

## Tables des matières

Remerciements .....	2
Introduction .....	3
I. Profil du programme .....	4
1. Contexte de l'évaluation.....	4
2. Objectif de l'évaluation.....	5
3. Mandat d'évaluation.....	6
4. Cadre théorique et conceptuel.....	6
II. Description du programme.....	7
1. Raison d'être de l'EGAD.....	7
2. Cibles et intervenants du programme.....	8
3.1 Population cible.....	8
3.2 Intervenants du programme.....	9
3.3 Partenaires du programme.....	9
3. Les ressources du programme.....	9
4. Gouvernance du programme.....	10
III. Le modèle logique et les résultats du programme.....	11
1. Modèle logique.....	11
2. Narration du modèle logique.....	12
IV. Cadre méthodologique .....	13
1. Objectif et portée.....	13
2. Enjeux et questions d'évaluation.....	14
3. Utilisation des évaluations et amélioration continue.....	15
3. Stratégie d'évaluation.....	15
4.1. Méthodes d'évaluation .....	15
4.2. Les sources de données .....	15
4.3. Les indicateurs de mesure .....	16
4. Méthodes de collectes de données.....	16
V. Gestion du projet de l'évaluation .....	17
1. Les étapes de l'évaluation .....	17
2. Coût et échéancier et RH de l'évaluation.....	18
3. La gouvernance du projet d'évaluation.....	18
Conclusion.....	20
Références bibliographiques .....	21

Annexes..... 22

## **Remerciements**

La réalisation de ce stage a été rendue possible grâce à la bourse de court séjour octroyée par l'ENAP; à cet effet, ma gratitude s'oriente vers cette école en premier lieu.

En plus, sans la confiance et les judicieux conseils de mon maître de stage, M. Rares Burlacu et de mon encadreur, M. Kpidi Séka Valentin, ce rapport de stage n'aurait probablement pas vu le jour. Aussi leur suis-je très reconnaissant de leur contribution.

J'aimerais également exprimer ma gratitude à l'endroit du personnel de l'ENA-CI pour leur disponibilité et singulièrement à mon meilleur ami Claude Adoh pour les précieux commentaires qu'il a formulés au sujet du contenu du rapport.

Enfin, je ne saurais oublier de remercier tout spécialement celle qui m'a soutenu de manière indéfectible durant la réalisation de ce stage et qui a pris soin de mes deux filles durant tout l'hiver pendant que j'étais au chaud en Afrique, ma tendre moitié, Monique Adjoumani.

## **Introduction**

Dans un monde en perpétuelle mutation, sous les effets combinés de la mondialisation, du développement des nouvelles technologies et de l'environnement international de plus en plus concurrentiel, la Côte d'Ivoire, comme la plupart des pays du monde, considère la formation comme un enjeu stratégique et une priorité nationale. Cette volonté des autorités ivoiriennes s'est traduite par la création de nombreuses écoles dont l'École Nationale d'Administration (ENA) depuis les indépendances en 1960.

L'ENA dont la mission est de former les cadres de l'administration ivoirienne, notamment ceux destinés à l'administration générale, à la diplomatie et aux administrations et régies financières, est un acteur important au cœur de la formation des ressources humaines de l'État. Cette école se présente ainsi comme un levier pour conduire la Côte d'Ivoire à l'émergence à l'horizon 2020 comme le souhaite le Président de la République. Une telle vision ne pouvant se réaliser sans une administration publique performante, les réformes pour permettre à l'ENA d'intégrer la vision du développement du gouvernement et les normes internationales en matière de formation des agents publics deviennent particulièrement urgentes.

Ainsi, au moment où la Côte d'Ivoire aborde sa phase de reconstruction après une longue crise par la mise en place d'une administration transparente, moderne, performante et autonome, l'ENA, atout majeur dans la politique d'ivoirisation des cadres pour avoir formé plus de quatorze mille (14 000) fonctionnaires, veut aider à la consolidation des fondements de l'administration du pays. A cet effet, depuis 2012, l'ENA s'est engagée dans un processus de réforme, d'abord à travers le cadre stratégique de la réforme de l'ENA 2012-2015, puis par le plan stratégique 2015- 2020 en attente de validation, dans le contexte général de la réforme administrative initiée par le gouvernement à travers le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPPRA).

La relance de l'économie ne pouvant se faire sans un nouveau cadre de gouvernance approprié, il s'avère dès lors indispensable de fournir des cadres compétents à l'administration. Pour permettre l'École Nationale d'Administration (ENA), la structure principale chargée de la formation professionnelle de ces cadres, de répondre efficacement à ces enjeux, l'évaluation continue et permanente de ses programmes de formation s'impose. Car la modernisation de l'école d'administration publique qui transige par l'évaluation continue de ses programmes de formation constitue la base du renouvellement de la fonction publique.

Toutefois, le projet d'évaluation doit s'inscrire dans le cadre des réformes administratives en cours conduites par le Ministère de la Fonction Publique et la Réforme Administrative. Un cadre

d'évaluation doit être mis en place pour permettre l'amélioration continue des contenus des programmes d'enseignement et permettre à l'école de maintenir ou d'intégrer les standards internationaux en matière de formation. Mais avant, il est important de présenter l'école dans sa structure organisationnelle.

L'ENA est constituée d'organes, de structures d'appui et opérationnelles. Les organes de l'ENA sont au nombre de deux (02) aux termes de l'article 6 du décret n°97-25 du 15 janvier 1997 déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement : la Commission consultative de Gestion et la Direction. Il importe de préciser que la Commission consultative de Gestion est en fait le Conseil de Gestion de l'ENA.

Quant aux structures d'appui et opérationnelles, elles assistent le Directeur Général de l'ENA et sont placées sous son autorité. La structure d'appui est le Secrétariat général et les structures opérationnelles sont les suivantes:

- la Direction de l'École de Gestion Administrative et de la Diplomatie (EGAD) ;
- la Direction de l'École de Gestion Économique et Financière (EGEF) ;
- la Direction de la Formation Continue (DFC).

## **I. Profil du programme**

### **1. Contexte de l'évaluation**

Depuis plusieurs années, les différents gouvernements de Côte d'Ivoire multiplient les initiatives pour moderniser la fonction publique ivoirienne afin de la rendre performante. Après la longue crise politico-militaire qui a débouché sur des élections en 2010 et qui a vu l'accession à la tête d'un nouveau pouvoir, le Président de la République a décidé de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020. C'est dans cette optique qu'en 2012, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative a engagé plusieurs réformes de l'Administration pour améliorer sa performance et l'adapter au contexte politique, économique et social actuel du pays. Ces réformes sont censées s'étendre progressivement à l'ensemble des autres ministères et administrations du pays. Cependant, une telle vision ne peut se réaliser sans des ressources humaines compétentes, bien formées, et la mise en place d'un cadre de gestion efficace des ressources économiques et financières de l'État. La formation des cadres et agents de l'État devient une préoccupation dans un tel contexte, surtout au sein de L'ENA qui doit s'adapter à la vision du gouvernement et aux nouvelles problématiques de développement du pays. Le Plan National de Développement (PND 2012-2015<sup>1</sup>) dont la mise en œuvre devra favoriser à terme l'atteinte des Objectifs de développement est le seul cadre d'intervention de l'État et la boussole sur laquelle

---

<sup>1</sup> Rapport du cadre stratégique de l'ENA-CI

s'appuie l'ENA pour mener les réflexions devant conduire à l'amélioration de ses formations et contribuer à la performance de l'administration ivoirienne.

Dans ce Plan National de Développement, la Côte d'Ivoire entend reformer son Administration pour la rendre plus moderne, performante et au service du développement. Cette réforme s'appuie sur la qualité des ressources humaines puisqu'elles constituent le principal axe qui doit assurer les missions de développement du pays. Dès lors, l'École Nationale d'Administration (ENA), la structure Étatique par excellence chargée d'assurer la formation initiale et permanente des fonctionnaires et agents de l'État, doit remplir pleinement cette mission en accompagnant efficacement l'État dans la réalisation de sa vision. À ce titre, l'École de gestion administrative et de la diplomatie (EGAD) à l'intérieur de l'ENA qui forme les diplomates de carrière de la Côte d'Ivoire représente un outil essentiel dans la vision de développement de la Côte d'Ivoire. La qualité de la formation dispensée dans cette école constitue pour la Côte d'Ivoire à la fois un enjeu et un défi parce que les relations du pays avec l'extérieur en dépendent en partie. Il importe donc d'entreprendre sa réforme à travers l'évaluation du contenu de son programme de formation afin de l'adapter aux exigences de la nouvelle gouvernance publique et l'inscrire dans la voie devant conduire à l'émergence du pays à l'horizon 2020.

C'est dans ce même contexte que des réformes sont mises en œuvre aussi bien au niveau des concours d'entrée et qu'à la réorganisation du contenu de la formation de l'ENA de Côte d'Ivoire. Mais ces réformes doivent être suivies d'une recherche évaluation constante afin de voir si celles-ci ont atteint les objectifs au regard des questions qui ont soulevé leurs mises en œuvres.

Au regard de ce qui précède, l'institution de l'évaluation au sein de l'ENA et de l'EGAD en particulier cherchera à savoir si ces programmes d'enseignements notamment celui qui nous concerne actuellement la filière diplomatie répond encore aux exigences actuelles de la mondialisation des marchés. Pour cela, notre intervention sera de proposer et mettre en place un cadre d'évaluation au sein de l'ENA-CI pour une évaluation du programme d'enseignement de la filière diplomatie.

## **2. Objectif de l'évaluation**

Le Programme études de l'EGAD n'a été l'objet d'aucune évaluation systématique depuis sa création jusqu'à présent. L'objectif de la présente évaluation consistait surtout à revoir le contenu de la formation au regard des autres écoles de diplomatie de référence dans le monde. Autrement dit, il sera question de voir si ce programme de formation qui date des indépendances (1960) répond encore aux normes de formations actuelles dans un contexte de mondialisation des administrations. Autrement dit, face à l'environnement très changeant et aux nouvelles tendances économiques

mondiales, comment mettre en place un cadre d'évaluation afin d'améliorer les façons de faire de l'administration publique ivoirienne mais surtout des personnes issues de l'école de diplomatie en particulier, ou encore comment la réinventer pour qu'elle réponde efficacement aux attentes actuelles?

### **3. Mandat d'évaluation**

Concrètement, le mandat consiste à évaluer l'efficacité du Programme de formation de la filière diplomatique; c'est-à-dire vérifier si les objectifs sont toujours en adéquation avec les réalités du moment afin de pouvoir l'améliorer.

Les résultats de l'évaluation sont essentiellement destinés :

- Aux autorités ministérielles,
- À la direction des réformes administratives et pédagogiques,
- À la direction générale de l'ENA
- À la direction de l'EGAD garante du programme
- Et au gouvernement ivoirien.

### **4. Cadre théorique et conceptuel**

Le nouveau management public (NMP)<sup>2</sup> nous servira de cadre d'analyse pour notre évaluation. Apparu il y a une vingtaine d'années, le NMP adapte au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé contribuant ainsi à améliorer la gestion dans le secteur public. D'un point de vue théorique, le NMP est un concept qui puise ses fondements dans de nombreux courants de pensée (courant néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, etc.) et qui par bien des aspects rejoint l'idéologie du Public Choice reposant sur l'individualisme méthodologique (c'est-à-dire sur l'idée selon laquelle les intérêts d'une organisation publique doivent avant tout être analysés au travers des individus qui la composent et des stratégies qui leur sont associées), le recours aux privatisations et une plus grande souplesse et décentralisation des unités administratives.

L'idée principale du NMP est que les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent être transposées dans le secteur public jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, centré sur son propre développement, non innovant et possédant une hiérarchie trop centralisée. Le nouveau management public a entraîné avec lui des notions nouvelles comme la flexibilité, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance ou encore

---

<sup>2</sup> Anne Amar et Ludovic Berthier [en ligne] Le Nouveau Management Public : Avantages et limites

l'évaluation dans le secteur public. Malheureusement, ces notions qui sont au cœur du (NMP) font face à de nombreux obstacles dans leur application, essentiellement en raison de leur complexité. Notre travail ne vise ni à confirmer ni à infirmer ce cadre théorique, mais à nous en servir pour enrichir la compréhension du processus en cours d'une part, et d'autre part, de déceler et cerner l'influence de l'environnement d'une organisation sur ses résultats.

## **II. Description du programme**

### **1. Raison d'être de l'EGAD**

La description du programme est présentée à travers sa raison d'être, la nature de son intervention, sa cible, ses objectifs, les ressources investies, ses activités de gestion, ses extrants. Un modèle logique résume ces composantes. L'EGAD a été créée en même temps que l'ENA en 1960. Sa raison d'être étant de former des diplomates de haut niveau afin de représenter dignement la côte d'Ivoire à l'étranger; c'est à dire dans les consulats et représentations diplomatiques dans d'autres pays. Depuis 1960 date de sa création, son histoire est indissociable à celle de l'ENA. Cette école a vu son statut juridique évoluer en même temps que l'ENA. Ainsi de 1960 à 1991, à l'instar de l'ENA, elle a une direction centrale placée sous l'autorité du Ministre chargé de la Fonction Publique. Le décret n°91-29 du 6 février 1991 érige l'École Nationale d'Administration en Établissement Public National à caractère administratif et porte organisation de cet établissement. L'ENA est alors érigée en Établissement Public National (EPN) à caractère administratif placé sous la tutelle administrative du Ministre chargé de la Fonction Publique et sous la tutelle financière du Ministre chargé de l'Économie et des Finances.

Par ce statut d'EPN, l'ENA jouit d'une personnalité morale et est dotée d'une autonomie financière. L'institution dispose ainsi de ressources propres en complément des subventions de l'État. Pour sa bonne gestion, l'ENA est dotée d'un Conseil de Gestion, bénéficie de l'appui d'un Contrôleur budgétaire et d'un Agent Comptable ; puis, elle est soumise à un contrôle de tutelle qui est un contrôle de légalité et à posteriori.

Créée par la loi n°60-271 du 2 septembre 1960 et organisée par ses décrets subséquents n°62-186 du 8 juin 1962, n°78-242 du 22 mars 1978, n°78-243 du 22 mars 1978, n°91-29 du 6 février 1991 et n°97-25 du 15 janvier 1997, l'EGAD, établissement d'enseignement supérieur, est une école d'application à l'intérieur de l'ENA chargée de « la formation initiale et permanente des fonctionnaires et agents de l'État qui se destinent aux emplois à caractère administratif et de la diplomatie...»<sup>3</sup>. Objectif du programme

<sup>3</sup> Article 2 du décret n°97-25 du 15 janvier 1997 déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'École Nationale d'Administration.

L'EGAD a pour mission « de former aux emplois en vue du recrutement ou du perfectionnement des fonctionnaires de l'Administration générale et de la Diplomatie. Elle pourra en outre assurer toute autre formation à des matières nouvelles entrant dans le champ ses compétences au regard de sa mission »<sup>4</sup>.

L'EGAD a su accomplir largement sa mission en formant plusieurs cadres qui servent l'Administration ivoirienne à divers niveaux (14 000). Il est indéniable que cette École a été un atout majeur dans la politique d'ivoirisation des cadres en aidant à la consolidation des fondements de l'Administration du pays. Son expertise en matière de formation professionnelle avérée lui vaut la confiance de nombreux pays africains (le Burkina Faso, la Centrafrique, les Comores, le Congo, le Gabon, le Mali, le Niger, le Tchad, le Togo, etc.) qui lui confient la formation de leurs ressortissants en administration et en diplomatie.

Cependant, la formation continue est demeurée longtemps le parent pauvre de l'institution même si quelques séminaires semblent la sortir de sa léthargie. De même, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de formation préparatoires aux concours de promotion pour l'accès aux grades A5, A6 et A7, n'ont pu se faire en raison de l'absence d'un dispositif étatique prévu à cet effet. Par conséquent, l'EGAD comme l'ENA, dont la vocation est de contribuer à la modernisation de l'Administration, a privilégié la formation initiale au détriment de la formation continue des cadres de l'administration publique en général.

## **2. Cibles et intervenants du programme**

### ***3.1 Population cible***

Le recrutement au sein de l'EGAD est régi par celui de l'ENA, c'est à dire par le décret n° 93-714 du 19 août 1993 relatif aux conditions d'accès à l'École Nationale d'Administration et au régime de la scolarité. Aux termes dudit décret, l'accès à l'EGAD se fait par voie de concours directs et professionnels pour les différents cycles de formation, le Cycle supérieur (CS), le Cycle moyen supérieur (CMS) et Cycle moyen (CM). Les programmes de formation de l'EGAD sont destinés à plusieurs catégories de personnes. Pour les personnes détentrices d'un baccalauréat est offert le cycle moyen. Pour les personnes détentrices d'un baccalauréat +2 est offert le cycle moyen supérieur. Et enfin, pour les personnes détentrices d'une maîtrise et plus le cycle supérieur. La formation professionnelle est offerte à ces trois catégories de personnes qui travaillent déjà au sein de la fonction publique. Au titre des concours directs et professionnels, les conditions de candidature sont notamment liées à l'âge (avoir au maximum 38 ans pour le CS direct et 40 CS

---

<sup>4</sup> Article 3 du décret n°97-25 du 15 janvier 1997 déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'École Nationale d'Administration.



professionnel, 35 ans pour le CMS direct et 30 ans pour le CM), au diplôme et à la nationalité ivoirienne. Particulièrement pour les candidats au concours direct d'accès au Cycle supérieur, ils doivent suivre des cours obligatoires de préparation.

Auparavant, la filière diplomatie était destinée à la formation de tous les agents qui vont exercer aux affaires étrangères, à savoir, les secrétaires des affaires étrangères et secrétaires adjoints (CS et CMS) et les chanceliers (CM). Autrement dit, le concours se faisait au niveau de tous les trois cycles. Cependant, avec les différentes reformes réalisées au sein l'administration ivoirienne, les affaires étrangères ivoiriennes exigent des fonctionnaires d'un certain niveau d'études. Pour cela, la formation de la diplomatie ne s'offre qu'au cycle supérieur, les cycles inférieurs étant désormais sur demande expresse en fonction des besoins de l'administration.

### ***3.2 Intervenants du programme***

Les parties prenantes sont les administrations, les formateurs, les anciens élèves, le secteur privé, les organisations de la société civile, les partenaires techniques et financiers au développement.

- Le ministère de la fonction publique
- ENA
- Ministère de l'économie et des finances
- Ministère des affaires étrangères
- Certaines universités et grandes écoles
- Études Supérieures Africain en Management des Établissements Sanitaires (CESAMES)

### ***3.3 Partenaires du programme***

Auparavant, l'École n'avait pas de partenaire. Mais depuis la reforme mise en place en 2012, on a vu l'intervention des bailleurs de fond à savoir l'UNICEF, le PNUD ; lesquels bailleurs de fond apportent des expertises dans des domaines bien précis.

## **3. Les ressources du programme**

Hormis le personnel administratif cité plus bas dans la partie gouvernance, le programme de formation de l'EGAD ne dispose pas d'autres personnels permanents. En effet, les enseignants qui dispensent les cours ne sont que des vacataires. Étant donné que l'école ne connaît pas d'avance le nombre de places allouées les années à venir, elle ne peut se permettre de recruter des enseignants permanents.

Quant aux ressources financières, il faut noter que les différentes écoles au sein de l'ENA ne perçoivent pas de budget alloué uniquement au volet enseignement. Nous ne pouvons pas dissocier le budget alloué à l'ENA de la filière diplomatie de l'EGAD. Il y a un seul budget global géré par

l'agent trésorier de l'ENA. Celui-ci se charge de les exécuter séparément à la fin des différents semestres. Autrement dit, les enseignants vacataires sont payés une fois qu'ils ont fini de dispenser les cours du semestre tout en tenant compte du nombre d'heures de cours enseigné. Par ailleurs, il est bon de noter que le taux de cours horaire est évalué à 7500 FCFA, c'est-à-dire 17\$ canadien.

#### **4. Gouvernance du programme**

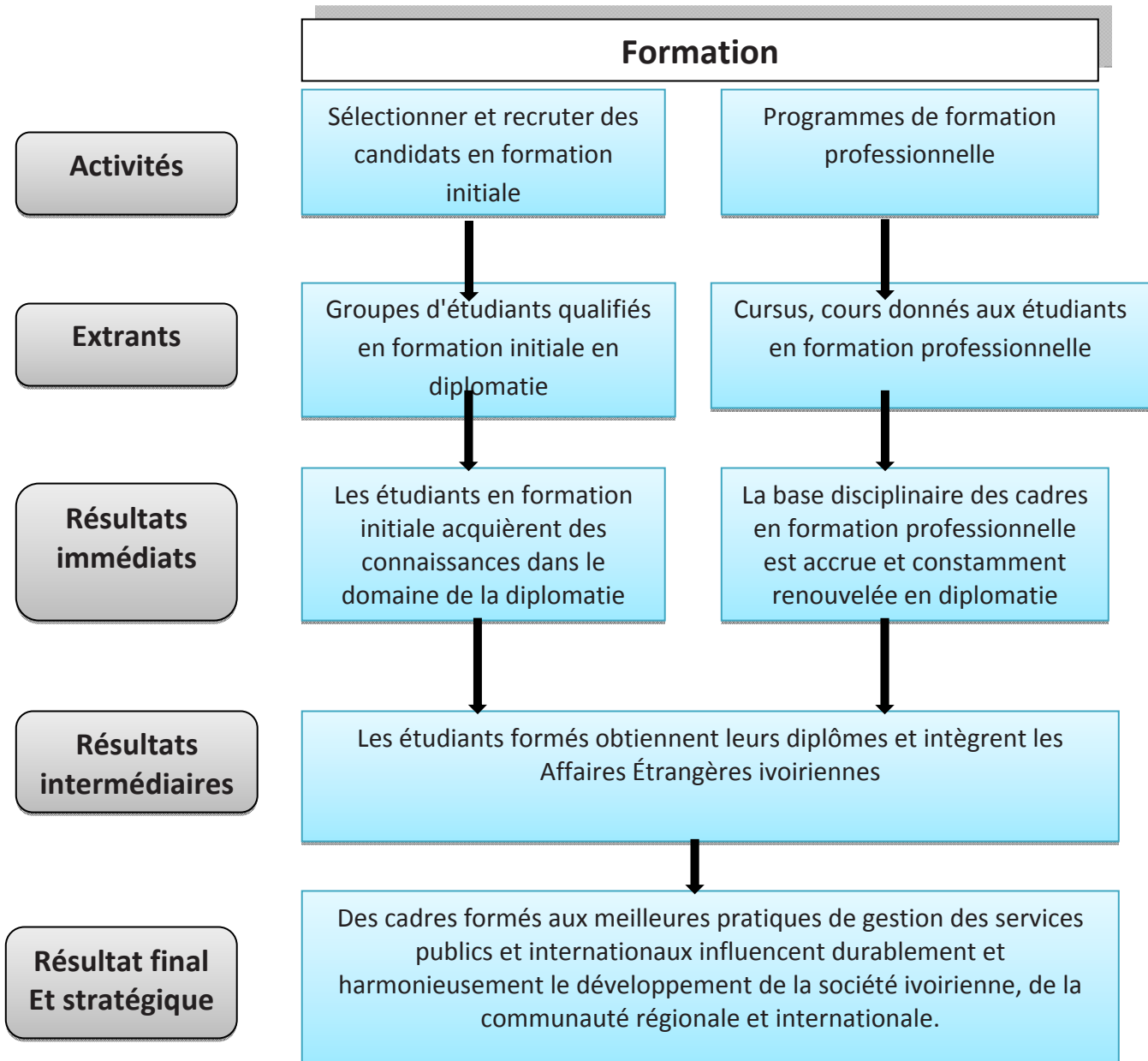
La gouvernance du programme est assurée principalement par la direction générale de l'ENA ainsi que les responsables au sein de l'établissement qui gèrent le programme, c'est-à-dire l'EGAD. En d'autres termes, ce sont :

- Le directeur de l'EGAD
- Sous-directeur
- Le Chef de service des études qui est chargé de la programmation et du suivi des études avec son équipe, c'est-à-dire les chargés d'Études et d'encadrement
- Le Chef de service des stages qui affecte, coordonne les stages, fait le suivi et évalue les stagiaires en collaboration avec ses chargés d'études et d'encadrement.

Les Affaires étrangères interviennent à travers des coordonnateurs de la filière. Elles sont l'interface entre l'École qui héberge la filière (EGAD) et le ministère des affaires étrangères. Elles orientent les cours en fonction de la vision du pays sur le plan international.

### III. Le modèle logique et les résultats du programme

#### 1. Modèle logique



## **2. Narration du modèle logique**

Le modèle logique (ML) représente sous forme de diagramme les principaux éléments du programme et en décrit le fonctionnement en termes concis. Il fait ressortir les relations déterminantes entre les activités, les extrants et les résultats, ce qui aide à mieux comprendre les buts visés par le programme. Le texte narratif qui suit explique comment les activités du programme contribuent à la réalisation des résultats, et comment les résultats de niveaux inférieurs entraînent ceux de niveau supérieurs dans la réalisation et la mise en œuvre du programme.

Les résultats prévus font référence aux résultats que l'on prévoit obtenir du programme. Les résultats du programme sont subdivisés en trois catégories: les résultats immédiats (court terme), intermédiaires (moyen terme) et final (long terme). Les résultats prévus aux divers stades du programme sont décrits dans les sections suivantes.

### **2.1. Résultats immédiats**

Après le concours d'entrée qui permet de sélectionner les meilleurs candidats qui auront réussi les examens écrits et l'entrevue de sélection définitive, les futurs fonctionnaires vont choisir leur filière par ordre de mérite pour être affectés dans les différents programmes de formation dont l'EGAD. Les étudiants qualifiés constituent donc l'extrant du programme de formation de diplomatie. C'est dans ce programme qu'ils seront formés au métier de diplomate. Le résultat immédiat de cette formation est que les étudiants vont acquérir des connaissances dans un domaine de compétence précis.

Le deuxième volet de cette école est de donner une formation professionnelle continue aux anciens fonctionnaires issus de cette école. La formation professionnelle servira pour le renforcement des capacités des fonctionnaires déjà en fonction. Les fonctionnaires constituent l'extrant principal. Ceux-ci seront reçus dans ce programme en formation continue et professionnelle pour le développement des capacités et des compétences comme indiqué plus haut. Cet autre programme va permettre de renouveler constamment un bassin élevé de cadres compétents dont les connaissances seront actualisées pour faire face aux défis que constitue la modernisation de l'administration mais surtout de faire face à celui de la mondialisation.

### **2.2. Résultats intermédiaires**

Dans cette partie de leur cheminement, les étudiants des deux formations, à savoir du concours direct et professionnel vont obtenir leur diplôme de fin de formation et être affectés au ministère des Affaires étrangères pour une durée de quatre ans. Une fois, les quatre années passées, ils seront aptes à être affectés dans les consulats et ambassades de la Côte d'Ivoire.

### **2.3.Résultat final**

On aura en bout de ligne des cadres formés aux meilleures pratiques de gestion des services publics administratives et diplomatiques qui vont ainsi influencer durablement et harmonieusement le développement de la politique étrangère de l'État de Côte d'Ivoire auprès de la communauté régionale et mondiale; ce qui pourra rehausser l'image et la notoriété de l'EGAD dans la sous-région et dans le monde entier.

## **IV. Cadre méthodologique**

### **1. Objectif et portée**

L'objectif de cette évaluation est de déterminer si le programme de formation de l'EGAD répond encore aux normes de formation de pointe et de qualité en matière de diplomatie et en administration générale. Il s'agira de voir si le programme de formation dans sa globalité est toujours d'actualité. L'évaluation englobe toutes les activités du programme, et vise l'atteinte des objectifs suivants :

- répondre aux questions d'évaluation portant sur la conception, la planification et le fonctionnement du programme de même que sur les résultats atteints jusque-là, afin que l'EGAD puisse apporter les améliorations qui s'imposent;
- servir de préalable aux évaluations futures en ce qui a trait à la collecte de données sur les résultats;
- colliger des données qui permettront de documenter plusieurs aspects d'une éventuelle réforme des programmes de l'école;

La portée de l'évaluation du programme de l'EGAD doit être inscrite dans le cadre des vastes programmes de réformes entrepris par l'État de Côte d'Ivoire. En effet, ce programme doit être évalué de manière systématique comme un programme classique, afin de mettre à jour le contenu des cours au regard de l'évolution de la politique internationale. De ce fait, notre évaluation portera sur la mise en œuvre et les résultats immédiats du programme qui sont facilement mesurables. L'évaluation de ce programme vient pour confirmer la volonté gouvernementale d'instituer cette pratique et réitère ainsi l'importance de l'évaluation de programme et de la gestion axée sur les résultats et cela en conformité avec le cadre conceptuel ou théorique énoncé plus haut.

## 2. Enjeux et questions d'évaluation

L'évaluation du programme d'étude de l'EGAD aura comme cadre de référence le cadre stratégique de la réforme de l'école nationale d'administration entrepris depuis plusieurs années déjà. Ce dernier, en conformité avec le contexte de la nouvelle gestion publique, de la gestion axée sur les résultats, de la reddition des comptes et d'imputabilité préconise comme enjeux d'évaluation : la pertinence (Besoins continus du programme, conformité avec les priorités gouvernementales et harmonisation avec les rôles et responsabilité du gouvernement) et le rendement (atteinte des objectifs et utilisation judicieuse des ressources du programme). À ces enjeux, nous ajouterons un quatrième, à savoir l'amélioration continue (utilisation des réformes antérieures, suivi des recommandations). Ainsi, les questions (Questions générales) ci-après seront évaluées dans chaque catégorie d'enjeu.

### Enjeu 1 : La pertinence

- a. Dans quelle mesure le programme de formation continue-t-il de correspondre aux priorités gouvernementales et au mandat de l'EGAD?
- b. Dans quelle mesure continue-t-il de répondre de façon réaliste à un besoin réel ?
- c. Dans quelle mesure est-il en adéquation avec les réalités du moment au regard des changements observés dans les relations internationales depuis la fin de la guerre froide?
- d. Dans quelle mesure la formation continue de correspondre aux standards en matière de formation au regard de l'évolution de la diplomatie mondiale?

### Enjeux 2 : Rendement

#### Efficacité

- a. Dans quelle mesure le Programme d'étude produit-il les résultats escomptés tout en respectant des limites budgétaires fixées ?
- b. Dans quelle mesure les cours du programme sont-ils conçus, actualisés et exécutés de la meilleure façon possible ?

#### Efficience et Économie :

- a. le Programme de formation produit-il les extrants prévus, tout en respectant des limites budgétaires fixées et les délais établis?
- b. Les ressources du programme sont-elles judicieusement utilisées ?
- c. Les ressources du programme sont-elles suffisantes ?

### 3. Utilisation des évaluations et amélioration continue

Dans quelle mesure le processus d'évaluation pourrait-il s'appuyer sur le volet pédagogique du cadre stratégique des réformes antérieures, en précisant la méthode de recherche d'informations ainsi que les indicateurs de mesure.

### 3. Stratégie d'évaluation

#### 4.1. Méthodes d'évaluation

Pour l'évaluation de ce programme nous proposons une évaluation de type formative afin de mettre l'accent sur les voies et moyens nécessaires pour améliorer le programme de l'EGAD. En effet, ce programme n'ayant jamais été évalué, nous constatons qu'il a une structure de gouvernance qui a évolué depuis sa mise en œuvre et qui fonctionne encore dans un contexte politique instable<sup>5</sup>. De ce fait, ce programme ne pourrait être évalué en utilisant les mêmes standards qu'un programme établi récemment. L'évaluation formative que nous suggérons examinera donc l'efficacité de la mise en œuvre de ce programme afin de fournir l'information qui facilitera son amélioration.

Pour réduire les limites liées à la validation des résultats (à cause de la nature du programme), nous suggérons les modèles "avant-après avec un seul groupe" (modèle quasi-expérimental) et modèle implicite "ex post" (modèle non expérimental) pour valider les impacts du programme. En effet, l'avantage de ces deux modèles est qu'ils se caractérisent par l'absence de groupe de comparaison ce qui est souvent fréquent dans des pays en crise. De plus, ces modèles offrent la possibilité « d'estimer » le groupe de contrôle en demandant aux participants d'estimer l'effet différentiel (ou incrémentiel) du programme.

#### 4.2. Les sources de données

Deux types de sources fourniront des informations dans le cadre de la présente évaluation les données primaires et secondaires. Ces dernières découleront de l'examen exploratoire de nombreux documents notamment ceux constitués lors des différentes réformes de l'école nationale d'administration depuis sa création ; les bases de données de statistiques du ministère de la fonction publique qui renferment d'importantes informations à jour sur le déploiement et les affectations des fonctionnaires et divers documents administratifs et une analyse documentaire au sein de l'EGAD.




---

<sup>5</sup> Nous faisons référence aux changements de gouvernements qui peuvent affecter la raison d'être du programme ainsi que les fonds qui lui sont alloués

Par la suite, une enquête par questionnaire, des groupes de discussion et des entrevues semi-dirigées fourniront des données primaires et viendront enrichir les informations collectées par la voie secondaire.

#### ***4.3. Les indicateurs de mesure***

À chaque question d'évaluation correspond un ou plusieurs indicateurs de mesure. Il sera question de présenter dans une matrice générale d'évaluation les indicateurs qui permettront de mesurer la réalisation des objectifs de l'évaluation.

#### **4. Méthodes de collectes de données**

Pour traiter les enjeux retenus et répondre aux questions d'évaluation, l'équipe d'évaluateurs aura recours à plusieurs méthodes de collecte de données. Comme mentionné dans la section consacrée aux sources de données, la stratégie de preuve de la présente évaluation reposera sur une analyse documentaire, un questionnaire, des groupes de discussion et des entrevues semi-dirigées. La pluralité des méthodes répond au souci de triangulation, de la validité et de la fiabilité des résultats d'une part, et d'obtenir tous les indicateurs de mesure de l'évaluation d'autre part.

Les méthodes retenues et présentées ci-dessous seront de nature qualitative et quantitative. L'évaluation étant formative l'exercice vise principalement à évaluer le contenu du programme. Le tableau 2 présente et décrit les différentes méthodes de collecte de données retenues pour recueillir les informations requises pour cette évaluation.

- L'analyse documentaire
- La revue de littératures
- L'enquête par questionnaire électronique
- Les groupes de discussion
- Les entrevues semis dirigées
- Groupe d'expert



Tableau 2 : Méthodes de collecte de données

Étapes de l'évaluation	Description
<b>Revue des dossiers</b>	Elle consiste en l'examen des documents planification, des dossiers administratifs et financiers et les études internes d'évaluations et de vérification. La revue de dossiers est une source importante d'information car ces documents suivent l'évolution du programme et peuvent corroborer l'information sur les perceptions et les connaissances des membres de son personnel.
<b>Revue littéraire</b>	Une revue littéraire portant sur les approches, les stratégies, les enjeux, les questions et les méthodologies généralement utilisés pour la réalisation d'une évaluation formative va permettre de comprendre les hypothèses émises lors de la planification du programme. Cette revue comprendra les communications académiques et scientifiques publiées et des études spéciales de recherche.
<b>Revue des bases de données du programme</b>	La consultation des bases de données existantes contient de l'information sur les intervenants, les participants et les bénéficiaires du programme. Elle permet également d'avoir de l'information sur le rendement du programme, à savoir, les activités, extraits et les résultats immédiats.
<b>Entrevue avec des personnes ressources</b>	L'entrevue concerne les personnes ressources du programme, agents d'ambassades et consulats formés à l'école et les gestionnaires (ambassadeurs et diplomates) des différents ministères, ainsi que les intervenants et les participants.
<b>Groupe d'experts</b>	Cet élément inclurait un groupe d'experts scientifiques (provenant à la fois des organes de l'ONU y compris des universitaires renommés dans le domaine de l'administration publique et diplomatique ou un, qui se réuniraient pour étudier des aspects particuliers du programme et donner un avis d'expert. Cette expertise représente un point de vue que l'on ne peut obtenir ailleurs et qu'il est possible d'utiliser lorsque les données servant à l'évaluation quantitative sont limitées.

## V. Gestion du projet de l'évaluation

### 1. Les étapes de l'évaluation

Dans le souci de garantir des résultats fiables de l'évaluation, gage de son utilisation efficace, le projet passera par plusieurs étapes. La phase exploratoire a favorisé notre connaissance du programme, la collecte des données secondaires et primaires, la précision du mandat d'évaluation. Elle sera aussi déterminante pour la formulation des questions d'évaluation et la planification du projet.

La phase suivante portera sur la mise en œuvre proprement dite de l'évaluation, à savoir la collecte des données, leur analyse et le traitement des résultats. Suivra alors l'élaboration du rapport, qui consistera en l'identification des résultats, des recommandations et de la rédaction du rapport. Enfin, interviendront la diffusion du rapport et le suivi des recommandations.

## **2. Coût et échéancier et RH de l'évaluation**

Les coûts de l'évaluation couvrent toutes les étapes de la démarche d'évaluation, à savoir, *les préalables (études exploratoires)* (consulter les partenaires et les prestataires du programme, faire une ébauche, prévoir le budget, nommer un responsable et un comité de pilotage), *la planification* (préparer les termes de référence, identifier et préciser les questions, recenser l'information, concevoir une démarche d'évaluation, définir le programme de travail ainsi que le budget et l'échéancier), *la réalisation* (exploitation des données disponibles, collecte de donnée, analyse et interprétation, rédaction des rapports provisoire et final) *communication et diffusion du rapport* (traduction du rapport final et diffusion). Les préalables et la valorisation se font essentiellement au niveau de l'organisation qui commande l'évaluation, tandis que la réalisation se fait exclusivement au niveau de l'évaluateur. Quant à la préparation, elle est à cheval entre l'organisation et l'évaluateur. Selon le conseil du trésor, l'estimation budgétaire relative à l'évaluation d'un programme varie selon la nature et la complexité de ce dernier. En règle générale, le pourcentage du montant consacré à l'évaluation ne devrait pas dépasser 10 % du budget total du programme.

Étant donné que le budget total alloué au programme est inconnu et intimement lié au budget de fonctionnement de l'ENA, nous ne saurions nous appuyer sur cette règle pour fixer un budget. Aussi, considérant que l'évaluation impliquera des voyages à l'international pour la collecte de données, nous estimons à environ un an (1an) la durée requise pour compléter toutes les étapes de cette évaluation formative. Les coûts et échéancier approximatifs de l'évaluation sont résumés dans le tableau suivant.

### **Tableau : Coûts et échéancier et RH de l'évaluation (voir annexe1)**

## **3. La gouvernance du projet d'évaluation**

L'équipe de l'évaluation sera dirigée par un collège composé de trois personnes. Les trois responsables coordonnent ensemble la mise en œuvre du projet d'évaluation proprement dit. D'autres responsabilités sont individuelles. L'annexe 2 présente la matrice d'attribution des responsabilités. Pour ce qui est de la stratégie de gestion, du suivi et du contrôle du projet, une matrice est prévue à cet effet. Cet outil nous permettra de suivre de façon précise la fréquence de réunions et nous permettra de voir comment la coordination est effectuée; la fréquence du rapport

d'avancement des travaux et les différents destinataires. La stratégie de gestion et de contrôle des risques consiste à faire aussi un découpage et associer des objectifs corrects, le tout consigné sur une fiche. Compte tenu de la durée du projet qui s'étend sur (12) mois, une réunion mensuelle de coordination s'impose afin de suivre efficacement l'évolution du projet et de palier aux blocages et insuffisances. Cela permettra de ne pas excéder les délais qui pourront engendrer des surcoûts supplémentaires.

## Conclusion

Le devis de l'évaluation formative que nous proposons devra permettre à l'État de Côte d'Ivoire, au travers du ministère de la fonction publique tutelle de l'institution, et à la direction générale de l'ENA de prendre des décisions éclairées en vue de maîtriser les contours du programme dans un souci d'amélioration continue. Les questions qui ont guidé l'élaboration de ce cadre d'évaluation sont axées sur la recherche de moyens devant permettre à l'école d'améliorer ses programmes et d'atteindre ses objectifs. Pour y arriver, nous avons relevé une série d'activités à accomplir ainsi que les techniques à privilégier pour atteindre l'objectif visé. Parallèlement, une démarche systématique de collecte de données et d'analyse des informations recueillies sera observée. Notons que cette évaluation s'étalera sur neuf (9) mois. Cette étude permettra à la direction de l'EGAD principal destinataire d'entreprendre des réformes administratives, pédagogiques et de faire des ajustements au regard de la mondialisation des administrations. Cette démarche est nécessaire à la mise en œuvre efficiente du programme en vue de répondre efficacement aux besoins à l'origine de sa création. Pour terminer, soulignons que notre équipe de recherche va épouser les valeurs d'éthiques relatives à la déontologie de la profession d'évaluateur en matière d'évaluation, et ceci durant tout le processus de notre étude. Il est également important de savoir que, même si nous allons suivre une démarche rigoureuse de recherche, nous sommes conscients des limites de notre étude. Par ailleurs, l'évolution continue des préoccupations économiques, politiques et sociales doit pousser les gestionnaires du programme à faire l'objet de veille pour de constantes mises à jour, afin de toujours répondre efficacement et rapidement aux nouvelles normes qu'impose la mondialisation.

## Références bibliographiques

Gauthier, B. (2009). Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, Québec, 5e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.767p.

Rapport du cadre stratégique de la réforme de l'ENA-CI

Plan d'actions stratégiques de l'ENA-CI 2013-2015

Anne Amar et Ludovic Berthier [en ligne] Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites

## Annexes

(Annexe 1) Tableau : Coûts et échéancier et RH de l'évaluation

Activités	Échéancier 12 mois	Évaluateurs (équipe de 3)	Assistants expérimentés (02)	Assistant techniques (04)	Assistant administratifs (02)
Exploration des documents	Mai	20H	15H	10H	20H
Planification	Mai-juin	40H	20H		20H
Pré test	Juillet -Aout	30h	20h	45h	20H
Collecte des informations	Septembre Octobre Novembre décembre	60H	45H	120H	120H
Analyse et interprétation des résultats	Janvier - février	120H	45H	60H	60H
Élaboration du rapport	Mars	90H	30H		45H
Communication et diffusion du rapport	Fin Avril	45H			30H
<b>Total</b>	12 mois	405X3 = 1215 H	175 X2 = 350H	235 X 4 = 940H	315 X 2 = 630H
<b>Taux horaires</b>		60\$/H	38\$/H	24\$/H	30\$/H
<b>Total</b>	<b>12 mois</b>	<b>72900\$</b>	<b>13300\$</b>	<b>22560\$</b>	<b>18900\$</b>
<b>Coût total du projet : 127,660\$ ± 57 447 000 F CFA 1\$=450frs</b>					

## Annexe 2 : Matrice de suivi et de gestion du projet

activités	Rapport d'avancement technique	Rapport de suivi	Destinataires	Suivi et contrôle	délais
Phase exploratoire	Mensuel	3mois	Direction	Bamba Yacouba	3mois
planification	Mensuel	3mois	Direction	Directeur de projet	2mois
Préparation de l'enquête	bi hebdo	Mensuel	Direction	Directeur de projet	2mois
Mise en œuvre	bi hebdo	Mensuel	Direction	Directeur de projet	3mois
Élaboration du rapport	bi hebdo	Mensuel	Direction	Directeur de projet	1mois
Diffusion	3mois	hebdomadaire	Direction	Directeur de projet	1mois
Suivi des recommandations	6mois	1an	Direction	Directeur de projet	illimite

