

Au-delà des plans de suivi-évaluation : Vers une culture d'évaluation dans les administrations locales ghanéennes

La gouvernance locale efficace est une condition nécessaire pour obtenir aussi bien des prestations de service public de qualité que de meilleurs résultats en matière de développement. De même, une culture d'évaluation est incontournable pour permettre aux collectivités locales de remplir efficacement et durablement leurs fonctions administratives et de planification du développement, tout en promouvant la responsabilité et l'apprentissage. Cela dit, la culture d'évaluation est rare dans le système d'administration locale du Ghana. Plusieurs facteurs, comme la faiblesse des capacités techniques et financières, entravent la promotion d'une culture d'évaluation dans les assemblées métropolitaines, municipales et de district. La conception de plans de suivi et d'évaluation à l'appui des plans de développement à moyen terme de districts ne suffit pas. Des unités d'évaluation bien dotées en ressources, associées à un partenariat robuste, une orientation institutionnelle et des plateformes d'échange, sont cruciales pour instaurer une culture d'évaluation. Et cela l'est d'autant plus encore à un moment où les partenaires au développement, y compris les banques multilatérales de développement, cherchent à s'engager de plus en plus au niveau infranational.

Clement Mensah, Consultant, IDEV

Messages clés

- La promotion d'une culture d'évaluation est aussi importante pour les administrations locales que pour le gouvernement central, de même qu'elle est utile pour les priorités en matière de développement et pour les objectifs de développement durable.
- Il existe peu de données sur l'implantation d'une culture d'évaluation dans les collectivités locales du Ghana. Au mieux, ce qui existe pourrait s'apparenter à une culture de suivi.
- La promotion de la culture d'évaluation au sein des collectivités locales va bien au-delà de la simple conception de plans de suivi et d'évaluation. Il faut créer un cadre propice, avec des mécanismes institutionnels adéquats et le renforcement des capacités, pour exécuter ces plans.
- Les outils d'évaluation périodique de la performance peuvent servir à promouvoir une culture d'évaluation au niveau local : i) en mettant en exergue les lacunes et les besoins en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne le suivi et l'évaluation, que les administrations locales devront combler pour améliorer leurs prestations ; et ii) en permettant que la société civile exige davantage l'obligation de rendre compte.
- Les associations nationales d'évaluation, les institutions de recherche et les organisations de la société civile ont un rôle important à jouer pour enraciner la culture d'évaluation.

Introduction

Une plus grande responsabilité et des politiques fondées sur des données probantes étant de plus en plus nécessaires, les gouvernements des pays du monde entier consentent des efforts dans le suivi et l'évaluation (S&E) de leurs politiques, programmes et projets. En Afrique, cette pratique a subi d'importantes mutations depuis le début du millénaire, avec la multiplication de systèmes de S&E établis par les pays eux-mêmes (Basheka, 2015; Mofolo, Mkuyane & Skade 2014). De nos jours, des pays tels que l'Afrique du Sud, le Bénin et l'Ouganda possèdent des systèmes nationaux de S&E relativement modernes et continuent d'échanger et d'apprendre les uns des autres (Goldman et al., 2018). D'autres comme le Botswana et

l'Éthiopie ont créé des cadres de politique nationale pour guider le suivi et l'évaluation dans les administrations publiques. Le Gouvernement du Ghana a emboîté le pas à des pays comme le Bénin en instituant, en 2017, un ministère exclusivement dédié au suivi et à l'évaluation des actions gouvernementales. Le Gabon l'a également fait deux ans plus tard.

L'essor de la pratique de S&E dans le secteur public en Afrique s'explique non seulement par la nécessité d'assurer la responsabilisation et l'apprentissage, mais également par la « reconnaissance politique de l'utilité de l'évaluation pour la bonne gouvernance » (Basheka, 2015:77). Autrement dit, il existe une relation intrinsèque entre le S&E et la bonne gouvernance, tant à l'échelle nationale que locale. Cela étant, dans les administrations publiques du ►►



FUFULSO-SAWLA ROAD PROJECT

JONOKOPONTO PRIMARY SCHOOL

INTERVENTIONS:

School Building
Teacher's Bungalows

Water Facilities
Sanitation Facilities

Sola Power
School Furniture



FUNDED BY:

AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPEMENT

YOUR PARTNER IN DEVELOPING AFRICA

School Feeding

Jonokponto Prim

contribute to your studies on an empty stomach

Canada



► continent, la composante « évaluation » du S&E continue de manquer de visibilité (Goldman et al., 2018). Même au niveau des collectivités locales, un phénomène similaire existe. Malgré la popularité croissante des pratiques de S&E au sein des administrations locales du continent, le fonctionnement des systèmes et plans de S&E infranationaux fait la part belle au suivi et néglige l'évaluation, ce qui illustre la faiblesse de la culture d'évaluation au niveau local.

Au Ghana, quasiment toutes les assemblées métropolitaines, municipales et de district (AMMD) préparent des plans de S&E pour accompagner leurs plans de développement à moyen terme, qui sont contenus dans le manuel sur le S&E au niveau national et dans les directives en la matière au niveau des districts, mais la composante « évaluation » est rarement pratiquée. Pourtant, comme le suivi, l'évaluation est essentielle pour la responsabilité et la formulation des politiques sur la base des données probantes (Mackey, 2008).

Cet article s'appuie donc sur la littérature existante, ainsi que sur des plans de S&E élaborés pour les AMMD et des rapports d'étape annuels, pour évaluer la situation de la culture d'évaluation dans le système d'administration locale du Ghana. L'article examine également des efforts et les outils de promotion d'une culture d'évaluation et formule des recommandations en vue d'une plus forte implantation de la culture d'évaluation au sein des AMMD du Ghana.

Le système d'administration locale et le rôle du suivi et de l'évaluation au Ghana

Il est clair que le système d'administration locale joue un rôle important dans la gouvernance du développement dans le monde. La gouvernance locale, qui illustre un passage d'une administration centralisée à un système de planification et de développement au niveau local, est en mesure d'accélérer le développement

d'un pays, car elle garantit l'appropriation, mobilise les ressources locales et accroît la participation citoyenne. À cet effet, elle peut être perçue comme étant indispensable pour le développement social (Institute of Local Government Studies & Friedrich Ebert Stiftung, 2016). En essence, les collectivités locales contribuent considérablement à la prestation des services publics tout en servant de catalyseurs du développement auprès des populations.

Ces trente dernières années, le système de gouvernance locale du Ghana a évolué après les réformes législatives de 1988 et a été par la suite renforcé par les dispositions des lois de 1993 et de 2010 sur les collectivités locales (ACT 462). Depuis 2019, le pays compte 260 districts administratifs. Ils constituent les premières autorités administratives, de planification, de développement et de notation dans leurs périmètres de compétence.

En remplissant ces fonctions, les AMMD, à travers les unités de planification et de coordination de district, élaborent des plans à moyen terme (ayant une validité normale de quatre ans) qui couvrent une palette d'interventions, notamment la construction de bâtiments d'écoles, de centres de santé et de marchés. De ce fait, les unités de planification et de coordination de districts travaillent en collaboration avec d'autres organes décentralisés tels que les services ghanéens de l'éducation et de la santé, ainsi qu'avec le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, entre autres.

Compte tenu de l'étendue et de la complexité des fonctions administratives, de planification, d'exécution et de coordination, la création d'un système de suivi, d'évaluation et de promotion de l'apprentissage s'impose. Cela traduit la nécessité de renforcer les capacités de S&E des administrations, des bailleurs de fonds et des partenaires au développement intervenant au niveau local (Le Bay & Loquai, 2008).

Selon le manuel sur le S&E au niveau national, « le suivi et l'évaluation constituent le ►►

► principal instrument d'évaluation du degré auquel les pouvoirs publics ont tenu à leurs engagements, tel que promis dans leurs discours sur la politique nationale, ainsi que dans les plans de développement ». Le concept de S&E est devenu populaire dans les districts. Désormais, tous les AMMD sont tenus de préparer des plans de S&E à l'appui de leurs plans de développement à moyen terme de districts, conformément aux dispositions du manuel national. Ces plans, qui sont directement développés par l'unité de planification et de coordination de chaque district sous la supervision du directeur coordonnateur, sont censés, entre autres, exploiter les enseignements tirés de l'exécution de plans, de projets et de programmes divers (voir encadré 1).

Comme le gouvernement central, les AMMD du Ghana devraient adopter également le S&E dans le cadre de leurs processus de gouvernance, sans pour autant cesser de développer des plans et d'organiser des réunions d'examen trimestriel de la performance. Or, pour jouir pleinement de ces plans et améliorer les résultats en matière de développement au niveau local, une forte culture d'évaluation s'impose

La situation de la culture d'évaluation dans les AMMD

Même si l'évaluation de l'efficacité des actions gouvernementales a porté des

fruits, l'absence d'une culture d'évaluation solide (engagement à initier et à utiliser les résultats des évaluations) peut diluer ces avantages. La culture d'évaluation est donc une condition préalable à l'utilisation des évaluations (Sandison, 2006).

Dans le système d'administration locale du Ghana, la culture d'évaluation dans les AMMD peut être présentée sous de multiples angles. Pour la présente étude, quatre principaux aspects ont été retenus.

Le cadre législatif et politique: Au cœur de la promotion d'une culture d'évaluation dans les AMMD se trouve la création d'un cadre propice (politiques et mécanismes institutionnels). Certes, le manuel sur le S&E au niveau national donne toutes les orientations pour élaborer et appliquer des plans de S&E au niveau sectoriel et dans les AMMD, mais les directives en la matière au niveau des districts (lesquelles sont périodiquement révisées par la Commission nationale de planification du développement) servent de document de référence pour la préparation des plans de S&E au niveau des AMMD. Par exemple, les directives de la période 2014-2017 présentent en détail les dispositifs institutionnels établis pour décentraliser l'activité de suivi-évaluation, et présentent le chronogramme d'activités de préparation d'un plan et proposent les modalités d'une telle préparation selon une approche participative. ►►

ENCADRÉ 1. RAISON D'ÊTRE DU DÉVELOPPEMENT DE PLANS DE S&E AU NIVEAU DES MMDA

- Évaluer si les cibles des Plans de développement à moyen terme du district (PDMTD) ont été atteintes;
- Identifier les réalisations, les obstacles et les défaillances, afin que des mesures correctives puissent être apportées au PDMTD et des avant-projets et créer ainsi un plus grand impact ;
- Identifier les interventions appropriées susceptibles d'accroître la réceptivité des bénéficiaires ciblées ;
- Fournir des informations en vue d'une coordination efficace du développement des districts des régions ;
- Documenter les enseignements tirés de l'exécution de programmes et projets ;
- Améliorer la qualité des prestations et influencer sur l'allocation des ressources aux districts ;
- Présenter les résultats obtenus aux parties prenantes, dans le souci de rendre compte et faire preuve de transparence ;
- Renforcer l'appropriation de PDMTD et renforcer les capacités en S&E dans chaque district.

Source : *Guidelines for the Preparation of the District Monitoring and Evaluation Plan Under Ghana Shared Growth and Development Agenda (GSGDA II), 2014-2017.*

► Ces mêmes directives consacrent une section précise à l'évaluation du développement, qui, de manière succincte, définit l'évaluation et présente ses principales valeurs, sa typologie et les étapes à suivre pour en effectuer. On y trouve également un échantillon de la matrice d'évaluation, qui est censé s'accompagner d'un plan de S&E au niveau de district.

Malgré l'importance de ces dispositions, leur application pratique demeure un défi majeur. Un coup d'œil rapide sur les plans de S&E dans les districts et sur quelques rapports d'étape annuels révèle un énorme déficit en matière d'utilisation des évaluations. Hormis quelques cas d'évaluation à mi-parcours de PDMTD qui sont enregistrés au niveau de certaines instances, la plupart des activités de S&E prévues dans ces plans ne se limitent qu'au suivi. Ce parti pris explique en quoi les dispositions des directives en matière d'évaluation sont limitées et comment il faut rectifier le tir, aussi bien dans les AMMD qu'à l'échelle nationale. Pour l'instant, le système national d'évaluation du Ghana est faible, ce qui, manifestement, se répercute sur le type de culture d'évaluation qui prévaut au sein des AMMD.

Les capacités techniques et financières : Elles sont essentielles pour l'efficacité des évaluations (Adrien & Denis, 2008). La promotion et l'enracinement d'une culture d'évaluation dans les AMMD en auront besoin. D'ailleurs, beaucoup de AMMD reconnaissent que le manque de capacité technique et financière constitue une entrave importante à la promotion d'une culture d'évaluation. Les capacités évaluatives des ministères, des départements, des organismes publics et des AMMD restent limitées au Ghana (Twende Mbele, 2018; UNDP, 2015; Dery, 2013). Certains plans de S&E ont clairement identifié ces carences.

En particulier, l'emploi du terme « évaluation » est problématique et parfois ambigu dans la plupart des plans et des rapports d'étape annuels sur le suivi et l'évaluation. Un examen de ces

documents montre que les concepts de « suivi » et d'« évaluation » y sont utilisés de manière interchangeable. Par exemple, dans certains plans de S&E, le terme « évaluation » n'est employé que dans le cadre de la compréhension d'activités telles que les visites de terrain. Même lorsque le plan présente une matrice d'évaluation, il ne décrit pas les méthodes, encore moins les visites de terrain et les consultations effectuées. Non seulement cette situation en rajoute à une mauvaise compréhension et utilisation des deux termes, mais également elle indique un mode de non-conformité du fait d'une insuffisance de capacité technique (Dery, 2013).

L'utilisation : Il s'agit d'un aspect essentiel du cycle d'évaluation et, certainement, d'une culture d'évaluation consolidée. Malheureusement, compte tenu de la rareté des évaluations en temps réel des interventions qui s'effectuent dans les AMMD (sauf pour des besoins d'examen à mi-parcours des PDMTD), il existe peu de données pour vérifier si les résultats du suivi et de l'évaluation servent à améliorer les pratiques de gouvernance et les processus de planification du développement au niveau local. Même en ce qui concerne les outils émergents d'évaluation de la performance, tels que la *District League Table* (où des ateliers sont organisés pour partager les conclusions des évaluations avec les principales parties prenantes), la décision de s'attaquer aux problèmes identifiés par les évaluations incombe aux AMMD.

La participation et les partenariats : Reconnaître la valeur de l'évaluation et l'impact de sa demande joue également un rôle fondamental dans une culture d'évaluation forte. Pour les gouvernements, l'un des moyens efficaces consiste à encourager une plus grande participation de tous et à nouer des partenariats robustes avec les différentes parties prenantes. Quant aux AMMD, elles peuvent agir soit dans le cadre de l'élaboration des plans de suivi et d'évaluation, soit lors de l'exécution de ces plans (notamment durant la diffusion des résultats). ►►

► À la conception, les plans de S&E indiquent avoir conduit une analyse des parties prenantes dans le cadre des processus de mobilisation de ces acteurs, tel qu'indiqué dans les directives. Il s'agit notamment des organisations non gouvernementales et des organisations communautaires. En outre, les directives de S&E encouragent le recours à des outils de S&E participatifs tels que l'évaluation participative en milieu rural, le rapportage par les citoyens, le tableau de bord communautaire et les enquêtes participatives sur le contrôle des dépenses.

Les partenariats avec des organisations de la société civile, en vue de la promotion d'une culture d'évaluation, constituent un pilier essentiel de l'approche participative et partenariale. Quelques efforts sont en train d'être déployés dans ce sens. Par exemple, Twende Mbele et CLEAR-AA accompagnent le Forum sur le S&E au Ghana afin de renforcer la collaboration entre le gouvernement et la société civile en ce qui concerne le S&E des services d'assainissement. Mais, normalement, ces actions ont généralement une envergure plus nationale que locale. Cela dit, il s'agit manifestement d'un bon exemple qui peut être exploré au niveau des AMMD.

Le rôle des outils dans la promotion d'une culture d'évaluation au sein des AMMD

Au-delà des directives traditionnelles en matière de S&E et des plans connexes – qui sont censés intégrer une culture de suivi et d'évaluation dans les AMMD –, il existe quelques outils de mesure de la performance susceptibles de permettre aux AMMD d'évaluer leurs processus administratifs et de planification et de garantir la bonne gouvernance et la responsabilité sur le long terme. Deux de ces outils sont présentés ci-après.

L'outil de mesure de la performance des assemblées de district : Cet outil a deux

objectifs : évaluer la performance des AMMD sur la base d'un ensemble d'indicateurs ; et servir de base pour déterminer l'affectation des ressources du Fonds commun des assemblées de district aux AMMD (Government of Ghana, 2018). La gestion, la coordination et les formes de suivi et d'évaluation font partie des dix principaux indicateurs utilisés pour procéder à cette évaluation. En tant qu'outil destiné à encourager une meilleure performance des AMMD ainsi que la fourniture d'avis généraux sur cette performance, l'évaluation ne peut pas se substituer à un système d'évaluation fonctionnel. Par exemple, le type de problème qui intéresse l'évaluation dans le domaine de la gestion, de la coordination et du S&E est trop limité pour que l'on en tire des enseignements sur les échecs et les succès de l'exécution de projets ou de programmes particuliers.

La District League Table du Ghana : Depuis 2014, la District League Table (conjointement conçu par le *Center for Democratic Development* et le bureau de l'UNICEF au Ghana, en collaboration avec le ministère des Collectivités locales et du Développement rural) a servi d'outil de responsabilisation sociale majeur pour évaluer le développement et le niveau de fourniture de services de base des AMMD au cours de l'année. L'objectif principal est de promouvoir la responsabilité sociale et de contribuer à la planification de programmes (Center for Democratic Development & UNICEF, 2015). L'évaluation cible six secteurs clés, à savoir la santé, l'éducation, l'assainissement, l'eau, la sécurité et la gouvernance. Cet exercice est en mesure d'inciter notamment la société civile à formuler une demande pour le suivi et l'évaluation. Mais il ne met pas suffisamment en lumière quelques-unes des déficits en matière de gouvernance qui devraient être corrigés au niveau local, surtout en ce qui concerne le suivi et l'évaluation. Dans quelques cas, le suivi et la supervision ont été mis en exergue dans les rapports sur la District League Table. ►

► **L'instauration d'une culture d'évaluation dans le système d'administration locale du Ghana**

Certes, l'élaboration de plans de S&E est essentielle pour le système de gouvernance locale du pays, mais le suivi a tendance à être privilégié. Autrement dit, c'est la culture de suivi qui existe réellement et non celle de l'évaluation. Comme indiqué précédemment, l'écosystème de l'évaluation au niveau local est faible. Dans le cas du Ghana, il importe d'appliquer les recommandations suivantes afin de promouvoir une culture d'évaluation dans les AMMD.

- **Réorienter les systèmes de S&E afin d'accorder une place privilégiée à l'évaluation :** Il s'agira d'une étape importante dans le cas des collectivités locales du Ghana. Cette démarche suppose la mise en place d'un système national d'évaluation totalement retranché qui se prolonge au niveau des districts ; l'intensification de l'éducation en évaluation, assortie du renforcement des capacités du personnel dédié aux évaluations ; et l'instauration de la rigueur, de la crédibilité et de l'indépendance à des niveaux acceptables. De plus, les modèles utilisés pour élaborer les plans de S&E doivent être améliorés afin d'aider à mieux exploiter les évaluations. Pour ce faire, le ministère chargé du suivi et de l'évaluation, et celui en charge des administrations locales et du développement rural doivent collaborer aussi bien avec la Commission nationale de planification du développement qu'avec les partenaires au développement.
- **Créer des plateformes de partage de résultats :** Il convient d'établir une plateforme dédiée à la diffusion d'expériences en suivi et en évaluation. Dans ce sillage, le ministère chargé du S&E a organisé, en janvier 2020, le salon inaugural baptisé « Ghana Results

Fair », qui a réuni différents ministères, départements et organismes qui y ont présenté leurs résultats. Une telle plateforme peut également cibler les AMMD et leur permettre, dans leurs régions respectives, de partager leurs résultats. Mais ce type de plateforme présente d'autres multiples avantages. D'abord, elle permet aux assemblées de districts d'apprendre les uns des autres sur leurs pratiques et engagements en matière de S&E. Ensuite, les élus pourraient en faire un outil utile de diffusion d'informations à leurs électeurs, qui en retour, les encourageront à exiger plus de résultats.

"Certes, l'élaboration de plans de S&E est essentielle pour le système de gouvernance locale du pays, mais le suivi a tendance à être privilégié."

- **Consolider les partenariats avec les centres de recherche et les associations nationales d'évaluation :** Les associations nationales d'évaluation étant une force vitale pour la promotion de la culture d'évaluation, consolider des partenariats avec ces acteurs, y compris le Forum sur le suivi et l'évaluation au Ghana, est un point de départ important. De même, étant donné que le budget est une contrainte majeure à la mise en place de systèmes de S&E fonctionnels dans les administrations publiques, il faut absolument nouer des partenariats avec des institutions de recherche et des associations nationales d'évaluation afin d'appuyer des initiatives de renforcement des capacités évaluatives, des programmes d'échange et des évaluations collectives.
- **Développer des outils de responsabilisation et d'apprentissage spécifiques à l'évaluation :** ►

► Comme indiqué précédemment, des outils que la District League Table sont utiles même s'ils présentent des limites. S'agissant en particulier du prochain rapport sur la District League Table, le Center for Democratic Development et l'UNICEF peuvent associer une mise en évidence du S&E à un classement des AMMD en fonction de la performance de chacune d'elles en matière de développement. Cela permettrait de mieux appréhender le défi que représente le S&E et ses exigences pour les résultats en matière de développement. En outre, le ministère chargé du S&E peut collaborer par exemple avec le Forum sur le suivi-évaluation au Ghana en vue de mettre au point un outil de diagnostic spécifique qui servirait à suivre les AMMD dans l'accomplissement de leurs fonctions de S&E tout en identifiant des champions dans ce domaine au sein de ces assemblées. Sur ce point, les unités d'évaluation indépendante du développement des partenaires, y compris les banques multilatérales de développement, peuvent mobiliser leur vaste expertise technique pour collaborer avec les associations nationales d'évaluation et les AMMD en vue de développer ces outils.

■ **Prendre des mesures incitatives et faire preuve de reconnaissance :** La valorisation des meilleures AMMD à travers un plan de récompense est un moyen d'encourager l'enracinement d'une culture d'évaluation. Par exemple, la proposition de développer un outil est susceptible d'encourager les AMMD à promouvoir leur culture d'évaluation. Les récompenses en évaluation accordées par le Forum sur le S&E au Ghana, en reconnaissance de la contribution d'institutions et d'individus au S&E dans le pays, sont également un bon point de départ. De même, peut-être il faut également envisager de mettre en place un

système dédié spécifiquement aux AMMD qui montrent plus clairement comment elles prennent en compte le S&E dans leurs opérations.

Hormis ces recommandations, la présente étude propose quelques enseignements sur la promotion d'une culture d'évaluation dans les collectivités locales.

■ La promotion d'une culture d'évaluation dans les collectivités locales va bien au-delà de la simple conception de plans de suivi et d'évaluation. Il faut également créer un cadre propice pour mettre à jour ces plans (par exemple, garantir l'existence des capacités techniques et financières, et créer des cadres institutionnels).

■ La promotion d'une culture d'évaluation dans les administrations locales ghanéennes peut avoir besoin d'outils de mesure de la performance tels que l'outil d'évaluation de la performance des assemblées de district et la District League Table pour deux raisons. D'abord, ils peuvent contribuer à révéler les principaux déficits et besoins en matière de gouvernance, y compris en suivi et en évaluation, que les collectivités locales devront corriger pour améliorer leurs prestations. Ensuite, ces outils peuvent aider les communautés et la société civile à exiger davantage qu'on leur rende des comptes.

■ La résolution du problème lié à la prise en compte de l'évaluation au niveau local passe par le recours à des outils d'évaluation développés essentiellement selon une approche participative et tenant donc compte des besoins des communautés.

■ Les associations nationales d'évaluation, les institutions de recherche et les organisations de la société civile ont un rôle majeur à jouer dans l'enracinement de la culture d'évaluation. ►►

- ■ L'utilisation de l'évaluation au sein des collectivités locales peut contribuer à améliorer les résultats en matière de développement à l'échelle nationale, ainsi que les objectifs de développement au niveau mondial (comme les ODD). Cela est d'autant plus important que les banques multilatérales de développement se tournent de plus en plus vers des entités infranationales.

Conclusion

Une gouvernance locale efficace est un préalable nécessaire à la fourniture des services publics de qualité ainsi qu'à

l'obtention de meilleurs résultats en matière de développement. Les autorités locales ont également besoin d'une culture d'évaluation pour remplir efficacement et durablement leurs fonctions administratives et de planification du développement, tout en promouvant la responsabilité et l'apprentissage. Toutefois, un ensemble de facteurs (capacités financières, techniques et institutionnelles, suivi approprié, etc.) sont nécessaires pour promouvoir une culture d'évaluation dans les AMMD. Il faut espérer que le prochain document de politique sur le suivi et l'évaluation, qui cible particulièrement les AMMD, puisse relever efficacement certains de ces défis liés aux évaluations.

eVALU

Références

Accra Metropolitan Assembly (2017). Annual Progress Report Ghana Shared Growth And Development Agenda II (GSGDA II) [https://new-ndpc-static1.s3.amazonaws.com/CACHES/PUBLICATIONS/2017/08/21/GR+Accra+Metropolitan APR 2016.pdf](https://new-ndpc-static1.s3.amazonaws.com/CACHES/PUBLICATIONS/2017/08/21/GR+Accra+Metropolitan%20APR%202016.pdf)

Adansi North District Assembly 2017 Annual Progress Report (APR). [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/new-ndpc-static1/CACHES/PUBLICATIONS/2018/07/26/AR+Adansi+North 2017+APR.pdf](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/new-ndpc-static1/CACHES/PUBLICATIONS/2018/07/26/AR+Adansi+North%202017+APR.pdf)

Adrien, M. H., & Denis, J. (2008). Country-led evaluation: lessons learned from regions. UNICEF's Bridging the gap: *The role of monitoring and evaluation in evidence-based policy making*, 146.

Dery, B.B. (2013). Building M&E Capacities to Enhance the National M&E System in Ghana—The Way Forward. In *3rd International Conference on National Evaluation Capacities (NEC)-Solutions to Challenges Linked to Independence, Credibility and Use of Evaluation (Vol. 29)*. <https://nec.undp.org/wp-content/uploads/2019/01/Ghana-NEC2013.pdf>

Government of Ghana (2018). District Assembly Performance Assessment Tool (DPAT): Operational Manual. Ministry of Local Government and Rural Development.

Goldman, I., Byamugisha, A., Gounou, A., Smith, L.R., Ntakumba, S., Lubanga, T., Sossou, D. & Rot-Munstermann, K., (2018). 'The emergence of government evaluation systems in Africa: The case of Benin, Uganda and South Africa', *African Evaluation Journal* 6(1), a253

Government of Ghana. (undated). National Monitoring and Evaluation Manual, <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/new-ndpc-static1/CACHES/PUBLICATIONS/2019/10/04/National+ME+Manual.pdf>

Institute of Local Governance Studies and Friedrich Ebert Stiftung-Ghana (2016). A Guide to District Assemblies in Ghana. [http://www.fesghana.org/uploads/PDF/DISTRICT%20ASSEMBLY 2nd%20Edition.pdf](http://www.fesghana.org/uploads/PDF/DISTRICT%20ASSEMBLY%202nd%20Edition.pdf)

Le Bay, S. & Loquai, C. (eds) (2008). Assessing decentralisation and local governance in West Africa; taking stock of strengthening the monitoring and evaluation capacity of local actors. Bamako, Communicance. [online] Available at <https://ecdpm.org/publications/assessing-decentralisation-local-governance-west-africa/>

Mackay, K. (2008). Helping Countries Build Government Monitoring and Evaluation Systems: World Bank Contribution to Evidence-based Policy Making. *The role of monitoring and evaluation in Evidence-based policy making*, 88.

Mofolo, M., Mkuyane, L. and Skade, T. (2014). Actions and behaviours essential for monitoring & evaluation to succeed in South African public service. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 2(3), pp.5-24.

Sandison, P. (2006). The utilisation of evaluations. ALNAP Review of Humanitarian Action: Evaluation Utilisation, chapter 3, 89-144.

UNDP (2015). Towards a Baseline Study: Insights on National Evaluation Capacities in 43 Countries. Independent Evaluation Office and the International Policy Centre for Inclusive Growth, United Nations Development Programme. https://nec.undp.org/wp-content/uploads/2018/12/NEC_BaselineStudy.pdf

UNICEF and CDD (2015). Ghana's District League Table 2015. Strengthening Social Accountability for National Development. https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.cddgh.org/wp-content/uploads/2019/01/2015_DISTRICT_LEAGUE_TABLE_REPORT.pdf&hl=en

À propos de l'auteur

Clement Mensah est un praticien du développement et chercheur, consultant au Département de l'évaluation indépendante de la Banque africaine de développement où il appuie les évaluations du secteur de l'énergie et des transports. Ses domaines d'intérêt sont notamment le développement rural, les moyens de subsistance durables, la protection sociale, la sécurité alimentaire et l'aménagement du territoire. Avant de poursuivre ses études du troisième cycle, Clement a travaillé en tant qu'analyste au Development Solutions Centre, puis comme chargé de suivi et d'évaluation (à temps partiel) à Genuine Products Ltd, un cabinet-conseil en développement basé au Ghana. Il est titulaire d'un master en gestion du développement de la Ruhr University de Bochum (Allemagne) et d'un autre en études de développement, Université de Western Cap (Afrique du Sud). Il est actuellement inscrit en doctorat (PhD) dans le domaine du développement social à la même université en Afrique du Sud.

