

# LE PETIT PIFED

PROGRAMME INTERNATIONAL DE FORMATION EN ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT – 15 DÉCEMBRE 2013

## Sommaire

Bonsoir à tous!... p. 1

Non, CHEFS, vous n'êtes pas tous seuls  
par Jean-Louis Dethier... p. 2

Portrait d'évaluateur  
par Gildas Olympio Sacramento... p. 3

Vos formateurs vous écrivent... pp. 4-5

Publication... p. 5

ÉDITION SPÉCIALE  
25<sup>e</sup> NUMÉRO



## Bonsoir à tous!

Nous sommes très heureux de vous présenter le 25<sup>e</sup> numéro de votre mensuel, *Le Petit PIFED*, un signe de la vitalité de notre communauté! Pour célébrer cette parution, vous trouverez dans les pages suivantes plusieurs messages d'encouragement de vos formateurs. Également, si ce n'est déjà fait, nous vous invitons à participer au sondage éclair que vous avez reçu récemment. Votre participation est vivement souhaitée afin de guider les prochaines étapes de construction de notre communauté en évaluation.

Pour ce numéro, c'est M. Gildas Olympio Sacramento, chargé du Suivi-Évaluation, qui s'est prêté fort aimablement au portrait d'évaluateur de ce numéro. *Le Petit PIFED* le remercie chaleureusement!

Enfin, nous vous remercions pour tous les bons mots que vous nous avez transmis au cours des mois!

Annie d'Amours, M.A.  
Rédactrice en chef



## *Non, CHEFS<sup>1</sup>, vous n'êtes pas tous seuls<sup>2</sup>*

« Chers et Héroïques Évaluateurs FrancophoneS (CHEFS),

Près de six mois se sont passés maintenant depuis cette mémorable session de formation 2013 du PIFED. Vous êtes maintenant rentrés dans vos pays, et vous vous efforcez certainement de mettre en œuvre toutes ces méthodes, tous ces outils que le PIFED vous a apportés. Le risque, quand on part en formation comme vous, loin de son foyer<sup>3</sup>, c'est de revenir au boulot « ayant conquis la Toison »<sup>4</sup>, pour constater que... rien n'y a changé. Que faire alors de tout ce bagage acquis à Québec lorsque votre environnement local est sourd à votre soif d'apprendre, d'expérimenter, de diffuser le message de l'évaluation?

Premier conseil : prendre patience. Il est vain de vouloir faire seul la révolution<sup>5</sup>. Le chemin vers la bonne gouvernance est long, et il est sans cesse à recommencer, dans le Nord comme dans le Sud!

Deuxième conseil : adhérer à votre société nationale/régionale d'évaluation et y jouer un rôle de militant actif, en proposant et en participant à l'organisation d'événements (p. ex. journées nationales), d'espaces d'échange et de réflexion (ateliers, petits-déjeuners, clubs, etc.), de conférences, en écrivant des articles et en participant au comité de rédaction d'un bulletin de liaison entre membres et avec vos sympathisants, en faisant de la publicité pour le PIFED, etc.

Et en l'absence d'une société nationale, créer un réseau, et vous organiser pour, petit à petit, grouper les faibles ressources dont le réseau dispose, pour lui donner un statut juridique, comme viennent de le faire nos collègues haïtiens, et devenir une petite ONG, avec une vision à long terme du développement de l'évaluation dans votre pays (ah! si j'étais président!<sup>6</sup> Il y aurait des cours d'évaluation dans toutes les écoles). Et lancer des activités, même modestes pour sensibiliser, faire connaître le réseau, valoriser les succès de l'évaluation, pour échanger entre professionnels, donner à réfléchir à des enjeux de société, à des questions de gouvernance, etc. Et c'est de pousser votre société à rejoindre, si ce n'est fait, le Réseau francophone de l'Évaluation! Car celui-ci a bien avancé depuis juin : il travaille maintenant à la mise en œuvre d'un plan stratégique sur trois ans avec trois priorités : renforcer les capacités des sociétés membres sur la base de partenariats avec celles-ci (p. ex. en les aidant à se structurer, à communiquer avec leurs autorités, etc.), améliorer la communication et l'information dans l'espace francophone de l'évaluation (p. ex. en mettant à la disposition des évaluateurs francophones une base de données documentaire via un site portail renvoyant aux publications en français sur l'évaluation), organiser des échanges et des réflexions entre les sociétés francophones de l'évaluation et entre leurs membres. Donc, non, vous n'êtes plus seuls, vous faites partie de la grande communauté des évaluateurs francophones, qui attend de vous d'être des membres actifs et créatifs! Prenez contact avec nous, demandez à recevoir notre *Bulletin d'information trimestriel*, envoyez-nous vos suggestions, vos attentes, vos coups de cœur pour des réalisations qui font progresser l'évaluation dans notre espace commun pour que celui-ci prenne de plus en plus corps, à votre service et au service de l'évaluation et de la gouvernance. Dans un prochain billet, Marie Gervais ou moi vous informerons sur le rendez-vous à ne pas manquer : le Forum International francophone de l'Évaluation (FIFE), qui aura lieu à Dakar en novembre 2014 »,

**Jean-Louis Dethier, membre du bureau du Réseau francophone de l'Évaluation et du comité exécutif de la Société wallonne de l'Évaluation et de la Prospective.**

<sup>1</sup> CHEFS pour Chers et Héroïques Évaluateurs FrancophoneS

<sup>2</sup> Cf. Jacques Brel, « Non, Jef, t'es pas tout seul »

<sup>3</sup> Cf. Lucky Luke (par Morris), « I'm a poor lonesome cow-boy, and far away from home »

<sup>4</sup> Cf. Joachim Du Bellay, « Heureux qui, comme Ulysse, a fait un long voyage/Ou comme cestui-là qui conquiert la Toison/Et puis est retourné, plein d'usage et raison/Vivre entre ses parents le reste de son âge!»

<sup>5</sup> Comme aurait dit le Che.

<sup>6</sup> Cf. Gérard Lenorman, « Si j'étais président »

## Portrait d'évaluateur

« J'ai toujours aimé les données! Après mon Baccalauréat série C (mathématiciens et physiciens), j'ai fait des études en économie appliquée, notamment en planification. Par la suite, j'ai fait mes premiers pas dans les Cellules de Suivi-Évaluation placées sous les Directions de la Programmation et de la Prospective des Ministères (environnement habitat et urbanisme; justice et législation des droits de l'homme et décentralisation). Acteur de la Chaîne Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Évaluation, puis recruté dans la fonction publique à la suite d'un concours, j'ai évolué dans cette profession de planificateur, spécialisé dans les questions de suivi-évaluation. En 2011, j'ai obtenu le poste de chargé du Suivi-Évaluation à la Commission Nationale des Finances Locales pour, entre autres, gérer le savoir dans le domaine du suivi-évaluation des transferts financiers accordés par l'État et les Partenaires Techniques et Financiers aux collectivités locales du Bénin. Depuis, je ne fais donc que « suivre et évaluer ». Les évaluations constituent des étapes importantes dans le processus de gestion des programmes de développement puisqu'elles permettent de mesurer prioritairement l'efficacité des programmes, leurs contributions au changement de la situation initiale et aident les gestionnaires à utiliser les ressources de « manière rationnelle », d'aucun dirait de « manière efficiente ». Pour ce faire, certains obstacles existent réellement, par exemple : 1) les biais dans les données collectées (la notion d'évaluation crée la peur et des réticences chez les gestionnaires et les bénéficiaires. Il faut donc établir une solide stratégie de communication sur le but de l'évaluation); 2) la contribution *stricto sensu* de l'intervention (comment montrer que se sont les interventions du programme qui ont produit ces effets sur les bénéficiaires finaux et induits les avancées?); 3) la mise en place de systèmes sécurisés et fiables de collecte des informations (nombreux sont les unités de gestion de programme qui n'ont pas d'informations primaires fiables et disponibles à mettre à la disposition de l'évaluateur, compliquant le travail et rallongeant les délais



contractuels); 4) la définition des indicateurs et des impacts (certains indicateurs ne respectent pas les caractéristiques d'un indicateur et les modes de calcul ne sont pas définis); 5) L'insuffisance des évaluations menées par les bénéficiaires (ces rapports d'auto-évaluation méritent d'être utilisés. Cependant, il faut bien concevoir le contenu de ces évaluations. Un second obstacle concerne les délais de disponibilité de ces rapports); et 6) la conclusion du rapport d'évaluation (une étape difficile où certains constats risquent de faire sauter des têtes. Il faut donc savoir faire des recommandations en utilisant des expressions appropriées, d'où l'importance de la diplomatie dans les pratiques évaluatives.

Dans un processus d'évaluation, j'apprécie particulièrement les séances de cadrage de mission, précisant les attentes, les objectifs et le devis évaluatif. C'est en effet une étape très importante qu'il ne faut pas rater. Par ailleurs, les analyses qui suivent la collecte et le traitement des données, de même que la restitution permettant d'identifier les points critiques de l'intervention sont également très intéressantes. Notre cerveau doit chercher les mots justes pour ne pas heurter les susceptibilités afin d'éviter le rejet du rapport d'évaluation. Pour moi, c'est une étape très plaisante car c'est celle qui met fin au processus »,

**Gildas Olympio Sacramento, chargé du Suivi-Évaluation au Secrétariat Permanent de la Commission Nationale des Finances Locales de la République du Bénin.**



## Vos formateurs vous écrivent...

« Au nom de l'ENAP et de l'équipe en charge de l'organisation du PIFED, je réitère mes remerciements et félicitations à l'ensemble des collègues universitaires et experts en évaluation qui ont dispensé les modules et assuré l'encadrement des stagiaires et participants au PIFED 2013. Sans l'ombre d'un doute, le PIFED 2013 a été un succès inégalé, à l'aune d'au moins trois constats majeurs : 1) D'abord, les évaluations menées pour mesurer la satisfaction des participants ont permis de révéler l'excellente qualité des prestations et des formations dispensées par tous les intervenants et intervenantes ayant participé au PIFED 2013. Le rapport d'évaluation produit dans ce cadre souligne l'excellence des enseignements (théoriques et pratiques) et la pertinence du matériel pédagogique mis à la disposition des participants; 2) Ensuite, plusieurs observateurs et promoteurs du développement des compétences d'évaluation de l'aide au développement nous ont félicité pour le succès du PIFED 2013, en soulignant notamment la croissance exponentielle des effectifs de participants, la grande diversité des pays représentés et la forte présence de hauts cadres de l'administration publique, des décideurs politiques et des experts issus du secteur privé, notamment ceux représentant les ONG; 3) Enfin, la session du PIFED 2013, a constitué un démonstrateur de la validité et de l'adéquation des modules d'enseignement conçus et agencés ici à l'ENAP sous la direction des chercheurs du CREXE, et avec l'inspiration de prestigieux organismes internationaux, tels la Banque mondiale, l'ACDI, etc. Sans la collaboration de vous toutes et tous, ces succès n'auraient pas été possibles, et nous vous remercions de votre engagement et de votre collaboration pour le développement des compétences en évaluation dans le contexte francophone où les besoins sont à cet effet très importants et très attendus autant par les gouvernements des pays en développement que par les organisations internationale spécialisées dans l'aide au développement. Vous êtes toutes et tous invités à maintenir le cap pour le PIFED 2014 (26 mai au 20 juin 2014) dont les préparatifs vont bon train »,

**Moktar Lamari, Ph.D.**

« La pratique de l'évaluation de programme est en pleine expansion dans le monde. Plusieurs défis se posent aux évaluateurs œuvrant au sein des gouvernements et des organisations non gouvernementales pour assurer la mise en place de processus d'évaluation de programme continus, efficaces et favorisant des modes de gouvernance mieux adaptés. En ce qui a trait à l'évaluation du développement, l'analyse de la durabilité d'un programme ou d'un projet constitue un défi de taille dans la mesure où les préoccupations liées au développement durable sont relativement récentes. Elle se fonde essentiellement sur une analyse intégrée des enjeux relatifs au développement économique, aux enjeux environnementaux et aux enjeux sociaux. La formation du PIFED 2013 a permis de voir que l'analyse de la durabilité peut s'appliquer à tout type de programme ou de projet et dans tous les secteurs d'activité. Nous nous réjouissons de constater à travers le courrier du *Petit PIFED* à quel point la pratique évaluative s'intensifie de manière très diversifiée au sein des gouvernements et nous vous souhaitons une bonne continuation »,

**Marie José Desmarais, Michel Crowley, Ph.D.**

« L'évaluateur s'inscrit dans une dynamique de transformation. Même spécialisé, son ingéniosité permet d'expertiser différents niveaux et échelles, et d'agir comme agent du changement. Redéfinition des priorités, choix d'approches, réorientation d'options et reformulation des politiques/programmes/projets mettent en perspective sa finalité, où professionnalisme et éthique s'imposent. En contexte de développement, il recommande contextualisation et valorisation des ressources : maîtrise des contraintes, mobilisation d'atouts/potentiels; contournement des menaces, exploitation d'opportunités; considération des modèles existants, respect des réalités; référence (inter)culturelle, inclusion des traditions; intégration des croyances, appel aux savoirs/valeurs endogènes. En matière de gouvernance, sa mission reste incontournable. Le PIFED offre activement un espace de perfectionnement »,

**Mebometa Ndong, Ph.D.**

## Vos formateurs vous écrivent... (Suite)

« Bonjour à mes amis du PIFED! Je complète en ce moment mon postdoctorat à la Western Michigan University. Je me dirige maintenant vers l'Australie où m'attend un poste de professeur en évaluation à l'University of Melbourne. Qui sait si les liens de l'évaluation ne nous ferons pas nous rencontrer à nouveau ! Bon succès dans vos projets respectifs! »,

**Ghislain Arbour, Ph.D.**

« L'Association marocaine de l'évaluation vient de se voir décerner une reconnaissance internationale par EvalPartners et l'International Organisation for Cooperation in Evaluation pour son projet *L'institutionnalisation de l'évaluation aux niveaux national et régional en Afrique (Institutionalizing evaluation at national and sub-national level in Africa)*. EvalPartners a en effet accordé à cette prestigieuse distinction qui porte le nom d'*EvalPartners Innovation Challenge* et consacre l'Association marocaine de l'évaluation pour son rôle actif dans l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation et la promotion de la culture et la pratique de l'évaluation de développement au Maroc »,

**Ahmed Bencheikh, Ph.D.**

« Encore une fois cette année j'ai eu le plaisir, voire l'honneur, d'enseigner le cours de *Méthode et analyse de données* dans le cadre du PIFED. Je constate que même avec une distance entre nos pays respectifs ainsi qu'entre nos cultures, la soif de connaissances, et surtout la proximité dans les débats et échanges se sont avérées fort enrichissantes. Je garde un souvenir impérissable de vos propos pertinents ainsi que de votre participation grandement appréciée »,

**Nancy Brassard, D. BA.**



## Publication

Miché Ouedraogo, participant au PIFED 2013, publie aux Éditions universitaires européennes *Évaluation des services de santé et d'éducation par les communautés : le cas du projet d'appui au suivi-évaluation participatif de la Banque Mondiale au Burkina Faso*. Vous trouverez un résumé à l'adresse web suivante :

<https://www.morebooks.de/store/fr/book/evaluation-des-services-de-sant%C3%A9-et-d%E2%80%99%C3%A9ducation-par-les-communaut%C3%A9s/isbn/978-613-1-57063-6>

Le CREXE félicite chaleureusement l'auteur pour cette publication qui contribuera à l'avancement des connaissances en évaluation.

## Au mois prochain!

CONCEPTION, RÉDACTION, RÉVISION ET ÉDITION :  
CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN ÉVALUATION (CREXE), ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ENAP)