

Faciliter le renforcement durable des capacités en Suivi Evaluation

Marco Segone (a), Mahesh Patel (b), Jean-Charles Rouge (c) et Craig Russon (d)

(a) *Chargé de S&E, UNICEF Brésil, msegone@unicef.org*

(b) *Conseiller régional en S&E, UNICEF CEE/CIS, Genève, mpatel@unicef.org*

(c) *Economiste, PNUD Niger, jean-charles.rouge@undp.org*

(d) *Craig Russon, Chargé d'Evaluation, Fondation W.K. Kellogg, Michigan – USA
craig.russon@wkkf.org*

Langue originale : Anglais

Date de publication : Juillet 2002

Vitae des auteurs

SEGONE, Marco, BA et MSc en Sciences Politiques. Il a travaillé au Bangladesh, au Pakistan, en Thaïlande, en Ouganda et en Albanie dans le cadre de projets de développement intégré. En 1996, il a travaillé pour l'UNICEF au Bureau Régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes. De 1999 à 2001, il a occupé le poste de responsable du suivi évaluation à l'UNICEF Niger, où il a fondé et coordonné le Réseau nigérien de Suivi Evaluation (ReNSE). Il est actuellement responsable du S&E au bureau de l'UNICEF Brésil et membre de l'Assemblée inaugurale de l'OICE.

PATEL, Mahesh, BA et MA en Economie et PCGE en Education, PhD en Santé publique. Il a travaillé à l'Université de Cambridge, de Manchester et de Lausanne, avant d'occuper des postes à l'OMS, au PNUD et à l'UNICEF. Entre 1993 et 2002, il occupait le poste de Chargé Régional en S&E pour l'UNICEF en Afrique de l'Est et du Sud. Il a fondé et dirigé pendant trois ans le Réseau de S&E de Nairobi (le premier réseau d'évaluateurs organisant des séminaires dans un pays en voie de développement) et il a fondé et organisé les deux premières conférences de l'Association Africaine d'Evaluation (1999 et 2002). Il est actuellement le Conseiller Régional en S&E pour l'UNICEF et couvre la zone CEE/CIS à Genève.

ROUGE, Jean-Charles, MSc en Economie, travaille actuellement au bureau du PNUD Niger. Il est Coordonnateur National du Réseau nigérien de Suivi et Evaluation depuis 2001. Au PNUD, il occupe le poste de Chargé de Programme en Gestion Stratégique du Développement et de Conseiller en politique pour la Stratégie de Réduction de la Pauvreté. Son intérêt principal est la conception et l'analyse des politiques économiques et leurs systèmes de S&E. Avant de rejoindre le PNUD, il était Economiste à l'Ambassade de France à Jakarta, Indonésie, pendant deux ans.

RUSSON, Craig, PhD, MBA, est actuellement le responsable de l'évaluation à la Fondation W. K. Kellogg. Il est membre du groupe d'organisation de l'Assemblée inaugurale de l'OICE et ancien co-président du Groupe d'Intérêt Thématique (TIG) sur l'évaluation internationale et interculturelle de l'American Evaluation Association. Il est également membre du conseil d'administration de l'Association pour l'Evaluation du Michigan. Il est co-éditeur de « La bibliographie annotée de l'évaluation des programmes internationaux ».

Extrait

Depuis ces cinq dernières années, le renforcement des capacités nationales en matière de suivi évaluation s'est formidablement accéléré à travers le monde. Avant 1997, seule une demi-douzaine d'organisations nationales de suivi évaluation existaient, toutes situées dans les pays industrialisés. En 2002, ce chiffre est passé à environ trente organisations, dont la plupart sont localisées hors de l'Europe de l'ouest et l'Amérique du nord. Dans le même temps, un intérêt grandissant des gouvernements, des bailleurs de fonds, des agences du Système des Nations Unies et des organisations non gouvernementales pour le suivi évaluation en général et pour les initiatives visant au renforcement des capacités en suivi évaluation se manifestent partout dans le monde.

Le but de cet article est d'examiner les caractéristiques propres à cette prolifération d'organisations nationales, d'intérêts et d'initiatives, et de tirer les enseignements de certaines de ces expériences afin que les nouvelles organisations soient efficaces, peu coûteuses et simples à gérer. Une grande partie de l'analyse est basée sur les expériences de l'Association africaine d'Evaluation et des réseaux africains de suivi évaluation, notamment ceux du Niger, du Kenya et du Rwanda.

Les quatre années d'expérience du Réseau nigérien de Suivi Evaluation (ReNSE) permettent, en particulier, de tester la mise en œuvre du cadre conceptuel conjoint PNUD-UNICEF de Développement des Capacités

Mots clés

Suivi, Evaluation, Associations, Réseaux, Développement des capacités, Afrique, Niger, Kenya, Rwanda.

Abstract

A surprisingly rapid and multi-national process of strengthening monitoring and evaluation capacities has been taking place over the last five years. Before 1997, only half a dozen national monitoring and evaluation organizations existed, all based in developed countries. By 2002 this number had increased to about 30, with most of the new organizations located outside western Europe and North America. At the same time, governments, donors, UN agencies and NGOs have all demonstrated substantively enhanced interest in and support of M/E Capacity Development Initiatives.

The aim of this paper is to examine some of the characteristics of this proliferation of organizations, interests and initiatives and to present a tentative sketch of lessons learned that might help to make new organizations effective, low-cost, and simple to run. A large part of the analysis is based on the experiences of the African Evaluation Association and national associations and networks in Africa, especially in Niger, in Kenya and in Rwanda.

Keywords

Monitoring, Evaluation, Associations, networks, Capacity Development, Africa, Niger, Kenya, Rwanda

1. Introduction

La capacité en matière de suivi évaluation est de plus en plus reconnue comme un facteur clé dans l'amélioration de la gestion du secteur public. Russon et de Silva (2001) ont identifié plusieurs tendances en gouvernance auxquelles l'évaluation contribue. L'évaluation peut contribuer à :

- § un processus de démocratisation par la promotion de la participation des citoyens au gouvernement à travers la participation, le dialogue et la délibération. (House et Howe, 2000) ; et
- § un processus de « dé-bureaucratisation » par la promotion de la responsabilité de rendre compte au public, la réactivité, la transparence et l'efficacité.

L'évaluation est également considérée comme un instrument d'apprentissage organisationnel. Selon Segone (1998), les agences de développement international se sont concentrées sur l'utilité de l'évaluation comme outil stratégique pour le transfert de connaissances afin de faciliter la prise de décisions et l'apprentissage organisationnel. La Banque Mondiale (Picciotto, 1998), parallèlement à l'amélioration de la performance interne afin d'assurer la responsabilité de rendre compte, relie l'évaluation à la gestion des connaissances pour l'apprentissage organisationnel. Des développements similaires sont en cours partout dans la communauté du développement, dans les agences telles que l'UNICEF, le PNUD et le PAM.

Entre-temps, les rôles traditionnels des agences internationales et des ONGs dans la promotion de l'évaluation et du renforcement des capacités ont été complétés par les efforts des organisations d'évaluateurs de la société civile.

Ces nouveaux acteurs sont en train de développer des stratégies novatrices. Les efforts des associations les plus anciennes (comme l'Association Américaine d'Evaluation, la Société Canadienne d'Evaluation, la Société d'Evaluation Austral Asiatique), ainsi que d'autres organisations plus récemment établies (la Société Européenne d'Evaluation, Associazione Italiana di Valutawione, la Société Française d'Evaluation, etc.), localisées dans les pays développés, ont vu se développer rapidement des associations professionnelles et des réseaux d'évaluateurs dans les pays en voie de développement. Ceux-ci sont en train d'adopter des stratégies novatrices sur la base des enseignements tirés de leurs aînées.

2. Historique

Les premiers réseaux d'évaluateurs fonctionnels dans des pays en voie de développement ont été l'Asociacion Centro-Americana para Evaluacion (ACE) financée en 1995 par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) et Preval, un réseau « listserver » pour les pays latino américains, créé et géré par Ada Ocampo depuis 1996. Le premier groupe formel qui a tenu des réunions régulières était le Réseau de S&E de Nairobi, créé par Mahesh Patel en 1997.

A ce réseau est venu s'ajouter rapidement le Réseau du Rwanda, initié par James Mugaju en 1998 et le Réseau du Niger, créé par Marco Segone en 1999. Fin 1999, il y avait neuf associations et réseaux nationaux en Afrique et un au Sri Lanka. Dans presque tous les cas, le Chargé de S&E de l'UNICEF au niveau local organisait les premières réunions d'évaluateurs. Il continuait à gérer ensuite les groupes pendant presque un an, après quoi le groupe devenait autosuffisant et prêt pour une gestion par des entités nationales. En 2002, il y avait seize réseaux de ce type en Afrique et plusieurs autres dans d'autres pays en voie de développement.

La reconnaissance de la valeur potentielle de l'évaluation a également entraîné des efforts pour établir des organisations internationales d'évaluateurs. Deux approches fondamentalement différentes ont été proposées : l'Association Internationale de l'Evaluation du Développement (IDEAS) et l'Organisation Internationale pour la Coopération en Evaluation (OICE). Une brève description de chaque approche se trouve ci-dessous et servira de contexte pour l'étude de cas du ReNSE.

L'évolution d'IDEAS remonte à un séminaire régional tenu à Abidjan en Côte d'Ivoire en 1990 (la Banque Africaine de Développement et al, 1998). Le séminaire a été organisé conjointement par la Banque Africaine de Développement et le Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de la Coopération Economique et le Développement (OCDE). Le but du séminaire était de clarifier les besoins en évaluation selon les perceptions des pays africains eux-mêmes, et d'explorer des voies et moyens pour renforcer les capacités d'auto-évaluation.

En 2000, la Banque Mondiale et le PNUD ont présenté leur projet pour l'Association Internationale de l'Evaluation du Développement (IDEAS). Comme la Société Canadienne d'Evaluation, IDEAS devait se composer de membres exclusivement consacrés à l'évaluation du développement international. IDEAS chercherait ainsi à faciliter la rencontre entre la demande et l'offre de services de S&E et le networking professionnel ; partager expériences et meilleures pratiques dans le domaine de l'évaluation ; faciliter le développement des programmes de formation en évaluation ; améliorer la qualité des standards d'évaluation ; et promouvoir l'échange des compétences en évaluation du développement dans différents pays et cultures. Une conférence pour lancer IDEAS se tiendra en Septembre 2002.

L'évolution de l'OICE remonte à la conférence internationale d'évaluation conjointement organisée par la Société Canadienne d'Evaluation (CES) et l'Association Américaine de l'Evaluation (AEA) à Vancouver, B.C., Canada en 1995. Peu après cette conférence, une discussion sur la nature internationale de la profession d'évaluation s'est tenue sur le listserver Evaltalk (Russon et Russon, 2000). Une des questions principales de cette discussion a été la création d'une fédération composée d'organisations régionales et nationales d'évaluation.

La discussion a finalement amené le Groupe d'Intérêt Thématique sur l'évaluation internationale et inter culturelle (I&CCE) de l'AEA à organiser une séance plénière de la conférence de 1998 pendant laquelle les présidents de plusieurs organisations d'évaluation au niveau régional et national ont discuté sur la création d'une communauté mondiale d'évaluation (Russon et Love, 1999). Le groupe de discussion a été modéré par l'ancien président du CES, Arnold Love. Cet événement a servi de catalyseur pour les réseaux informels d'évaluation dans les pays en voie de développement et les a encouragé à prendre l'initiative pour se transformer en associations et sociétés officiellement reconnues – une initiative qui a eu des effets néfastes pour certains.

Un des résultats de la discussion entre les différents présidents de groupes a été la décision de continuer doucement ces efforts. Un financement a été obtenu de la Fondation W.K. Kellogg pour la tenue d'une réunion de planification stratégique en 2000 aux Barbades, dans les Caraïbes.

Pendant cette réunion, quinze représentants officiels ont identifié des objectifs qui orienteront un ensemble d'organisations d'évaluation régionales et nationales ; ont établi des principes d'organisation qui pourront servir de guides pour cette coalition ; et ont élaboré une liste exhaustive d'activités qu'elle pourra entreprendre (Mertens et Russon, 2000). Chaque représentant a ensuite fait valider la proposition par l'organe exécutif de son organisation.

Un financement complémentaire a été reçu de la Fondation W. K. Kellogg pour la tenue d'une réunion en 2002 en République Dominicaine pour l'organisation de l'Assemblée inaugurale de l'OICE (voir : www.internationalevaluation.com). D'une durée de deux jours, l'Assemblée, selon les objectifs élaborés par le comité d'organisation, devrait regrouper des organisations d'évaluation formelles et non formelles du monde entier qui se sont consacrées à la poursuite des principes de l'OICE visant l'ouverture d'esprit et la participation. Le but de l'Assemblée serait de valider les termes de référence de l'OICE, de déterminer un mode de fonctionnement exécutif, de créer un mécanisme de prise de décision, de planifier des activités et d'adresser des questions importantes au niveau international. L'Assemblée inaugurale a été programmée provisoirement pour les 28-30 mars 2003 à Lima au Pérou.

L'Afrique est une partie prenante essentielle dans ce processus global d'appropriation du suivi évaluation. Grand nombre de pays africains cherchent à créer une capacité nationale de suivi évaluation à travers des initiatives de la société civile. En 1999, l'Association Africaine d'Evaluation (voir : www.afrea.org pour plus de renseignements) a été lancée pendant une conférence organisée par Mahesh Patel à Nairobi. Cette conférence a accéléré la création de groupes nationaux d'évaluation en Afrique. Le Kenya, le Niger et le Rwanda avaient déjà créé leurs propres associations nationales et, au cours des préparatifs de la Conférence Inaugurale de l'Association Africaine d'Evaluation, des réseaux nationaux ont été créés aux Comores, en Erythrée, en Ethiopie, à Madagascar et au Malawi. Après la Conférence, des points focaux pour la création des réseaux nationaux ont été identifiés au Bénin, au Botswana, au Burkina Faso, au Burundi, au Cap Vert, au Ghana, au Sénégal, en Afrique du Sud, en Tanzanie et en Ouganda. Le réseau du Zimbabwe a été créé au lendemain de la Conférence – le premier groupe national en Afrique à tenir sa réunion inaugurale sans le soutien et la facilitation de l'UNICEF.

En septembre 2001, la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement (Banque Mondiale, 2002) ont organisé la deuxième partie de la conférence africaine sur le renforcement des capacités en suivi évaluation à Johannesburg en Afrique du Sud. En juin 2002, une deuxième conférence de l'Association Africaine d'Evaluation (AfrEA) s'est tenue à Nairobi au Kenya. A chacune des conférences de l'AfrEA, environ trois cents participants étaient présents et presque cent présentations prononcées. Le financement pour la première conférence a été mobilisé en grande partie auprès des donateurs, et la seconde grâce aux agences de développement international et des ONGs.

Comme mentionné ci-dessus, les trois premiers groupes d'évaluateurs issus des pays du Sud ont été ceux du Kenya, du Niger et du Rwanda. Plusieurs de leurs leçons tirées de leurs expériences ont été partagées sur le listserver d'évaluateurs des pays en voie de développement – XCEval.

Le Réseau de S&E de Nairobi a été créé en 1997 par Mahesh Patel, alors Chargé du S&E du bureau de l'UNICEF pour l'Afrique du Sud et de l'Est. Le groupe a tenu presque cinquante réunions sur une période de trois ans. Les réunions se tenaient principalement dans les bureaux de l'UNICEF et les participants étaient fonctionnaires des Nations Unies mais aussi employés des ONGs, de l'Université de Nairobi et parfois de nombreux services du gouvernement et des donateurs. En 2000, le réseau a travaillé sur l'élaboration d'une Constitution et sur son enregistrement officiel en tant qu'Association Kenyane d'Evaluation. Ses membres principaux

s'étant trop consacrés à cette activité, les séminaires et les formations prévus furent reportés jusqu'en 2002. En 2002, la reconnaissance officielle fut obtenue. Avec l'accord de financement des donateurs, des séminaires et des formations sont à nouveau programmés sous la direction des nationaux et hors des bureaux des Agences des Nations Unies.

Le Réseau du Rwanda a commencé ses activités en 1998. Les douze premières réunions se sont consacrées à l'élaboration d'une Constitution. La réunion inaugurale a été organisée par James Mugaju, alors Chargé du S&E de l'UNICEF à Kigali, ce qui a attiré la participation des hauts responsables du gouvernement. La concentration des activités du réseau, dès ses débuts, sur l'élaboration d'une Constitution a entraîné une réduction de la participation de ceux qui cherchaient en premier lieu des activités de formation et de développement professionnels. Actuellement, la direction et les membres de ce groupe, réduit, sont en grande partie des fonctionnaires de l'Etat.

Le Réseau nigérien de Suivi Evaluation (ReNSE) a été créé par Marco Segone, alors Chargé de S&E à l'UNICEF Niger. Depuis quatre ans, ce groupe a tenu quinze réunions sur des questions techniques de S&E et compte aujourd'hui plus de deux cents membres provenant de l'Administration, de l'Université, des Agences des Nations Unies, des ONGs, des agences bilatérales et du Secteur privé. L'expérience du Niger a été analysée en détails ci-dessous pour servir d'étude de cas sur la mise en œuvre du cadre conceptuel élaboré par le PNUD et l'UNICEF pour le renforcement des capacités et ne sera donc pas détaillée ici.

Les éléments communs de ces réseaux et de nombreux autres sont : les premières réunions organisées par les responsables du S&E de l'UNICEF ; les premières réunions hébergées dans les locaux des Agences des Nations Unies ; aucun financement nécessaire ni demandé (sauf des services de photocopies et de pause-café financés par l'UNICEF) ; et les principes d'ouverture d'esprit et de participation respectés. Dans la plupart des cas, le transfert de direction à la partie nationale a été réalisé en un ou deux ans.

3. Le cadre conceptuel pour le renforcement des capacités du suivi évaluation

Cette section propose une brève description du cadre conceptuel élaboré par un groupe d'Agences des Nations Unies pour appuyer le renforcement des capacités dans les pays en voie de développement, et une appréciation des expériences de renforcement des capacités du S&E par l'application de ce cadre conceptuel, en comparaison avec les résultats attendus.

En 1999, le PNUD et l'UNICEF ont tenu un atelier international à Hararé, Zimbabwe, sur le renforcement des capacités du suivi évaluation (PNUD, UNICEF, 1999). Les deux organisations ont travaillé sur l'appréciation des capacités et sur le renforcement des capacités en suivi évaluation. Vu leurs efforts potentiellement complémentaires, l'UNICEF et le PNUD ont entrepris cet atelier conjointement, financé principalement par UK-DFID, pour analyser et tirer des enseignements des différentes approches conceptuelles et des expériences sur le terrain dans le domaine de la planification et le suivi du développement des capacités.

Les objectifs de l'atelier étaient : a) atteindre un accord sur les caractéristiques qui définissent le renforcement des capacités en termes pratiques qui seront utiles aux planificateurs et directeurs des projets et des programmes ; b) identifier des éléments de guides directeurs simples, pratiques et flexibles (y compris les étapes, les méthodes et les outils opérationnels) pour la planification et le suivi des actions du développement des capacités dans des contextes très variés. L'atelier a regroupé des représentants des bureaux des Nations Unies de huit pays : le PNUD Egypte, Madagascar et Niger ; l'UNICEF Tanzanie, Ouganda et Vietnam ; le PNUD et l'UNICEF

Nicaragua et Zimbabwe, ainsi que des représentants des organisations partenaires de Madagascar, du Nicaragua et du Vietnam.

Sur la base d'une revue de la littérature, d'un exposé préparé en consultation avec le FENU, le PNUD, l'UNFPA, l'UNICEF et l'UNIFEM, ainsi que des études de cas qui avaient été préparées par chacune des équipes de participants, l'atelier a proposé des définitions de la capacité et du renforcement des capacités. La capacité a été définie comme l'aptitude de définir et de réaliser des **finalités** ; la définition de finalité comprend ici l'identification et la compréhension des problèmes, l'analyse des situations et la formulation des stratégies et des actions possibles pour y répondre. Le renforcement des capacités signifie créer les conditions qui aident des acteurs particuliers à jouer leurs rôles dans l'identification des problèmes, la définition et la réalisation des finalités. Plus spécifiquement, la capacité provient de :

- § L'établissement de **processus** efficaces (**fonctions, rôles, responsabilités et tâches**) pour l'identification des problématiques, la formulation et la réalisation des finalités ;
- § Ils sont exécutés par des **acteurs** particuliers (individuels et collectifs) ;
- § Ceux-ci sont organisés dans des **structures** effectives pour rendre compte, pour la gestion et pour la voix collective ;
- § Elles ont **la motivation, la connaissance, les compétences et les ressources** pour être efficaces ; et
- § Elles sont appuyées dans cette tâche par des « **règles** » ou des **normes** (formelles ou non formelles, économiques, sociales et politiques) qui existent dans les organisations (publiques, privées et dans la société civile), dans des groupes sociaux et à travers la société.

Le point de vue ci-dessus encourage l'utilisation de l'analyse fonctionnelle pour identifier, définir et réaliser des finalités. Ceci veut dire qu'il est nécessaire non seulement de tenir compte des acteurs aux différents niveaux et à travers différents secteurs, mais qu'il est également d'une importance cruciale d'examiner le réseau de relations ou de liens entre eux. Un tel point de vue démontre que les faiblesses de capacité à tous les niveaux et avec tous les acteurs clés, au niveau de la communauté, au niveau national, ou entre eux, auront un impact sur la capacité du système entier de résoudre un problème afin d'atteindre une finalité.

Cette façon de concevoir la capacité souligne l'importance de l'identification et de la compréhension du système relatif à la réalisation d'une finalité comme base pour la détermination de qui doit faire quoi afin d'atteindre cette finalité particulière. La capacité est neutre envers la nature des buts poursuivis. Cependant, la référence aux « acteurs particuliers » indique la nécessité de faire un choix subjectif en termes d'implication de personnes appropriées pour des rôles désignés. Ce choix pourrait être dicté par des considérations d'efficacité comme, par exemple, dans le cas de celui qui possède les connaissances et les compétences nécessaires, ou de celui qui possède les qualités voulues de leader et de dynamisme.

En réunissant les « acteurs appropriés » ensemble, leurs intérêts et les normes sociales, plus larges, deviennent des facteurs critiques à considérer. Les intérêts et les normes constituent la manière dont les différents acteurs de la société – individus, groupes et organisations – interagissent. Ils déterminent celui et celle qui est lié aux réseaux formels et non formels, et de quelle manière. Les ressources dans cette équation sont également importantes, bien sûr. L'accès

et le contrôle des ressources financières, matérielles, technologiques, informatives et humaines sont des questions vitales et lorsqu'elles manquent, elles en deviennent potentiellement contraignantes.

De plus, la capacité doit être comprise dans un contexte culturel, social et politique spécifique. La capacité doit être comprise comme quelque chose qui existe à des degrés différents, à tous les niveaux de la société – communautaire/national, individuel, du ménage, institutionnel et systémique. La capacité peut exister sans intervention de l'extérieur, même si l'extérieur peut, parfois, l'affecter grandement. Ceci implique qu'on doit d'abord comprendre les capacités ou les éléments de capacité qui existent, avant d'engager des efforts de renforcement ou de développement.

4. L'étude de cas du Suivi Evaluation au Niger – l'application du cadre conceptuel de renforcement de capacités

Le Réseau nigérien de Suivi Evaluation (ReNSE), (voir www.ird.ne/rense pour des renseignements complémentaires) est un groupe informel de professionnels de suivi évaluation. Sa création en août 1999 a été le résultat de deux processus :

- a. au niveau local, la demande croissante pour le suivi évaluation ainsi que le manque d'organisation du potentiel existant ont stimulé la nécessité de mettre en place une structure locale durable afin d'assurer la coordination, la facilitation et le plaidoyer de la culture et de la fonction de suivi évaluation ;
- b. au niveau global, la nécessité pour le Niger de cadrer avec le processus africain de constitution de réseaux nationaux et le processus global de constitution d'une communauté mondiale de suivi évaluation était recommandée, afin de pouvoir profiter et contribuer à l'échange d'expériences et de compétences au niveau international.

Le ReNSE a décidé d'adopter le cadre conjoint du PNUD et de l'UNICEF pour le renforcement des capacités comme moyen de conceptualisation et de planification de ses objectifs et ses activités. C'était le seul groupe d'évaluation à le faire et, à ce titre, son étude de cas est unique et permet de tester le cadre conceptuel. Dans les paragraphes qui suivent, la liste des concepts essentiels pour le développement des capacités, cités plus haut, est systématiquement évaluée en relation avec l'expérience du ReNSE.

Au regard du critère d'identification et de définition des **finalités**, le ReNSE a défini ses objectifs généraux et spécifiques en 1999. L'objectif général est de soutenir un processus durable de renforcement des capacités de suivi évaluation par la mise en œuvre d'un forum qui contribuera à la définition des normes, des méthodologies et des pratiques professionnelles au Niger. Les objectifs spécifiques sont de :

- a. faciliter l'apprentissage informel par le partage d'expériences et de compétences dans le domaine de suivi évaluation ;
- b. organiser des séances formelles de formation ;
- c. faciliter le partage d'informations (par des réunions, des séances de formation, des bourses, des subventions, des livres et des manuels, des bulletins d'information, des réseaux internationaux électroniques, etc.) ;
- d. permettre aux acheteurs et aux fournisseurs de services de suivi évaluation de se rencontrer afin de promouvoir une compréhension mutuelle des besoins en matière d'évaluation ;

- e. créer et maintenir une base de données d'évaluateurs comprenant des renseignements sur leurs domaines d'expertise, leur expérience et leurs publications ; et
- f. faciliter la définition de normes et de pratiques professionnelles.

Au regard des critères efficaces du **processus** pour la formulation et la réalisation des objectifs, il a été décidé de rendre participatif et transparent le mode de fonctionnement du ReNSE. Ainsi, il a été décidé que l'Assemblée Générale, composée de tous les membres, devra prendre ses décisions par consensus. Un site web a été créé et mis à jour régulièrement afin d'afficher, disséminer et rendre toutes les décisions et les activités principales du réseau accessibles gratuitement et facilement. De plus, le ReNSE facilite un processus de « networking » par la création et le développement de contacts et de relations entre les différents ministères, institutions et agences. Une des décisions stratégiques a été d'adopter une approche de « tour de rôle » pour l'accueil des réunions de ReNSE. Chaque réunion est hébergée par une organisation différente (à ce jour, le Ministère du Plan, le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Éducation, le Ministère de l'Hydraulique, l'UNICEF, le PNUD, la Banque Mondiale, la SNV et CERMES). Ceci a permis, d'un côté, aux membres du ReNSE de connaître de nouvelles institutions et de l'autre côté, de faire connaître le ReNSE par les structures jouant un rôle majeur dans le domaine du suivi évaluation. Une liste des membres du réseau (y compris les numéros de téléphone, les adresses e-mail et les adresses postales) a été créée et est mise à jour tous les deux mois. Des messages peuvent être disséminés par e-mail quotidiennement.

Concernant l'implication des **parties prenantes appropriées**, il a été décidé que le ReNSE devait adopter les principes de participation et une approche qui permet aux nationaux de s'approprier le processus de S&E. Les réunions du réseau sont ouvertes à toute personne ou organisation intéressée par le suivi évaluation, quelque soit leur position, structure ou expérience. Chaque membre doit contribuer, bénévolement, de son temps, ses connaissances et ses compétences techniques aux activités du réseau. Des groupes de travail internes ont été créés afin d'élargir la possibilité d'une participation active à la vie du réseau et d'optimiser la potentialité de chaque membre.

En ce qui concerne le critère de **structure efficace**, un comité de coordination a été établi démocratiquement. Il a été décidé que le comité de coordination devait être élu tous les deux ans en Assemblée Générale. Le premier comité de coordination a été élu en 1999 pour couvrir la période 1999-2001¹. Un deuxième comité a été élu en 2001 pour couvrir la période 2001-2003². Afin d'assurer la motivation, la connaissance, les compétences et les ressources, le principe d'une large représentativité a été adopté. Ainsi, le choix des membres du comité de coordination doit assurer la représentation des différents secteurs liés au suivi évaluation, notamment :

¹ Le premier comité de coordination a été composé de M. Marco Segone, Chargé de Suivi Evaluation, UNICEF, (Système des Nations-Unies), M. Ban Adji Mamadou, Coordinateur de projet au Ministère du Plan, (Administration), Mme Mary White-Kaba, Coordinatrice du Projet Alafia –GTZ (ONG/bilatéraux), M. Galy Abdulkader, Université de Niamey (Éducation Supérieure) et M. Maman Sani Sanda, consultant free-lance (Secteur Privé).

² Le deuxième comité de coordination est composé de M. Zakou Djibo, Division du Suivi et Evaluation des projets et des programmes, Ministère de l'Économie et des Finances, (Administration), M. Jean-Charles Rouge, Economiste, PNUD, (Système des Nations Unies), M. Amadou Sayo, Division d'Agriculture et de ressources naturelles, Care International, (ONG/bilatéraux), M. Attaher Kamed Ibrahim, Directeur, Ecole Nationale d'Administration (Éducation Supérieure) et M. Maman Sani Sanda, Consultant free-lance (Secteur Privé)

- a. l'Administration
- b. le Système des Nations Unies
- c. les ONG et bilatéraux
- d. les Institutions d'Education Supérieure (l'Université, l'Ecole Nationale d'Administration, etc.), et
- e. le Secteur Privé (les consultants indépendants ou cabinets de consulting)

Afin de participer aux événements importants internationaux dans le domaine de l'évaluation, le ReNSE facilite le financement des participations des membres du réseau à des conférences internationales. Deux membres ont participé à la conférence inaugurale de l'Association Africaine d'Evaluation à Nairobi en 1999, un membre à la réunion de la Société Française d'Evaluation en 2000, deux membres à la conférence africaine sur le Renforcement des capacités de suivi évaluation à Johannesburg en 2001 et quatre personnes à la deuxième conférence de l'Association Africaine d'Evaluation à Nairobi en 2002.

Concernant le critère sur les **règles et les normes**, le réseau a reconnu l'importance du partage des valeurs et de la compréhension. Le réseau a adopté le partage des valeurs suivantes :

- a. *L'accent est mis sur l'utilisation des capacités nationales.* Au Niger, il y a une potentialité pour les capacités nationales. Pour cette raison, le réseau repose sur l'expérience et la connaissance locale et se concentre sur le renforcement des capacités nationales de suivi évaluation. Lors de chaque réunion bimensuelle, les institutions nationales et/ou des experts nigériens sont invités à présenter leurs expériences et leurs systèmes de suivi évaluation. Une base de données avec des CVs des évaluateurs nationaux a été créée et le site web du réseau affiche des appels à candidature d'agences de développement pour des évaluateurs africains.
- b. *Appropriation nationale.* Le réseau a son siège au Niger, ses objectifs et ses activités sont spécifiques au Niger et sont mis en œuvre au Niger. La plupart des membres sont des spécialistes nigériens en suivi évaluation.
- c. *Une compréhension commune.* L'évaluation, quelque soit sa nature ultime et adaptée à chaque pays en voie de développement, doit être dotée d'un ensemble de concepts autour desquels tout le monde s'accorde dans ses principes. Selon Barbarie (Barbarie, 1998), la réalisation de cet ensemble de concepts doit être considéré comme une étape essentielle des efforts de renforcement des capacités de suivi évaluation. Pour cette raison, une des priorités du réseau à ses débuts a été d'organiser une réunion pour discuter du suivi évaluation, pour développer une terminologie clairement compréhensible et pour parvenir à une compréhension commune du suivi évaluation.

L'application au Niger, entre 1999 et 2002, du cadre conceptuel de l'UNICEF-PNUD sur le renforcement des capacités, a été validée. Ce cadre a aidé le Réseau nigérien de Suivi Evaluation à développer une vision stratégique des capacités et des activités. Cependant, quelques implications potentielles pour l'évolution future de ce cadre ont été notées :

- a. Il n'est pas nécessaire de disposer intérieurement de ressources, de compétences et de connaissances. Dans le cas du ReNSE, par exemple, il n'y avait aucune ressources financières disponibles et les seules ressources humaines étaient offertes à titre bénévole. Les ressources financières, les compétences et les connaissances n'ont donc pas été assurées en quantité suffisante. Pour faire face à ce défi, il a été décidé de chercher et de créer des alliances et des partenariats stratégiques avec des institutions diverses provenant du secteur public. Ces institutions partagent un intérêt commun dans le renforcement des capacités nationales d'évaluation et sont persuadées de la contribution positive que

pourrait avoir le ReNSE, vu ses réalisations antérieures et son dynamisme. Jusqu'ici, l'UNICEF et le PNUD au Niger ont hébergé les deux premiers Secrétariats du ReNSE (respectivement 1999-2001 et 2001-2003). L'amélioration des services offerts aux membres ont été appuyés par plusieurs engagements du PNUD, tels que l'accès gratuit à l'Internet pour tous les membres au Centre de documentation des Nations Unies à Niamey, l'accès régulier à la salle de conférence du PNUD pour des réunions internes et externes, le financement du premier numéro du bulletin d'information semestriel du ReNSE et le financement de consultations nationales pour un homme mois afin de répondre aux besoins de formation des membres du réseau. Le site web du ReNSE est actuellement hébergé gratuitement par l'Institut de Recherche pour le Développement (l'IRD, ex-ORSTOM) à Niamey, mais en raison de ses propres besoins en matière de développement (la création d'un forum de discussion, l'accessibilité d'une base de données de consultants, etc.) le serveur web du PNUD Niger accueillera prochainement le site web du réseau.

Concernant la participation des membres du ReNSE aux conférences internationales, plusieurs institutions financent régulièrement de telles activités. Par exemple, la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement et l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (AIF) ont financé la participation de quatre membres du ReNSE à la dernière conférence de l'AfrEA en juin 2002 à Nairobi au Kenya. L'AfrEA elle-même a invité un des membres du ReNSE à sa conférence à Nairobi. L'AIF a également financé la participation d'un des membres à la conférence annuelle de la Société Française d'Evaluation en 2000. Par ailleurs, le renforcement des relations avec l'Association Canadienne d'Evaluation et la Société Québécoise d'Evaluation a permis d'explorer de nouvelles initiatives de coopération, parmi lesquelles on compte la participation de membres du ReNSE à leurs conférences annuelles respectives et la publication d'articles d'évaluateurs nigériens dans leurs journaux scientifiques.

Pour l'aspect formation, la création d'alliances stratégiques avec des partenaires qui appuient des initiatives en matière de formation est une priorité, vu la forte demande par la communauté d'évaluateurs nigériens. Le bureau de la Coopération Française à Niamey a invité trois membres du ReNSE à participer à une séance de formation d'une semaine sur le thème du « suivi évaluation de projets agricoles », qui se tiendra à Niamey en novembre 2002 lors de la mission d'évaluation d'un expert international. Une réunion formelle du ReNSE devrait se tenir à cette occasion à la fin de sa mission.

Le coordinateur national du ReNSE a rencontré des personnes contacts du Bureau d'Evaluation du PNUD à New York, du Ministère français des Affaires Etrangères à Paris, de l'Association Canadienne d'Evaluation et de la Société Québécoise d'Evaluation à Ottawa afin d'être informé des programmes de missions d'évaluation au Niger financées et/ou facilitées par ses structures et, ainsi, pouvoir programmer des réunions formelles du ReNSE avec les membres de ces missions.

Enfin, dans une perspective de durabilité, le comité de coordination du ReNSE et un comité scientifique composé de l'Université de Niamey, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Administration et des ONGs, ont élaboré un programme de formation pour un séminaire d'une durée de deux semaines qui se tiendrait à Niamey. Ils sont actuellement à la recherche d'un financement pour ce projet, l'objectif visé étant de tenir un séminaire par an sur des techniques avancées de S&E.

- b. Une partie importante absente du cadre conceptuel s'est révélée être **la capacité d'exécuter des activités**. A ce jour, le ReNSE a organisé quinze réunions et a participé à des conférences de la Société Française d'Evaluation et de l'Association Africaine d'Evaluation. Les membres du ReNSE se réunissent tous les deux mois pour un forum de discussion. Le forum peut être thématique et ainsi les membres des groupes de travail ont l'opportunité de faire des présentations sur des questions de S&E, de partager des bonnes pratiques et d'enseigner les techniques du S&E qu'ils utilisent pour arriver aux résultats voulus. Les membres peuvent également se réunir pour la restitution des participations aux conférences internationales et nationales. Peu de réunions sont consacrées à la discussion des questions administratives du ReNSE. Au début, des réunions spécifiques ont été tenues afin d'adopter les objectifs du réseau, discuter des normes et des standards du S&E pour le Niger, également élire le comité de coordination et adopter son plan d'action (tous les deux ans), adopter les termes de référence de chaque groupe de travail, etc.
- c. Il est important de créer **un environnement favorable**. En évaluation, un aspect crucial d'un environnement favorable est la consonance entre l'offre (des compétences techniques en suivi évaluation) et la demande (la culture du suivi évaluation au sein du gouvernement et des agences). Différentes organisations internationales (Segone, 1998) ont découvert que le goulot d'étranglement n'est pas toujours la capacité technique, mais le faible développement de la culture d'évaluation. La Banque Mondiale (Picciotto, 1998) suggère qu'un obstacle redoutable au renforcement des capacités serait la faiblesse de la culture d'évaluation. Les participants à l'atelier de l'UNICEF sur l'orientation, le processus et les consignes du programme (UNICEF, 1997) ont reconnu l'utilité d'une culture qui prône l'évaluation pour l'amélioration de la performance du programme, pour la mise en valeur de la responsabilité de rendre compte et pour servir de fondation pour la prise de décision et la modification du programme. Le PNUD (PNUD, 1997) et la Banque Mondiale (Banque Mondiale, 1999) croient que le défi le plus fondamental est la fréquente absence, dans les pays, d'une demande réelle pour l'évaluation et la propriété des résultats. La création des capacités techniques pour l'évaluation n'a pas de sens si elle est entreprise en isolation des processus essentiels de prise de décision. La Banque Inter Américaine de Développement (l'IADB, 1997) explique que le premier défi dans le renforcement des capacités d'évaluation est la création d'une réelle culture d'évaluation. En plus, le but principal de plusieurs organisations nationales d'évaluation, y compris le ReNSE, est de renforcer la culture d'évaluation dans le pays, et pas seulement les capacités techniques d'évaluation.

5. Les enseignements tirés

Le Réseau du Niger a été continuellement actif pendant quatre ans et est actuellement le groupe le plus actif des pays en voie de développement. Le nombre de membres a augmenté de quarante experts au début à plus de deux cents aujourd'hui. Pendant ses quatre années d'activités, plusieurs enseignements importants ont été tirés :

- § **Mettre l'accent sur les questions techniques et non sur les questions d'organisation interne.** Les spécialistes en suivi évaluation sont plus intéressés par le renforcement de leurs capacités que par les questions d'organisation interne. Le ReNSE a pu rapidement régler, au cours de ses deux premières réunions, l'adoption de ses objectifs, d'un plan d'action, des thèmes à discuter lors des réunions suivantes et de l'élection du comité de coordination. A partir de la troisième réunion, les thèmes essentiels présentés et discutés

étaient à caractère technique et les questions d'organisation et administratives limitées au strict minimum.

- § **Garder une structure aussi légère que possible.** Le Réseau repose sur le travail bénévole de ses membres. Pour cette raison, la structure du Réseau a été limitée à un niveau minimal. Le secrétariat a été assuré par l'UNICEF entre 1999 et 2001 et par le PNUD entre 2001 à 2003.
- § **Le comité de coordination a un rôle central à jouer.** Le comité de coordination est extrêmement important dans le fonctionnement et le développement du Réseau. Il propose des nouvelles stratégies et activités, facilite leur discussion et adoption, suit leur mise en œuvre et présente les rapports aux Assemblées Générales.
- § **Rester ouvert et transparent.** Le Réseau repose sur la confiance entre les membres et sa crédibilité auprès des institutions externes. Pour s'assurer de leur engagement personnel dans l'atteinte des objectifs et dans les activités du réseau, toute décision importante doit être prise ouvertement et dans la transparence.
- § **Rester concentré sur les objectifs ouvertement discutés et adoptés.** Les membres sont des experts intéressés par le renforcement des capacités en suivi évaluation. Afin d'être sûr d'optimiser le montant limité de ressources et de susciter toujours un intérêt plus haut de la part de ses membres et ses partenaires, le comité de coordination doit s'assurer de la pertinence des activités du Réseau en rapport avec les objectifs déjà discutés et adoptés.
- § **Chercher à créer des alliances stratégiques avec des institutions similaires.** Le Réseau jouissant d'une représentativité multi-sectorielle et multi-disciplinaire, il dispose ainsi d'une potentialité énorme pour le plaidoyer et la mobilisation des alliances stratégiques afin de renforcer le suivi évaluation dans le pays. La vraie valeur ajoutée du Réseau est sa capacité à coordonner et faciliter les synergies et les potentialités déjà existantes dans le pays et à l'étranger.

Les expériences des réseaux les plus anciens d'Afrique, ceux du Kenya et du Rwanda, confirment en grande partie l'analyse présentée ci-dessus. Une discussion prolongée entre les coordinateurs des réseaux nationaux a eu lieu en 2001 sur les enseignements tirés et le consensus a été que le travail sur les constitutions freinait le développement des réseaux. Des constitutions formelles sont normalement une charge trop lourde à porter, surtout pendant les premières années d'un réseau. Que le groupe du Niger soit arrivé à le faire est à son honneur mais son cas est exceptionnel. Effectivement, leur conclusion – que le travail administratif soit minimisé – a été fortement approuvée par les autres groupes. L'erreur réside dans le fait que beaucoup d'entre eux ont voulu imiter la forme et la structure des associations nationales des pays développés (qui généralement ont des constitutions formelles), au lieu de se concentrer sur la recherche de solutions locales. Le modèle de « *President* » pour une association, comme dans les associations des pays développés, a également créé quelques difficultés et a été abandonné après quelques faux départs. En général, le concept et le modèle de « *Chairperson* » d'un réseau ont été plus appréciés.

Un autre élément commun souvent rencontré dans les réseaux est que la plupart ont la faculté de fonctionner sans financement tant que l'UNICEF assure la coordination, mais une fois la transition avec la partie nationale effectuée, un petit budget s'avère nécessaire. Une partie du « coût » relatif à la coordination d'un réseau par la partie nationale est le financement de la location des salles de réunions sur des fonds propres (au lieu de se servir des salles mises à

disposition par des agences des Nations Unies à titre gratuit), ainsi que les frais de pause-café et des formateurs. Certains réseaux ont continué à se servir des salles des Nations Unies pour leurs réunions dans les pays où elles étaient convenablement situées. Dans certains pays, ces bureaux ont même fourni un refuge neutre et sûr pour l'organisation de discussions sur des idées pouvant être considérées contentieuses par les gouvernements nationaux. Dans d'autres pays, les bureaux des Nations Unies ont fourni une sécurité physique – les réunions du réseau du Burundi ont eu lieu lorsqu'il y avait des tirs dans les rues de Bujumbura. Dans les deux cas, l'existence d'un réseau national d'évaluation a fourni l'opportunité aux intellectuels et aux spécialistes de se réunir et d'échanger des idées, opportunité qui était autrement absente.

6. Conclusion

L'établissement et l'évolution des groupes d'évaluateurs en Afrique ont été rapides et de grande ampleur. Sur une période de seulement cinq ans, seize groupes nationaux ont vu le jour, et plusieurs groupes avaient plus de deux cents membres. Ces groupes sont appuyés par une organisation « parapluie » continentale - l'Association Africaine d'Evaluation. Les coûts ont été minimaux. Tandis que l'impact sur le renforcement des capacités n'a pas été formellement apprécié, la demande de services a été très élevée et continue d'augmenter. Des agences internationales, surtout l'UNICEF, ont adopté un rôle de leader au début de ce processus, et semblent transférer avec succès la coordination de ces réseaux aux entités nationales – en rendant durables (ce qui n'est pas toujours la même chose). L'AfrEA, par exemple, est actuellement dirigée par le Réseau d'Evaluation de l'Afrique du Sud, au lieu du Chargé régional de S&E de l'UNICEF auparavant.

Sur les seize associations nationales en Afrique, il n'y en a que deux qui sont encore coordonnées par le personnel de l'UNICEF, quoique le personnel de l'UNICEF (et dans le cas du ReNSE, du PNUD) continue de jouer des rôles clés d'appui. Pendant les préparatifs de la conférence de l'AfrEA en 2002, le nombre d'Organisations des Nations Unies fournissant un appui actif a augmenté à une demi-douzaine, avec un plus grand nombre d'ONGs jouant maintenant des rôles clés. Il est prévu que l'appui de ces initiatives continuera à augmenter de plus en plus.

Considérant notre étude de cas, à ce jour le ReNSE a été capable de s'organiser de manière efficace et a réussi à respecter son calendrier de réunions et à susciter l'intérêt des partenaires. Il a beaucoup bénéficié du dynamisme de son coordinateur et de ses membres, tous impliqués volontairement dans les activités du ReNSE. La durabilité et viabilité du ReNSE comme outil de partage de connaissances et des meilleures pratiques en suivi évaluation et de formation pour les professionnels, reposent sur ce dynamisme qui doit être inspiré de façon permanente par chaque comité de coordination afin que chaque réunion (présentations, séances de formation et débats) soit de haute qualité. Sinon, la raison d'être du réseau et l'objectif global de renforcement des capacités en suivi évaluation au niveau national seront compromis. Parallèlement à cela, l'intérêt des membres et des partenaires stratégiques qui appuient financièrement et logistiquement les activités de développement du réseau diminuera au fil du temps. Dans ces circonstances, la coordination d'une telle structure est un défi permanent car il s'agira, pour celui ou celle qui en a la charge, d'initier continuellement le changement et motiver ses membres, dont la réponse est, jusqu'ici dans le cas du Niger, très encourageante.

L'expérience du Réseau nigérien du Suivi Evaluation est un exemple important de renforcement durable des capacités nationales de suivi évaluation. Lors de la mission canadienne du cabinet Universalis (financée par la Banque Mondiale), un diagnostic de l'état du suivi évaluation au Niger a été réalisé. Thibault (2002), membre de l'équipe du diagnostic, a déclaré que les initiatives récentes de la société civile au Niger en faveur du suivi évaluation constituent un

événement très important dans ce contexte. Le ReNSE est un forum valable qui permet aux parties prenantes ayant des perspectives différentes de dialoguer pour trouver des stratégies communes et partager leur propre expérience professionnelle. Selon le rapport final de la mission de diagnostic (Universalialia, 2001), Universalialia a noté la croissance rapide du ReNSE. Le réseau a augmenté de quarante membres en 1999 à cent cinquante en 2001. De plus, les activités du ReNSE sont exécutées sur la base du volontariat de ses membres et avec un budget zéro. La coordination du réseau est démocratiquement attribuée à différents membres, alors que le principale initiateur, l'UNICEF, se retire progressivement du financement de ses activités. Le ReNSE dispose actuellement d'une indépendance et d'une autonomie importante qui encouragent le dynamisme et l'initiative de ses membres.

Il est à espérer que l'analyse de l'expérience et des enseignements tirés présentés dans cet article facilitera la création et le développement de nouveaux réseaux nationaux de suivi évaluation et améliorera notre compréhension de la prolifération rapide de ce processus de développement des capacités nationales en suivi évaluation dans les pays en voie de développement.

Bibliographie

African Development Bank and the World Bank (1998). Evaluation Capacity Development in Africa: Selected Proceedings from a Seminar in Abidjan. African Development Bank and the World Bank, Abidjan.

Barbarie, A. (1998). Indonesia's National Evaluation System. In: Evaluation Capacity Development in Africa. African Development Bank and the World Bank, Abidjan.

Development Bank of Southern Africa, the African Development Bank and the World Bank, (2001). Monitoring and Evaluation Capacity in Development in Africa. Washington, D.C.

Hauge, A. (1998). Evaluation Capacity Development: lessons learned by the UNDP. In: Evaluation Capacity Development in Africa. Abidjan: African Development Bank and the World Bank, Abidjan.

House, E. and Howe, K. (2000). Deliberative democratic evaluation. In Ryan, K. And DeStefano, L. (eds.) Evaluation as a democratic process : Promoting Inclusion, Dialogue and Deliberation. New Directions for Evaluation (85).

Inter-American Bank, Evaluation Office (1997). Evaluation; a management tool for improving project performance World Bank, Washington, D.C.

Mertens, D. And Russon, C. (2000). A proposal for the International Organization for Cooperation in Evaluation. The American Journal of Evaluation, Vol. 21, No.2, 275-284.

Picciotto, R. (1998). Evaluation Capacity Development: issues and challenges. In: Evaluation Capacity Development in Africa. Abidjan. African Development Bank and the World Bank.

Russon, C. And Russon, K. (Eds.). (2000). The annotated bibliography of international programme evaluation. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers

Russon, C. And Love, A. (Eds.) (1999). Creating a world-wide evaluation community. Occasional Papers series, No. 15. The Evaluation Center, Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan.

Russon, C. and de Silva, S. (2001). Evaluation's contribution to Good Governance. Paper presented at the Inaugural meeting of the Sri Lankan Evaluation Association, Colombo, Sri Lanka, June 22-23.

Segone, M. (1998). Democratic Evaluation. A proposal for strengthening the evaluation function in International Development Organizations. Bogotá: UNICEF Regional Office for Latin America and the Caribbean.

Segone, M. (2001). Sustainable Monitoring and Evaluation Capacity Development in Africa. The case of the Nigerien Monitoring and Evaluation Network. In: Monitoring and Evaluation Capacity Development in Africa. Development Bank of Southern Africa, the African Development Bank and the World Bank, Washington, D.C.

Segone, M. (2002). The Niger Monitoring and Evaluation Network. In: Canadian Evaluation Society Newsletter, Ottawa.

Thibault, S. (2002). Evaluation à l'international : l'expérience d'Universalialia au Niger. In : Bulletin de la Société Québécoise d'Evaluation de Programme, Vol. 15, No. 1, Montréal.

UNDP/UNICEF. (1999). Workshop on Planning and Monitoring of Capacity Development. Final Report. Hararé.

Universalialia. (2001). Diagnostic des capacités de suivi et évaluation des programmes et projets au Niger. Universalialia, Ottawa.