



Modératrice : Catherine Cudré-Mauroux, Administratrice, BAD.

Discours d'ouverture - Partenariats pour faire avancer l'offre, la demande et le recours aux évaluations - Michele Tarsilla, Conseiller régional en évaluation, UNICEF

Panel:

- **Abdoulaye Gounou**, Chef de bureau, Évaluation des politiques publiques et de l'action gouvernementale, Présidence de la République du Bénin / Président de l'initiative Twende Mbele
- **Abbas Imbassou Ouattara**, Membre de l'Assemblée Nationale de Côte d'Ivoire et membre du Comité exécutif du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
- **Adeline Sibanda**, Présidente, Association africaine d'évaluation et Organisation internationale de coopération en évaluation
- **Laila Smith**, Directrice, Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR) Afrique anglophone

Ces dernières années, les gouvernements, les parlements et la société civile de tout le continent, soutenus par les partenaires au développement, les universités et les centres d'expertise, se sont efforcés d'améliorer à la fois l'offre et la demande d'évaluations. Ces efforts leur ont permis de constater que le travail en partenariat leur permettait d'accomplir davantage.

C'est ainsi que nous voyons des partenariats tels que *Twende Mbele* (entre les gouvernements du Bénin, de l'Ouganda et de l'Afrique du Sud) et le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) émerger, se développer et se renforcer. Cette dernière session de la Semaine de l'évaluation 2018 a exploré les moyens par lesquels les partenariats peuvent aider à créer une offre d'évaluations de qualité sur le continent, stimuler la demande pour les évaluations, encourager l'apprentissage par l'évaluation et promouvoir l'utilisation de l'évaluation dans les politiques et la prise de décision. ▶▶

Partenariats pour un impact en Afrique

La demande: Développer une culture de l'évaluation

.....
Gouvernements africains, parlements, organisations de la société civile, partenaires au développement
.....

Le nombre d'associations nationales d'évaluation en Afrique est passé de 6 en 1999 à plus de 45 aujourd'hui.

Cependant, les partenaires au développement restent la principale source pour la demande des évaluations



L'offre: Renforcement des capacités d'évaluation

.....
Gouvernements africains, associations nationales d'évaluation, institutions académiques, partenaires au développement
.....

Entre 2005 et 2015, 70% des évaluations en Afrique ont été réalisées par une combinaison de partenaires au développement (45%) et d'institutions académiques (25%)



► Discours d'ouverture : Des partenariats pour faire progresser l'offre, la demande et l'utilisation des évaluations

Michele Tarsilla,
Conseiller régional pour l'évaluation, UNICEF



« Il est important de se rappeler que le partenariat n'est pas une fin en soi; c'est un outil destiné à promouvoir le bien commun. »

L'application des concepts économiques d'offre et de demande au domaine de l'évaluation est intéressante d'un point de vue conceptuel, mais elle présente aussi ses inconvénients. Premièrement, l'évaluation du développement porte essentiellement sur les personnes et les effets des programmes de développement sur elles. Elle porte aussi sur des politiques et des relations, qui ne s'intègrent pas toujours parfaitement dans le paradigme binaire. Lorsque nous parlons de l'offre et la demande d'évaluations, nous devons tenir compte de la réalité confuse dans laquelle nous travaillons.

Deuxièmement, le passage du conceptuel à l'opérationnel a décidé beaucoup de

donateurs et d'organisations à se concentrer sur l'un ou l'autre aspect de l'équation. Cela a conduit à une fragmentation de l'arène de l'évaluation dans laquelle nous opérons et dans laquelle nous voulons établir des partenariats. Enfin, l'analogie offre-demande met davantage l'accent sur la quantité d'évaluations que sur la qualité de l'offre ou de la demande. Nous avons vu que le nombre de partenariats établis ne garantissait pas toujours des résultats a) de bonne qualité et b) utiles. Voilà des éléments à garder ►

► à l'esprit lorsque nous explorons de nouveaux partenariats en évaluation.

Les partenariats peuvent aider les organisations à obtenir ensemble plus de résultats qu'elles ne le pourraient toutes seules. Pour assurer un partenariat réussi et durable, les protagonistes du projet doivent se poser trois questions : pourquoi voulons-nous nous engager, avec qui voulons-nous nous engager et comment voulons-nous nous engager ? Avant de nous demander avec qui nous voulons nous engager, nous devrions d'abord réfléchir sur les raisons de travailler en partenariat. En matière de développement, nous commençons souvent par déterminer les activités, puis nous plaçons les objectifs, les résultats et les buts à la fin. Dans la littérature [de langue anglaise], cela a été désigné par « partnership-itis », soit la création de partenariats par principe, juste parce qu'on est censé le faire.

La première question est « pourquoi s'engager ? » Quel est le but du partenariat et quelles sont les valeurs ajoutées ? Une fois la question du but et des valeurs résolue, on peut alors se demander : « avec qui voulons-nous nouer un partenariat ? » Nous devons comprendre l'écosystème de l'évaluation et savoir qui sont les acteurs. Il y a les acteurs qui réalisent, ceux qui demandent et ceux qui utilisent des évaluations. Nous avons aussi la communauté des donateurs.

Une fois que nous avons cartographié les acteurs potentiels, nous devons ensuite décider avec qui nous associer. À ce niveau, une combinaison de partenaires traditionnels et non traditionnels (les fondations locales et le secteur privé par exemple) est propice à de bons partenariats. Nous devons commencer à travailler un peu plus avec les personnes qui pratiquent la gestion axée sur les résultats, l'audit. Nous devons également établir des partenariats intersectoriels.

La dernière question est : « comment s'engager ? » Il existe de nombreux niveaux ou types de partenariats, qu'il s'agisse de partenariats nationaux ou mondiaux. Il est très difficile de se lancer dans la création de partenariats lorsqu'on ne sait pas quelles différentes formes ils peuvent prendre. De plus, le partenariat n'est pas seulement une collaboration, un réseau ou une alliance, il existe encore plus de définitions de ce qu'est un partenariat.

Voici quelques principes clés pour des partenariats solides :

- Une vision partagée (nos valeurs sont-elles les mêmes ou complémentaires ?)
- Un sentiment de confiance mutuelle dans la relation.
- Une théorie du changement qui soutende le partenariat (savons-nous où nous allons ?)
- De la flexibilité dans le partenariat et une capacité de compromis ; les partenariats ne sont pas des constructions statiques, ils sont en constante évolution.
- Une bonne communication.

Il est également important de connaître les risques liés aux partenariats. L'un des risques est la personnalisation, où nous identifions un champion pour un partenariat spécifique. Si cette personne quitte l'organisation, le partenariat s'en trouve affaibli. De plus, les valeurs et les objectifs communs des partenariats peuvent entraîner un aplatissage du discours entre les partenaires, sans qu'il y ait dialogue ou désaccord sur les idées ou les priorités. Un autre risque est de créer des partenariats qui ne touchent pas le public cible ou les bénéficiaires. Enfin, il est important de se rappeler que le partenariat n'est pas une fin en soi ; c'est un outil destiné à promouvoir le bien commun. ►►

► Avis des panélistes

Laila Smith,
Directrice, Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR) Afrique anglophone

QUESTION : En réfléchissant à la nécessité de renforcer les capacités en évaluation, de créer un environnement propice à l'évaluation et de veiller à ce que celle-ci ne serve pas uniquement à la redevabilité mais aussi à l'apprentissage, quelle est votre expérience chez CLEAR ?

Je pense qu'il est important de comprendre d'où vient CLEAR. Le centre est en grande partie le résultat de la prise de conscience que la communauté des bailleurs de fonds était largement responsable de la conduite et de l'élaboration des pratiques d'évaluation, en particulier dans les pays en voie de développement.

Nous nous sommes concentrés sur 4 principaux objectifs de haut niveau : i) renforcer la recherche africaine sur le développement des capacités d'évaluation, ii) promouvoir la création d'une infrastructure de S&E par le plaidoyer et l'assistance technique, iii) créer une culture de prise de décision basée sur les preuves, et iv) favoriser le partage des bonnes pratiques à travers les réseaux de compétences.

En ce qui concerne la demande, nous avons travaillé avec les systèmes d'évaluation nationaux, les gouvernements et les parlementaires. Pour ce qui est de l'offre, nous avons mis l'accent sur les universités en tant que groupe important pour la création de diplômés d'études supérieures. Cela permettrait un apprentissage plus substantiel en ce qui concerne les outils de suivi et d'évaluation.

Avec Twende Mbele et en concertation avec l'AfREA, nous avons examiné un programme d'études en collaboration avec 23 universités de 11 pays, afin de déterminer



« **Que vous ayez une stratégie nationale d'évaluation ou que vous soyez au point de départ, nous sommes tous d'accord qu'il faut commencer comme on peut; mais faire approuver une politique nationale d'évaluation par le Cabinet change toute la donne.** »

les besoins en compétences de base pour le continent. Cela a permis aux universités de s'appuyer sur ce consensus pour adapter leurs propres cours.

Il nous semble vraiment important d'essayer de renforcer nos réseaux. L'APNODE, par exemple, est un réseau d'une telle importance sur le continent, qu'il offre un espace où les parlementaires peuvent se réunir pour parler de programmes de travail. De même, nous gagnons une légitimité énorme en filtrant une partie de notre réflexion au niveau régional, à travers l'AfREA; nous puisons dans sa connaissance des différentes caractéristiques du continent et nous donnons vraiment le sentiment d'être sur la bonne voie ou non.

Notre partenaire Twende Mbele a joué un rôle essentiel dans le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation et dans l'ouverture des portes sur le plan politique. Les partenariats sont des flux de valeurs qui vont dans ►

► les deux sens. Il est important de comprendre si ce que vous mettez dans un partenariat vaut ce que vous en tirez. Il ne s'agit pas d'argent ; il s'agit parfois

d'influence, il s'agit parfois de soutenir la création d'un environnement favorable au niveau de l'écosystème, ce qui prend des années et des années.

Adeline Sibanda,

Présidente, Association africaine d'évaluation et Organisation internationale de coopération en évaluation

QUESTION : Comment l'AfREA a-t-elle contribué à la dynamique d'évaluation actuelle et au partage de l'information ? Quels exemples de meilleures pratiques d'Afrique avez-vous utilisés pour encourager les évaluations et les partenariats en évaluation ?

L'AfREA est un regroupement d'associations, créé en 1999 pour établir une culture de l'évaluation en Afrique. Voilà donc le pourquoi. Notre premier niveau de partenariat est avec les associations nationales d'évaluateurs. Lorsque l'AfREA a commencé, il n'y avait que 6 associations d'évaluation sur le continent. Nous en comptons aujourd'hui plus de 45.

Nous nous sommes rendu compte qu'en tant qu'AfREA, nous ne pouvons pas procéder à la mise en œuvre au niveau national. Nous devons veiller à renforcer la capacité institutionnelle de nos associations nationales d'évaluation. Ce travail est en cours.

Nous avons besoin d'institutions renforcées parce que l'un des rôles des associations nationales d'évaluation est de garantir et d'encourager la participation des gouvernements, de commander des évaluations, de les utiliser et de développer un système national d'évaluation.

Par l'intermédiaire de nos associations nationales d'évaluation, nous avons encouragé les partenariats au sein des pays où les gouvernements, les parlementaires, les associations



« Il y a une différence dans notre manière d'examiner de quelle façon l'évaluation est effectuée en Afrique en termes de contexte, de culture, de normes et de standards. C'est quelque chose que CLEAR a intégré dans son programme. »

nationales d'évaluation, la société civile et le secteur privé se réunissent pour soutenir l'élaboration d'un système national d'évaluation. Cela a-t-il toujours fonctionné ? Non. Par exemple, notre Association ghanéenne de suivi et d'évaluation préconise une politique nationale d'évaluation depuis 10 ans. Ce n'est que récemment, grâce à leur partenariat avec Twende Mbele, qu'ils se sont réunis pour entamer le processus d'élaboration d'une politique nationale d'évaluation.

L'un des domaines clés sur lesquels nous nous sommes penchés est l'offre d'évaluateurs sur le continent. Nous entendons souvent dire qu'il y a beaucoup de demandes d'évaluation. Au fur et à mesure de mes échanges avec différents partenaires au développement, j'entends dire que si nous faisons venir des évaluateurs de l'extérieur de l'Afrique, c'est parce qu'il y a un manque de capacités en Afrique. ►

► Ceci est au cœur de nos interventions chez AfREA ; nous voulons développer les capacités d'évaluation en Afrique afin d'assurer le recours à plus d'évaluateurs africains pour différents programmes sur le continent.

Nous avons établi des partenariats avec différents organismes pour renforcer les capacités en matière d'évaluation. Nous travaillons avec CLEAR sur les moyens de renforcer les capacités. Il y a une différence dans notre manière d'examiner de quelle façon l'évaluation est effectuée en Afrique en termes de contexte, de culture, de normes et de standards. C'est quelque chose que CLEAR a intégré dans son programme.

Grâce à un partenariat avec l'Association des Universités Africaines, nous donnons des cours sur l'évaluation. Par exemple, nous avons établi un partenariat avec l'USAID pour la formation en ligne sur l'évaluation. L'objectif à ce niveau était de renforcer les capacités d'évaluation sur le continent.

L'une des choses qui nous préoccupent, c'est que nous sommes devenus une sorte de terrain de jeu où les gens expérimentent simplement différents cours de formation, et nous devons examiner la qualité des cours qui sont dispensés sur le continent. Il faut se mettre d'accord : qu'est-ce que nous recherchons en Afrique ? En quoi cela va-t-il être différent de ce qui est proposé ailleurs ?

Perspectives: L'évaluation dans les instances exécutive et législative



&

« **L'évaluation institutionnalisée va au-delà du contrôle de l'action gouvernementale.** »

Abbas Imbassou Ouattara, Membre de l'Assemblée Nationale de Côte d'Ivoire et membre du Comité exécutif du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement

« **Nous nous sommes demandé : en matière d'évaluation, qu'est-ce qui fonctionne bien en Ouganda ou en Afrique du Sud ? Qu'est-ce qui a été mieux fait au Bénin qu'en Afrique du Sud ou en Ouganda ?** »

Abdoulaye Gounou, Chef de bureau, Évaluation des politiques publiques et de l'action gouvernementale, Présidence de la République du Bénin / Président de l'initiative Twende Mbele

QUESTION (Cudré-Mauroux): Comment les évaluations sont-elles traitées au Parlement ivoirien ? Les commentez-vous et les utilisez-vous ? Y a-t-il une demande pour l'évaluation ? Comment vous référez-vous aux résultats d'évaluation dans votre prise de décision ?

Abbas Imbassou Ouattara:

Toute action publique de notre part, en tant que parlementaires, doit conduire

à une amélioration de la qualité de vie du citoyen ivoirien. Au Parlement ivoirien, nous avons reconnu la nécessité d'institutionnaliser l'évaluation dans notre pays. C'est pourquoi nous l'avons inscrit dans notre Constitution.

Cependant, la façon exacte de procéder n'est pas évidente. L'évaluation institutionnalisée va au-delà du contrôle de l'action gouvernementale et la responsabilité de rendre compte. ►

► Nous voyons également la nécessité pour les parlements d'avoir des partenaires. En Côte d'Ivoire, APNODE a beaucoup travaillé en partenariat avec la BAD, l'USAID, l'UNICEF, le PNUD et ONU Femmes. Les partenariats nous aident à renforcer notre capacité de jouer notre rôle législatif et de contrôle. C'est pourquoi le Comité exécutif de l'APNODE est composé non seulement de parlementaires mais aussi de nos partenaires.

Cependant, il ne suffit pas d'avoir le partenaire, le financement et l'expertise externe. Nous devons aussi inculquer la notion selon laquelle la fonction législative est une vocation. Nous devons respecter ceux qui nous donnent le mandat de les représenter à l'Assemblée nationale. Pour nous, il est donc nécessaire de travailler avec la société civile, le monde universitaire pour nous assurer que nous travaillons efficacement au nom de nos électeurs.

QUESTION (Cudré-Mauroux): L'honorable Imbassou vient de nous dire que la législature a besoin d'évaluations, qu'elle doit fonder ses décisions sur les évaluations. J'aimerais savoir comment l'exécutif travaille dans cet environnement. Quelle est votre expérience et quelles sont vos réalités dans un Cabinet de Président ? Comment avez-vous lancé cette initiative, Twende Mbele ? Qu'est-ce que cette initiative vous a apporté de plus ?

Abdoulaye Gounou:

Au Bénin, nous voulions institutionnaliser l'évaluation, d'abord au niveau ministériel. Par la suite, il a fallu transformer la priorité ministérielle en priorité gouvernementale et intégrer le processus d'évaluation dans tous les ministères.

Beaucoup plus tard, nous nous sommes rendu compte que la responsabilité de

rendre compte aux citoyens ne se limitait pas au gouvernement. Ce sont les décideurs publics qui sont concernés par la redevabilité, à commencer par les parlementaires qui peuvent être sanctionnés (par les électeurs) du jour au lendemain.

L'évaluation est donc une priorité nationale aujourd'hui. Lorsque nous parlons de politique nationale d'évaluation, ce n'est pas seulement conceptuel, il y a un cadre institutionnel d'évaluation. Ce cadre organise les acteurs au niveau national, définit le rôle de chacun d'eux ainsi que le mécanisme d'établissement de rapports, et décrit la façon de recueillir des informations dans le cadre de l'évaluation.

« Si tu veux aller vite, marche seul mais si tu veux aller loin, marchons ensemble ». Nous l'avons compris au niveau national au Bénin et au niveau continental à Twende Mbele.

Nous n'avons pas marché seuls. Au niveau national, nous avons d'abord établi un partenariat entre nous en tant que gouvernement, y compris tous les ministères. Deuxièmement, nous avons établi des partenariats avec les gouvernements locaux. Nous l'avons également fait avec d'autres partenaires, donateurs, société civile et parlementaires, afin de bâtir notre système national.

Le Bénin est également partenaire du WACIE (West African Capacity Building in Impact Evaluation), un programme qui implique les huit pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine. Dans chacun de ces pays, nous avons un point focal au sein du ministère chargé du suivi et de l'évaluation. Nous avons un secrétariat régional basé à Cotonou avec le soutien de 3IE, qui promeut les études d'impact dans nos pays. Ce partenariat nous aide également à renforcer notre capacité à réaliser des évaluations et les utiliser pour la prise de décision. ►

► **Abbas Imbassou Ouattara:**

Nous sommes actuellement engagés dans toutes les activités entreprises par le réseau ivoirien de S&E (RISE) et l'Initiative ivoirienne pour l'évaluation (2IEVAL).

Vu l'ampleur du travail que nous devons accomplir, nous devons unir nos efforts et apprendre les uns des autres pour être en mesure de relever divers défis. Choisir d'y aller individuellement ne serait pas efficace. Nous soutenons des initiatives d'apprentissage par les pairs comme Twende Mbele, ce qui est formidable; marchons donc ensemble pour être plus efficaces!

Question de l'auditoire: (Yasmina Coulibaly, Étudiante en droit, Côte d'Ivoire): La société civile est-elle impliquée dans le processus décisionnel relatif aux politiques d'évaluation? Parce qu'il devrait être un processus inclusif.
 Réponse de l'auditoire: (Yasmina Coulibaly, Étudiante en droit, Côte d'Ivoire): La société civile est-elle impliquée dans le processus décisionnel relatif aux politiques d'évaluation? Parce qu'il devrait être un processus inclusif.

Abdoulaye Gounou:

La société civile joue un rôle déterminant dans le renforcement des compétences

au niveau de l'évaluation des politiques publiques. Dans le processus d'évaluation institutionnalisée au Bénin, il existe un instrument appelé le Conseil national d'évaluation. Les acteurs de la société civile siègent à ce conseil aux côtés des représentants politiques, universitaires et administratifs. Ce conseil valide le programme de travail et les rapports d'évaluation.

Abbas Imbassou Ouattara:

Chaque pays a son propre plan de développement national. C'est la boussole principale qui permet d'assurer le contrôle parlementaire.

Baucoup de gens croient que nous, les parlementaires, ne leur parlons pas. Cependant, nous accueillons volontiers les personnes qui nous contactent pour obtenir des informations et pour comprendre comment nous travaillons. Nous sommes très heureux quand la société civile dit que «le Parlement devrait contribuer à aider les politiques publiques à répondre aux besoins des populations». Parlementaires et société civile, nous sommes partenaires. Nous faisons face au gouvernement ensemble et nous le tenons responsable de ses politiques et de ses actions.

eVALU