



ÉNAP
ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE



WEBINAIRE

BONNES PRATIQUES EN ACCOMPAGNEMENT ORGANISATIONNEL EN ÉVALUATION

Leçons apprises de la Côte d'Ivoire

Par Aref BEN ABDALLAH,
Conseiller aux affaires internationales, ENAP
Février 2023

Ce travail présente l'essentiel des contributions des intervenant.e.s au panel sur le sujet à l'occasion de gLOCAL 2021 (voir la liste des références à la fin de la présentation)

1



Plan de la présentation

- i. Mise en contexte
- ii. Planification, Pensée évaluative et évaluation: quels lieux communs?
- iii. Pensée évaluative en pratique

ÉNAP ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

2

MISE EN CONTEXTE

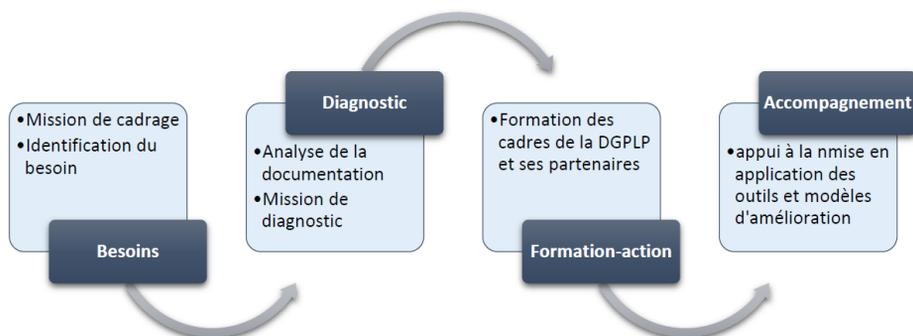
- Élaboration d'un plan national de développement (PND): un exercice exigeant toute administration publique
- Début 2020: premières réflexions de Direction Générale du Plan et de Lutte Contre la Pauvreté (DGPLP) de Côte d'Ivoire dans le cadre du processus d'élaboration du PND 2021-2025
 - **Comment assurer l'évaluabilité, la mise en œuvre, l'atteinte des effets et impacts escomptés?**
 - **Quelles dispositifs mettre en place dès la planification pour rendre évaluable l'ensemble du plan national de développement?**
 - **Quelle est la contribution du renforcement des capacités**
 - Janvier 2021: Accompagnement de l'ENAP
 - Présence d'un lien avec la fonction évaluative dans la mission du/des organisations;
 - Capacité institutionnelle favorable pour capitaliser l'accompagnement organisationnel;
 - Potentiel d'effet multiplicateur de l'organisation auprès d'autres institutions ;
 - Disponibilité et la capacité à mobiliser une équipe-projet durant la période cible

ÉNAP ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

3

Démarche d'accompagnement

Vue d'ensemble de la démarche d'accompagnement



ÉNAP ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

4



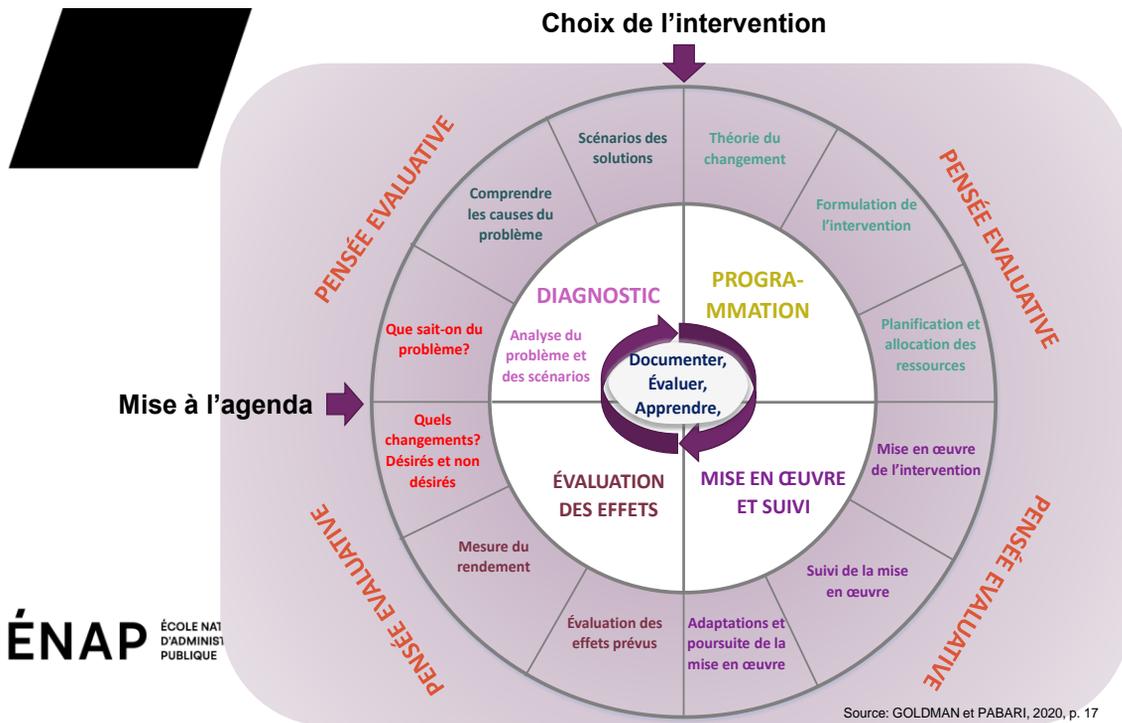
Planification et Pensée évaluative: quels lieux communs?

- «**La planification stratégique** porte sur les orientations générales d'une organisation, sa mission, les objectifs qu'elle entend réaliser, ses valeurs et sa philosophie de gestion, les produits et les services qu'elle offrira et les moyens qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs au cours des années suivantes (de trois à cinq ans)» (Maltais 2012)
- **La pensée évaluative** est la «pensée critique appliquée en contexte d'évaluation, motivée par une attitude de curiosité et une croyance en la valeur de la preuve, qui consiste à *identifier des hypothèses, à se poser des questions réfléchies, à rechercher une meilleure compréhension* par la réflexion et la prise en compte de *multiples perspectives*, et à éclairer les *décisions en vue de l'action*. » (Buckley, Archibald et al., 2015, p.378)



La pensée évaluative dans le processus PND en côte d'ivoire

- Si la pensée évaluative est un processus cognitif par une attitude de réflexion critique et d'utilisation de preuves tangibles pour une prise de décision éclairée et l'amélioration continue des pratiques organisationnelles
- L'on peut considérer qu'elle a été intégrée aux différentes étapes du processus PND, comme en témoigne, les améliorations substantielles apportées au processus **PND 2021-2025** en termes de:
 - **Affinement du diagnostic stratégique** à travers la capitalisation des évidences générées par les enquêtes et études
 - **Analyse critique du dispositif de suivi et évaluation** du PND et des politiques et programmes sectoriels
 - Élaboration d'une **théorie de changement** pour le PND



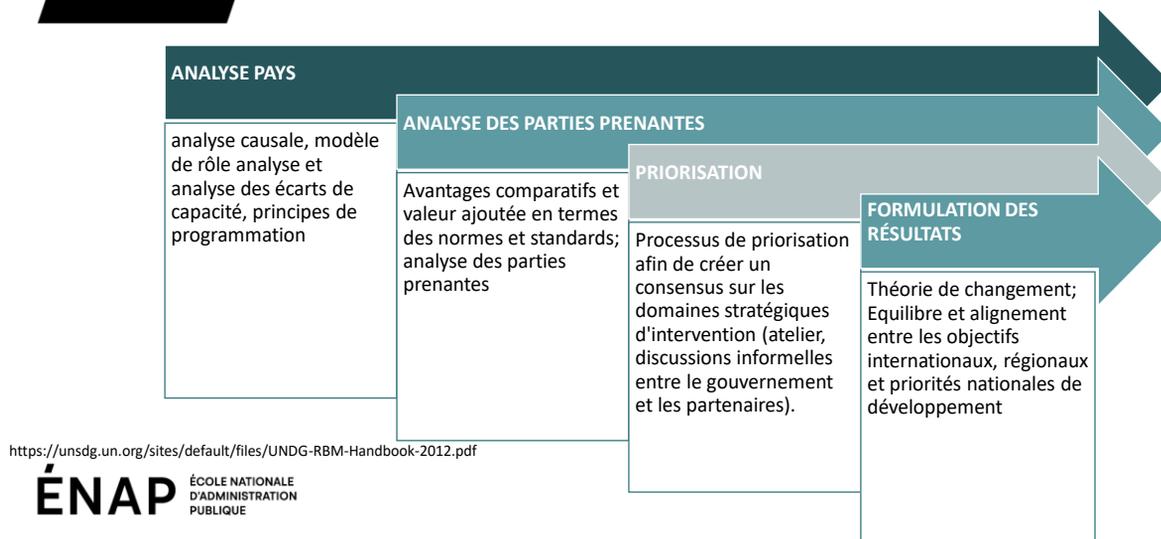
7

Intégrer la pensée évaluative au processus de planification c'est aussi s'inscrire dans le cadre de la gestion axée sur les résultats

- « **L'évaluation fait partie d'une séquence de résolution de problèmes** qui comprend la définition du problème, la génération de la solution, la mise en œuvre de la solution, l'évaluation de la solution et la diffusion de la solution » (Shadish et al. 1991, p. 264 dans Archibald, 2020)
- «La qualité d'une évaluation dépend en grande partie de la qualité de la définition du problème sous-jacent et la qualité de la définition du problème s'améliore souvent à mesure que **la participation** des parties prenantes augmente» (Moret-Hartman et al., 2011, p. 37)

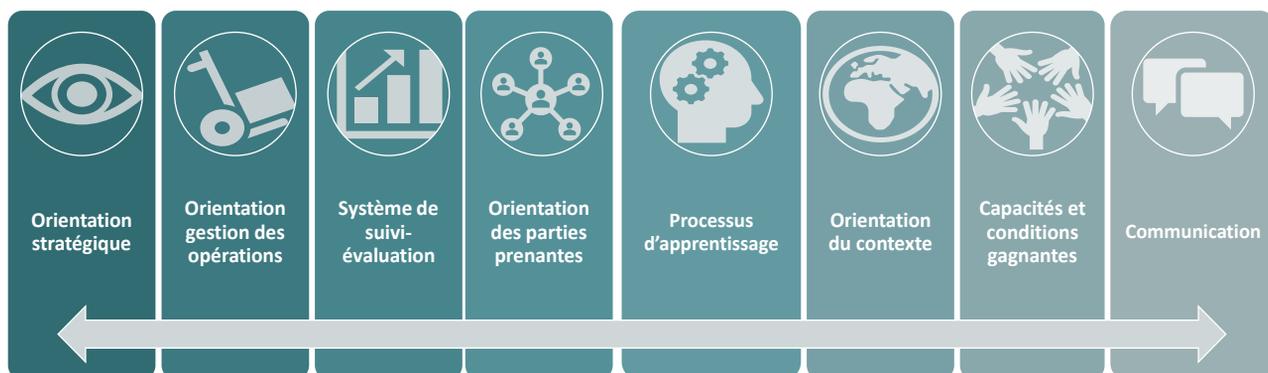
8

La pensée évaluative en pratique



9

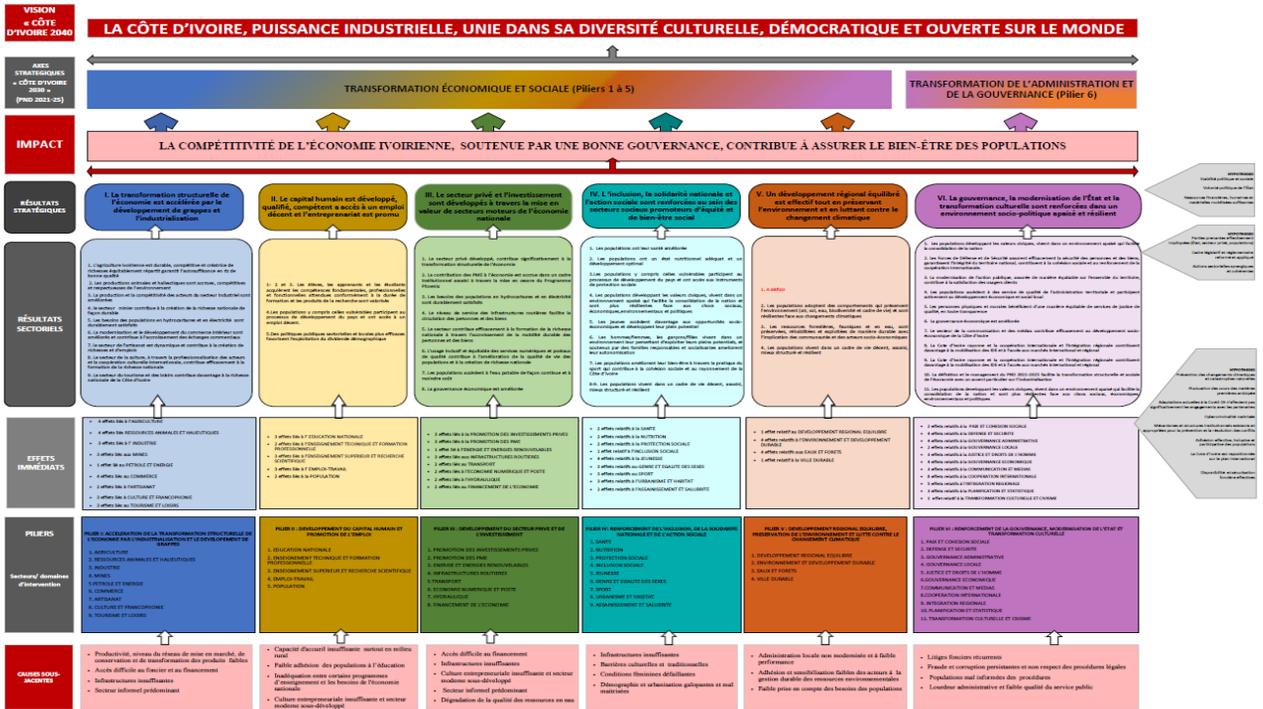
La pensée évaluative en pratique



ÉNAP ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

<https://mande4mfi.wordpress.com/monitoring-evaluation/>; Kusters, C.S.L. et al. (2017)

10



11

PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT: forces et défis

- FORCES**
- Sensibilisation et formation à l'importance d'intégrer la pensée évaluative et de l'évaluation dans le processus de planification
 - Forte mobilisation sur le volet suivi-évaluation à l'intérieur de la DGPLP et au sein des institutions supérieures (Cour des comptes, Sénat, IGE, Assemblée Nationale)
 - Appui des PTF sur le volet SÉ
 - Disponibilité de plusieurs études socio-économiques notamment de la part de CIRES (Centre ivoirien de recherche économique et sociale)
 - Étroite collaboration entre les directions de la DGPLP (Direction SÉ et de la planification)
 - Appui de la hiérarchie (Mme la Ministre)
 - Adaptation rapide de l'équipe au mode de travail à distance surtout dans le contexte de la Covid19

- DÉFIS**
- Absence d'un guide méthodologique détaillé dans la feuille de route pour l'élaboration de PND
 - Stratégie CI 2030 disponible que vers la fin du processus de planification
 - Attribution récente et en développement de la mission de l'évaluation aux institutions supérieures
 - Long délai dans la clarification et l'adoption du cadre réglementaire de l'évaluation
 - Points d'amélioration du Diagnostic auprès des acteurs sectoriels et institutionnels
 - Cohérence terminologique et vision commune du cadre des résultats
 - Réflexion sur la théorie de changement n'a pas été initiée dès le début du processus de planification, mais reconstruite en fin d'exercice
 - Influence du contexte politique sur le processus: deux élections (présidentielles + législatives)
 - Impact de la crise sanitaire sur les ressources et la logistique, et sur les prévisions socio-économiques

12

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
DE CONSTITUTION
ET DE GOUVERNANCE



Les Pratiques Évaluatives en question

Constats majeurs

- **Évaluation d'impact du PND** initialement prévue mais **non budgétisée et non réalisée**
- Des **évaluations de programmes réalisés dans des domaines prioritaires** mais faiblement utilisées pour la formulation du PND

Quelques obstacles à l'évaluation du PND

- Absence de **plan d'évaluation budgétisé et de prise en compte de l'évaluation dans la feuille de route pour l'élaboration du PND**
- **Complexité** du PND et de son évaluation dans un contexte où les pratiques d'évaluation de politiques publiques sont relativement rares



Un système national de suivi et évaluation en construction

- Renforcement du **cadre réglementaire de planification de suivi et d'évaluation**
 - Élaboration d'une **loi sur la planification** du développement
 - Élaboration d'une **loi sur l'évaluation**
- Une **commission parlementaire** dédiée à l'évaluation des politiques publiques
- Des **missions d'évaluation organisées par les parlementaires** sur le terrain
- Un **partenariat fécond entre le Parlement-Ministère du Plan- Société Civile- Universités-PTF** pour la promotion de la culture et des pratiques d'évaluation
- Une **communauté solidaire de praticiens et militants** de l'évaluation

Pour une vision partagée de l'évaluation des politiques publiques

- Élaborer d'une **politique ou stratégie nationale d'évaluation** basée sur un **diagnostic des capacités évaluatives nationales** dans le domaine
- Réaliser un **exercice d'évaluation de politiques publiques** pour **démontrer la valeur ajoutée d'une évaluation** pour le pilotage et la gestion performante des politiques publiques
- Renforcer les **synergies entre le Ministère du Plan, le parlement, les OSC et PTF** pour la promotion de la culture et des pratiques d'évaluation
- Établir des **normes et standards** pour guider la gestion et la réalisation d'évaluations de qualité
- **Outiller le parlement pour rendre effectives les dispositions de la constitution** lui accordant la responsabilité d'évaluer les politiques publiques

ÉNAP
ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

16

La pensée évaluative, un état d'esprit, un dispositif, des processus continus et transformateurs

• CONTEXTE

- Externe: international; régional; national
- Interne: culture, capacités; processus de gestion et ressources de base

Disponibilité des données

- Types, qualité, temps opportun

Utilisation des données

- Accessibilité, Sensibilisation, Renforcement des capacités, Mentorat, Changement organisationnel

Mécanismes de changement

- Institutionnalisation/ formalisation, Motivation-Capacités-Opportunité

Changements des comportements

- individuel, organisationnels et systémiques: utilisation instrumentale, conceptuelle, symbolique et processuelle

Performance et impact des politiques publiques

ÉNAP
ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

PENSÉE ÉVALUATIVE, SYSTÈME DE S-E ET RÉTROACTION CONSTANTE

Langey et al, 2020

18

Conclusion

Le renforcement du **système national de suivi et évaluation** est un processus bien amorcé en Côte d'Ivoire

L'évaluation des politiques publiques et son institutionnalisation exigent :

- une **claire définition des rôles** des différentes catégories et des **synergies porteuses** à développer pour l'émergence **d'une demande effective d'évaluation** et la **mobilisation de ressources humaines qualifiées pour sa mise en oeuvre**
- Au delà de l'évaluation du PND, il s'avère nécessaire de **développer et budgétiser un plan national d'évaluation basé sur des critères de priorisation**
- La mobilisation de **ressources financières conséquentes** pour des **évaluations de qualité pilotées par le pays** et dont les **résultats guideront** :
 - le **pilotage des politiques publiques**
 - la **rationnalisation de l'utilisation des allocations budgétaires**

RÉFÉRENCES

Compilation des interventions au panel sur le sujet à l'occasion de gLOCAL 2021 :

- **Mr. Aref Ben Abdallah**, Expert en évaluation et coordonnateur du projet d'accompagnement organisationnel en évaluation (AOE) avec ministère du plan en Côte d'Ivoire
- **Dr. Lynda Rey**, Professeur en évaluation, ENAP
- **Mme Soukeynatou Fall**, Cheffe de la Section Planification, Suivi-Évaluation, UNICEF Côte d'Ivoire



MERCI DE VOTRE ATTENTION

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE