



Le renforcement des capacités en évaluation: Enjeux et bonnes pratiques

Dakar, février 2015

Dr. Marie-Hélène ADRIEN et Dr. Jérôme GANDIN

Introduction

- **Une thématique qui nous interpelle et nous rassemble tous aujourd'hui**
 - **Membre du mouvement global pour l'imputabilité des joueurs et l'atteinte des résultats de développement**
 - **Chef d'équipe d'évaluation de l'initiative CLEAR**
 - **Professionnelle en évaluation**
 - **Amie pour tisser des liens et échanger sur nos intérêts communs**

Aperçu

- **Contexte de l'évaluation en 2015**
- **Initiative CLEAR**
- **Enjeux et innovations pour renforcer les capacités**
- **Conclusions**

Contexte de l'évaluation en 2015

- **10 ans après la Déclaration de Paris de 2005 où 91 pays, dont le Sénégal, se sont engagés à respecter l'un des cinq principes:**
 - **Appropriation des résultats**
 - **Harmonisation de l'aide**
 - **Alignement des ressources**
 - **Gestion axée sur les résultats**
 - **Responsabilité mutuelle**

Contexte de l'évaluation en 2015

- **Engagements des pays partenaires:**
 - **Aligner les stratégies nationales de développement et les cycles budgétaires**
 - **Mettre en place des cadres de suivi et évaluation axés sur les résultats**
- **Engagement des pays donateurs:**
 - **Aligner la programmation et les ressources sur les cadre d'évaluation des performances des pays partenaires**
 - **Harmoniser les exigences en matière de suivi et de notification**

Contexte de l'évaluation en 2015

- **Engagement des donateurs et des pays partenaires conjointement:**
 - « Unir leurs efforts dans le cadre d'une approche participative afin de renforcer les capacités des pays à instaurer une gestion axée sur les résultats et de susciter une demande plus forte à cet effet »

Contexte – Suite

- **Où en sommes-nous dix ans après la signature de cette Déclaration et à la date butoir pour l'accomplissement des Objectifs du Millénaire?**
- **Y a –t-il eu progrès dans le développement d'une culture de la mesure des résultats des investissements?**
- **Les capacités nationales à mesurer les résultats des investissements sont-elles renforcées?**
- **Les décideurs sont-ils plus enclins à utiliser les résultats de ces mesures pour leurs prises de décision?**

CLEAR

- **Centre for Learning on Evaluation and Results (CLEAR)**
- **Initiative globale soutenue pas 11 partenaires financiers**
- **Établie en 2010**
- **9,000,000,000 FCFA**
- **Objectif: aider les pays à renforce leurs capacités en matière de suivi et d'évaluation (S&E) et en gestion axée sur les résultats (GAR)**
- **Ciblant l'OFFRE et la DEMANDE**
- **Mise en œuvre de services à l'échelle nationale et à l'échelle régionale**

CLEAR

- **Création de centres régionaux chargés de fournir de la formation, de l'assistance technique et des travaux d'évaluation:**
 - **Afrique francophone (Dakar)**
 - **Afrique anglophone (Afrique du Sud)**
 - **Asie de l'Est (Chine)**
 - **Asie du Sud (Inde)**
 - **Amérique latine (Mexique)**
 - **Favoriser l'apprentissage global visant à renforcer les connaissances pratiques en matière de S&E et GDR dans les régions, avec une analyse de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et pourquoi.**

Centre Régional CLEAR à Dakar

- **Le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar fut choisi en octobre 2011 parmi 24 candidats de 11 pays pour être le Centre Régional de CLEAR en Afrique francophone**
- **En partenariat avec l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) du Burkina Faso**
- **CESAG a été opérationnel dès février 2013**

Activités du CESAG pour CLEAR

- **Au cours de 2013, après avoir mené une étude des besoins, le CESAG a développé des modules de formation en S&E qui ont été utilisés au cours de deux sessions pour 47 formateurs ayant lieu à Dakar et à Ouagadougou.**
- **Les deux centres ont également organisé deux séminaires régionaux de formation à Dakar pour des professionnels en S&E**

Activités du CESAG pour CLEAR

- **Jusqu'à la fin de 2013, le CESAG a mené 23 activités de développement des capacités auprès de représentants d'agences gouvernementales, d'ONG et d'université incluant:**

| | |
|--|-------------------------|
| Sept formations Dix événements d'échange des connaissances | |
| Diagnostic et Conseil en évaluation | Ressource d'information |
| Conseil technique / renforcement des capacités organisationnelles | |
| Soutien au réseaux de professionnels et communautés de pratique (ateliers de professionnels en S&E). | |

Enjeux et innovations

- **À partir de l'évaluation de mi-parcours de CLEAR:**
 - **Quelle est la nature des enjeux affectant le renforcement des capacités en S&E?**
 - **Quelles sont les bonnes pratiques (ou enseignements tirés) qui ressortent?**

Les enjeux dans la sous région

- **Quelques éléments favorables:**
 - Depuis le début du millénaire, un nombre croissant de gouvernements a manifesté le besoin d'introduire des approches GAR et d'évaluation de la performance
 - Plusieurs gouvernements ont initié des réformes de leurs systèmes de planification, programmation et budgétisation
 - Quelques pays (par ex. Bénin, Burkina, Mali et Sénégal) ont identifié le S&E comme priorité nationale

Les enjeux dans la sous région

Quelques facteurs favorables:

- **Les organisations de la société civile** ont exprimé un intérêt à renforcer leurs capacités en S&E afin de mieux faire valoir leur rôle de veille
- La communauté d'évaluateurs est grandissante depuis plusieurs décennies, les pays de cette région ayant développé des **associations d'évaluateurs** (Niger, 2001; Bénin, 2008; Sénégal, 2010)

Les enjeux en Afrique francophone

- Quelques barrières:
 - **ressources insuffisantes** allouées au S&E
 - **Formation:** membres des communautés d'évaluateurs manquent parfois de formation
 - **Professionalisation:** n'est pas toujours considérée comme une profession
 - Les programmes menant à l'obtention de certificats ou diplômes en S&E demeurent **trop théoriques**
 - **Les coûts** de formation sont élevés et peu d'étudiants arrivent à s'autofinancer

Les enjeux au Sénégal

- 1. Émergence (encore lente) d'une volonté politique pour une meilleure reddition de comptes**
- 2. Arrangements institutionnels en développement**
- 3. Outils et méthodes de S&E parfois peu maîtrisés**

Les enjeux au Sénégal – Suite

- 4. Manque d'expertise des ressources humaines en S&E**

- 5. Inégalités dans la qualité des données disponibles malgré l'existence de l'Agence nationale des statistiques**

- 6. Faible capacité de demande et d'utilisation d'information de S&E**

Facteurs très encourageants

- 1. Création d'une commission d'évaluation**
- 2. Impulsion fournie par la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique**
- 3. Meilleur suivi des stratégies de réduction de la pauvreté**

Les facteurs très encourageants

4. Partenaires et réseaux de S&E

- Les groupes de coordination de donateurs existent (le Comité consultatif des partenaires techniques et financiers)
- Des donateurs individuels financent plusieurs types de formations en S&E et en renforcement de capacité en S&E
- Le Réseau Sénégalais d'Évaluation promeut la culture d'évaluation par le biais de formations et d'initiatives de développement
- Quelques formations en S&E sont offertes par les universités et autres instituts.

5. Engagement de la société civile

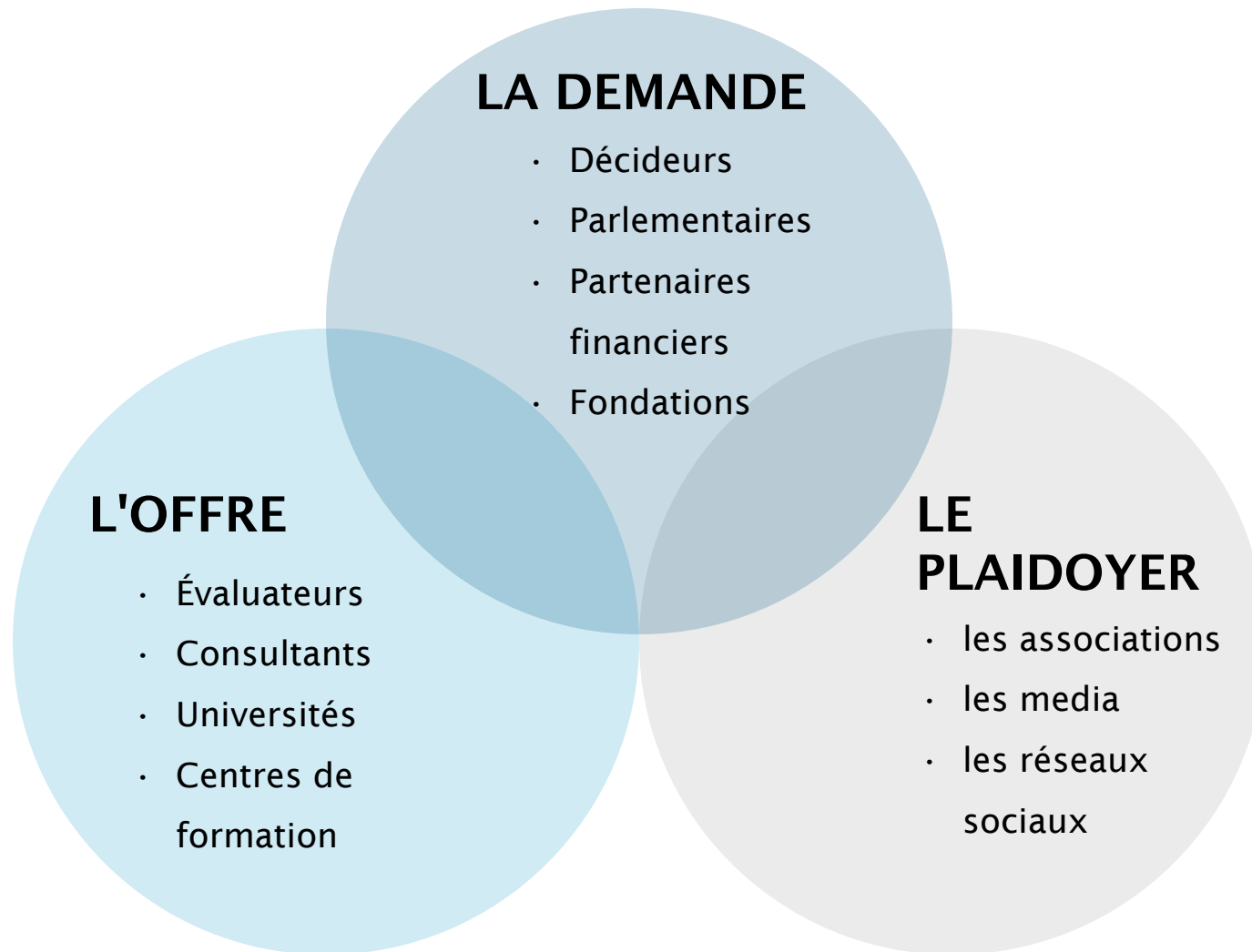
- Il existe un nombre disparate d'efforts des ONG pour promouvoir la culture en évaluation au sein de la société civile (par ex. le Contrôle citoyen de l'action publique)

Bonnes Pratiques

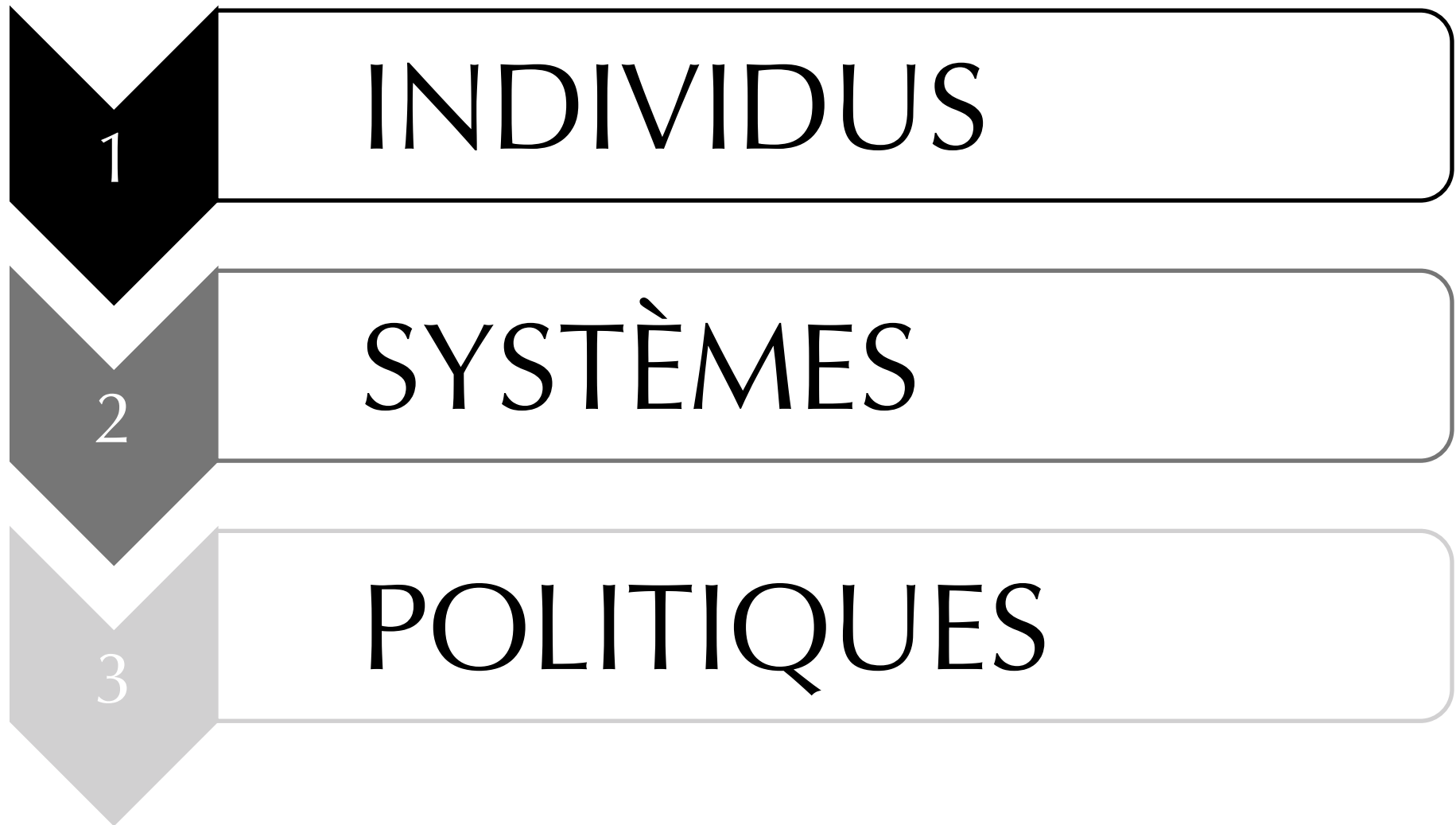
Clarifier le langage et une lexicologie

- **Évaluation d'impact**
- **Évaluation à mi-parcours**
- **Évaluation ex-post, ex-ante**
- **Auto-évaluation**
- **Évaluation participative**
- **Developmental evaluation, Influential Évaluations**
- **Cadre logique, Cadre de résultats,**
- **Théorie du changement, cadre de résultats, revue,**
- **Évaluation institutionnelle,**

Engager les acteurs à plusieurs niveaux



Renforcer trois piliers du systèmes



Amorcer le renforcement des capacités selon le contexte

- **Les différents Centres CLEAR ont mis en place des approches très différentes et adaptées au contexte**
 - **Il existe une forte diversité au sein de l'Afrique francophone**
 - **Les solutions internes auront plus de chances de réussir que les obligations homogènes bien que diverses imposées par les bailleurs selon les cas**
 - **L'appropriation et l'utilité se verront ainsi renforcés à travers un processus d'engagement et de collaboration des parties prenantes pour un objectif commun et important pour la gouvernance des pays.**

Réseauter, participer, s'engager

- **SENEVAL**
- **Autres associations africaines francophones en évaluation**
- **Evalpartner**
- **AfREA**
- **Société québécoise d'évaluation de programmes**
- **Réseau francophone de l'évaluation**

Stimuler le rôle actif de la société civile

Le rôle de la société civile dans la mise en œuvre de l'ape va se traduire par:

- **La sensibilisation** de leur membres sur l'importance de l'évaluation pour la reddition de comptes
- La poursuite **du plaidoyer auprès de l'État** afin qu'il partage avec les citoyens les résultats de ses action
- Participation **aux réformes** et à l'élaboration des plans et politiques sectorielles
- Participation **aux évaluations** et autres mécanismes de redditions de comptes
- **Le partage de connaissances** et d'information: Tables-rondes, conférences, forums, foires; visites d'études ou d'experts; échanges « sud-sud »; communautés d'apprentissage
- La contribution à la **professionnalisation** de l'évaluation
 - Création de standards, d'accréditation

Former les leaders et la jeunesse

- **Développement du leadership:**
 - **Pour les praticiens, professionnels, décideurs politiques et autres leaders qui soutiennent l'utilisation du S&E au sein de leur organisation**
 - **Développement des habilités de leadership individuelles et d'équipe; études de cas; apprentissage au travail; campagnes; identification et soutien des leaders potentiels; mentorat**
 - **Bourses, compétitions et prix: Pour le développement du S&E; récompenser les bonnes pratiques; encourager le partage de connaissances et des innovations**

Conclusion

- **L'évaluation, un enjeu important pour:**
 - les pays engagés à l'atteinte et à la mesure de l'agenda post 2015
 - favoriser l'imputabilité et la transparence des États
 - l'atteinte des résultats et objectifs
- **Le renforcement des capacités en évaluation doit être inclusif et cibler individus, systèmes, politiques**
- **Le renforcement des capacités en évaluation doit être adapté au contexte**
- **Le renforcement des capacités en évaluation doit avoir une perspective à moyen et long termes**

Je m'implique!

- **Comment puis je dynamiser ma contribution au renforcement des capacités en évaluation?**
- **Quelles alliances devrais-je faire?**
- **Quelles actions pourrais-je mener?**

MERCI!