

Constats sur la professionnalisation de la pratique évaluative dans trois pays de la Francophonie



Auteur·trice·s : Sandrine Beaujean (SOLEP - Luxembourg), Ahmed Bencheikh (AME - Maroc), François-Xavier Borsi (SOLEP - Luxembourg), Moussa Diagne (SenEval - Sénégal), Benoît Gauthier (RFE - Canada), Stéphanie Musialski (SOLEP - Luxembourg)

Éditeur : Réseau Francophone de l'Évaluation

Date : Février 2022

Constats sur la professionnalisation de la pratique évaluative dans trois pays de la Francophonie

Introduction

La réflexion, au sein du Réseau Francophone de l'Évaluation (RFE), sur l'état de la professionnalisation de la pratique évaluative remonte aux débuts de l'organisation en 2013. Les Forums Internationaux Francophones de l'Évaluation s'y sont penchés en 2014, 2016 et 2019. La discussion de 2019 s'était conclue sur l'élaboration d'un embryon de plan d'action relatif à la professionnalisation de la pratique de l'évaluation.

Le RFE a d'ailleurs publié en 2020 une Synthèse RFE portant sur le sujet¹ : elle décrit des pratiques de professionnalisation et considère les risques et opportunités associés à la professionnalisation ainsi que les acteurs-trices de cette dynamique. Reprenant ces réflexions, le RFE a créé un groupe de travail² centré sur l'action relative à la professionnalisation de la pratique évaluative. Au vu du manque de formalisation du concept de « professionnalisation » et pour s'assurer d'un vocabulaire commun et clair, le groupe de travail a développé un « Outil diagnostique national sur la professionnalisation de l'évaluation des politiques et programmes »³. Cet outil et la démarche sous-jacente de réflexion ont été pilotés par trois

associations nationales d'évaluation (ANÉ) : la Société Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective (SOLEP), l'Association Sénégalaise d'Évaluation (SenEval) et l'Association Marocaine d'Évaluation (AME). La présente synthèse décrit la démarche employée par chacune de ces associations nationales et les constats à date.

Outil diagnostique

L'outil diagnostique national de la professionnalisation de l'évaluation veut permettre à chaque ANÉ de documenter l'état de l'écosystème national professionnel de l'évaluation, à travers les objectifs suivants :

- identifier les forces à protéger et les faiblesses à corriger,
- clarifier les pressions influençant la dynamique de la professionnalisation et
- préparer un plan d'action en faveur de la professionnalisation⁴.

Il peut aussi exister des objectifs externes à une démarche de diagnostic de professionnalisation. La comparaison de l'état d'un système national à un autre système en est un. Le rapprochement d'une ANÉ avec ses partenaires nationaux en est un autre. Si des objectifs externes sont poursuivis, la rigueur de la démarche devra être à la mesure des intérêts en jeu : il ne suffira pas de satisfaire l'ANÉ mais aussi

¹ Benoît GAUTHIER (2020) Les défis de la professionnalisation dans l'espace francophone, Synthèse no. 6, Réseau Francophone de l'Évaluation.

² Les membres de ce groupe de travail étaient Sandrine BEAUJEAN, Ahmed BENCHEIKH, Benoît GAUTHIER, Marie GERVAIS, Karen IFRAH, Abdoul Aziz KANE, Jean-François KOBIANÉ, Jean-Marie LONCLE, Amos MENARD et Viviane ONDOUA BIWOLE.

³ Disponible sur demande auprès du RFE.

⁴ Repris plus tard, l'outil diagnostique permettra enfin de suivre l'évolution de la construction de l'évaluation comme profession au sein des pays concernés. Ces objectifs sont internes à une ANÉ : constat, planification, action.

d'autres acteurs qui pourraient exiger des démonstrations plus convaincantes que l'ANÉ elle-même.

Selon les objectifs poursuivis, la démarche à entreprendre pourra être plus ou moins formelle et plus ou moins approfondie. Si l'ANÉ complète un diagnostic pour ses besoins propres, il suffit que les membres de l'ANÉ soient satisfaits de la valeur des observations. Si, par contre, il faut convaincre différentes parties intéressées, on pourra considérer la nécessité de mettre en œuvre une démarche plus rigoureuse qui pourrait inclure un comité de pilotage, des entrevues en profondeur, des analyses légales, des méta-évaluations, un contrat de consultance, etc. C'est à l'ANÉ et aux autres parties intéressées par la démarche diagnostique qu'il revient de faire ces choix en fonction des exigences placées sur l'exercice et des ressources disponibles (temps, argent, bénévolat, etc.). Les cas présentés plus loin démontrent une telle variété.

L'outil lui-même est structuré en trois sections : environnement favorable, offre et demande. Chaque section comporte plusieurs indicateurs. Pour chaque indicateur, une rubrique est offerte pour situer le contexte national face à l'indicateur, une autre pour situer le niveau d'assurance dans l'établissement de ce jugement et de l'espace est disponible pour contextualiser les observations. Voyons comment trois associations nationales se sont appropriées cet outil.

Luxembourg

Les membres de la SOLEP ont très vite vu dans l'outil diagnostique de la professionnalisation une opportunité pour acquérir une meilleure connaissance du paysage de l'évaluation dans le Grand-Duché de Luxembourg et, partant, pour mieux cerner les besoins de l'écosystème national vis-à-vis de l'évaluation et de la manière de la promouvoir au niveau national. Cet exercice a donc été perçu comme particulièrement précieux pour nourrir une réflexion stratégique au moment où les administrateurs de la SOLEP travaillent à dessiner

les contours d'un nouveau plan pluriannuel de développement. L'utilisation de l'outil a conduit la SOLEP à identifier des enjeux dans ses propres ressources et plusieurs défis liés au contexte luxembourgeois de l'évaluation. A travers la démarche, le groupe de travail s'efforce de suivre une approche la plus objective et la plus inclusive possible.

Éléments déclencheurs et prémisses de la démarche

La SOLEP a répondu positivement, en mai 2020, à la proposition du RFE de se joindre à un comité aviseur sur la professionnalisation de l'évaluation. La communauté des membres SOLEP intéressés à la matière évaluative s'est en outre mobilisée pour se greffer à ce comité aviseur, sous la houlette de Sandrine Beaujean, elle-même évaluatrice au Luxembourg. Depuis lors, un groupe de travail SOLEP sur la professionnalisation de l'évaluation s'est donc mis en place et s'est réuni de manière régulière pour travailler au développement de l'outil de diagnostic. A partir de mai 2021, ce groupe a dédié ses efforts à la réalisation du diagnostic national.

Plusieurs raisons justifient une telle initiative au Luxembourg en commençant par la motivation des membres de la SOLEP de conduire une activité propice à mieux comprendre le contexte de l'évaluation au Grand-Duché. Le diagnostic et l'approche à mettre en place pour le réaliser est totalement en ligne avec les axes stratégiques de la SOLEP qui visent quatre objectifs :

- sensibiliser et stimuler les échanges autour de la question de l'évaluation par l'activation de partenariats avec différentes institutions luxembourgeoises et européennes ainsi que la mise en place d'une veille technique, politique et législative ;
- contribuer à l'amélioration des pratiques sur base de retours d'expérience, avec le partage d'expériences conduites dans d'autres pays et/ou régions, l'organisation d'ateliers de nature technique portant sur des enjeux politiques d'actualité, et le partage de chartes

et standards issus d'autres sociétés d'évaluation fixant les conditions éthiques et techniques de la pratique ;

- contribuer au développement des compétences, avec la facilitation de la rencontre entre l'offre et la demande de compétences ainsi que la collaboration avec les universités et les centres de formations afin de promouvoir les techniques d'évaluation et de prospective en formation initiale et continue ;
- participer au débat public avec la promotion de la prospective et de l'évaluabilité des politiques publiques auprès des jeunes décideurs politiques.

Notons que le Luxembourg ne dispose pas encore de cadre juridique, politique et institutionnel formalisé en matière d'évaluation, ce qui présente un intérêt supplémentaire pour la réalisation du diagnostic.

L'approche luxembourgeoise concrètement

En termes de retour d'expérience sur cette phase de test, il faut reconnaître que le groupe de travail a un peu tâtonné au démarrage. Un temps d'appropriation de l'outil et d'adaptation de certaines questions au contexte luxembourgeois et à la SOLEP a été nécessaire. Certains concepts ne pouvaient être transposés directement au contexte luxembourgeois, notamment les concepts et critères liés à la culture administrative ou organisationnelle de la gestion publique.

Un défi pour la SOLEP a été d'identifier la meilleure approche méthodologique afin d'assurer la plus grande objectivité dans les résultats du diagnostic. Le volet qui concerne l'appréciation de l'offre en évaluation a particulièrement posé question⁵. Se posait notamment la question de la légitimité de la SOLEP à se prononcer sur la qualité de l'offre en

⁵ Ce volet comporte dix dimensions parmi lesquelles la disponibilité de spécialistes, le niveau de formation formelle et informelle en évaluation, le niveau d'indépendance des spécialistes et la qualité du travail d'évaluation effectué sur les plans des méthodes, de l'analyse contextuelle, des relations interpersonnelles, de l'éthique et de la gestion de projet.

évaluation vu que nombre des membres de la SOLEP sont eux-mêmes des offreurs de services en évaluation. Une autre préoccupation qui est toujours en cours de réflexion est d'identifier la méthode de calcul permettant de donner une appréciation agrégée d'une réalité très variée.

La SOLEP a donc choisi de suivre une approche pragmatique et de commencer avec une cartographie des acteurs clés côté demande et monde académique. Sur base de la quarantaine d'acteurs identifiés, un échantillonnage d'une quinzaine d'administrations ou organisations en charge de portefeuilles ou secteurs prioritaires au Luxembourg a été tiré.

Le groupe de travail a ensuite procédé à une revue documentaire centrée sur cet échantillon et a commencé à remplir l'outil sur base des informations disponibles en ligne. Les prochaines étapes seront de poursuivre le remplissage, de consolider le pré-diagnostic sur base de la revue documentaire et de conduire une enquête de satisfaction et perception auprès des demandeurs d'évaluation sur leur appréciation de la qualité de l'offre.

Enseignements

La réalisation de l'ensemble des travaux autour de l'outil de diagnostic ne s'est pas opérée sans des contraintes et difficultés réelles dont les membres de la SOLEP ont dû tenir compte. A commencer par les ressources peu nombreuses que la SOLEP pouvait mobiliser sur le projet. La SOLEP est, à l'image du pays, de petite taille, avec un nombre assez limité de membres personnes physiques et personnes morales, qu'il n'est pas évident de mobiliser de manière permanente et en quantité si des travaux de nature collégiale et d'une certaine envergure sont engagés. Cet exercice, consommateur de ressources, s'appuie uniquement sur le bénévolat des membres de la SOLEP.

Ensuite les membres du groupe de travail et les administrateurs de la SOLEP ont eu régulièrement des questionnements par rapport au positionnement de l'association vis-à-vis de la

neutralité à maintenir en rapport au volet d'analyse de l'offre d'évaluation au Grand-Duché. Les risques d'être vus et perçus comme juges et parties, et donc de ne pas avoir la légitimité indispensable pour faire valoir les analyses, étaient bien réels.

Ce chantier est prioritaire pour la SOLEP et confirme que le diagnostic est un exercice à forte valeur ajoutée. Il donne lieu à des réflexions et échanges très intéressants au sein de l'association et, à terme, au-delà de la SOLEP elle-même. La SOLEP est également consciente du fait que cet exercice est engageant et peut présenter un risque réputationnel s'il n'est pas conduit avec méthode et rigueur. Le chemin de la professionnalisation de l'évaluation au Luxembourg est sans doute encore long, mais plein de promesses.

Sénégal

La SenEval a choisi de soumettre la réalisation du diagnostic de l'évaluation à un groupe d'experts⁶ qui s'est engagé à tester l'utilisation et l'adaptabilité de l'outil diagnostique dans le contexte du Sénégal. L'approche sénégalaise était fondée sur des discussions entre experts en recherche d'un consensus informé – un peu à la façon d'un groupe Delphi. Voici les principaux constats issus de cette phase de test.

Constats

Notons tout d'abord que l'évaluation fait l'objet de nombreux débats dans l'espace public sénégalais. Par exemple, elle est aujourd'hui en jeu au regard de la réforme des finances publiques qui introduit le concept d'obligation de résultat plutôt que l'obligation de moyen. Le Sénégal dispose d'un fort potentiel à cet égard compte tenu d'un environnement assez favorable et de l'existence de textes législatifs et réglementaires qui ont mis en

⁶ Abdoul Aziz KANE, Ibrahima BA, Mouhamed BA, Sadou DIALLO, Rémy DIATTA, Sékou SOW, Lamine DIOP et Moussa DIAGNE.

place des organes publics dotés de la mission d'évaluation.

Pour autant, ce potentiel est mitigé d'abord par une absence de formation universitaire⁷ ou non universitaire formelle, une disponibilité limitée de données en temps réel (malgré des progrès chez l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie), de peu de mesures d'encadrement des spécialistes de l'évaluation et des missions d'évaluation. Il s'y ajoute une absence de synergie entre toutes ces parties prenantes dédiées à l'évaluation.

Quelle place l'évaluation occupe-t-elle dans les différents textes et missions organisationnelles ? Son positionnement semble faible quant à l'implication des organes administratifs en demande et en utilisation de l'évaluation ainsi qu'au niveau des institutions comme le parlement, l'exécutif et la justice. Les évaluations a posteriori axées sur l'utilisation des ressources financières sont en général commanditées par les partenaires techniques et financiers.

Pourtant, ce ne sont pas les spécialistes qui manquent : il existe un noyau de spécialistes formés⁸ et très expérimentés dans le secteur privé. Ces spécialistes sont souvent méconnus, sous-utilisés, insérés dans des fonctions qui ne leur permettent pas de jouer leur rôle professionnel ou bien affectés dans des organisations qui n'ont aucune culture de l'évaluation.

Une partie de ces spécialistes a bénéficié d'une formation en évaluation informelle au sein d'organisations et d'associations. On peut ajouter à cette formation informelle celle de spécialistes qui se font leur propre idée de l'évaluation et l'exécutent à leur manière en partant généralement

⁷ Les analystes de la SenEval ont constaté une absence de programmes complets de formation spécifiques à l'évaluation mais observent l'existence de modules de spécialisation en évaluation insérés dans des diplômes d'une autre thématique.

⁸ Ces spécialistes ont un niveau de formation supérieur à la maîtrise ou master, principalement dans les domaines connexes à l'évaluation.

de connaissances antérieures qu'ils ont du secteur concerné par l'évaluation; ceci se traduit en un apprentissage expérientiel propre à la structure ou au spécialiste.

Pour ce qui est de la qualité des rapports d'évaluation, les experts consultés perçoivent une satisfaction dans la qualité lorsqu'il est fait appel à une équipe de spécialistes de l'évaluation. Par contre, la satisfaction est faible lorsque l'on confie les évaluations à des spécialistes sectoriels plutôt qu'à des spécialistes de l'évaluation.

S'agissant de l'éthique dans l'exercice de l'évaluation, les experts de la SenEval ont constaté qu'elle n'est pas toujours respectée par les commanditaires. Ainsi par exemple, les experts impliqués dans la démarche d'analyse ont identifié des cas où les commanditaires veulent influencer les résultats de l'évaluation. S'ajoute à ce constat le fait qu'il n'existe pas de lignes directrices qui balisent, mettent en garde et protègent les spécialistes en suivi-évaluation dans les projets et programmes ou dans les cellules de planification, suivi et évaluation des ministères sectoriels. Les intérêts divergents des spécialistes et des commanditaires s'ajoutant au déséquilibre des rapports de pouvoir en l'absence de lignes directrices contraignantes, les relations peuvent parfois devenir conflictuelles.

Enseignements

Sur la base de l'analyse menée par le groupe d'experts de SenEval, deux axes majeurs d'interventions se dégagent : la demande comme levier et l'offre comme catalyseur.

La demande comme levier. La demande d'évaluations relève du pouvoir public qui est donc en situation de monopole de l'initiative du changement. Elle est le moteur de la dynamique de professionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Sénégal. Deux points d'appui se dessinent :

- Élaborer une Politique nationale d'évaluation. Selon la SenEval, la politique nationale de l'évaluation est la structure essentielle de la

professionnalisation de l'évaluation. Elle suppose la mise en place de cadres et d'organes administratifs, de textes législatifs et réglementaires qui précisent les droits et obligations. C'est un sujet d'actualité dans la sous-région : aujourd'hui le Sénégal a internalisé les directives de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine relatives à la réforme des finances publiques qui exigent le passage du « budget moyen » au « budget résultat ». C'est pourquoi la thématique de la professionnalisation de l'évaluation est fondamentale.

- Restructurer et dynamiser le dispositif existant. La structuration et la dynamisation passeront obligatoirement par (i) l'organisation du contrôle et du suivi en précisant les cadres, les processus, les procédures et les outils et (ii) la structuration des résultats et l'utilisation des rapports d'évaluation en précisant les types de données, les canevas et canaux de présentation.

L'offre est le catalyseur du changement. La SenEval conçoit qu'il faille agir à deux niveaux : (i) promouvoir une charte de normes de qualité et d'éthique de l'évaluation et (ii) instituer un cadre formel qui assure à la fois la disponibilité de ressources humaines compétentes et reconnues par une appréciation formelle avec des critères préétablis.

Ladite charte visera à assurer la qualité des évaluations et garantir notamment l'indépendance et l'objectivité des évaluateur-ric-e-s, organiser le contrôle et le suivi, définir des règles de recrutement des évaluateur-trice-s et mettre en place des procédures claires qui précisent les rôles et responsabilités des spécialistes de l'évaluation, les instructions sur la réalisation des évaluations et l'utilisation des résultats et des rapports d'évaluation.

Les organisations professionnelles telles que SenEval constituent des sentinelles de la mise en œuvre de la politique nationale de l'évaluation des politiques publiques. Elles devront œuvrer dans l'encadrement

et l'assurance-qualité. SenEval étant une entité dédiée à l'évaluation, elle devrait assurer le plaidoyer, la sensibilisation et la production scientifique de connaissance, de savoirs et de savoir-faire ainsi que la structuration de la demande.

Maroc

La stratégie de professionnalisation de l'évaluation, portée par l'AME, s'inscrit dans un processus itératif au long cours. L'AME a initié dès 2014 des activités d'échange interne sur le bien-fondé de la professionnalisation de l'évaluation au Maroc. En 2015, l'AME a dédié la troisième édition de la Semaine Marocaine de l'Évaluation au thème « La professionnalisation de l'évaluation : pourquoi, comment ? ». C'est dans cette lignée que l'association a adhéré à l'initiative de professionnalisation du RFE.

Le présent retour d'expérience constitue, avant tout, une opportunité d'apprentissage pour la communauté de l'évaluation au Maroc et une occasion de partager l'expérience de l'AME avec les ANÉ de l'espace francophone.

Un contexte favorable à la professionnalisation de l'évaluation au Maroc

Le contexte marocain est favorable à une réflexion sur la professionnalisation de la pratique évaluative. Il existe plusieurs textes instituant l'évaluation au Maroc : (i) la réforme de la Constitution⁹ a érigé l'évaluation des politiques publiques en principe constitutionnel ; et (ii) les différentes lois organiques de 2015 relatives aux collectivités territoriales au Maroc ont amené l'adoption des fonctions de suivi et évaluation au sein des différents conseils (région, province/préfecture et commune).

Des institutions sont investies de prérogatives constitutionnelles en matière d'évaluation des

⁹ Article 70 : Le Parlement exerce le pouvoir législatif. Il vote les lois, contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques

politiques publiques, dont le Parlement (Chambres des représentants et des conseillers) et la Cour des comptes. D'autres institutions publiques participent à la conduite de mandats d'évaluation spécifiques telles que l'Instance nationale d'évaluation du Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, le Conseil économique, social et environnemental et l'Observatoire national du développement humain. L'Inspection Générale des Finances, corps supérieur d'inspection des finances publiques a, entre autres prérogatives, de « procéder, à la demande du Gouvernement ou du Ministre des Finances, à l'évaluation de politiques publiques à caractère financier ou budgétaire ».

Enfin, plusieurs organisations internationales ont montré de l'intérêt pour l'expérience de l'AME et du Maroc en matière de capacités en évaluation. Par exemple, on retrouve (i) une étude sur le développement des capacités en évaluation, initiée par la Banque mondiale et la Banque Islamique de Développement en 2020, (ii) une étude sur les capacités nationales en suivi-évaluation au Maroc initiée par l'USAID en 2021, (iii) une étude exploratoire de l'état du suivi-évaluation initiée par le CLEAR Francophone en 2021 et (iv) une étude de cas relative à la mise en œuvre par le Maroc de la résolution 69/237 de l'Assemblée Générale des Nations Unies sur le « Renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays ».

Une approche ambitieuse et exigeante

L'approche de l'AME à la professionnalisation de l'évaluation au Maroc et à sa contribution au travail du RFE dans ce domaine est ambitieuse et exigeante. En effet, cette approche a consisté à (i) dresser l'état de l'institutionnalisation de la fonction au Maroc (2011-2021), (ii) conduire une méta-analyse de la pratique professionnelle de l'évaluation au Maroc (2011-2021) et (iii) utiliser les données des deux points précédents pour renseigner l'outil diagnostique national de la professionnalisation du RFE appliqué au cas du Maroc.

Bilan d'étape

Sur la base de l'approche adoptée, le groupe de travail de l'AME a réalisé (i) un bilan décennal de l'institutionnalisation de l'évaluation au Maroc (2011-2021), (ii) une revue documentaire et la préparation des outils, protocoles de collecte et d'analyse des données, (iii) une méta-analyse de plus de 300 termes de référence et plus de 100 rapports d'évaluation (2011-2021) et (iv) l'actualisation du questionnaire sur les capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques en évaluation au Maroc¹⁰.

Enseignements

Les principaux enseignements de l'expérience de l'AME sont comme suit :

- Le diagnostic national de la professionnalisation ne peut pas être renseigné sans la collecte, l'analyse et l'utilisation appropriée des données disponibles sur la fonction et la pratique de l'évaluation au Maroc.
- La conception et la conduite de l'enquête sur les capacités nationales en évaluation est nécessaire, car elle permettra de consolider le diagnostic national sur la professionnalisation de l'évaluation au Maroc.
- L'acceptabilité par la communauté de l'évaluation au Maroc de certains critères du diagnostic, tels que la qualité de la méthodologie ou l'analyse contextuelle dans les rapports d'évaluation, est problématique. Elle exige, certainement, une réponse réfléchie et fondée.

Afin d'obtenir un large consensus sur le diagnostic national de la professionnalisation au Maroc, il est indispensable d'associer d'autres parties prenantes concernées par l'évaluation, sa pratique professionnelle et ses produits.

Conclusion

Le projet pilote d'outil diagnostique de la professionnalisation appliqué à trois contextes nationaux démontre que la disponibilité d'un gabarit de réflexion peut appuyer le travail bénévole en canalisant les efforts et en facilitant le développement d'un plan d'action. Le projet a aussi démontré qu'il existe des écueils que les ANÉ devront prendre en considération :

Il faut déterminer le niveau de crédibilité que les observations doivent atteindre. La crédibilité doit être plus élevée si l'on vise à convaincre des acteurs extérieurs à l'ANÉ, mais une crédibilité accrue exige des investissements plus conséquents. Les trois exemples présentés ici reposent sur des approches très différentes.

Il ne faut pas minimiser l'inconfort que des personnes impliquées dans la démarche diagnostique pourraient ressentir à cause de conflits de rôles personnels.

Il faut se donner le temps requis pour s'assurer que toutes les perspectives importantes aient été prises en compte.

Il faut accepter que certaines dimensions de l'outil diagnostique n'aient pas de résonance dans un milieu national particulier ou aient une signification différente ; la grille d'analyse a été développée par des spécialistes africains, européens et nord-américains mais il n'en demeure pas moins qu'elle reflète la toile de fond culturelle des personnes impliquées.

Le RFE souhaite continuer à appuyer les ANÉ s'intéressant à l'analyse de leur contexte de professionnalisation de la pratique évaluative. Les ANÉ sont invitées à manifester leur intérêt.

¹⁰ Une première enquête sur les capacités nationales en évaluation a été réalisée par l'AME en 2012.

Auteur·trice·s

Sandrine Beaujean - SOLEP - Luxembourg
Ahmed Bencheikh - AME - Maroc
François-Xavier Borsi - SOLEP - Luxembourg
Moussa Diagne - SenEval - Sénégal
Benoît Gauthier - RFE - Canada
Stéphanie Musialski - SOLEP - Luxembourg

Comité de lecture

Claudine Morier - RFE/SEVAL - Suisse
Lynda Rey - RFE/SCÉ - Canada
Thaddée Yossa - RFE/CaDEA - Cameroun



Une publication du Réseau Francophone de l'Évaluation (RFE)

Numéro ISSN : 2534-6466

Retrouver les numéros de **Synthèses RFE** :
www.rfevaluation.org

Nous suivre



21 rue des Grands Champs, 75020 Paris
Courriel : rfe@rfevaluation.org