Société québécoise d'évaluation de programme



Volume 32 numéro 1 - Octobre 2022

TABLE DES MATIÈRES

Mot de l'éditrice et responsable du Comité du Bulletin Par Anna Guèye

Contribution de la terminologie conceptuelle au domaine de l'évaluation Par Richard Marceau et Francine Sylvain

Les défis posés à l'évaluation par la complexité, les incertitudes et la gestion adaptative Par Daniel Boutaud

L'évaluation réaliste et la méthode de traçage des processus : une approche combinée pour examiner les mécanismes de causalité Par Salah Eddine Bouyousfi

Quelles stratégies de renforcement des capacités pour une pratique durable de l'évaluation au sein des organisations publiques en Afrique francophone? Par Loyo Jannick Christelle N'gbéché

SenEval une décennie déjà...et après!!! Par Sémou Sow

Panorama mondial de l'évaluation 17
Par Jean Serge Quesnel

11

15

Société québécoise d'évaluation de programme

25, rue Thomas-Lapointe Terrebonne (Québec) J6W 3M8 Téléphone : 438-525-1927 Courriel : info@ sqep.ca Site Internet : www.sqep.ca

MOT DE L'ÉDITRICE ET RESPONSABLE DU COMITÉ DU BULLETIN

Chers lecteurs et lectrices,

Après trois années d'absence, j'ai l'immense plaisir de vous présenter le Bulletin 2022 de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP). Je suis fière de coordonner cette édition en tant que Vice-Présidente de la SQEP (Québec) et responsable du comité du Bulletin. Ce dernier a été mis sur pied et a tenu sa première réunion le 19 avril dernier. Le Bulletin de la SQEP souhaite se démarquer par ses publications axées sur la pratique de l'évaluation et en faisant participer les acteurs en évaluation de programmes du monde de la francophonie.

Il convient également de rappeler qu'un récent sondage auprès des membres de la SQEP, classait le Bulletin comme un deuxième produit le plus important.

Dans ce présent bulletin, Richard Marceau et Francine Sylvain proposent une démarche de la terminologie conceptuelle basée sur l'organisation de la connaissance, susceptible de formaliser la discipline dans le contexte d'une vive effervescence d'idées.

Pour sa part, Daniel Boutaud nous invite à porter attention sur les défis posés à l'évaluation par la complexité, les incertitudes et la gestion adaptative. Son article tente de répondre à la question suivante : Pourquoi l'évaluation doit se questionner pour intégrer mieux la complexité et l'incertitude, et comment elle doit alors se repenser pour continuer d'assumer avec pertinence sa fonction essentielle d'appui à la Gestion axée sur les résultats (GAR), concue comme véhicule de changement?

Salah Eddine BOUYOUSF aborde à son tour un examen de la faisabilité d'une conceptualisation méthodologique dans le champ de l'évaluation. Il propose un guide de la mise en œuvre d'une Évaluation Réaliste (ERA) et de son opérationnalisation à travers sa combinaison avec la Méthode de Traçage des Processus (MTP) afin de conceptualiser et de tester les mécanismes de causalité.

Loyo Jannick Christelle N'Gbéché fait état des stratégies de renforcement des capacités les plus efficaces pour une pratique évaluative durable au sein des organisations publiques en Afrique francophone.

Sémou Sow, de l'association sénégalaise d'évaluation (SenEval), relate des origines de la création de l'association en mettant l'accent sur une décennie de mise en place et d'évolution et des moments forts. L'auteur

Comité de rédaction :

Anna Guèye, éditrice et responsable du comité François Monnou, coéditeur N'Diamé Guèye, coéditrice Laval Villeneuve, conception électronique

Collaborateurs et collaboratrices :

Daniel Boutaud Salah Eddine Bouyousfi Anna Guèye N'Diamé Guèye Richard Marceau François Monnou Jannick Christelle N'gbéché Jean Serge Quesnel Sémou Sow Francine Sylvain

Production:

Laval Villeneuve 25, rue Thomas-Lapointe Terrebonne (Québec) J6W 3M8 Téléphone : 438-525-1927 Courriel : info@sqep.ca Site Web : www.sqep.ca

Conseil d'administration :

Jean Serge Quesnel, président
Sherri Bisset, présidente sortante
Kenza Bennani, vice-présidente, Montréal
Anna Guèye, vice-président, Québec
Marie-Philippe Lemoine, secrétaire
Isabelle-Ann Leclair-Mallette, trésorière
Aicha Ibrahim Ahmed, administratrice
Brice Dikoumé, administrateur
Denise Charline Teikeu Ngnintewe, administratrice
Loic Nsabimana, administrateur
Yamina Oulhaci, administratrice



souligne la contribution décisive de la SQEP à la mise en place de SenEval à ses débuts, notamment à travers la personne de la regrettée Marie Gervais qui a coordonné des appuis techniques et échange d'expérience.

Pour terminer, dans une démarche de présentation de l'état des lieux de l'évaluation à l'échelle mondiale, Jean Serge Quesnel suggère un examen des différentes perceptions de l'évaluation et des concepts de base qui font consensus. Une rétrospective de l'évolution de l'évaluation est présentée, dans un premier lieu, il propose ensuite quatre générations d'organisations nationales d'évaluation. Il conclut par une cartographie des organisations mondiales, régionales et nationales d'évaluation.

Nous remercions les auteurs de ce présent Bulletin d'avoir bien voulu partager leur réflexion. Un grand merci aux lecteurs de se prêter à l'exercice en tout un temps record. Je remercie également les membres du comité du Bulletin, en particulier les lecteurs François Monnou et N'Diamé Guèye, pour leur soutien indéfectible.

Bonne lecture!

Anna Guèye Présidente du Comité du Bulletin de la SQEP

APPEL DE PROPOSITION D'ARTICLES EN CONTINU

Afin de favoriser le partage d'information et de découvrir les nouvelles en évaluation, c'est avec enthousiasme que la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) invite toute personne impliquée directement ou indirectement en évaluation à soumettre des propositions d'articles pour la prochaine parution de son Bulletin. Le thème du bulletin sera développé à la suite de l'analyse des propositions d'articles soumis.

Les propositions d'articles peuvent porter sur des sujets d'actualité, les tendances, les reconnaissances et expériences nationales et internationales, la relève, une entrevue, la formation et les technologies, etc.

Toutes suggestions de lecture, accompagnée d'un court résumé, seront présentées dans une section spéciale prévue à cet effet. Les propositions devront contenir un apport réflexif personnel et/ou une réflexion d'implications pratiques pour l'évaluation.

Spécificités pour transmettre vos articles à la SQEP et sélection des articles : Les articles proposés, d'une longueur maximale de 2 000 mots, Times New Roman 12, à interligne un et demi (1.5), sont soumis pour approbation et rétroaction collective au Comité du Bulletin, qui peut demander des révisions aux auteurs. Aussi, à travers une méthodologie et une analyse soignée, les articles proposés devraient entre autres, renseigner sur la mise en application pratique des solutions proposées, sur les recherches antérieures qui supportent l'argument émis dans l'article, sur le type de population pour laquelle l'article est destiné. Pour transmettre votre article ou pour se renseigner : info@sqep.ca

Les soumissions pour les articles sont en continu afin d'encourager les membres à contribuer activement au nombre de parutions annuelles du Bulletin.

Contribution de la terminologie conceptuelle au domaine de l'évaluation

Par **Richard Marceau**, PhD., professeur associé à l'École nationale d'administration publique, et **Francine Sylvain**, D.E.S.S., co-directrice responsable de la recherche et du développement de la méthodologie terminologique, Projet de dictionnaire multilingue de l'évaluation.

Depuis son émergence, le domaine de l'évaluation est effervescent. La communauté d'évaluation regorge d'idées et de solutions aux problèmes théoriques, méthodologiques et pratiques auxquels elle est confrontée. Récemment, dans une vidéo disponible sur Internet, Michael Quinn Patton (18 mai 2022) illustrait ce phénomène en présentant, par des pages titres de volumes marquants, cent approches et auteurs, autrices différents. Cela ne peut manquer d'impressionner ceux et celles qui comptent s'initier à l'évaluation (ou qui comptent l'enseigner). Considérant que les approches présentées sont surtout issues d'auteurs et d'autrices anglophones, le panorama mondial est plus riche encore!

Devant cet état de fait, une question se pose à la communauté et tout particulièrement aux apprenants :

Le domaine de l'évaluation est-il devenu une mosaïque d'idées et de concepts s'adaptant aux diverses problématiques d'intervention sans présenter de structure précise qui permettrait de l'aborder de manière systématique et organisée?

Pour l'apprentissage de l'évaluation, la juxtaposition d'idées ou d'approches sans schéma intégrateur envoie le message que le savoir en évaluation est morcelé et rend d'autant plus difficile le transfert de connaissances. Pour la promotion de la fonction évaluative, l'éclatement, tout au moins apparent, de la discipline envoie un signal de désorganisation et rend l'évaluation moins crédible dans sa capacité à contribuer à une saine gouvernance.

Dans nos recherches et travaux que nous avons menés sur la terminologie de l'évaluation (Marceau et Sylvain, 2014) et plus récemment dans le cadre de l'élaboration du Dictionnaire multilingue de l'évaluation (DME) (Marceau et al., à paraître), nous avons tenté de formaliser davantage les fondements de l'évaluation afin de mieux affirmer son identité disciplinaire, de faciliter la communication entre les membres de la communauté d'évaluation et aussi avec ses divers publics, et de favoriser le développement de la pensée et de la pratique en évaluation. Pour ce faire, nous avons retenu une démarche découlant de la Théorie générale de la terminologie (TGT), aussi appelée terminologie conceptuelle, attribuée à Eugen Wüster¹ et conforme à l'approche des normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) (704 : 2009). Cette théorie convient tout à fait aux objectifs de clarification et de formalisation que nous recherchons dans ce contexte d'effervescence d'idées qui rend difficile l'identification du noyau dur² de l'évaluation.

¹ Selon Wüster, le concept est au cœur de la terminologie et tout travail de la discipline doit s'appuyer sur la délimitation qui en est faite.

Application de la terminologie conceptuelle à l'évaluation³

Pour appliquer la TGT à la terminologie de base de l'évaluation, nous avons a) délimité un ensemble de concepts de base, b) identifié des termes-étiquettes, c) créé des néologismes, d) classé les concepts, et e) rédigé des définitions.

a) Délimitation des concepts de base

La terminologie conceptuelle préconise une démarche qui consiste à postuler d'abord l'existence du concept, en tant qu'unité de pensée, puis à découvrir la forme linguistique servant à « l'étiqueter », en l'occurrence le terme. Nous avons donc tenté de circonscrire un tel ensemble de concepts pour le domaine de l'évaluation, appelés concepts de base⁴, en nous appuyant sur les points suivants :

- Les approches d'évaluation se rapportent à la science descriptive, à la science normative, ou aux deux à la fois.
- Les approches d'évaluation portent sur des objets d'évaluation communs (politiques, interventions, programmes, projets...)
 possédant chacun leur propre cycle de vie⁵.
- Les approches d'évaluation cherchent la plupart du temps à détailler les éléments principaux de ces objets et les regroupent dans des représentations schématisées (modèle logique, chaîne de résultats, théorie du programme...).
- Les approches d'évaluation érigent des processus d'évaluation qui, par définition, se déploient dans le temps et qui ne peuvent faire abstraction du cycle de vie des objets évalués.
- Les approches d'évaluation recourent à une critériologie souvent apparentée.

Nous avons ainsi créé cinq grandes catégories de concepts de base de l'évaluation :

- 1. Le domaine lui-même c.-à-d. l'évaluation;
- 2. Son champ d'application c.-à-d. l'objet d'évaluation (politiques, programmes...):
- 3. La structure fine de l'objet d'évaluation c.-à-d. le modèle de l'objet d'évaluation;
- 4. Le modus operandi de l'évaluation c.-à-d. le processus d'évaluation;
- Les repères normatifs de l'évaluation c.-à-d. les critères d'évaluation.

Ces cinq catégories définissent ainsi les concepts que nous avons considérés comme étant de base au domaine (et forcément ceux qui ne l'ont pas été).

b) Identification des termes-étiquettes

Nous avons ensuite pris soin de désigner ces concepts de base par un terme-étiquette en se basant sur l'usage lorsqu'il est cohérent et ancré dans la langue générale ou dans une langue spécialisée connexe.

² Au sens de Lakatos, Imre (1978). Voir une application de cette méthodologie à l'évaluation dans Dubois, Nathalie, et Richard Marceau (2005).

³ Une grande partie de cette coeffer research source.

Une grande partie de cette section reprend notre démarche exposée dans Marceau Richard, et Francine Sylvain (2022), « La terminologie de l'évaluation ».

⁴ Nous avons laissé de côté à cette étape les concepts associés à d'autres dimensions de l'évaluation comme la méthodologie, l'épistémologie ou les techniques de collecte de données et d'analyse.
⁵ Pour plus d'information sur le cycle de vie des politiques, interventions et programmes publics, voir « Le processus d'évaluation » dans Marceau, Richard (2022).

c) Création de néologismes

Nous avons créé de nouveaux termes pour étiqueter de nouveaux concepts nécessaires à la clarification, soit du processus d'évaluation, soit du modèle de l'objet d'évaluation.

d) Classement des concepts

Nous avons situé, dans un même grand système, chaque concept de base par rapport aux autres concepts de la même catégorie, et chaque catégorie par rapport aux autres catégories selon les relations qu'ils entretiennent entre eux. La comparaison entre les concepts et la rédaction de leur définition en sont facilitées. (Nous revenons plus loin sur la nature de ce système conceptuel.)

e) Rédaction des définitions

Grâce à ce travail systématique, nous avons enfin pu définir les concepts de base en adoptant une structure de rédaction formalisée : chaque définition débute par un définisseur initial (une sorte de catégorie générale comme « mammifère » pour un cheval) et est complétée par un ou des caractères essentiels ou distinctifs (grand, à crinière, ongulé...pour ce même mammifère) pour le démarquer clairement des concepts voisins.

f) Création d'un système des concepts de base

Peut-être l'élément le plus surprenant qui découle de l'application de la terminologie conceptuelle à l'évaluation est le système conceptuel que nous avons dénommé, pour nos fins, le « système des concepts de base » tel que le tableau 1 le présente:

(voir : https://enap.editionsjfd.com pour visualiser les détails du tableau ou encore suivre le code QR suivant et choisir l'élément « Tableau 4 du chapitre 2 ») :



Ce tableau contient l'ensemble des termes composant le système des concepts de base. Les termes sont regroupés selon les cinq grandes catégories de concepts de base mentionnées plus haut. Ils sont ensuite disposés selon la flèche du temps, arbitrairement et implicitement positionnée de gauche à droite, pour mieux mettre en relief le cycle de vie de l'objet d'évaluation et, en conséquence, le

déploiement du modèle de l'objet d'évaluation et le processus d'évaluation. Enfin, les critères d'évaluation sont symboliquement superposés au processus d'évaluation au moment où on fait, en général, appel à eux.

L'enchâssement du système des concepts de base dans le cycle de vie de l'objet d'évaluation devient alors évident. Le modèle de l'objet d'évaluation, sur le plan inférieur du tableau 1, présente chronologiquement le référentiel, la mise en œuvre, les effets et la valeur de l'objet d'évaluation ainsi que l'ensemble des termes qui leur sont reliés. Le processus d'évaluation, sur le plan immédiatement supérieur, montre un modus operandi logiquement synchronisé avec le modèle de l'objet d'évaluation en présentant les concepts d'évaluation à priori, d'évaluation in itinéré et d'évaluation à postériori et les concepts qui leur sont associés. Enfin, les critères d'évaluation se déploient également de manière synchronique, sur le plan immédiatement supérieur au processus d'évaluation, selon les besoins du processus d'évaluation, en critère de pertinence et en critère de performance.

Le système des concepts de base permet une visualisation immédiate de la nomenclature, facilitant non seulement la rédaction rigoureuse des définitions, mais également l'apprentissage, l'organisation de la pensée et la communication entre membres de la communauté d'évaluation.

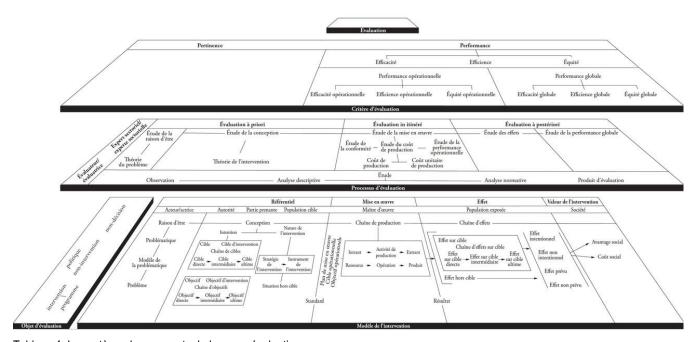


Tableau 1. Le système des concepts de base en évaluation

Groupes-cibles, usage et variantes terminologiques

À un milieu donné correspond une terminologie donnée. Ainsi, la terminologie de la communauté de l'évaluation en France ne sera pas identique à la terminologie de la communauté de l'évaluation au Québec ou celle de l'Afrique francophone, car les cultures et les institutions sont différentes. Il en résultera naturellement des variantes terminologiques : évaluation de programme (Canada/Québec), évaluation de politique (France), évaluation d'intervention (Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED)/ENAP. Dans l'analyse pratique des situations, les approches varieront pour se rapprocher de l'usage et des groupes-cibles, mais les assises resteront les mêmes.

Adaptation de la démarche terminologique à d'autres langues

La démarche terminologique que nous avons entreprise permet une adaptation rigoureuse de nos propositions de termes et de définitions à d'autres langues. Un glossaire en langue française ainsi qu'un glossaire en langue arabe ont déjà été publiés. Avec plusieurs collaborateurs, nous appliquons actuellement notre démarche à quatre langues différentes dans le cadre du DME. Comme le souligne ISO, l'adaptation de la terminologie des concepts de base à d'autres langues est facilitée par la création d'un système conceptuel. Ajoutons également que l'adoption d'une structure formalisée de rédaction de définition facilite la transmission des connaissances entre collaborateurs et permet d'assurer une cohérence plus grande dans la tâche de traduction des concepts d'une langue à l'autre pour en préserver pleinement le sens.

En plus des termes et de leur définition, le DME vise à inclure les rubriques suivantes selon des méthodologies spécifiques : Équivalents multilingues, Remarques, Exemples, Iconographie et Repère dans la langue générale ou dans des langues spécialisées. Quant au système des concepts de base, il est immédiatement transposable aux diverses langues sans transformation particulière autre que de substituer le terme dans la langue de traduction appropriée dans le système conceptuel.

Conclusion

Dans nos travaux, nous avons choisi la démarche de la terminologie conceptuelle pour donner des assises solides au domaine de l'évaluation. Cette approche, basée sur l'organisation de la connaissance, nous apparaissait propice à la formalisation de la discipline dans le contexte d'une vive effervescence d'idées.

Grâce à l'application de la terminologie conceptuelle, le domaine de l'évaluation peut offrir une structure précise qui permet de l'aborder de manière systématique et organisée. Les concepts présentés, qui constituent selon nous une base commune, sont reliés par une trame qui prend la forme d'un système de concepts de base qui organise la pensée et la communication entre les membres de la communauté d'évaluation. Enfin, pour tenir compte des cultures variées d'une même langue donnée, la terminologie de l'évaluation propose des variantes terminologiques qui sont représentatives de l'usage et des divers groupes-cibles.

Références bibliographiques

DUBOIS, Nathalie, et Richard Marceau (2005). « Un état des lieux théoriques de l'évaluation : une discipline à la remorque d'une révolution scientifique qui n'en finit pas », Revue canadienne d'évaluation de programme, vol. 20, nº 1, p. 1-36.

LAKATOS, Imre (1978). *The Methodology of Scientific Research Programmes*, Philosophical Papers Volume 1, Cambridge, Cambridge University Press.

MARCEAU, Richard (2022). « Le processus d'évaluation » dans Lynda Rey, Jean Serge Quesnel et Vénétia Sauvain (dir.), *L'évaluation en contexte de développement. Enjeux, approches et pratiques*, ENAP, Québec, Éditions JFD, chap. 9.

MARCEAU, Richard, et Francine Sylvain (2014). *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : politiques, programmes, interventions*, Québec, Les éditions GID.

MARCEAU, Richard, et Francine Sylvain (2022). « La terminologie de l'évaluation », dans Lynda Rey, Jean Serge Quesnel et Vénétia Sauvain (dir.), *L'évaluation en contexte de développement. Enjeux, approches et pratiques*, ENAP, Québec, Éditions JFD, chap. 2.

MARCEAU, Richard, Francine Sylvain et autres (DME) (à paraître). Dictionnaire multilingue de l'évaluation.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO) (704 : 2009). Travail terminologique – Principes et méthodes, Genève, Organisation internationale de normalisation.

PATTON, Michael Quinn (18 mai 2022). *Panorama of Evaluation Approaches*, [en ligne], (309) Panorama of Evaluation Approaches - YouTube

Les défis posés à l'évaluation par la complexité, les incertitudes et la gestion adaptative

Par **Daniel Boutaud**, Économiste en évaluation, Boutaud Analyse Économique (BAE), Montréal.

1. Introduction

La reconnaissance de la complexité / complexification des contextes, des turbulences accrues et de la montée des incertitudes pousse le modèle traditionnel GAR à évoluer vers des approches de *gestion adaptative* visant à mieux répondre aux changements de contexte et aux blocages, avec agilité et davantage de souplesse au niveau, notamment, des cadres d'opération (arrangements contractuels et procédures). Ce faisant, l'évaluation est elle-même au défi de parvenir à concevoir des formes d'intervention plus continues et variées le long de toutes les étapes du cycle de vie des programmes aux différents niveaux de l'évaluation. Mais les expérimentations de gestion adaptative qui foisonnent depuis une dizaine d'années montrent

qu'elles ne sont pas si faciles à concevoir et à implanter. Comment l'évaluation peut-elle contribuer à appuyer la gestion adaptative des programmes en se révisant elle-même? Le papier vise à sensibiliser davantage la communauté de pratique à cet enjeu et à ce défi; il tente de résumer à grands traits la différence entre la GAR traditionnelle et la GAR intégrant systématiquement la gestion adaptative (telle qu'expérimentée), ainsi que de pointer des problèmes rencontrés et des solutions essayées) pour y parvenir.

2. Pourquoi aller vers une gestion adaptative des programmes en raison de la complexité et de l'incertitude?

Le cycle de vie des programmes de développement socio-économique s'étend sur plusieurs années et ces programmes peuvent être prolongés ou reconduits pour un autre cycle, sinon davantage. Il peut se passer bien des choses durant ce cycle de vie. Au cours des dernières années, il est devenu évident à un nombre croissant d'organisations de développement que si elles veulent réussir dans leurs ambitions d'apporter des changements systémiques durables selon leurs valeurs et objectifs, alors elles devaient s'employer à développer et intégrer des approches de gestion adaptative plus proactives et systématiques pour être en mesure de mieux répondre (a) à la complexité/complexification des contextes, ainsi (b) qu'aux menaces, perturbations et risques découlant des turbulences accrues et des changements accélérés, avec la montée des incertitudes et de l'imprévisibilité qui s'ensuité.

« La 'gestion adaptative' commence par la reconnaissance que le contexte de tout programme ou initiative qui poursuit un changement systémique est difficile à comprendre, en premier lieu, et change fréquemment (et devrait le faire si le projet fait une différence) »7.

La complexité et les incertitudes rendent plus difficiles la bonne connaissance des contextes et conditions d'intervention actuelles et pour les prochaines années. Les déficits de connaissance lors de la conception des programmes, comme par la suite (en raison de changements non captés), sont de nature à affaiblir, sinon à compromettre, la pertinence de certains objectifs et celle sa théorie du changement. Il y a un enjeu important à pouvoir repérer et combler ces déficits de connaissance dès que possible dans le cycle de vie du programme. C'est ce à quoi s'emploient certaines initiatives de gestion adaptative qui intègrent la mise en œuvre d'activités spécifiquement tournées vers l'acquisition de connaissances (voir note 1 pour des références).

Il y a également un enjeu important au niveau de l'exécution à repérer et à répondre rapidement – en temps voulu tout le long du cycle du programme – aux menaces et aux perturbations causées par une

multitude de facteurs (sanitaires, climatiques, socio-politiques, économiques et financiers, conflits internationaux et guerres civiles) comme les quinze dernières années l'ont illustré à large échelle. L'enjeu de connaissance paraît mobiliser plus d'intérêt, si l'on en juge par les financements d'ampleur mobilisés sur de très grands projets expérimentaux (tel que ceux du Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab du MIT), que celui portant sur la gestion des risques et la gestion adaptative reliée à l'incertitude qui est si important pour les programmes dans les contextes d'états de fragilité (au sens de l'OCDE).

Ce qui ne marche pas avec la GAR traditionnelle et son schéma classique d'évaluation face à la complexité et aux incertitudes

L'approche traditionnelle et la pratique courante de la gestion axée sur les résultats (GAR) et celle de l'évaluation dans le cadre de cette approche permettent de réagir et de s'adapter à certaines faiblesses dues aux déficits de connaissance et aux perturbations et changements contextuels détectés dans le cours de l'exécution du programme. Ces adaptations peuvent éventuellement être le fait de la culture, de la motivation et de l'agilité des agents impliqués dans la supervision, l'implantation et l'exécution. Ils sont surtout dépendants de cadres ressources-clés parmi les commanditaires, les donateurs et les agences d'exécution. Il y a là - un élément personnel de gestion adaptative au niveau du pilotage, mais dans le modèle traditionnel GAR, il appartient à l'évaluation - outre de pointer ce qui marche et ce qui ne marche pas - de remplir le rôle de principal vecteur d'analyse diagnostique stratégique et d'identification d'options de solutions correctrices adaptatives en vue de mieux s'assurer de réaliser les changements visés par la mise en œuvre des programmes. En d'autres termes, l'évaluation représente dans ce modèle GAR traditionnel la composante qui prévoit systématiquement d'identifier les révisions et les ajustements significatifs auxquels il est recommandé de procéder auprès des parties prenantes (elle ne fait pas qu'alerter de déviations et de problèmes). Cela dit, il n'est très souvent planifié de ne le faire qu'à deux ou trois points prédéterminés (seulement) au cours du processus de mise en œuvre du programme (mise en œuvre, miparcours, finale), même s'il peut d'être décidé de réaliser d'autres travaux d'évaluation en cours de route (in itinere) pour répondre à des blocages (voir le Graphique 1).

Il y a ici lieu de noter que la *Banque mondiale* dans ses directives aux examinateurs pour les rapports d'achèvement et de résultats de la mise en œuvre des programmes (ICR) a établi comme un critère clé de notation de la qualité de ses évaluations portant sur l'utilisation des données de suivi et d'évaluation, le rôle des résultats du S&E *dans la réorientation stratégique et la réaffectation des ressources*⁸. Ces

On peut entre autres déja nommer les initiatives majeures suivantes : Doing Development Differently (DDD), Problem Driven Iterative Approach (PDIA)- Harvard University, Collaborating, Learning, and Adapting (CLA) — USAID. Par ailleurs, le Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO) au Royaume-Uni ainsi que l'Agence Suisse pour le Développement et la Coopération (SDC) (SDC) se montrent parmi les institutions les plus engagées en pratique dans les essais d'intégration systématique de la G.A. La Banque mondiale, égsalement, intègre aussi des principes et directives de gestion et d'évaluation des programmes relevant de la G.A. (voir Independant Evaluation Group (IEG) .

⁷ Goeldner Byrne, K. Sparkman, T. Fowler, B. (July 2016) *The road to adaptive management: knowledge, leadership, culture and rules.* The BEAM Exchange, accessed from www.beamexchange.org. © 2016 The BEAM Exchange; (trad. par l'auteur) p.4

B DRAFT Guidelines for Reviewing World Bank Implementation Completion and Results Reports; A Manual for IEG ICR Reviewers; Last updated: July 25, 2017; p.58-59; trad. de l'auteur.

directives se retrouvent dans le *Rapport 2021 d'IEG sur les Résultats* et les *Performances de la Banque mondiale* préparés par l'IEG:

« L'utilisation du S&E est évaluée en fonction de la mesure dans laquelle (i) les résultats du S&E ont été communiqués aux différentes parties prenantes (par exemple, pour informer la gestion adaptative); (ii) les informations de S&E ont conduit à une réorientation stratégique ou à une allocation de ressources ou à d'autres changements positifs ou négatifs dans la mise en œuvre du projet ou du programme; (iii) les données de S&E ont été utilisées pour fournir des preuves de la réalisation des résultats et pas seulement pour fournir des preuves de l'application des intrants ou de la réalisation des produits; et (iv) les données ou les conclusions du S&E ont informé les interventions ultérieures ou sont censées influencer les interventions ultérieures à court terme ».9

On comprend ici que l'évaluation remplit certes la fonction de contribuer à la gestion adaptative dans le modèle traditionnel de la GAR, mais essentiellement à l'occasion de trois grands moments consacrés aux grandes études classiques (évaluations formative, de mi-parcours et finale) et non pas de manière continue. Ce modèle est cohérent avec les deux hypothèses implicites suivantes : (a) le programme a été conçu sur la base d'une connaissance suffisamment complète et fine du contexte pertinent (même s'il est complexe) et (b) il n'est pas attendu que les risques identifiés a priori soient si incertains dans leur degré et leur occurrence, et tenant compte des mesures prévues de mitigation, justifient de planifier la réalisation de plus que les deux ou trois produits. Ces hypothèses implicites deviennent de moins en moins tenables actuellement. Les déficits dans les connaissances et l'incertitude ont plus de chance d'amener à la remise en cause d'éléments de la Théorie du changement d'un programme tout au long du cycle de vie du programme.

L'idée est que le modèle traditionnel GAR tel qu'il s'est imposé depuis plus d'une vingtaine d'années – et avec lui sa fonction d'évaluation par grands produits typiques - ne marche plus en raison de *la reconnaissance de la complexit*é et de *la montée des incertitudes* ¹⁰. La GAR courante permet en principe de faire des ajustements, mais ces changements sont généralement difficiles à introduire au niveau de mandats et travaux d'exécution. S'ils se font, c'est souvent trop tard dans le processus du projet à la suite d'une évaluation à mi-parcours, éventuellement plus tôt lors d'une évaluation formative ou de mise en œuvre, exceptionnellement à un autre moment in itinere suite à un blocage majeur (voir graphique 1 ci-après).

Pour rester dans sa juste vocation de départ d'être une approche visant l'obtention de changements, la GAR est appelée – dans un tel contexte - à être repensée et révisée selon une approche systématique de gestion adaptative et, du même coup, la façon dont l'évaluation doit s'y articuler pour appuyer cette gestion adaptative tout le long du cycle de vie des programmes.

La gestion adaptative systématique et l'évaluation en mode agile et adaptatif systématique

La GA systématique s'applique tout le long du cycle du programme. Les programmes sont sujets à des ajustements et des mises à jour notamment à la suite de leur Revue annuelle (DFID). La GA permet de réviser la théorie du changement (TdC) du programme. « Les objectifs (généraux) restent inchangés pendant la mise en œuvre, mais la voie à suivre pour arriver à atteindre ces objectifs peut être révisée à la lumière des changements » (USAID). Les activités, les échéanciers et les ressources peuvent être modifiés pour obtenir les nouveaux résultats attendus (extrants, résultats intermédiaires) au cours des différentes étapes du cycle du programme (voir graphique 2 ci-après).

Une cause fréquente de la performance insuffisante des programmes est l'existence d'un déficit de connaissance au départ au niveau de l'appréhension du contexte. Pour reprendre une notion qu'utilise l'Independent Evaluation Group (IEG) de la Banque mondiale pour noter sa performance, le programme souffre alors d'un manque de « qualité à l'entrée » (et il peut souffrir d'un manque « de qualité de supervision » lors de l'exécution). Le rôle des travaux évaluatifs est aussi appelé à être renforcé à ce stade de la conception du programme, en bonne collaboration avec l'équipe d'élaboration, et pas seulement durant la phase de mise en œuvre. C'est aussi à cette étape qu'il convient, en mode systématique de GA d'évaluer avec rigueur le degré de connaissance des contextes et le degré d'incertitude relatif à leur évolution, de manière à apprécier l'intensité du S&É à assurer durant le processus du programme.

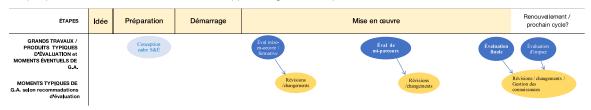
Par ailleurs, les programmes qui parviennent à avancer vers les objectifs même lorsque des chocs surviennent sont ceux qui sont mieux préparés, mieux outillés et qui disposent de spécialistes et gestionnaires plus aptes à penser et à agir dans le sens de la GA (rapport IEG/Banque mondiale 2020). L'appui collaboratif de personnes expertes en évaluation en apporte davantage la garantie sur le plan méthodologique et de l'analyse des situations et contextes.

de mi-parcours. Pour figurer cette idée, une représentation graphique circulaire a eu tendance à se substituer à la représentation linéaire, en y greffant des boucles possibles dites de « rétro-action » (revenir sur ce qui était établi). Mais cette présentation n'est pas claire (si l'évaluation comme étape vient après, comme va-t-elle rétroagir sur ce qui prévu alors que c'est du passé (pas de réversibilité). La représentation *en couches* est plus claire (telle que présentée ici dans le Graphique 2).

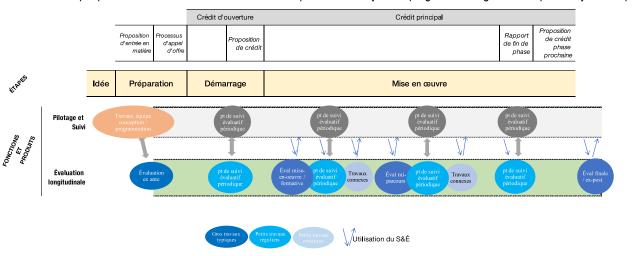
⁹ World Bank. 2021. Results and Performance of the World Bank Group 2021. Independent Evaluation Group. Washington, DC: World Bank; p.5; trad. de l'auteur.

¹⁰ On peut ici noter qu'il y a prise à une certaine confusion entre les fonctions / les types d'activités et les étapes d'évaluation, lorsque le cycle de vie de programme est représenté comme une séquence temporelle linéaire de types d'activités et fonctions. Avec la prise en compte des préoccupations de GA, il a été conçu que des éléments de la TdC peuvent être questionnés et révisés en cours de route, outre l'exercice

Graphique 1. L'évaluation comme fonction d'appui à la gestion adaptative dans le modèle traditionnel GAR11



Graphique 2. Articulation des fonctions et des étapes durant le cycle de programme en gestion adaptative systématique



Avec cette approche, les travaux d'évaluation ne sont pas essentiellement concentrés sur les quelques moments de réalisation des grands produits typiques d'évaluation externe. Ils comprennent aussi des points de S&É externe réguliers plus rapprochés et une collaboration avec les équipes de pilotage et de gestion courante de l'exécution, par exemple à l'occasion de la réunion de revue de suivi stratégique annuel (ou éventuellement semestriel) (voir le graphique 2 ci-après). Par ailleurs, l'équipe de pilotage devrait aussi mobiliser à l'interne (sinon à l'externe) - une ressource-conseil possédant les compétences essentielles en évaluation pour l'appuyer lors de la préparation de ces revues pour l'identification des besoins d'ajustements et des options de solution. En d'autres termes, outre l'évaluation externe habituelle, la contribution de l'évaluation est aussi appelée à se faire à travers la modalité d'utilisation de ressources /services d'accompagnement compétents en évaluation.

Dans le modèle GAR traditionnel, la flexibilité est généralement limitée pour faire des changements importants et la gestion adaptative a vocation à s'effectuer principalement via la communication des résultats et recommandations de l'évaluation. On peut considérer qu'il s'agit d'un mode adaptatif 'faible' pour répondre adéquatement à la complexité et à l'imprévisibilité. En effet, 'l'utilisation de l'évaluation' est historiquement un de ses défis majeurs qui perdure. Dans le modèle GAR avec une approche systématique de gestion adaptative

on peut parler de mode adaptatif 'fort' avec *l'évaluation qui est appelée* à jouer un rôle étendu et renforcé si des travaux et services évaluatifs sont distinctement associés aux activités de GA établies pour examiner les besoins d'adaptation à la lumière de l'analyse des informations nouvelles sur le contexte et la progression vers les résultats (par exemple lors des revues annuelles ou semestrielles).

La GA systématique ne s'est pas encore bien imposée là où elle a pourtant vocation à le faire

La pandémie de la COVID a provoqué des blocages majeurs dans l'exécution des programmes et dans la poursuite de leur processus d'évaluation. Durant ce long épisode, on a eu l'occasion bien venue de voir comment certaines barrières à la flexibilité sont tombées, comment il a été possible de sortir des cadres de gestion établi en imaginant des solutions adaptatives face à ce contexte. C'est encourageant, mais force est de constater que — nonobstant le foisonnement des initiatives de GA depuis une dizaine d'années - le défi de trouver les manières de faire appropriées pour l'implanter et assurer son succès n'avance pas si rondement parmi les organisations publiques de développement, notamment en ce qui a trait au rôle d'appui de l'évaluation dans le cours du processus du cycle de vie du programme.

¹¹ Source : élaboration de l'auteur à partir du modèle de l'<u>Agence Suisse pour le Développement et la Coopération (SDC) (page 34)</u>

Avec l'inclusion de 'petits' travaux de nature évaluative sur une base périodique plus rapprochée (annuelle), afin d'identifier les ajustements nécessaires ou souhaitables (de la TdC, des paramètres d'aide, etc) et d'adapter le cadre de S&É en conséquence, les budgets à consacrer à l'évaluation sont appelés à être renforcés (c'est le prix du traitement des déficits de connaissance, d'une meilleure prise en compte des risques et de la réactivité aux chocs. Aussi, la plus grande flexibilité requise dans la mobilisation de travaux connexes de nature évaluative enjoint à trouver des formes d'arrangements contractuels plus souples (un problème rencontré pour établir les mandats et contrats en évaluation développementale).

Les nouvelles initiatives ne sont pas encore des propositions abouties. Les boites à outils qu'elles mettent à disposition ne sont pas encore bien remplies en méthodologies pratiques, ne serait-ce qu'en ce qui a trait à la définition et au formatage des services et produits d'appui / d'accompagnement souhaitables et des incitatifs. Il sera important de clarifier ces aspects pour convaincre les dirigeants et la technocratie des agences, et pour mobiliser les parties prenantes à chaque niveau.

Freins, obstacles, ce qu'il faut adapter

Dans le modèle de la GAR traditionnelle, les types de contrat (structure, financement, modalités de paiement), les procédures, la culture de gestion ou encore un déficit de leadership font en sorte que les équipes d'exécution ne disposent pas de la flexibilité voulue et des incitatifs suffisants pour tenter d'initier et parvenir à mettre en œuvre les changements qu'ils jugeraient appropriés d'effectuer (les changements qui parviennent à se faire, sont généralement le fait de petits noyaux de dirigeants / responsables /cadres motivés qui savent aussi utiliser habilement les principes, les règles, les procédures, la culture de leur organisation et monter des collaborations).

Ce sont ces éléments sur lesquels il convient de travailler et devant faire l'objet d'essais. Il faut par exemple comprendre comment certaines caractéristiques des contrats d'exécution et d'évaluation élargissent ou restreignent la possibilité d'adaptation, comme d'ailleurs les interprétations auxquelles se prêtent les lignes budgétaire, et faire les adaptions pour obtenir le degré de flexibilité /rigidité souhaitable. Également, il faut s'assurer que les processus de prise de décision et de révisions sont efficaces identification, décision, mise en œuvre et suivi), avec les niveaux d'autorisation approprié à la flexibilité et au contrôle. En pratique, la gestion adaptative systématique exige certes de parvenir à assurer des équilibres qui sont difficiles à trouver, mais elle devient de plus en plus incontournable dans le contexte de la complexité et de l'imprévisibilité accentuées. L'évaluation a beaucoup à perdre à ne pas s'adapter pour mieux l'appuyer et elle a beaucoup à gagner à le faire.

Références bibliographiques

- Goeldner Byrne, K. Sparkman, T. Fowler, B. (2016). The road to adaptive management: knowledge, leadership, culture and rules. The BEAM Exchange. The BEAM Exchange. https://beamexchange.org/search/?g=adaptive
- Foreign, Commonwealth & Development Office (UK). FCDO
 Operating Framework Overview.
 https://www.gov.uk/government/publications/fcdo-programme-operating-framework

12ECR: étude scientifique qui vise à évaluer les effets d'une intervention sur une population en la comparant avec une autre population identique, groupe de contrôle, qui n'a pas bénéficié de l'intervention.

- Swiss Agency for Development and Cooperation SDC. Gestion de projets DSM; Document d'orientation interne pour le personnel du bureau central de la DDC et des bureaux de coopération ». Version juin 2017 https://beamexchange.org/uploads/filer_public/c9/2a/c92a2920-3935-4222-b832-e5863e08910f/sdc_msd_guidance_document_revised_2017_-fr_compressed.pdf
- World Bank. Independent Evaluation Group. (2021). Results and Performance of the World Bank Group 2021. Washington, DC. https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/results-and-performance-world-bank-group-2021
- World Bank. Independent Evaluation Group. (2017). DRAFT
 Guidelines for Reviewing World Bank Implementation Completion
 and Results Reports A Manual for IEG ICR Reviewers; Last
 updated: July 25, 2017.
 https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/More-on-IEG/icrr evaluatormanual august2018.pdf
- Daniel Boutaud, Boutaud Analyse Économique (BAE). (2021).
 Au-delà de la COVID-19: adaptation de l'évaluation à l'ère de la complexité, des fragilités et de l'imprévisibilité. Réseau Francophone d'Évaluation. Synthèse RFÉ No14, février 2021.
 https://drive.google.com/file/d/1j97ZOPKgrGjF0IW4YmLwuXTjOnUxrWo1/view
- Lynda Rey, Jean Serge Quesnel et Vénétia Sauvain (dir.).
 (2022). L'évaluation en contexte de développement : enjeux, approches et pratiques. Chapitres 8 et 9. ENAP- JFD éditions. https://www.editionsjfd.com/static/uploaded/Files/978289799301
 6_v18_int.pdf

L'évaluation réaliste et la méthode de traçage des processus : une approche combinée pour examiner les mécanismes de causalité

Par Salah Eddine BOUYOUSFI PhD., chercheur en évaluation au Laboratoire de Recherche en Management au Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Casablanca, et membre de l'Association Marocaine de l'Evaluation (AME).

INTRODUCTION

Malgré leur prédominance, les évaluations expérimentales, à travers les essais contrôlés randomisés 12 (ECR), sont critiquées par leur conception simplifiée de la causalité (Fletcher et al., 2016). Elles se concentrent uniquement sur l'atteinte ou non des objectifs d'une intervention, plutôt que sur le comment et le pourquoi (Fletcher et al., 2016). Par conséquent, le champ de l'évaluation s'est tourné vers l'évaluation basée sur la théorie (EBT) qui permet de comprendre comment et pourquoi les interventions fonctionnent d'une manière bien particulière en mettant l'accent sur le contexte (Blamey et Mackenzie, 2007). Parmi les EBTs qui connaissent un engouement

ces dernières années, figure l'Evaluation Réaliste (ER) (Pawson & Tilley, 1997). L'ER élabore des configurations hypothétiques contexte-mécanisme-résultat (CMR) qui expliquent le fonctionnement d'une intervention¹³ et les teste empiriquement. Autrement dit, l'ER consiste à prédire une théorie d'un programme¹⁴ qui renseigne sur comment le contexte et les mécanismes de causalité ont permis l'atteinte ou non des résultats. Cette théorie est affinée et mise à jour à la lumière des données collectées sur le terrain. Néanmoins, cette approche est critiquée en termes de praticité et de difficultés théoriques. En effet, l'ER ne spécifie pas clairement comment identifier et tester les mécanismes de causalité qui sont responsables de l'atteinte ou non des résultats d'une intervention (Rolfe, 2019). De surcroît elle ne spécifie pas comment évaluer la qualité des preuves pour mesurer la contribution de l'intervention dans l'atteinte des objectifs (Befani & Stedman-Bryce, 2016).

A cet effet, l'objectif de cette recherche est de renforcer l'opérationnalisation de l'ER à travers sa combinaison avec la Méthode de Traçage des Processus (MTP) afin de conceptualiser et de tester les mécanismes de causalité. La MTP fait partie des approches génératives des inférences causales. C'est une méthode d'analyse de données qualitatives qui mobilise la logique bayésienne pour examiner les mécanismes de causalité afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses sur le chemin entre une cause et un effet en éliminant les explications rivales (Beach & Pedersen, 2019). Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux de Befani et Stedman-Bryce (2016) qui défendent la combinaison des deux approches. Bien que la MTP ait déjà été combinée avec d'autres approches en évaluation, elle n'a jamais été mobilisée pour tracer les mécanismes déployés dans les configurations CMR de l'ER.

METHODOLOGIE

L'objectif de la recherche est de considérer la faisabilité d'une conceptualisation méthodologique dans le champ de l'évaluation n'ayant pas encore été mise à l'épreuve à ce jour. Il s'agit de guider la mise en œuvre de l'ER en mobilisant les principes de la MTP qui décompose et teste toutes les parties du mécanisme (Beach & Pedersen, 2019). En effet, la MTP peut informer l'ER sur les preuves à collecter et les critères pour les évaluer. Cette conceptualisation théorique a été mise à l'épreuve de la réalité dans une étude de cas relative à un projet d'insertion professionnelle (IP) des jeunes en difficulté comme une *proof of concept*.

Le dispositif méthodologique de l'ER-MTP se décline par quatre étapes. La première étape consiste dans l'élaboration de la théorie initiale de l'intervention. Elle s'est déroulée par la définition des différents concepts liés à l'intervention, la conduite des entretiens exploratoires avec les responsables de l'implémentation et s'est achevée par l'élaboration de la théorie initiale de l'intervention.

Ensuite, la seconde étape s'est traduite par la formulation de propositions sous forme de configurations CMR, puis le développement du mécanisme causal hypothétique. Ce dernier a été décomposé, selon la MTP, en parts sous forme d'une entité qui engage une activité. Enfin, cette étape s'est achevée par le développement des propositions qui seront confirmées ou infirmées par les quatre tests de Van Evera (1997, cité dans Befani & Stedman-Bryce, 2017) basés sur l'unicité et la certitude des preuves.

¹³ Intervention: politique, programme ou projet

En outre, la collecte des données, la troisième étape, s'est basée sur des entretiens semi-directifs et des données secondaires. Les entretiens ont concerné en premier lieu les responsables de l'implémentation, puis ceux de la mise en œuvre, les bénéficiaires du projet et enfin les représentants des entreprises. Au demeurant, l'échantillon de la population a été constitué par un choix raisonné des éléments qui se caractérisent par une non similarité afin d'augmenter les chances de recueillir une plus grande variété d'explications. Nous avons adopté l'entretien comme mode principal de collecte des données comme c'est le cas pour la majorité des ERs (Manzano, 2016).

Enfin, la dernière étape a consisté dans la vérification des propositions, l'analyse des données et la consolidation de la théorie de l'intervention. En effet, les propositions formulées sont vérifiées à l'aide des quatre tests de Van Evera. Elles sont soit acceptées ou rejetées et, par la suite, les mécanismes de causalité sont actualisés. Puis, l'analyse des données collectées s'est basée sur la logique bayésienne et l'analyse de contenu à l'aide du logiciel Nvivo. Ainsi, l'analyse des données s'est effectuée à deux niveaux. En premier lieu, la logique bayésienne a été mobilisée pour analyser comment une preuve renseigne sur une proposition. En second lieu, l'analyse de contenu a été déployée pour examiner les transcriptions des entretiens et des groupes de discussion.

RESULTATS ET RECOMMANDATIONS DE LA RECHERCHE

La décomposition des mécanismes hypothétiques en parts a permis à la fois de les analyser en profondeur et de les vérifier empiriquement en mobilisant la logique bayésienne. Par ailleurs, l'ER-MTP a révélé que l'implication et l'engagement des superviseurs et des formateurs semblent expliquer l'adhésion des jeunes au projet. De même, l'évaluation a révélé que plusieurs mécanismes, comme la volonté des jeunes d'améliorer leur bien-être, leur personnalité et leur capacite d'adaptabilité, interagissent et sont sensibles à l'environnement organisationnel et aux contraintes socio-économiques qui influencent grandement l'IP des jeunes. De surcroît, le programme de formation doit être adapté aux besoins spécifiques des entreprises partenaires afin de maximiser l'IP en mettant l'accent sur les sessions de soft skill afin de promouvoir la confiance en soi chez les jeunes, ainsi que leur capacité d'adaptation. Enfin, les formateurs doivent établir avec les bénéficiaires une relation basée sur la confiance pour favoriser leur apprentissage. En somme, la mobilisation des principes de la MTP nous a permis de guider la mise en œuvre de l'ER, et par conséguent renforcer son opérationnalisation.

CONCLUSION

La mise en œuvre du cadre conceptuel proposé a augmenté notre confiance dans la faisabilité de la combinaison ER-MTP. Ainsi, la recherche propose de découper les mécanismes dans les configurations CMR en éléments plus petits afin de les étudier en profondeur. En mobilisant la logique bayésienne, l'ER-MTP a permis également de vérifier la valeur probante des preuves collectées afin de confirmer ou infirmer les mécanismes hypothétiques dans les configurations CMR. Nous concluons qu'il est possible de combiner les deux approches sans prétendre que cette démarche réponde à tous les défis de l'ER. Cependant, la recherche présente certaines limites. La première est le biais des entretiens en face-à-face avec les

¹⁴ Théorie du programme : supposition formulée par l'évaluateur sur le fonctionnement d'une intervention

¹⁵ La logique bayésienne est une méthode d'inférence par laquelle on calcule les probabilités de diverses causes hypothétiques à partir de l'observation d'événements connus.

différentes parties prenantes. Deuxièmement, les familles, dont l'influence est déterminante dans l'IP, n'ont pas été interrogées en raison de la difficulté à les joindre.

Pour conclure, nous proposons de combiner les tests de Van Evera avec un outil mathématique pour rendre les hypothèses déployées dans la combinaison ER-MTP plus robustes et crédibles. A cet effet, nous préconisons l'utilisation de la probabilité du théorème de Bayes pour quantifier la valeur probante de la preuve comme c'est le cas de la mise à jour de la confiance bayésienne (*Bayesian Confidence Updating*) (Befani & Stedman-Bryce, 2017).

BIBLIOGRAPHIE

- Beach, D., & Pedersen, R. B. (2019). *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines* (2nd Edition). University of Michigan
 Press.
 https://www.press.umich.edu/10072208/process_tracing_methods%0A
- Befani, B., & Stedman-Bryce, G. (2016). Process Tracing and Bayesian Updating for impact evaluation. *Evaluation*, 23(1), 42–60. https://doi.org/10.1177/1356389016654584
- Blamey, A., & Mackenzie, M. (2007). Theories of change and realistic evaluation: peas in a pod or apples and oranges? *Evaluation*, 13(4), 439–455. https://doi.org/10.1177/1356389007082129
- Fletcher, A., Farah, J., Moore, G., Evans, R. E., Murphy, S., & Bonell, C. (2016). Realist complex intervention science: Applying realist principles across all phases of the Medical Research Council framework for developing and evaluating complex interventions. *Evaluation*, 22(3), 286–303. https://doi.org/10.1002/ev.41
- Manzano, A. (2016). The craft of interviewing in realist evaluation. Evaluation, 22(3), 342– 360. https://doi.org/10.1177/1356389016638615
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. SAGE Publications Ltd.

Rolfe, S. (2019). Combining Theories of Change and Realist Evaluation in practice: Lessons from a research on evaluation study. *Evaluation*, 25(3), 294–316. https://doi.org/10.1177/1356389019835229

Quelles stratégies de renforcement des capacités pour une pratique durable de l'évaluation au sein des organisations publiques en Afrique francophone ?

Par Loyo **Jannick Christelle N'gbéché**, Maître ès science (M.Sc.), Concentration Évaluation de programmes de l'ÉNAP.

INTRODUCTION

Les pays africains affichent de faibles performances de développement dues notamment à la faiblesse de leurs capacités (ACBF, 2015). C'est dans ce contexte que la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et le Programme

d'action d'Accra (2008) préconisent de faire du renforcement des capacités un objectif explicite des stratégies nationales de développement et de lutte contre la pauvreté. Ainsi, il est prévu dans l'Agenda 2030 que les organisations du système des Nations Unies et d'autres institutions multilatérales soutiennent les pays dans le renforcement des capacités en général et plus particulièrement les capacités en évaluation pour suivre et orienter les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable (ONU, 2015).

Toutefois, la plupart des interventions de renforcement des capacités en évaluation (RCE) en Afrique se sont limitées à renforcer la capacité des individus (Tarsilla, 2014). En effet, la stratégie de RCE la plus connue et répandue en Afrique consiste en des initiatives de formation (cours, ateliers et séminaires sur l'évaluation) à court terme ciblant les individus (Morkel et Ramasobama, 2017; Tarsilla, 2014). Ainsi, ces programmes ne favorisent pas la transformation des organisations et des systèmes afin de garantir une meilleure utilisation des résultats d'évaluation (Morkel et Ramasobama, 2017) particulièrement en Afrique francophone (Goldman, 2018; Goldman et Pabari, 2020; IDEV-BAD, 2020). Bien que les habiletés et les compétences individuelles soient nécessaires au développement des capacités, elles ne sont pas suffisantes pour bâtir et maintenir une pratique évaluative courante et durable. S'inscrivant dans le même ordre d'idées que Preskill et Boyle (2008), Kumar Chaudhary et collègues (2020) suggèrent aux organisations d'investir à la fois au niveaux individuel et organisationnel pour développer la capacité d'évaluation et soutenir une pratique évaluative durable.

De ce fait, cet article porte sur les stratégies de renforcement des capacités les plus efficaces pour favoriser une pratique évaluative durable au sein des organisations publiques en Afrique francophone.

Renforcement des capacités en évaluation : un processus visant trois cibles

Le RCE consiste à doter les individus et les groupes des compétences appropriées afin qu'ils puissent mener des évaluations de qualité, en tenant compte du contexte local, et qu'ils intègrent la pratique courante et l'utilisation de l'évaluation à tous les niveaux (Bourgeois et Cousins, 2013; Dickinson et Adams, 2012; Fleming et Easton, 2010; Naccarella et collègues, 2007). Selon Preskill et Boyle (2008), plusieurs facteurs sont à prendre en compte dans ce processus. Les initiatives de RCE impliquent la conception et la mise en œuvre de stratégies visant à développer les compétences individuelles. Ensuite, la capacité d'apprentissage organisationnel (le leadership, la culture, les systèmes et structures, et la communication) favorise le transfert de l'apprentissage individuel dans les processus et pratiques organisationnels. La présence de conditions favorables à la capacité d'apprentissage organisationnel, telles que les politiques et procédures d'évaluation, l'apprentissage continu, les ressources humaines et financières, etc. sont liées à une pratique d'évaluation durable.

Le RCE a un objectif immédiat qui est le développement des connaissances, des compétences et des attitudes des individus mais aussi les capacités des organisations (Preskill et Boyle, 2008), et la préparation du système (Tarsilla, 2014) à produire des évaluations de haute qualité. Par ailleurs, le RCE a un objectif ultime qui est d'apprendre à penser de manière évaluative à s'engager dans une pratique d'évaluation durable, et à utiliser les résultats d'évaluation pour la prise de décision et l'action (Bourgeois et collègues, 2018; Preskill et Boyle, 2008). Bourgeois et Cousins (2013) ont résumé ces deux objectifs (immédiat et ultime) respectivement en la capacité à faire et la capacité à utiliser l'évaluation.

Toutefois, en Afrique, les initiatives de RCE ont traditionnellement été menées par les bailleurs de fonds (Morkel et Ramasobama, 2017). Le renforcement des capacités était considéré par ces derniers comme un transfert de connaissances ou de modèles organisationnels vers les pays en développement (OCDE, 2007, p. 265). Une attention insuffisante était accordée au contexte politique et social. Par ailleurs, ces interventions sont plus orientées vers l'amélioration de la capacité technique d'évaluation du personnel (l'offre d'évaluation), plutôt que sur le renforcement d'une pratique évaluative durable (Tarsilla, 2014). En effet, il existe une capacité plus importante à faire l'évaluation, mais une faible capacité à la commander. Cela indique une inadéquation entre l'offre et la demande (Porter et Goldman, 2013). Bien que l'Afrique soit confrontée à de nombreux défis tant au niveau de l'offre et de la demande, des efforts sont plus consentis pour promouvoir l'offre que la demande d'évaluation (IDEV-BAD, 2018).

Stratégies de renforcement des capacités : un choix à adapter aux organisations

Une fois la décision prise de renforcer les capacités d'une organisation, le choix d'une ou plusieurs stratégies d'apprentissage ne devrait pas être immédiat. La sélection devrait tenir compte de plusieurs facteurs dont les caractéristiques des participants, les ressources, les objectifs d'apprentissage souhaités et surtout les résultats attendus (Preskill et Boyle, 2008). Pourtant, comme souligné, la stratégie de RCE la plus connue et répandue en Afrique consiste en des initiatives de formation à court terme axées sur les individus (Morkel et Ramasobama, 2017; Tarsilla, 2014). À tel point que le « renforcement des capacités est souvent utilisé comme synonyme du concept de formation » (Morkel et Ramasobama, 2017, p. 2).

Toutefois, la formation à elle seule n'est pas efficace pour favoriser la pratique évaluative au sein des organisations si elle n'est pas combinée avec d'autres stratégies de renforcement des capacités (Bourgeois et collègues, 2018; Morkel et Ramasobama, 2017; Naccarella et collègues, 2007; Satterlund et collègues, 2013; Tarsilla, 2014; Vallejo et Wehn, 2016). Ainsi, Preskill et Boyle (2008) ont identifié 10 stratégies individuelles et organisationnelles qui reflètent diverses approches d'apprentissage. En plus de la formation, il existe le stage, le matériel écrit, la technologie, les réunions, l'enquête appréciative, les communautés de pratique, la participation à un processus d'évaluation, l'assistance technique et le coaching ou le mentorat.

Par ailleurs, avant de choisir une stratégie, il est important de réaliser un diagnostic afin d'évaluer les besoins et les forces de l'organisation en matière d'évaluation (Bourgeois et collègues, 2018; Bourgeois et collègues, 2013; Lahey, 2018). Cela permet d'obtenir des informations sur les stratégies adaptées aux réalités et caractéristiques de chaque organisation parce qu'il n'existe pas d'approche unique pour renforcer les capacités d'évaluation. Ce qui peut fonctionner pour une organisation peut ne pas fonctionner pour une autre (Buetti et collègues, 2019; Fourney et collègues, 2011; Satterlund et collègues, 2013).

Ensuite, il est nécessaire d'impliquer le public cible dans la conception et la mise en œuvre des stratégies tant au niveau individuel qu'organisationnel(Preskill et Boyle, 2008). L'efficacité du RCE est aussi liée à la qualité des participants. Si les participants ne sont pas les bonnes cibles, leur capacité à s'engager dans des activités futures d'évaluation peut être réduite (ibid.). Il est également essentiel de reconnaître que la direction exerce une grande influence sur le succès

de la stratégie de RCE (Bourgeois et collègues, 2018; Lahey, 2018). La plupart des initiatives de renforcement des capacités en évaluation ciblent davantage les employés des organisations que les membres de la direction (Bourgeois et collègues, 2020). Or, le ciblage mixte du personnel (les personnes exerçant des responsabilités différentes soit managériales et opérationnelles de la même organisation) est efficace (Lindeman et collègues, 2018; Naccarella et collègues, 2007; Tarsilla, 2014). Cela permet de maintenir les capacités dans l'organisation en cas de roulement du personnel (Lindeman et collègues, 2018).

Ces stratégies répondent à différents objectifs d'apprentissage. Certaines visent le savoir, d'autres le savoir-faire, d'autres encore la construction de relations plus solides, alors que d'autres offrent des possibilités de développement de rétroaction (Preskill et Boyle, 2008; Vallejo et Wehn, 2016). Si toutes les stratégies permettent le renforcement des compétences individuelles, ce sont les plus interactives (les réunions, la communauté de pratique, la participation à un processus d'évaluation et l'assistance technique) qui couvrent l'ensemble des résultats de l'apprentissage (Vallejo et Wehn, 2016). Bourgeois et Buetti (2019) suggèrent aux évaluateurs la fourniture d'une assistance technique continue tout au long de la mise en œuvre du RCE qui tient compte des ressources et du temps organisationnels disponibles. Si l'assistance technique présente des avantages notamment en aidant de façon plus pratique les organisations à mener des évaluations, toutefois cette stratégie pourrait être « une pente glissante » (Satterlund et collègues, 2013, p. 54). De manière subtile, elle peut engendrer des attentes allant au-delà du mandat de RCE. Les membres des organisations peuvent demander accompagnateurs d'accomplir les tâches à leur place (ibid.).

Méthodologie

Cette étude est basée sur un devis mixte de type séquentiel explicatif (Creswell et Clark, 2011). C'est un devis dans lequel la méthode qualitative vient expliquer les résultats de la méthode quantitative. Cette triangulation des méthodes permet non seulement de vérifier les informations résultant de l'approche quantitative mais aussi de l'enrichir par le volet qualitatif. L'idée est de bénéficier des forces de chacune en atténuant leurs faiblesses respectives (Fortin et Gagnon, 2015; Pluye, 2012) et de corroborer les résultats afin d'en renforcer sa validité (Aldebert et Rouziès, 2011).

L'étude a été conduite auprès de formateurs (n=5) et membres du personnel (n=3) de la Direction des affaires internationales (DAI) et de personnes (n=248) qui ont bénéficié du Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) au Québec (Canada). Ces personnes, travaillent au sein d'organisations publiques dans 16 pays d'Afrique francophone. Certains participants (n=248) ont répondu à un sondage en ligne tandis que d'autres (n=21) ont participé à des entrevues individuelles ou de groupe.

Par ailleurs, l'efficacité des stratégies a été mesurée à partir d'une échelle de Likert à quatre points. Pour simplifier l'analyse, nous nous sommes inspirés de Hur et Perry (2020). Les variables ont été transformées en des variables binaires pour lesquelles les modalités positives (tout à fait efficace, plutôt efficace) ont été codées « 1 ». Les modalités non positives (plutôt inefficace, tout à fait inefficace) ont été codées « 0 ». La statistique descriptive a servi à analyser l'efficacité de chacune des dix stratégies à travers les tableaux de fréquence.

Quant à la partie qualitative, nous avons privilégié l'analyse thématique selon une catégorisation mixte (Dahl et collègues, 2020). C'est-à-dire qu'aux catégories prédéterminées issues du cadre de

Preskill et Boyle (2008), certains codes émergeants ont été intégrés à l'analyse. L'ensemble des entrevues a été analysé et codifié à l'aide du logiciel NVIVO. Nous avons réalisé une analyse intra-cas et intercas en nous inspirant de Dahl et collègues (2020) afin d'identifier et expliquer les stratégies de renforcement des capacités évaluatives les plus efficaces.

RESULTATS

Les stratégies les plus efficaces du cadre de Preskill et Boyle (2008)

Selon les participants répondant au sondage, au titre des stratégies individuelles, les plus efficaces pour une pratique durable de l'évaluation au sein des organisations publiques sont la participation à un processus d'évaluation (98,86%), la communauté de pratique (94,36%) et le stage (92%). La formation suit (89,18%). Par ailleurs, la contribution de la formation à la pratique évaluative dépend de la façon dont elle a été mise en œuvre. La reconfiguration du PIFED avec 50% d'ateliers pratiques depuis 2015 est beaucoup plus appréciée que la version précédente en ce sens qu'elle est basée sur des cas réels qui proviennent du milieu de travail des participants. Quant aux stratégies organisationnelles, ils ont relevé l'assistance technique (96,87%) et les réunions (88%).

Tous les participants aux entrevues (individuelles et de groupe) ont confirmé la participation à un processus d'évaluation et l'assistance technique.

- Participation à un processus d'évaluation

Selon les interviewés, à l'issue de la formation, l'apprenant doit passer à la mise en pratique. L'apprentissage de l'évaluation c'est d'allier la théorie à l'action sur le terrain durant tout le processus d'évaluation. Les participants au PIFED proposent donc de réaliser des missions d'évaluation en équipe encadrée par des spécialistes tout au long du processus. À chaque étape, ces derniers doivent partager leurs expériences. Cela permettra aux apprenants d'appréhender les réalités du terrain. Il faut alors trouver des structures d'appui aux organisations afin qu'elles puissent réussir cette première expérience d'évaluation et faire la démonstration de ses résultats.

- L'assistance technique

L'assistance technique ou accompagnement organisationnel permet une approche plus intégrée de RCE en mettant en place les conditions favorables à la capacité d'apprentissage organisationnel. Ainsi, les interviewés proposent de commencer par un diagnostic en impliquant l'organisation pour connaître ses forces et faiblesses en évaluation. Les activités de RCE doivent également se baser sur une analyse de ses besoins et y répondre. Cela permettra d'élaborer un plan de renforcement des capacités approprié. Cela peut être la mise en œuvre des procédures en matière d'évaluation au niveau de l'organisation qui doivent être comprises et acceptées par tous les acteurs. Ensuite, il faut les accompagner dans la gestion des processus d'évaluation pour qu'ils puissent capitaliser eux-mêmes les apprentissages qu'ils font. Enfin, ils doivent partager leurs expériences afin que d'autres organisations puissent en bénéficier. C'est donc un partage et un apprentissage organisationnels et interorganisationnels.

Au-delà des stratégies de RCE proposées par Preskill et Boyle (2008), les interviewés ont identifié la sensibilisation et l'intégration de l'évaluation dans les curricula de l'enseignement supérieur.

Autres stratégies efficaces identifiées par les participants

La sensibilisation

La sensibilisation a un effet non seulement sur la capacité d'apprentissage organisationnel (le leadership, la culture, les systèmes et structures, et la communication) mais aussi sur les facteurs contextuels et politiques (volonté politique, pensée évaluative, etc.). Dans la mesure où l'évaluateur est confronté au décideur, le RCE ne devrait pas se limiter aux praticiens, mais insérer dans la chaîne d'apprentissage d'autres cibles telles que les gestionnaires, le gouvernement, le parlement, les collectivités territoriales, etc. La sensibilisation de ces derniers favorisera le changement de leur perception envers l'évaluation. S'ils sont sensibilisés, ils prendront le leadership en stimulant la demande d'évaluation et en mettant les ressources à la disposition des organisations publiques.

- L'intégration de l'évaluation dans les curricula de l'enseignement supérieur

La pratique de l'évaluation demande la maîtrise de capacités qui doivent être acquises sur une certaine période. En dehors du Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG) qui a lancé en octobre 2021, sa première année de master (maîtrise au Québec) en évaluation, il n'existait pas à notre connaissance une université ou une école supérieure en Afrique francophone qui offrait ce programme. Alors, au-delà des initiatives de formation à court terme, il faut intégrer l'évaluation comme une discipline dans l'enseignement supérieur en Afrique francophone avec des spécialistes, des fonds pour les recherches et des bourses d'études.

CONCLUSION

Le PIFED, à l'instar de plusieurs initiatives de renforcement des capacités en évaluation en Afrique francophone, est axé sur la formation à court terme ciblant les individus. Ces initiatives ne font pas partie d'une intervention plus globale intégrant des réformes organisationnelles, structurelles et politiques. Elles ont des limites dans la mesure où elles sont plus orientées sur les capacités individuelles. Pour renforcer les capacités, plusieurs facteurs individuels et surtout organisationnels et politiques sont à prendre en compte en vue de la pratique de l'évaluation au sein des organisations publiques en Afrique francophone. Les stratégies doivent cibler chacun de ces facteurs. Par conséquent, les stratégies de RCE les plus efficaces sont celles à moyen et long terme qui allient théorie et pratique sur le terrain avec un accent sur les stratégies organisationnelles dont la participation à un processus d'évaluation et l'assistance technique (accompagnement organisationnel). Les structures qui sont au premier plan dans le RCE en Afrique francophone devraient donner plus d'importance à l'accompagnement organisationnel. Il faut alors développer une démarche claire de renforcement des capacités organisationnelles, la documenter, l'adopter et la suivre.

Mais au-delà des stratégies à court terme, l'intégration de l'évaluation dans les curricula de l'enseignement supérieur favorisera la disponibilité des ressources humaines dans les pays. Par ailleurs, pour stimuler la demande d'évaluation et la volonté politique, la stratégie de sensibilisation des autorités (gouvernement, parlement, collectivités territoriales, etc.) est préconisée. Ainsi, la prise en compte du contexte socio-politique est nécessaire pour une efficacité du renforcement des capacités en évaluation en Afrique francophone.

BIBLIOGRAPHIE

- ACBF. (2015). Rapport sur les Capacités en Afrique 2015 : Les impératifs de capacités pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique. Repéré à https://www.acbf-pact.org/sites/default/files/ACR_2015_11_2015_Web_v2.p df
- Aldebert, B., & Rouziès, A. (2011). L'utilisation des méthodes mixtes dans le recherché francophone en stratégie: constats et pistes d'amélioration.
- Bourgeois, I., & Buetti, D. (2019). Using Action Research to Build Evaluation Capacity in Public Health Organizations. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, *15*(33), 81-90.
- Bourgeois, I., & Cousins, J. B. (2013). Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299-319. doi: 10.1177/1098214013477235
- Bourgeois, I., Fierro, L., Lemire, S., Cho, M., & Castleman, A. M. (2020). Recension structurée des écrits sur les capacités organisationnelles en évaluation, [Billet de blog]. Blogue: Club de lecture. Repéré à https://www.evalcap.ca/recension-structuree-des-ecrits-sur-les-capacites-organisationnelles-en-evaluation/
- Bourgeois, I., Simmons, L., & Buetti, D. (2018). Building evaluation capacity in Ontario's public health units: promising practices and strategies. *Public health*, *159*, 89-94. doi: 10.1016/j.puhe.2018.01.031
- Bourgeois, I., Toews, E., Whynot, J., & Lamarche, M. K. (2013).

 Measuring organizational evaluation capacity in the Canadian federal government. Canadian journal of program evaluation.

 Repéré à http://banques.enap.ca:2368/secure/28-2-001.pdf
- Buetti, D., Bourgeois, I., & Savard, S. (2019). Modélisation des capacités organisationnelles en évaluation dans le secteur communautaire et implications pour le contexte québécois. Canadian Journal of Nonprofit & Social Economy Research / Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale, 10(2), 16-39. doi: 10.29173/anserj.2019v10n2a287
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). Designing and Conducting Mixed Methods Research (2nd edition). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dahl, K., Larivière, N., & Corbière, M. (2020). L'étude de cas. Dans Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition:

 Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé.
- Dickinson, P., & Adams, J. (2012). Building Evaluation Capability in the Public Health Workforce: Are Evaluation Training Workshops Effective and What Else is Needed? *Evaluation Journal of Australasia*, 12(2), 28-39. doi: 10.1177/1035719X1201200204
- Fleming, M. L., & Easton, J. (2010). Building environmental educators' evaluation capacity through distance education. *Evaluation*

- and Program Planning, 33(2), 172-177. doi: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2009.07.007
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2015). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives. Montréal, QC: Chenelière Éducation.
- Fourney, A., Gregson, J., Sugerman, S., & Bellow, A. (2011). Building Evaluation Capacity in Local Programs for Multisite Nutrition Education Interventions. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 43(4, Supplement 2), S130-S136. doi: https://doi.org/10.1016/j.jneb.2011.02.005
- Goldman, I. (2018). Émergence de systèmes d'évaluation gouvernementaux en Afrique : cas du Bénin, de l'Ouganda et de l'Afrique du Sud. Evaluation Matters, Deuxième trimestre 2018.
- Goldman, I., & Pabari, M. (2020). An introduction to evidence-informed policy and practice in Africa. Dans I. Goldman, & M. Pabari (Éds.), *Using Evidence in Policy and Practice : Lessons from Africa* (pp. 13-33): Taylor & Francis.
- Hur, H., & Perry, J. L. (2020). Job security rule changes and employee organizational commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 641-668.
- IDEV-BAD. (2018). Accroître l'offre et la demande pour les évaluations en Afrique.^ Evaluation Matters, premier trimestre 2018 Repéré à https://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/Accro%C3%AEtre%20l%E2%80%99offre%20et%20la%20demande%20pour%20les%20%C3%A9valuations%20en%20Afrique%20Vol.1_0.pdf
- IDEV-BAD. (2020). Promouvoir une culture de l'évaluation en 2020 et au-delà. Evaluation Matters, (1) Premier trimestre 2020
- Kumar Chaudhary, A., Diaz, J., Jayaratne, K. S. U., & Assan, E. (2020). Evaluation capacity building in the nonformal education context: Challenges and strategies. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101768. doi: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101768
- Lahey, R. (2018). Élaboration d'une stratégie appropriée de renforcement des capacités nationales de suivi et d'évaluation : leçons tirées de pays africains sélectionnés.

 Evaluation Matters, deuxième trimestre 2018, IDEV-BAD Repéré à http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/%C3 %89laboration%20d%27une%20strat%C3%A9gie%20appropri%C3%A9e%20de%20renforcement%20des%20capacit%C3%A9s%20nationales%20de%20suivi%20et%20d%27 %C3%A9valuation_R%20Lahey.pdf
- Lindeman, P. T., Bettin, E., Beach, L. B., Adames, C. N., Johnson, A. K., Kern, D., et collègues. (2018). Evaluation capacity building—Results and reflections across two years of a multisite empowerment evaluation in an HIV prevention context. *Evaluation and Program Planning*, 71, 83-88. doi: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.09.001
- Morkel, C., & Ramasobama, M. (2017). Measuring the effect of Evaluation Capacity Building Initiatives in Africa: A review. *African Evaluation Journal*, *5*(1), 1-12. doi: 10.4102/aej.v5i1.187

- Naccarella, L., Pirkis, J., Kohn, F., Morley, B., Burgess, P., & Blashki, G. (2007). Building evaluation capacity: Definitional and practical implications from an Australian case study. Evaluation and Program Planning, 30(3), 231-236. doi: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2007.05.001
- OCDE. (2007). Partie 4. Relever le défi posé par le renforcement des capacités : Évoluer vers de bonnes pratiques. Revue de l'OCDE sur le développement, 8(3), 259-259. doi: https://doi.org/10.1787/journal_dev-v8-art40-fr
- ONU. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Development. Sustainable Repéré https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformi ngourworld/publication
- Pluye, P. (2012). Les méthodes mixtes. Dans V. Ridde, & C. Dagenais (Éds.), Approches et pratiques en évaluation de programmes. Montréal, QC: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Porter, S., & Goldman, I. (2013). A Growing Demand for Monitoring and Evaluation in Africa. African Evaluation Journal 1(1). doi: https://doi.org/10.4102/aej.v1i1.25
- Preskill, H., & Boyle, S. (2008). A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building. American Journal of Evaluation, 29(4), 443-459. doi: 10.1177/1098214008324182
- Satterlund, T. D., Treiber, J., Kipke, R., Kwon, N., & Cassady, D. (2013). Accommodating diverse clients' needs in evaluation capacity building: A case study of the Tobacco Control Evaluation Center. Evaluation and Program Planning, 36(1), 49-55. https://doi.org/10.1016/j.evalproaplan.2012.05.004
- Tarsilla, M. (2014). Evaluation capacity development in Africa: Current landscape of international partners' initiatives, lessons learned and the way forward. African Evaluation Journal, 2. doi: 10.4102/aej.v2i1.89
- Vallejo, B., & Wehn, U. (2016). Capacity Development Evaluation: The Challenge of the Results Agenda and Measuring Return on Investment in the Global South. World Development, 79. 1-13. doi: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.044

SenEval une décennie déjà......et après !!!

Par Sémou Sow, responsable comité scientifique de SenEval¹⁶

L'association sénégalaise d'évaluation (SenEval) n'a pas toujours existé dans sa forme actuelle. Les origines de sa création qui remontent au début du 21ème siècle indiquent que SenEval s'est dans un premier temps constituée sous la forme d'un réseau. En effet, c'est suite à une rencontre à Nouakchott organisée par l'Organisation Internationale de la Francophonie, à l'initiative d'agences du système

Réseau Sénégalais d'Evaluation est né.

réponse à l'intérêt croissant porté à l'évaluation par une diversité des acteurs au Sénégal, bien reflété dans la mobilisation autour des Journées Sénégalaises d'Evaluation (JSE) organisées en octobre 2008 qui a permis le lancement d'une étude diagnostique intitulée « L'Evaluation comme exigence démocratique ». Elle s'est faite dans

des Nations Unies à savoir le PNUD, l'UNICEF et l'IDEP, que le

Sa création à cette période n'est pas fortuite. Elle représentait une

le prolongement de la mise en place des Objectifs du Millénaire pour le Développement en 2000 décrétés par l'Assemblée Générale des Nations Unies.

Dans l'esprit des initiateurs de ce réseau, il était important dans ce contexte d'adoption de nouvelles orientations pour le développement, de voir dans quelle mesure il était possible de réfléchir sur les effets. les impacts des financements des projets de développement qu'elles initient. Cette création a coïncidé avec cette période où la démarche de la gestion axée sur les résultats commençait à prendre ses premières marques.

Ce réseau fut ainsi un espace de rencontres d'échange et de partage sur des expériences mais aussi sur un certain nombre de pratiques d'évaluation de mise en œuvre et de conduite de projets et programmes. C'était des échanges d'expériences entre les différents acteurs, les agents du système des Nations Unies mais également un certain nombre d'acteurs institutionnels. C'est d'ailleurs ce même réseau qui a eu à initier entre autres un séminaire de formation pionnière en évaluation en 2012 encadré pas J. Bradley Cousins qui a longuement séjourné à Dakar, comme hôte de SenEval et du CESAG.

Ainsi, pendant une dizaine d'années, le Réseau fut une plateforme au sein de laquelle se retrouvaient de nombreux acteurs pour échanger sur la promotion de la culture et de la pratique de l'évaluation. Il s'agissait surtout de voir comment les ressources qui étaient mobilisées pouvaient mieux servir les objectifs de développement.

La mutation du réseau SenEval sous forme d'association sera entérinée par l'assemblée générale constitutive d'octobre 2012. Cette formalisation devrait permettre de donner plus de crédibilité et de renforcer cette image d'une organisation structurée. De plus, cette formalisation a permis aux différents partenaires d'avoir en SenEval un interlocuteur privilégié qui pourrait prendre en charge les préoccupations des acteurs surtout en ce qui concerne les guestions d'évaluation des politiques publiques. Finalement, c'est en novembre 2013 que le récépissé accordant le statut d'association sera officiellement délivré constituant ainsi un important jalon dans le processus d'institutionnalisation de l'association.

Malgré ce passage de réseau à association qui a certes confirmé l'ambition de SenEval d'être une organisation de référence nationale, les objectifs que l'association s'est assignée sont demeurés identiques et renvoient toujours à la promotion de la culture et la pratique de l'évaluation, au renforcement des capacités à plusieurs niveaux et également à la réflexion sur les processus qui devraient conduire vers l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Sénégal.

En termes d'acquis, de 2013 à nos jours, plusieurs avancées ont été notées. De l'avis d'un des membres fondateurs : « le premier acquis de SenEval, c'est d'avoir existé et de continuer à fonctionner

15

L'auteur est titulaire d'un Doctorat en Mesure et Évaluation, Enseignant - Chercheur à l'ESEA de l'UCAD

correctement jusqu'à présent ». En effet, les différents organes de l'association que sont principalement l'Assemblée Générale, le Comité de Coordination qui joue le rôle d'organe exécutif de l'association, la Commission Contrôle et Evaluation qui est un organe de gouvernance et qui tire sa légitimité de l'assemblée générale au même titre que le comité de coordination, fonctionnent de manière satisfaisante. À côté de cette stabilité institutionnelle, il y a la réalisation d'activités périodiques comme la publication d'un bulletin mensuel, ainsi que la rédaction du premier plan stratégique, le lancement du site web, et des activités de renforcements de capacités. Durant cette décennie SenEval a lancé des Groupes Thématiques, dont les plus actifs sont le GT évaluateurs émergents, le GT évaluation enfance, jeunesse, et le GT évaluation équité, égalité et genre,

Au cours de cette décennie de mise en place et d'évolution, plusieurs moments forts en termes d'acquis et d'activités peuvent être mentionnés :

- La diversité du membership de par leur expérience, leur provenance, leur profil aussi bien individuel qu'institutionnel;
- Le lancement en 2014 du travail pionnier en faveur des évaluateurs émergents, fortement encouragé par CLEAR (Afrique francophone), et en suite appuyé par un projet de P2P qui a structuré le partage d'expérience avec la SQEP, coordonné pour SenEval par un de ces pionniers Amos Menard;
- La diversité des partenaires aussi bien nationaux qu'internationaux qui a permis la mise en œuvre de plusieurs programmes de collaboration (CESAG, CLEAR, AfrEA, SQEP, UNICEF, OICE, EvalPartners, RFE, Association Américaine d'Evaluation);
- La reconnaissance des pouvoirs publics (État) qui a facilité l'acquisition de locaux qui est un atout majeur permettant le fonctionnement efficace du secrétariat et la tenue des réunions ;
- L'indépendance vis-à-vis de tous les groupes politiques ou de pression. SenEval est à équidistance entre tous les acteurs institutionnels. C'est ce qui lui confère cette crédibilité et cette reconnaissance qui font qu'aujourd'hui dès qu'il s'agit de questions liées à l'évaluation, les gens pensent souvent à SenEval;
- L'organisation de rencontres et d'ateliers de réflexion (premier FIFE à Dakar en 2014, journée du 28 novembre 2019 sur le diagnostic et les éléments de politique d'évaluation, l'atelier de réflexion sur l'institutionnalisation en juillet 2021);
- Les programmes conjoints réalisés avec l'OICE et EvalPartners dans le cadre des P2P avec la SQEP, 2IEval, et l'Association togolaise d'évaluation. C'est le lieu de rappeler avec satisfaction le partenariat actif entre SenEval et la SQEP qui a favorisé une amorce de renforcement de la capacité institutionnelle du SenEval, un soutien à son positionnement international (OICE/EvalPartners, RFÉ) et un soutien à son programme de formation en évaluation à l'intention de la communauté sénégalaise en évaluation sous la houlette de notre regrettée Marie Gervais.
- La parenthèse Marie Gervais mérite d'être ouverte. En effet, Marie Gervais, au-delà de ses compétences techniques et de son professionnalisme, était remplie de qualités humaines sublimes et dotée d'un sens élevé du partage. Aussi, s'était-elle beaucoup investie pour former les jeunes

- évaluateurs à travers EvalYouth et le groupe thématique des évaluateurs émergents du RFE ;
- La participation à des conférences internationales (AfrEA, FIFE, EES, CES, AEA) ;
- L'encadrement, les activités conduites dans le cadre des séjours et des visites d'évaluateurs de renom (Marie Gervais, Bradley Cousins, Jim Rugh, Monica Ruiz Casares) et l'octroi de bourses de formation aux évaluateurs émergents (PIFED, CLEAR et Université d'Anvers).

Ce regard rétrospectif sur tout le chemin parcouru combiné à une analyse fine des résultats satisfaisants obtenus mais aussi des difficultés rencontrées fournissent des indications assez précieuses sur les défis ainsi que les questions qui interpellent SenEval pour la prochaine décennie.

- Le premier défi demeure la mobilisation des membres et le renforcement du membership autour de l'association. En effet, malgré la reconnaissance dont jouit l'association auprès des acteurs du monde de l'évaluation, SenEval peine à renforcer le nombre de ses membres à jour de leurs cotisations au-delà d'un « plafond » d'environ 100. Le premier défi de l'organisation sera d'accroître de façon substantielle le nombre de membres individuels comme institutionnels mais surtout d'arriver à une fidélisation de ces derniers;
- L'autre défi majeur renvoie à la poursuite du plaidoyer pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques qui doit conduire à une certaine normalisation des pratiques évaluatives qui à leur tour doivent en principe déboucher sur la formulation d'une politique nationale d'évaluation;
- La poursuite de la sensibilisation pour une meilleure installation de la culture de l'évaluation auprès des pouvoirs publics et la société en général constitue aussi un chantier de taille qui permet de s'assurer de « l'évaluabilité » des politiques publiques mises en œuvre au moment de leur conception.

En terminant, il y a lieu de reconnaitre la contribution décisive de la SQEP à la mise en place de SenEval à ses débuts, notamment à travers la personne de la regrettée Marie Gervais qui a coordonné des appuis techniques et échanges d'expérience entre nos bureaux respectifs, surtout pendant son séjour à Dakar en 2013. Marie a été un mentor, une collègue professionnelle et une amie, une source constante de conseils, de connaissances et d'encouragements, qui constituent un modèle de partenariat dans le respect et pour le profit mutuel de nos deux associations.

Marie avait réservé la part belle à SenEval. En 2013, alors qu'elle était encore en activité, elle avait bénéficié d'une année sabbatique qu'elle a passé au Sénégal. C'est à cette occasion, qu'elle a accompagné SenEval à bénéficier d'un premier projet P2P en rapport avec la Société Québécoise de l'évaluation de Programmes (SQEP), dans un contexte où notre association venait d'être portée sur les fonts baptismaux.

Marie a fait, en sorte que, les membres du bureau de la SQEP coachent ceux de SenEval, pour les amener à mieux maîtriser les pratiques et activités de gestion d'une VOPE. Le Président de la SQEP collaborait avec celui de SenEval, en toute intelligence et complicité. Il en était de même entre les Secrétaires généraux et les Trésoriers des deux associations.

Cet accompagnement a fortement contribué à la professionnalisation de SenEval qui devenue, en peu de temps, l'une des associations les plus dynamiques de l'Afrique francophone. Il s'y ajoute que, pendant l'année sabbatique consacrée au Sénégal, Marie a animé plusieurs sessions de formation à l'intention des membres de SenEval et des agents de l'Administration publique sénégalaise, dans le cadre de ses relations avec le Projet CLEAR du CESAG.



Marie Gervais entourée de membres de SenEval pour communier avec elle après avoir été honorée par la 3^{ème} édition du FIFE à Ouagadougou (Burkina-Faso).

Panorama mondial de l'évaluation

Par Jean Serge Quesnel ÉQ, MTSCÉ, Président de la SQEP

Le but de cet article est de présenter l'état des lieux de l'évaluation à l'échelle mondiale. Ainsi dans un premier temps, nous allons examiner différentes perceptions de l'évaluation et des concepts de base faisant consensus. Après, nous allons faire une courte rétrospective de l'évolution de l'évaluation et présenter quatre grandes architectures existantes pour les fonctions d'évaluation. Ensuite, nous aborderons le développement des capacités nationales en évaluation. Cette démarche nous amènera à proposer quatre générations d'organisations nationales d'évaluation. Par la suite, nous ferons une cartographie des organisations mondiales, régionales et nationales d'évaluation. En conclusion, nous partagerons quelques réflexions.

Perception de l'évaluation et concepts de base

Parmi les évaluophiles, il y a une convergence concernant ce qu'est l'évaluation. Les définitions fournies par le réseau d'évaluation¹⁷ du Comité de l'aide au développement (CAD) de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) et le Groupe d'évaluation des Nations Unies¹⁸ résument un consensus qui singularise l'évaluation par rapport aux autres fonctions d'examen.

Toutefois, cette compréhension, n'est pas reflétée par la façon que les organisations positionnent l'évaluation. En effet, plusieurs dénominations existent pour référer à l'évaluation. Le schéma qui suit, illustre la diversité des libellés.

Situation actuelle



Source : Titres officiels utilisés au sein du Système des Nations Unies

¹⁸ UNEG: http://www.uneval.org/document/detail/1914

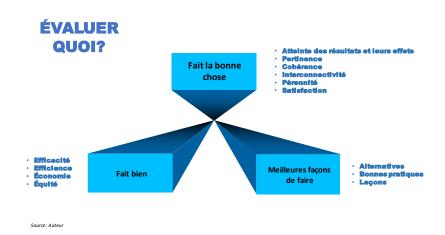
¹⁷ OECD-CAD Evalnet: https://www.oecd.org/fr/developpement/evaluation/

Au sein d'administrations de plusieurs pays, il existe une *evalphobie* qui est une peur irrationnelle de l'évaluation. L'évalphobie se manifeste souvent par un rejet de l'évaluation ou une forte opposition à son égard. D'ailleurs, il existe une variété d'attitudes envers l'évaluation tels : le cynisme, la négativité, l'anxiété, la colère, la complaisance, l'obéissance, l'enthousiasme et même l'opportunisme.

Au niveau du grand public, il y a confusion fréquente entre les grandes fonctions d'examen de gestion. Un bon nombre croit que l'évaluation est une inspection; d'autres croient qu'elle est une recherche appliquée. Par ailleurs, certains estiment le suivi de gestion est une

évaluation. Enfin, plusieurs ne discernent pas la différence entre l'évaluation et la vérification. La plupart des pays membres des Nations Unies n'ont pas une politique nationale d'évaluation. Une telle confusion amène à conclure qu'il existe un travail énorme à faire pour promouvoir un environnement favorable à l'évaluation comme fonction réflexive et d'apprentissage continu.

Toutefois, un pas important a été fait, puisqu'il y a un accord général sur le pourquoi de l'évaluation utilisant les critères résumés dans le schéma¹⁹ qui suit.



Rétrospective sommaire des origines de l'évaluation

À la lumière de l'évolution des fonctions de gestion, l'évaluation existe assez récemment comme fonction singulière. Le Congrès américain a été instigateur pour que l'évaluation obtienne une reconnaissance professionnelle comme fonction qui mesure le mérite et la valeur des investissements publics. Le tableau qui suit, résume l'évolution de l'évaluation au cours des dernières décennies.

Rétrospective

Décennie	Mégatendance
1960	Émergence de l'évaluation comme recherche appliquée
1970	Évaluation devient une profession distincte
1980	Évaluation s'internationalise
1990	Évaluation fait partie de l'organisation apprenante
2000	Évaluation appuie la gestion axée sur les résultats
2010	Évaluation est importante pour la bonne gouvernance
2020	Évaluation devient transformationnelle

On constate quatre architectures de base pour la mise en place d'un système d'évaluation. Il y a les modèles selon lesquels l'évaluation dessert les pouvoirs exécutifs et les pouvoirs législatifs des gouvernements. Le modèle des institutions financières internationales²⁰ (IFI) vise à épauler la gouvernance et la gestion de leurs opérations. Le modèle des organisations civiles offre un examen plus inclusif voire même à 360 degrés. Enfin, le modèle du Système des Nations Unies a évolué au cours des dernières décennies. Au lieu d'être autocentré sur la livraison d'interventions de développement, tel le cas des IFI, le modèle onusien vise à assister les pays membres pour leur permettre d'évaluer leurs activités et favoriser l'acquisition de capacités nationales en évaluation.

Développement des capacités nationales en évaluation

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide²¹ incita les pays partenaires à exercer une réelle maîtrise sur leurs politiques de développement. A cet effet, les pays donateurs s'engageaient à respecter le rôle prédominant des pays partenaires et à les aider à renforcer leurs capacités. Lors des dernières revues quadriennales,²² l'Assemblée générale de Nations Unies a réitéré l'importance du rôle du Système des Nations Unies pour appuyer les pays membres à développer leurs capacités en évaluation.

¹⁹ Schéma utilisé au Collège des cadres du Système des Nations Unies et dans le cadre du Programme international de formation en évaluation du développement de l'École nationale d'administration du Québec

²⁰ Les institutions financières internationales sont le Fonds monétaire international, le Groupe de la Banque mondiale, les banques régionales de développement.

²¹ Voir: https://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/34579826.pdf

Voir: Résolution A/RES/75/233 adoptée par l'Assemblée générale le 21 décembre 2020, paragraphe 31. https://digitallibrary.un.org/record/3896788?ln=en#record-files-collapse-header

Si tout le monde semble d'accord sur le rôle prédominant de l'État dans l'organisation d'un cadre institutionnel favorable et la définition de stratégies pertinentes et cohérentes, force est de constater que la volonté politique n'est pas toujours au rendez-vous, si l'on en croit le faible niveau de demande nationale d'évaluation. Les évaluations qui se réalisent sont encore largement le fait de la coopération internationale, et les acteurs nationaux dans la plupart des pays ne sont que faiblement associés dans leur mise en œuvre. Toutefois, on reconnait la croissance significative de l'implication de la société civile et de l'existence d'une expertise accrue en évaluation. L'évidence de ceci c'est le développement des réseaux et associations volontaires d'évaluation.

La question du renforcement des capacités en évaluation est complexe du fait de l'ampleur des

besoins et la diversité des capacités à combler tels les lois et règlements, les institutions, les ressources humaines, la qualité des données, les pratiques professionnelles. À ces besoins, il faut une réponse appropriée qui combine un cadre institutionnel favorable et une politique de formation appropriée. Ainsi, les institutions de formation et les réseaux d'évaluation sont appelés à jouer un rôle de premier plan dans la définition des stratégies de renforcement des capacités et leur mise en œuvre. L'université quant à elle, a un rôle particulier à jouer, notamment dans la généralisation de la formation en évaluation, et surtout la recherche.

La création de réseaux professionnels d'évaluation est au cœur des initiatives du renforcement des capacités nationales. Ces réseaux volontaires évoluent et deviennent des associations professionnelles qui soutiennent les intervenant/es à offrir des services de qualité en évaluation. Nous pouvons classifier l'évolution des organisations nationales d'évaluation selon quatre générations dont les caractéristiques sont résumées dans le tableau suivant.

Évolution des réseaux et associations d'évaluation		
Première génération	Deuxième génération	
Vise la conscientisation Créer une communauté evaluophile Permets des échanges professionnels Offre un apprentissage informel Rassemble pourvoyeurs et usagers d'évaluation	Vise la démystification de l'évaluation Permets une harmonisation des concepts et outils Permets une appropriation des approches et des techniques d'évaluation Dispense une formation élémentaire en évaluation Rallie une communauté de praticiens et d'usagers d'évaluation	
Troisième génération	Quatrième génération	
Promeut la bonne utilisation d'une fonction d'évaluation par les parties intéressées Stimule la production d'évaluations de qualité	Joue un rôle normatif Établit une déontologie Identifie les compétences professionnelles	

²³ Le Groupe de travail créé en 1884 est devenu le Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) en 2003.

- Facilite des groupes de travail sur des thèmes nouveaux offrant un défi à l'évaluation (R&D)
- Fournit des guides méthodologiques
- Établit des normes et standards
- Dispense des formations spécialisées en évaluation
- Offre une formation répondant aux compétences professionnelles
- Régit et octroie les désignations professionnelles

Source: Auteur, 2021

Cartographie des organisations mondiales, régionales et nationales en évaluation

Les débuts

Au cours des années 60 et 70, dans le monde académique, les personnes intéressées à l'évaluation œuvraient surtout dans les domaines de l'éducation, de la psychologie et des sciences sociales. Les gouvernements des pays anglophones furent les premiers à se doter de réseaux gouvernementaux d'évaluation. Les premières organisations civiles nationales d'évaluation furent la Société canadienne d'évaluation (1981), l'Association américaine d'évaluation (1986), et la Société australienne d'évaluation (1987).

Réseaux mondiaux

Durant les années 80, sous l'impulsion du Groupe d'experts en évaluation du CAD/OCDE qui regroupe les responsables des bureaux d'évaluation des agences de coopération internationale, l'évaluation s'internationalise et se professionnalise. En 1984, le Système des Nations Unies crée le Groupe de travail inter-agence sur l'évaluation²³ et en 1996, les Institutions financières internationales constituent le Groupe de coopération en évaluation (ECG).

L'association internationale d'évaluation du développement (IDEAS) fut lancée en 2002 pour rallier et soutenir les praticien/nes d'évaluation traitant de questions mondiales et pour promouvoir la professionnalisation de l'évaluation. En 2003, 24 réseaux nationaux instituent l'Organisation internationale pour la coopération en évaluation. En 2012, dans le cadre du forum international de l'OICE, 80 représentants d'organisations d'évaluation ont lancé l'Initiative *EvalPartners* pour renforcer le réseau mondial de relations entre les organisations volontaires d'évaluation professionnelle. En 2019, plus 200 délégués provenant de 76 pays ont signé la Déclaration de Colombo visant à faire progresser les systèmes nationaux d'évaluation dans le monde entier.

Un autre réseau mondial d'importance est le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et le rendement.²⁴ À la suite du génocide rwandais (1994), ALNAP²⁵ a été créé en 2009 pour accroître l'apprentissage et la responsabilité dans le secteur humanitaire. ALNAP gère la bibliothèque mondiale la plus complète des évaluations humanitaires.

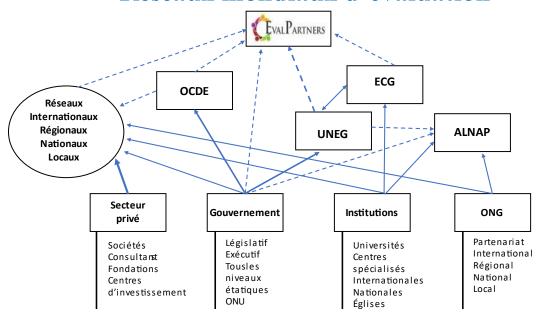
Enfin, nous devons mentionner le Réseau francophone de l'évaluation (RFÉ) qui fut lancé à Québec en 2008 lors du congrès national de la

²⁴ Traduction libre de Active Learning Network for Accountability and Performance

ALNAP signifie Active Learning Network for Accountability and Performance. ALNAP publie à tous les deux/trois ans un rapport sur l'état du système humanitaire.

Voici un schéma qui résume l'ensemble des réseaux mondiaux.

Réseaux mondiaux d'évaluation



Source: Auteur, 2021

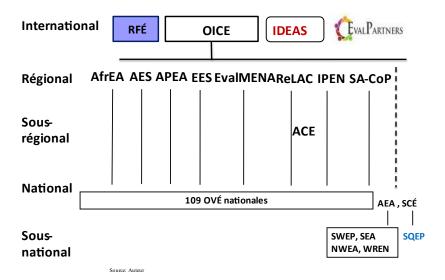
Réseaux régionaux

Pour refléter les particularités géographiques et culturelles, des réseaux régionaux d'évaluation ont été mis sur pied. L'Association centraméricaine d'évaluation (ACE) fut fondée en 1989. La Société européenne d'évaluation fut créée en 1992. L'Association africaine d'évaluation (AfrÉA) a été lancée en 1999. En 2000, le Réseau international d'évaluation de programme (IPEN) de l'Europe de l'Est démarra ses activités. En 2004, la première conférence régionale de l'Amérique latine et des Antilles (ReLAC) eut lieu à Lima. La Communauté des évaluateurs de l'Asie du Sud (CoE-SA) eut son

premier conclave en 2010. La première assemblée générale du Réseau d'évaluation du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (EvalMENA) s'est réunie en 2011 à Beirut. Enfin, l'Association d'évaluation de l'Asie et du Pacific (APEA) fut établie en 2012. L'Association australienne d'évaluation (AES) a évolué pour devenir de fait une association régionale austrasienne.

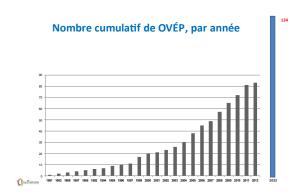
Un schéma récapitulatif suit.

Associations et Réseaux d'évaluateurs (134)

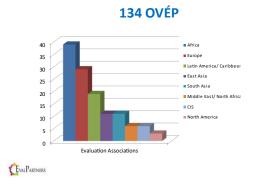


Réseaux nationaux

Le graphique²⁶ qui suit démontre la croissance rapide des réseaux nationaux d'évaluation.



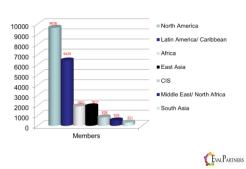
La répartition régionale des réseaux nationaux est la suivante.



⁶ La source des données est l'inventaire maintenu par l'OICE sur les organisations volontaires d'évaluation professionnelle (OVÉP).

Le schéma suivant présente le nombre de membres selon les régions.

23030 évaluateurs sont membres d'OVÉP



Conclusion

Les réseaux d'évaluation reconnaissent que la professionnalisation de l'évaluation progresse et requiert les éléments suivants :

- ✓ Normes et standards pour l'évaluation,
- ✓ Profile des compétences professionnelles,
- ✓ Code de conduite professionnelle,
- Programmes de formation axés sur les compétences professionnelles,
- Reconnaissance professionnelle officielle,
- ✓ Développement professionnel continu.

Les leçons tirées de l'expérience démontrent que le processus de professionnalisation est un processus à long terme. Il doit y avoir un respect des systèmes de valeur qui promeut des incitations positives et suscite une habilitation.