



Bonsoir à tous!

Plus que quelques semaines avant la **7^e Conférence internationale de l'Association Africaine d'Évaluation!** Johann Lucas Jacob et Annie d'Amours, du Centre de recherche et d'expertise en évaluation de l'École nationale d'administration publique, présenteront chacun une communication lors de cette 7^e Conférence de l'AfrEA. La communication de Johann s'intitule "**Evaluating training programs in development evaluation: conceptual framework and empirical evidence**" et celle d'Annie « **Émergence et développement d'une communauté de pratique en évaluation** ». Ces communications seront l'occasion de présenter les résultats du rapport d'évaluation du Programme international de formation en évaluation du développement de 2013, ainsi que les résultats du sondage en ligne portant sur les différents outils de communication et d'échange qui ont été créés, dont *Le Petit PIFED*. *Le Petit PIFED* a également appris la participation de trois diplômés du PIFED 2013 : **Marie-Henriette Zobo Tabi** présentera l'affiche « **Évaluation et gestion de la carrière de la femme** », **Miché Ouedraogo** prononcera la communication intitulée « **Évaluation des centres de santé par les communautés** » et **Maguette Diop** prendra part au panel thématique « **Évaluation au cœur du développement en Afrique : enjeux, défis et perspective** ». Nous espérons de tout cœur vous y rencontrer en grand nombre !

Vous trouverez dans ce numéro un article rédigé par **Oumar Ba**, diplômé du PIFED 2013, « **L'Évaluation du développement comme nouveau paradigme de la bonne gouvernance dans les relations Nord-Sud : défis et enjeux** ». Cet article traite de la place centrale qu'occupe l'évaluation du développement dans les rapports Nord-Sud, ainsi que des enjeux et des défis importants qu'elle soulève dans le contexte de la mondialisation. Nous sommes très heureux d'accueillir cette contribution exceptionnelle à votre revue. *Le Petit PIFED* est votre revue internationale en évaluation du développement et votre participation est essentielle à sa pérennité. Merci Oumar! Croisons les doigts pour que votre plume inspire d'autres lecteurs à nous faire parvenir une information ou un article à publier.

Nous vous rappelons que la 4^e édition du **Programme international de formation en évaluation du développement** se déroulera du 26 mai au 20 juin 2014 à l'École nationale d'administration publique de Québec. Nous vous invitons par ailleurs à consulter le **Programme international de formation en gestion de la performance** à la page 2 de ce numéro. Il s'agit d'une nouvelle certification universitaire intégrant le Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED), la Budgétisation axée sur les résultats (BAR) et la Gestion axée sur les résultats (GAR).

Pour ce numéro du *Petit PIFED*, c'est **Jackvalanh Mauryn Ndokayo Ondze**, attaché au cabinet du chef de l'État de la République du Congo, qui s'est prêté fort aimablement au portrait d'évaluateur. *Le Petit PIFED* le remercie vivement!



Sommaire

Bonsoir à tous!	p. 1
Courrier des lecteurs	p. 2
Programme international de formation en gestion de la performance	p. 2
Portrait d'évaluateur par Jackvalanh Mauryn Ndokayo Ondze	p. 3
L'évaluation du développement par Oumar Ba	pp. 4-5

Courrier des lecteurs

« Merci pour le dernier numéro du *Petit PIFED*. Du mois de janvier 2014 à celui de juin-juillet prochain je vais alterner deux semaines de terrain à deux semaines de travail de bureau dans le cadre de mon contrat avec INTERPEACE. Je dois même visiter les camps des réfugiés maliens en Mauritanie, au Niger et au Burkina Faso. La première version du rapport est attendue au terme de ce terrain. Je décroche de tout pendant ce temps, notamment de la contribution sollicitée pour notre journal commun. Respectueusement », **Modibo Hallassi Sidibe**.

« J'ai bien reçu les documents joints à votre message et merci beaucoup. Je voudrais vous relancer pour la formation sur l'évaluation organisée à votre nouveau programme. La délégation du Burkina est vraiment intéressée par cette offre de formation. Mon bonjour à toute l'équipe », **Alassane Traoré**.

« Merci pour ce travail fort remarquable et très stimulant », **Carine Ngueyep**.

« Merci à l'équipe du *Petit PIFED* et bravo à Rehema Rashid pour la promotion de l'évaluation. Je serai à Yaoundé pour prendre part à un panel et aussi dans le cadre de la préparation du Forum International Francophone de l'Évaluation (FIFE) que le RFE organise à Dakar », **Maguette Diop**.

« J'ai bien accusé réception du deuxième volume du *Petit PIFED*. J'en profite pour vous adresser mes sincères remerciements et encouragements. Vivement le prochain numéro! Bon vent à vos activités! » **Cheick Oumar Guindo**.

« Je viens de lire avec un réel intérêt le *Petit PIFED* qui regorge d'informations pratiques concernant les événements, les colloques et les organisations internationales en matière d'évaluation du développement, tant dans l'espace francophone que dans certains pays anglo-saxons. Ce qui est une excellente chose, en ce sens que cela nous permet d'avoir une vision kaléidoscopique de l'actualité évaluative du développement dans le courant de l'année 2014. Ce qui constitue un véritable "tableau de bord" pour les experts du développement et de la bonne gouvernance. Je vous félicite et vous remercie très chaleureusement pour cette heureuse initiative ainsi que pour l'esprit de synthèse qui caractérise votre savoir-faire si unanimement salué par tous les lecteurs et lectrices de notre journal qui grandit de façon exponentielle et de fort belle manière. Très cordialement », **Oumar Ba**.

Programme international de formation en gestion de la performance dans le secteur public

Les participants ayant suivi les trois activités de perfectionnement suivantes : 1) Gestion axée sur les résultats (GAR); 2) Budgétisation axée sur les résultats (BAR); Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) recevront une certification universitaire : le Programme international de formation en gestion de la performance dans le secteur public (PIFGP).

L'ENAP offre aux participants ayant complété le PIFGP la possibilité de s'inscrire à un séminaire de synthèse permettant d'obtenir six crédits transférables dans certains programmes d'études créditées de 2^e cycle de l'ENAP (équivalent à BAC+4 et BAC+5). En effet, sous condition d'admission aux programmes d'études créditées de l'ENAP, ce séminaire de synthèse (ENP7916) pourra être suivi dans les programmes de Diplômes d'études supérieures spécialisées en administration publique pour analystes et gestionnaires ainsi que dans ceux de Maîtrises en administration publique pour analystes et gestionnaires.

Ce séminaire de synthèse vise l'intégration des connaissances et des compétences acquises dans le cadre de la GAR, de la BAR et du PIFED. Axé sur la maîtrise d'un ensemble d'outils théoriques et pratiques, le séminaire amène les participants à identifier et analyser une problématique en lien avec les thèmes déjà abordés et vécue au sein du milieu de travail du participant. Il permet à l'étudiant de démontrer ses capacités d'analyse et de synthèse ainsi que son habileté à effectuer le transfert, dans des situations concrètes de travail, des apprentissages assimilés et des savoirs développés (savoir, savoir-faire, savoir-être).

Veillez noter que le séminaire de synthèse se déroule à distance et nécessite une connexion Internet. Pour plus d'informations : <http://www.international.enap.ca/1420/Certification-universitaire.enap>

Portrait d'évaluateur

« J'ai fait une formation en droit, puis en management des ressources humaines qui m'a conduit en Afrique du Sud, où il y avait ce souci d'évaluer et de rendre les entreprises très performantes : mettre en place des systèmes pour gagner en temps, en argent et en ressources. Chaque fois, il m'a fallu évaluer la chaîne de production par rapport à la compétitivité et au coût de revient de chaque article produit. C'est de cette manière que j'ai été happé par le monde de l'évaluation, même si, à l'époque, j'appelais cela de la « gestion de la performance ».

En rentrant au Congo, en 2010, ce fut la rupture avec tout ce que j'avais fait en Afrique du Sud. Nous étions en pleine crise économique. J'intégrai alors le ministère de l'Industrie touristique et des Loisirs à titre d'assistant bilingue au cabinet du ministre, un poste assez éloigné de l'évaluation. Puis, peu de temps après, je fus nommé... archiviste! C'est pourtant dans l'exercice de ces fonctions que mes acquis en gestion de la performance m'ont été utiles grâce à l'implantation d'une nouvelle réglementation de l'industrie touristique et l'élaboration d'une nouvelle politique des loisirs, la toute première pour la République du Congo. C'est ainsi qu'à la fin de 2010, tous les cadres se sont tournés vers moi : « On a besoin de documents ». Moi, j'ai répondu simplement : « Mais, il n'y en a pas... ».

C'est alors qu'une collecte s'est amorcée qui m'a conduit au Conseil québécois du loisir afin d'élaborer une nouvelle politique des loisirs, m'inspirant du modèle québécois pour bâtir notre politique nationale. Au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec, j'ai rencontré des gestionnaires pour discuter d'une éventuelle mise en œuvre de notre politique. Puis, j'ai été invité à participer au Sommet international des coopératives, organisé par le Mouvement Desjardins où j'ai commencé à me construire un réseau qui s'est avéré utile dans mes activités futures.

En janvier 2012, j'ai obtenu le poste d'attaché au cabinet d'État. Mes tâches comportaient désormais l'analyse de dossiers politiques, sociaux et économiques. Je formulais des recommandations écrites (2 pages maximum!), transmises par le conseiller technique au ministre d'État du cabinet du président. En mars 2012, l'explosion d'un des principaux dépôts d'armes de Brazzaville (Mpila) me ramena aux activités d'évaluation. L'aide internationale (Irlande et Afrique du Sud) avait besoin d'être coordonnée pour être efficace : je fus nommé. Je gérais alors la collecte des données sur le terrain, l'identification des bénéficiaires, le *planning* de



Jackvalanh Mauryn Ndokayo Ondze
Attaché au cabinet du chef de l'État de la République du Congo
Photo : CREXE, 2013.

distribution de l'aide, les autorisations administratives, les équipes médicales et le stockage de l'aide. Avec les ONG, je mis en place un programme de gestion et de distribution de l'aide. C'est moi-même qui, par la suite, aurais la tâche d'évaluer ce processus de distribution de l'aide, endossant pour ce faire un rôle de critique. L'évaluation a démontré qu'il fallait réorienter l'aide : de la distribution des vivres, il fallait maintenant prendre en charge les personnes traumatisées. Suite à cette expérience, j'ai été appelé à participer à la mise en place du *Plan national de développement du Congo, 2012-2016*, concernant l'émergence économique du Congo. C'est ce qui m'occupe jusqu'à aujourd'hui.

Parmi les obstacles que je rencontre, je nommerai tout d'abord l'accès difficile à l'information. En effet, nous avons un problème de diffusion de l'information. Au Congo, il n'y a pas encore de système de communication « nouvelle génération ». Nous sommes en présence d'une centralisation excessive où les départements ministériels évoluent en vase clos. Le deuxième obstacle est probablement la peur de l'évaluation. Pour la plupart des gens, l'évaluateur vient pour sanctionner. Il faudrait expliquer ce qu'est l'évaluation. Pour eux, à coup sûr, une évaluation signifie un remaniement ministériel prochain. On souhaite pourtant évaluer les pratiques à l'aide d'indicateurs de performance et non les individus eux-mêmes.

Ce que je préfère dans le domaine de l'évaluation, c'est le contact humain. Nous sommes sans cesse en face des gens. On les écoute, on comprend les défis auxquels ils font face, leurs angoisses, et leurs rêves aussi. Je suis un évaluateur humaniste : mon but est d'amener le plus grand nombre de personnes vers un niveau médian de l'efficacité afin que, par ricochet, les politiques et les programmes publics améliorent la vie des citoyens au quotidien », **Jackvalanh Mauryn Ndokayo Ondze**, attaché au cabinet du chef de l'État de la République du Congo.

L'évaluation du développement comme nouveau paradigme de la bonne gouvernance dans les relations Nord-Sud : défis et enjeux

L'évaluation du développement est apparue dans le monde anglo-saxon, notamment aux États-Unis et au Canada. Elle s'impose dorénavant comme le nouveau paradigme systémique dominant de la bonne gouvernance contemporaine. Elle assure à la fois l'efficacité et l'efficience économique tout en garantissant primordialement la rationalité de la gestion axée sur les résultats. Elle occupe ainsi une place centrale dans les rapports Nord-Sud en même temps qu'elle soulève des enjeux et défis multi-niveaux dans la vague de la mondialisation.

La justification théorique et systémique de l'évaluation du développement dans les relations Nord-Sud

Un rôle prééminent dans la conditionnalité de la diplomatie économique

La diplomatie économique s'impose davantage dans le prisme analytique et systémique de la conduite de la coopération de développement. Elle s'inscrit dans l'exigence de la bonne gouvernance dans l'ère du cosmopolitisme. Elle reflète les accointances et les antagonismes entre États, entreprises, ONG et sociétés; tout en mettant en compétition les intérêts des États du Nord et ceux du Sud, saisis par des logiques ambivalentes de *l'entre-soi* et de *l'entre deux*. Dans cette dynamique des contraires, la coopération bilatérale comme multilatérale se voit tiraillée entre le réalisme classique qui promouvait le paradigme du « dilemme du chasseur » d'une part, et le néolibéralisme triomphant qui consacre sur un piédestal empirique la compétition des intérêts des acteurs *ad hoc* sur la scène mondiale, d'autre part. Ainsi, une double confusion s'exerce entre l'intérêt collectif des acteurs et ceux spécifiques, voire privés qui surfent sur la vague du mondialisme. Dans cette optique, parler d'évaluation pose un double problème en termes de désignation des acteurs ou instances évaluatives ainsi que de méthode et de finalité.

Un prisme ambigu dans les relations Nord-Sud : entre suspicion de domination et exigence de transparence

Quand on y regarde de plus près, on se rend à l'évidence que l'évaluation du développement est un axe primordial qui s'impose chaque jour dans les rapports Nord-Sud suivant une logique *hic et nunc* (c'est-à-dire qui apparaîtrait comme un progrès). Suivant ce prisme analytique, pour les pays du Nord, cela coïncide avec l'exigence de traçabilité, de transparence, de rationalisation et d'éthique quant au bon usage et à la finalité effective de l'aide publique au développement (APD) accordée aux pays du Sud. Pour certains pays en développement, derrière ce vocable, se cacherait une certaine dose de conditionnalité synonyme de domination géoéconomique des États développés. Dans cette optique, un malentendu surgit entre les deux camps. En somme, notre avis épouse l'exigence de la reddition de compte comme postulat heureux qui s'adosse sur la traçabilité de l'usage des deniers publics internes comme externes conformément aux standards internationaux en matière de bonne gouvernance. Donc, nonobstant les controverses, l'évaluation doit demeurer la pierre angulaire de la gouvernance étatique au plan local et global. À ce titre, elle doit être inscrite systématiquement dans les projets internationaux de coopération de développement et dans les règles internes des États.

Défis de la nécessaire adaptation à la culture évaluative : entre modernisation systémique et enjeux de rattrapage?

Une exigence pragmatique de mise en cohérence de la « modernité de rattrapage »

À l'image de ce que Walt Whitman Rostow nomme les « dynamiques de rattrapage économique » qui structurent la finalité développementaliste des pays du sud par rapport aux États développés, l'évaluation transite par le transfert des connaissances et l'appropriation des standards pertinents. Ainsi, l'évaluation cherche à relever le défi de la mise en cohérence entre l'État de droit et l'efficacité rationnelle dans la gouvernance de la Cité, notamment pour sortir les populations et les États de la pauvreté endémique et de la mal gouvernance. Ainsi, ceux-ci doivent s'adapter aux nouvelles contingences, notamment à la culture contemporaine de l'évaluation du développement. Ce qui passe par des réformes qualitatives qui allient à la fois l'impératif de la restructuration politique, de l'adaptation constitutionnelle et institutionnelle dans le cadre des échanges de bons procédés multi-niveaux. Ce qui suppose d'adopter une nouvelle culture qui tranche avec le clientélisme, le néo-patrimonialisme et la gabegie qui gangrènent nombre de pays du sud. Dans ce cadre, la gouvernance systémique ainsi que l'efficacité et l'efficience socio-économique fondent le principe directeur de la nouvelle *praxis* républicaine et contribuent au renforcement de sa stabilité systémique. Ainsi, la reddition de compte questionne le postulat scientifique et politique de « l'éthique de responsabilité » au sens wébérien de l'acceptation moderne de l'État. Ce qui suppose que le pluralisme démocratique questionne la rationalité économique qui interpelle à son tour la substance du lien social qui fonde l'ontogenèse de l'État moderne.



Une onction légitimatrice comme corolaire de la doxa néolibérale-pluraliste

Jean-Michel Severino et Olivier Ray placent l'exigence de la traçabilité et de l'évaluation du développement dans le cadre théorique de « l'action collective internationale où l'aide publique au développement cristallise les aspirations à une meilleure gouvernance mondiale »¹. Ils estiment que cette mutation pose les signes avant-coureurs d'une véritable « révolution copernicienne »². L'analyse politique de l'articulation entre l'État, le pouvoir et les sociétés s'ajoute à l'analyse purement managériale comme axe programmatique nouveau qui allie à la fois la légitimité économique des politiques publiques et l'exigence d'informer les parties prenantes. Elle concourt aussi à améliorer la prise de décision, sert d'indicateur de modernisation systémique et contribue à aider à une meilleure compréhension de la gestion locale, nationale et globale. Ce qui renforce la crédibilité des élites dirigeantes et questionne leur leadership. Ce qui concourt à asseoir des *gentlemen's agreements* qui soulèvent d'énormes enjeux avec les divers acteurs qui sont soumis à divers niveaux d'articulation. Elle obéit à une méthodologie rigoureuse articulée en sept points tels qu'énoncée dans le *Guide méthodologique pour la préparation d'un projet d'évaluation* du ministère des Affaires Étrangères de France, comme suit : 1) la définition de la politique à évaluer; 2) l'explicitation des attentes du commanditaire; 3) les éléments de diagnostic provisoire; 4) les questionnements précis; 5) le dispositif d'évaluation; 6) le bilan des informations mobilisables; 7) les critères d'interprétation des informations et les procédures de restitution et de valorisation de celles-ci. Selon Bernard Cazès, l'évaluation pose un problème majeur qui consiste à « apprécier les effets d'une politique, à procéder à des observations, et interpréter ces mesures afin de déterminer quelle variation d'une situation est due (...) spécifiquement à cette politique et à elle seule »³. Ce qui pose des enjeux complexes qui interpellent à la fois l'expert et le politique aux plans interne et externe afin de cheminer en très bonne intelligence.

Conclusion

Nous pouvons retenir en première et dernière instance que si l'évaluation du développement n'existait pas, il aurait fallu l'inventer. Car elle met plus d'exigence dans la responsabilisation des politiques aux bonnes pratiques contemporaines tant au sein des États du Nord que ceux du sud. Aussi, elle replace le développement rationnel et innovant au sein des politiques modernes et interpelle les acteurs *ad hoc* à s'adapter en permanence face aux contingences systémiques évaluatives comme socle principal du développement moderne.

Oumar Ba, Docteur en science politique de l'Université Montesquieu Bordeaux IV, diplômé du PIFED 2013 à l'ENAP Québec, du CEDS Paris, de l'IHEDN Paris, de l'Institut d'études politiques de Bordeaux, de l'Académie de l'OMPI Genève et du CIEH de l'EGID Université des Sciences et Technologies de Bordeaux I. Expert en Géopolitique-Géostratégie, analyse du développement, transitions postcommunistes, science politique, observation des élections et analyses de la propriété intellectuelle. Ancien Consultant international auprès du Bureau du Représentant Spécial du Secrétaire Général des Nations Unies pour la Région des Grands Lacs et membre des diplômés de l'Institut d'études politiques de Bordeaux et du CEDS Paris.

¹ BELLINA, Séverine, Hervé MAGRO et Violaine DE VILLEMEUR (n.d.). « La gouvernance démocratique : un nouveau paradigme pour le développement? », [En ligne] Site Web de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance, [http : www.institut-gouvernance.org/fr/document/fiche-document-158.html](http://www.institut-gouvernance.org/fr/document/fiche-document-158.html) (page consultée le 12 février 2014).

² *Idem*.

³ CAZES, Bernard (1974). *L'analyse stratégique*, Paris : Commissariat Général

Au mois prochain!

Conception, rédaction, révision, édition et diffusion :
Annie d'Amours, M.A., agente de recherche, Centre de recherche et d'expertise en évaluation
École nationale d'administration publique
Pour information, contactez Annie d'Amours : annie.damours@enap.ca

Image ci-dessus : LORENZETTI, Ambrogio, *Les effets du bon gouvernement à la ville*, 1338, fresque (détail) : 140 cm x 770 cm, Sienne, Palais Public.