>Évaluation d'un ensemble d'actions, structuré pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région, ou global.</u> Remarque : un programme de développement a une durée limitée et implique des activités multiples qui peuvent concerner plusieurs secteurs, thèmes et/ou zones géographiques.
Évaluation de programme sectoriel	Évaluation d'une série d'actions de développement dans un ou plusieurs d'un pays, contribuant ensemble à l'atteinte d'un objectif de développement spécifique. Remarque : un secteur inclut des activités de développement habituellement regroupées dans la perspective d'une action publique telle que la santé, l'éducation, l'agriculture, les transports, etc.
Évaluation de projet	Évaluation d'une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large. Remarque : l'analyse coûts-avantages est un outil important de l'évaluation pour les projets présentant des bénéfices mesurables. Si les bénéfices ne peuvent pas être quantifiés, l'analyse coût efficacité est une approche appropriée.

Évaluation ex ante	Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement. Termes connexes : appréciation préalable.
Évaluation ex post	Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée. Remarque : ce type d'évaluation peut être réalisé tout de suite après l'achèvement de l'intervention ou longtemps après. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier les impacts et la durabilité des résultats en vue de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.
Évaluation externe	Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre (une équipe qui n'est pas partie prenante de l'intervention).
Évaluation formative (endoformative)	Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Remarque : les évaluations formatives peuvent également être menées pour d'autres raisons telles que la vérification de la conformité et du respect des obligations légales ou comme partie d'une évaluation plus large. Terme connexe : évaluation du processus.
Évaluation indépendante	Évaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non liées aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement. Remarque : la crédibilité d'une évaluation dépend en partie de l'indépendance avec laquelle elle a été conduite. L'indépendance implique une liberté par rapport aux influences politiques et aux pressions des organisations. Elle est caractérisée par l'accès libre et complet à l'information et par une autonomie totale pour mener des investigations et en rendre compte.
Evaluation d'impact	
Évaluation interne	Évaluation conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre. Terme connexe : auto-évaluation.
Évaluation participative	Méthode d'évaluation selon laquelle toutes les parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.
Examen	Appréciation de la performance d'une action, périodiquement ou de façon ad hoc. Remarque : le terme « évaluation » est souvent appliqué pour une appréciation plus globale et/ou plus profonde que l'examen. L'examen tend à souligner les aspects opérationnels. Les termes « examen » et « évaluation » sont parfois utilisés comme synonymes. Terme connexe : évaluation.
Extrant (Produit)	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Fiabilité	Qualité et cohérence des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données.
Groupe cible (Population cible)	Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise. Remarque : Bénéficiaires de l'action de développement
Hypothèses	Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement. Remarque : le terme hypothèse peut aussi s'appliquer aux facteurs qui conditionnent la validité de l'évaluation elle-même, par exemple les caractéristiques de la population dont est tiré l'échantillon d'une enquête. Dans une « approche théorique » de l'évaluation, les hypothèses émises sont systématiquement vérifiées par rapport à l'enchaînement des résultats escomptés.
Impacts	Changements à long terme, positifs et/ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. Terme connexe : effet à long terme
Indicateur	Variable de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.
Indicateur de performance	Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié. Termes connexes : Mesure des performances.
Meta évaluation	Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.
Mission	<u>La mission d'une institution est sa raison d'être ou sa finalité. Elle est présentée sous forme d'un énoncé court, clair et précis des attributions de l'organisation ou de l'institution publique telles que définies dans les textes législatifs et réglementaires.</u> L'énoncé de la mission permet de tracer les lignes directrices qui vont servir à l'élaboration de l'orientation stratégique et à la définition des objectifs globaux de la politique sectorielle. La mission : • est généralement assignée par l'autorité supérieure ; • est pérenne car ne changeant pas souvent ; • est de portée générale ; • poursuit plusieurs buts.
Modèle des résultats (Cadre de résultats)	Représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint en prenant en compte des relations causales et des hypothèses implicites.

	Termes connexes : chaîne des résultats
Objectif	<u>C'est un résultat mesurable à atteindre avec des moyens adéquats dans un délai déterminé et dont la réalisation est prévue au cours de la période de référence.</u> La définition d'objectif doit se faire dans une démarche de résolution de problème ou de satisfaction de besoin. Dans l'approche programme, la définition des objectifs est essentielle pour la déclinaison des programmes. Ils servent de base à l'élaboration des programmes d'activités. Ils doivent être libellés de manière claire et concise. Un objectif doit être : • conforme au but ou à la mission du secteur ; • précis : ni ambigu, ni ambivalent ; • contrôlable et mesurable : quantitativement ou qualitativement ; • pertinent ; il doit correspondre à un problème à résoudre ou à un besoin à satisfaire. • défini dans le temps : échéance, délai de réalisation. • pluriannuel. L'objectif a un caractère permanent. • réaliste et réalisable (faisable). Il doit prendre en considération le niveau au début de la période et les ressources financières et humaines disponibles pour la mise en œuvre des activités.
Objectif de développement	Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes.
Objectif du programme ou du projet	Résultats que le programme ou le projet vise à atteindre en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.
Outils d'analyse	Instruments utilisés pour traiter et interpréter l'information
Outils collecte de données	<u>Instruments utilisés pour identifier des sources d'information, recueillir les informations et les centraliser pour exploitation.</u>
Partenaires	Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun. Remarque : le concept de partenariat évoque des objectifs conjoints, des responsabilités partagées en ce qui concerne les réalisations, des engagements réciproques et une obligation de rendre compte de manière claire. Les partenaires peuvent être des organisations gouvernementales, la société civile, des universités, des associations professionnelles, des organisations multilatérales, des entreprises privées, etc.
Parties prenantes	Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou dans son évaluation.
Pertinence	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays,

	aux priorités globales, aux domaines d'interventions des partenaires techniques et financiers. Remarque : la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.
Plan de développement	Il englobe des orientations, des objectifs et des stratégies, globaux pour un ou plusieurs domaines d'activités. Il permet d'organiser la démarche et les moyens pour atteindre des objectifs. Le plan suit un raisonnement linéaire qui cherche à s'affranchir des contraintes pour atteindre des objectifs.
Politique sectorielle	La politique sectorielle est l'ensemble des orientations/interventions des administrations publiques (l'État et les collectivités territoriales) dans un secteur donné. Une politique sectorielle consiste en la poursuite d'objectifs dans le temps, dans un domaine, avec des moyens, sur une durée et des étapes précises. Les politiques ont pour objectifs de transformer la réalité d'un secteur en fonction des choix retenus par les décideurs politiques.
Programmes	Un programme est un ensemble d'objectifs spécifiques auxquels sont associés des actions regroupant des activités et/ou des projets, accompagnés de moyens et de mesures suivant des critères de domaine d'activités économiques (branche, filière, ou secteur) ou de groupes cibles (les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les chômeurs, etc.) ou de territoire (région, commune, département, etc.) ou de services administratifs obéissant à une logique de cohérence d'ensemble. <u>Ils regroupent les actions prévues pour atteindre les grands objectifs de la politique sectorielle.</u> Dans le cadre de l'approche programme, <u>on distingue généralement deux types de programmes : les programmes opérationnels (programme métier) et les programmes de support (programme soutien).</u> Les premiers visent la production d'un bien ou d'un service spécifique en vue de la satisfaction d'un besoin spécifique des usagers et des populations dans un secteur déterminé. Les programmes de support ou d'appui rendent des services aux programmes opérationnels. Ils visent la mise en place de pré - requis sans lesquels, la mise en œuvre des programmes opérationnels pourrait être compromise. Il s'agit notamment des programmes d'appui institutionnel au bénéfice des structures chargées de la définition de la politique de l'Etat et de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.
Réalisation (Effet direct)	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, , effet.
Référence (Etalon)	<u>Données de base permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus.</u> Remarque : la référence se rapporte à des résultats obtenus dans le passé récent par d'autres organisations comparables, ou à ce qu'on pensait pouvoir atteindre raisonnablement dans un contexte donné. Termes connexes : étalonnage, benchmarking
Redevabilité	<u>Notion faisant appel à la Responsabilité et à la Reddition de compte</u>

	C'est l'obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat. Remarque : dans le contexte du développement, le terme peut concerner l'obligation des partenaires à agir selon des responsabilités clairement établies, un partage des rôles et des performances attendues, souvent dans le respect d'une gestion prudente des ressources. En ce qui concerne les évaluateurs, le terme évoque la responsabilité de fournir des appréciations de performance et des rapports d'avancement précis, impartiaux et crédibles. Pour les décideurs et les gestionnaires du secteur public le devoir de rendre compte s'effectue envers les contribuables et les citoyens.
Ressources (Moyens, intrants)	Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.
Résultats	Extrants (produits), réalisations (effets) ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisation, effet, impact.
Résultat immédiat (résultat à court terme)	. Ce sont des résultats obtenus généralement par la transformation de l'intrant.
Résultats intermédiaires (résultat à moyen terme)	Changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. Ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou programme et apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportement ou de pratiques chez les bénéficiaires.
Résultat final (résultat à long terme) :	C'est le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une organisation, une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat final représente généralement le but de l'intervention.
Rétroaction	<u>Transmission des constatations résultant du processus d'évaluation à ceux qui peuvent en tirer des leçons utiles et pertinentes afin de favoriser un meilleur apprentissage.</u> Cela peut impliquer de réunir et de diffuser les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons de l'expérience. Termes connexes : feedback ; capitalisation
Scénarios	<u>Enchaînement logique d'événements imaginés en train de se produire dans le futur. Il constitue un moyen pour exprimer les menaces, les opportunités et les défis en s'appuyant sur les atouts et les contraintes du secteur ou pays.</u>
Scénario en absence d'intervention (Situation contrefactuelle)	Situations ou conditions dans lesquelles se trouveraient les personnes, les organisations ou les groupes concernés si l'action de développement n'existait pas.
Secteur	

	C'est le ou les domaines d'intervention d'une structure ou d'une organisation. Au plan des structures administratives, un secteur peut en effet correspondre à un ministère, à plusieurs ministères, ou à des morceaux de plusieurs ministères.
Stratégies	Ce sont les réponses envisageables que dégage le diagnostic interne (force et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) et qui sont capables d'infléchir l'évolution du système. Elle consiste en la manière d'organiser et de coordonner des actions pour atteindre un objectif en fonction des ressources disponibles. Elle consiste à la définition d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit ensuite, au niveau opérationnel en plans d'actions par domaines et par périodes, y compris éventuellement des plans alternatifs utilisables en cas d'évènements changeant fortement la situation.
Suivi	Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. Terme connexe : suivi de performance, indicateur.
Triangulation	Utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. Remarque : en combinant plusieurs sources, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les biais qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.
Validité	Disposition selon laquelle les stratégies et les instruments de collecte d'information permettent de mesurer ce qu'ils sont censés mesurer.
Viabilité (Pérennité, durabilité)	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques
Vision	Construite à partir des aspirations des populations identifiées dans un processus participatif, la vision est une expression qualitative d'un ensemble de buts à atteindre à un horizon lointain donné. C'est une projection de l'image finale souhaitée pour un secteur ou un pays à cet horizon.

Bibliographie

Bibliographie

- *Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles, Ministère de l'économie et des finances, Direction générale de l'économie et de la planification, Direction de la planification sectorielle, PNUD/Pôle Stratégies de développement et finances publiques, 2003*
- *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Département de la planification et de l'évaluation (DPE)/Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2011*
- *Suivi et évaluation des politiques publiques, méthodes de planification axée sur les résultats, Mireille Linjouom, Le pôle Stratégies de développement et finances publiques, 31 mars 2014*
- *Guide pour le suivi et évaluation axés sur les résultats des stratégies nationales de développement de la statistique. AFRISTAT. Série Etudes N° 10, mars 2014.*
- *Guide méthodologique d'élaboration et de suivi-évaluation des politiques publiques (*
- *Tome II) République de Congo Mars 2018*
- *MEHU. (2001). Communication Initiale du Bénin sur les Changements Climatiques.*
- *Cotonou : Gouvernement du Bénin*
- *La ratification de l'amendement de Doha au protocole de Kyoto, qui porte sur les engagements pris pour la deuxième période allant de 2013 à 2020.*
- *Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la commission européenne_ Bases méthodologiques d'évaluation volume 1- (Direction Générale des Relations Extérieures Direction Générale du Développement_EuropeAid Office de Coopération_Unité Commune Évaluation)*

- *MEHU. (2003). Stratégie Nationale du Bénin pour la Mise en Œuvre de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques. Cotonou : Gouvernement du Bénin.*
- *MEPN. (2008). Programme d'Action National d'Adaptation aux Changements Climatiques du Bénin- (PANA-Bénin). Cotonou : Gouvernement du Bénin*
- *MEHU. (2011). Deuxième Communication Nationale du Bénin sur les Changements Climatiques. Cotonou : Gouvernement du Bénin*
- *MECGCCRPRNF. (2015). Contributions Prévues Déterminées au niveau National du Bénin CPDN (2015). Cotonou : Gouvernement du Bénin*
- *MCVDD. (2016). Stratégie de Développement à Faible Intensité de Carbone et Résilient aux Changements Climatiques 2016 – 2025. Cotonou : Gouvernement du Bénin*
- *La Convention Cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) au sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992.*
- *Guide méthodologique du suivi de la performance _Maroc Novembre 2006(Gérald Collange, Pierre Demangel, Robert Poinsard)*
- *L'accord de Paris – le nouvel accord mondial sur le changement climatique associant tous les pays signataires de la CCNUCC, sa ratification, sa mise en œuvre et son entrée en vigueur en 2020.*
- *Le cadre d'action en matière de climat et d'énergie pour la période comprise entre 2020 et 2030" - COM (2014) 0015*
 - *Bénin – Rapport sur la Revue du Système de Gestion des Finances Publiques et de la Responsabilité Financière de l'Etat (PEMFAR) 2014*