

### **3<sup>e</sup> Forum International Francophone de l'Évaluation : « L'évaluation au profit de qui et avec quelles valeurs ? »**

Le 3<sup>e</sup> Forum International Francophone de l'Évaluation (FIFE) s'est déroulé à Ouagadougou (Burkina Faso) du 12 au 15 novembre 2019. Organisé par le Réseau francophone de l'évaluation (RFE), en partenariat avec le RéBuSe (équivalent burkinabé de la SEVAL) et les autorités burkinabées, il a rassemblé 260 personnes venues d'une trentaine de pays différents. Les participants ont en commun avant tout une langue, qui est souvent considérée comme vecteur de culture. Et c'est précisément le thème de la culture de l'évaluation qui a été un fil rouge lors de cette conférence. Cette contribution constitue un bref retour sur deux moments choisis du FIFE2019 : le Forum sur l'institutionnalisation, ainsi que le Carrefour Émergents.

#### **Forum E : Institutionnalisation de l'évaluation des pays de l'espace francophone : état des lieux, défis et perspectives**

L'institutionnalisation de l'évaluation est un thème qui attire du monde : la salle de conférence était pleine. Durant deux demi-journées, des présentations de qualité ont été faites par des acteurs venant de différents horizons : membres de parlements, de gouvernements, de cours des comptes, d'associations nationales d'évaluation, etc. Ce forum a débattu de deux questions principales : quels sont les enjeux de l'institutionnalisation, et comment passer d'une institutionnalisation formelle à une réelle culture de l'évaluation ? En effet, le constat a été posé par les personnes présentes que de nombreux pays ont maintenant intégré la notion d'évaluation au niveau formel (ancrage constitutionnel ou légal, création de structures au sein du gouvernement, etc.), mais que ces avancées ne sont que rarement suivies d'effets dans la pratique. Les intervenants ont alors souligné l'importance de créer une véritable culture de l'évaluation, c'est-à-dire de développer une réelle tradition évaluative qui implique tous les acteurs du pays : gouvernement, parlement, administration, société civile. Les personnes présentes ont par ailleurs soulevé une question essentielle : de quelle culture parle-t-on ? La réponse a été unanime. Il ne s'agit pas de transposer la culture occidentale de l'évaluation, qui peut parfois être imposée par les bailleurs de fonds. Dans certains dialectes, il est même difficile de traduire le mot « évaluation ». Ce sont donc les acteurs locaux qui doivent jouer le premier rôle pour amener une prise de conscience nationale des besoins de l'évaluation, qui soient en adéquation avec les traditions du pays.

L'institutionnalisation souvent est vue comme un prérequis à l'émergence d'une culture de l'évaluation. Ce forum a montré que cette relation est bidirectionnelle. Certes, l'institutionnalisation est importante afin de définir un cadre institutionnel, un dispositif légal et les moyens de coordination des acteurs. Mais, sans une réelle culture et sans une réelle volonté de transformer le mode de gouvernance, l'institutionnalisation aura peu d'effets concrets sur la qualité des politiques publiques et leur adaptation aux besoins et problèmes en évolution.

Le développement de l'évaluation en Suisse a selon moi suivi ce chemin. La Suisse est aujourd'hui considérée comme l'un des pays ayant le plus haut niveau d'institutionnalisation (Jacob, Speer & Furubo 2015). Nul doute que plusieurs facteurs endogènes ont favorisé ce développement (débat sur le rôle et la place de l'État, crise de confiance entre le Parlement fédéral et le Gouvernement, demande d'une plus grande transparence sur l'action de l'État et l'efficacité de son action de la part de la population), tout comme l'implication de

nombreux acteurs à différents niveaux, à l'interface entre le monde académique, administratif et politique (Horber-Papazian & Baud-Lavigne 2019).

### **Carrefour Émergents**

Au vu des récents développements en Suisse et de la création de Swiss JEE, groupe de travail de la SEVAL dédié aux évaluatrices et évaluateurs jeunes et émergents (Ee), il est également intéressant de revenir sur le Carrefour Émergents qui s'est tenu lors du FIFE2019. Pendant une demi-journée, une trentaine de participant·e·s a ainsi pu échanger sur « l'après Ee ». Il en est ressorti tout d'abord que la notion d'évaluatrice ou évaluateur émergent est une notion tout à fait subjective, et intimement liée à la perception que chacun·e peut avoir de ses propres capacités. Par ailleurs, le lien avec les associations et réseaux d'évaluation est essentiel. En effet, c'est grâce à cet engagement que les Ee pourront développer leurs contacts, mais également leurs compétences, en évaluation et autour de l'évaluation : gestion de projets, leadership, coordination, etc. Enfin, les participant·e·s de ce Carrefour ont également échangé sur l'importance d'anticiper les étapes de son parcours professionnel, et de se fixer des objectifs. Pour cela, une grille d'évaluation des compétences a été partagée, afin de cadrer la réflexion des Ee et d'identifier plus facilement quelles sont les étapes qu'il reste à franchir pour atteindre ses objectifs professionnels.

La création du groupe Swiss JEE et les premières activités réalisées montrent que la dynamique en Suisse n'est pas différente. Les jeunes s'engagent dans le domaine de l'évaluation, mais ils ont des besoins, des intérêts et des potentiels spécifiques qui ne sont pas toujours couverts par les réseaux classiques. Les membres de Swiss JEE sont déjà bien actifs, et nul doute que la réflexion sur l'après Ee sera également un thème abordé dans le cadre de ce groupe, Swiss JEE ayant pour objectif d'être une porte d'entrée au sein de la SEVAL.

### **Représentation de la SEVAL au FIFE2019**

Lors du FIFE2019, la SEVAL a été représentée par Katia Horber-Papazian, professeure honoraire d'évaluation et de politique locale à l'IDHEAP (Université de Lausanne), qui a été membre du Comité d'administration aussi bien de la SEVAL que du RFE. La Prof. Horber-Papazian a conçu, organisé et animé le Forum sur l'institutionnalisation de l'évaluation. Au vu de son fort engagement pour la diffusion de la pratique évaluative au sein de la francophonie, elle s'est également vu remettre le prix 2019 du RFE, sur proposition de la SEVAL et avec le soutien de plusieurs autres associations nationales d'évaluation.

Marion Baud-Lavigne, également membre de la SEVAL et auteure de ce rapport, a participé au FIFE grâce au soutien financier de la SEVAL. Membre du groupe Swiss JEE et co-coordinatrice de l'équivalent de ce groupe de travail au sein du RFE, elle a conçu et co-animé le Carrefour Émergents.

### **Actes du FIFE2019**

Les actes complets du FIFE2019 seront publiés au fur et à mesure sur le site du RFE :

[www.rfevaluation.org/Ressources](http://www.rfevaluation.org/Ressources)

### **Remerciements**

Mes chaleureux remerciements vont à la SEVAL, dont le soutien financier m'a permis de participer au FIFE2019.

## **Bibliographie**

Horber-Papazian Katia, Baud-Lavigne Marion (2019) Factors Contributing to the Strong Institutionalization of Policy Evaluation in Switzerland. In: Ladner Andreas, Soguel Nils, Emery Yves, Weerts Sophie, Nahrath Stéphane (eds) Swiss Public Administration. Governance and Public Management. Palgrave Macmillan.

Jacob, Steve, Sandra Speer, et Jan-Eric Furubo (2015). « The Institutionalization of Evaluation Matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 Years Later ». Evaluation 21 (1): 6-31.