

Évaluation des politiques publiques: Quels enjeux pour l'Algérie ?

Evaluation of public policies: What challenges for Algeria?

تقييم السياسات العمومية: ما التحديات بالنسبة للجزائر؟

-Latreche imene: MAA, GMES, Université Constantine2, imene.latreche@univ-constantine2.dz

-Cherabi Abdelaziz: Professeur, GMES, Université Constantine 2, abdelaziz.cherabi@univ-constantine2.dz

Received: 20/08/2020

Accepted : 08/12/2020

Published : 10/01/2021

ملخص

تهدف الورقة البحثية إلى المساهمة في وضع إطار مفاهيمي وصفي لجانب خاص من جوانب تحسين الفعل العمومي، و هو تقييم السياسات العمومية، وذلك برفع بعض التحديات بالنسبة للجزائر من اجل تعزيز ثقافة التقييم و التوعية بضرورة توسيع نطاق العملية التقييمية، أخذا بعين الاعتبار الحاجة المتزايدة لتطبيقها و أهميتها بالنسبة للحكومة. تُظهر النتائج أهمية إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسة التقييم؛ بتحديد المعايير من أجل تقييم أفضل، وكذا العلاقة التبادلية بين إرساء الحوكمة الرشيدة و التقييم.

الكلمات المفتاحية: التقييم؛ السياسة العمومية؛ المأسسة؛ الشفافية؛ الحوكمة.

تصنيف JEL: H11, H43, H83, P35.

Abstract

The purpose of this paper is to contribute to a descriptive conceptual reflection on a particular aspect of the improvement of public action, which is the evaluation of public policies, by raising certain challenges for Algeria in order to strengthen the culture of evaluation and making awareness to widen the scope of evaluation process, taking into account the growing need for its application and interest for government.

The results underline the importance of the institutionalization of the evaluation practice; the renewal of the criteria for a better evaluation; as well as good governance which is reinforced reciprocally with evaluation.

Key words: Evaluation; Public policy; Institutionalization; Transparency; Governance.

Résumé

Le propos de ce papier est de contribuer à une réflexion conceptuelle descriptive sur un aspect particulier de l'amélioration de l'action publique, qui est l'évaluation des politiques publiques, en relevant certains enjeux spécialement dans cas de l'Algérie, afin de renforcer la culture de l'évaluation et sensibiliser à élargir le champ d'application du processus évaluatif, prenant en considération le besoin grandissant de son application et son intérêt pour le gouvernement.

Les résultats soulignent l'importance de l'institutionnalisation de la pratique évaluative ; du renouvellement des critères pour une évaluation meilleure; et d'une bonne gouvernance qui se renforce réciproquement avec l'évaluation.

Mots-Clés : Evaluation ; Politique publique; Institutionnalisation ; Transparence ; Gouvernance.

Jel Classification Codes : H11, H43, H83, P35.

Introduction :

L'évaluation est une démarche très ancienne et fait partie d'un grand processus de construction. Il y a plus de 5000 ans, les anciens Egyptiens faisaient le suivi de la production céréale de façon régulière, en Chine l'utilisation des méthodes évaluatives formelles pour recruter les fonctionnaires était déjà là depuis 4000 ans. Au XIX^e siècle, l'évaluation des programmes éducatifs et sociaux a commencé à prendre racine dans plusieurs pays anglo-saxons, et en XX^e siècle l'évaluation officielle a été instituée aux Etats Unis dans de différents domaines (santé, logement, productivité du travail, tests pédagogiques standardisés...), ainsi que dans les facultés de médecine au Canada. Le besoin de l'évaluation a augmenté pendant et après la Seconde Guerre Mondiale. Vers la fin des années 60 de nombreux pays d'Europe occidentale ont commencé à entreprendre une évaluation de programme, puis au cours des années 70 et celles 80 l'évaluation est devenue une véritable profession dans de nombreux pays de l'OCDE (Morra Imas & Rist, 2009, pp. 19-21), la majorité de ses pays ont développé des mécanismes pour promouvoir l'utilisation de l'évaluation des politiques publiques. Au fil des années qui ont suivi, un intérêt accru pour l'évaluation est apparu, d'où la désignation de l'année 2015 comme année internationale de l'évaluation et le lancement de "*Global Evaluation Agenda for 2016–2020*", entre autre les Nations Unies ont adopté une résolution visant à renforcer les capacités des Etats en matière d'évaluation.

En tant que tel, l'évaluation des politiques publiques est au cœur de toute réflexion sur la réforme de l'état. Au regard d'une situation interne caractérisée par une raréfaction croissante des ressources, et au vu des différentes contraintes budgétaires en Algérie, compte tenu de profil budgétaire où les dépenses se situe à 7372,7 Mrds DA selon le projet de la loi de Finances complémentaire (PLFC) qui prévoit un déficit budgétaire de 1976,9 Mrds DA, soit -10,4% par rapport au PIB, contre -1533,4 Mrds DA prévu dans la Loi de Finances Initiale (LFI) pour l'année 2020, soit -7,2% du PIB (DGPP, 2020, p. 5), la nécessité de l'évaluation suscite de plus en plus un intérêt croissant afin d'opter pour une meilleure gestion de l'argent public, et de vérifier si les meilleures conditions des coûts ont été respectés ainsi de rendre des comptes sur leur utilisation sont des exigences rémanentes, d'autant plus que les indigences de transparence se font plus pressantes pour parvenir à l'amélioration de la gouvernance publique.

A cet égard, la question principale est la suivante : Quels enjeux pour l'évaluation des politiques publiques en Algérie ?

Nous avons formulé des sous questions aux quelles nous tenterons de répondre tout au long de cet article, comme suit :

- Qu'entend- on par l'évaluation ?
- Quel rôle peut prendre l'institutionnalisation dans la promotion de la pratique de l'évaluation ?
- Quels sont les nouveaux critères d'évaluations ? Et à quoi servent-ils ?
- Est-ce la gouvernance influence ou s'influence par l'évaluation ?

L'objectif de cet article est de soulever quelques enjeux pour l'évaluation des politiques publiques en Algérie afin de renforcer la culture de l'évaluation, de sensibiliser à sa pratique et d'essayer d'élargir le champ d'application du processus évaluatif, surtout que cette dernière tarde à trouver un terrain propice et prend du recul pour voir le jour, par rapport

aux quelques expériences internationales, pourtant, c'est une piste qui mène droit vers l'amélioration de l'action publique, la réduction des déficits budgétaires et la diminution de probabilité de défaillance des programmes, et aide à parvenir à une gestion axée sur les résultats principalement avec l'attention accrue à la réalisation des objectifs du développement durable (2016-2030).

A ce titre, et suivant une méthodologie descriptive, nous avons essayé dans un premier lieu de cerner le concept de la politique publique et de l'évaluation à travers une revue de littérature afin de porter un éclairage sur ces concepts et les juger sur de différents points de vue. Ensuite, nous sommes arrivés à faire ressortir le besoin grandissant de l'application de l'évaluation et son intérêt pour le gouvernement. Subséquemment, nous avons tenté de mettre l'accent sur quelques enjeux de l'évaluation en Algérie.

I-Politique publique et évaluation: Une revue de littérature théorique

Le gouvernement met en œuvre un bon nombre de politiques publiques qu'il est nécessaire de les évaluer pour plusieurs raisons. Nous procédons ici à une revue de littérature théorique abordant la politique publique et l'évaluation.

I-1- Notions théoriques sur la politique publique

Il n'y a pas de consensus sur une définition unique de la politique publique et plusieurs définitions ont été avancées par les chercheurs dans ce domaine, dont celle de:

Carl J. Friedrich, en 1963, l'a défini ainsi : "Une politique publique est un plan d'action proposé pour une personne, un groupe ou un gouvernement dans un environnement spécifique qui présente les obstacles et les opportunités que la politique a proposé de surmonter et d'utiliser ou d'exploiter pour tenter d'atteindre un objectif" (Sahni & Vayunandan, Administrative theory, 2010, p. 250). A son tour, en 1965, **Geoffrey Vickers**, l'a définie comme suit : "Les politiques publiques sont des décisions qui fournissent une orientation, une cohérence et une continuité aux plans d'activités dont l'organisme décisionnel est responsable" (Sapru, 2011, p. 24). Selon le livre « The Threads of Public Policy » de **Robert Eystone** en 1971 : "La politique publique est la relation d'une unité gouvernementale avec son environnement" (Eystone, 1971, p. 18). En 1972, **Thomas R. Dye** a trouvé que "c'est tout ce que les gouvernements décident de faire ou de ne pas faire". (Dye, 2013, p. 19). **Arnold j. Heidenheimer**, de sa part, en 1975, l'a définie ainsi "Comment, pourquoi et dans quelle mesure les gouvernements poursuivent des voies d'action et d'inaction" (Sapru, 2011, p. 24). A son tour, en 1985, **Jean Claude Thoenig** a donné cette définition " un programme d'action propre à une ou plusieurs autorités publiques ou gouvernementales " (Thoenig, 1985, pp. 1-2). **Vincent Lemieux**, dans ses recherches a fourni une définition systématique des politiques publiques, en 1995: "Ce sont des activités visant à résoudre des problèmes publics dans un environnement, par des acteurs politiques, afin que les relations soient structurées et développées dans le temps" (Lemieux, 2002, p. 6). En 2015 **Peter Knoepfel et al**, ont fourni une définition analytique l'ont exprimée comme suit:" Une série de décisions et d'activités interdépendantes, prises par différents acteurs, publics et parfois privés, dans lesquelles les relations institutionnelles, ainsi que les ressources et les intérêts varient, afin de résoudre de manière spécifique un problème défini au niveau politique comme collectif " (knoepfel, Larrue, Varone, & Savard, 2015, p. 42).

Après avoir proposé quelques définitions de la part de quelques chercheurs éminents dans le domaine, dont certaines sont très vastes et quelque peu compliquées, et d'autres bien ciblées et plus restrictives, nous notons qu'il n'est pas simple d'ajuster le concept de politique publique nous essaierons de suggérer la définition suivante : *La politique publique est un instrument de conduite de l'action publique et des lignes directrices adopté et suivie par le gouvernement en vue de réaliser l'intérêt public dans un domaine particulier de la société.*

D'abord, avant de définir l'évaluation, la question suivante se pose : L'évaluation concerne-t elle le programme ou la politique?

Selon Richard Marceau, les concepts et les outils de l'évaluation peuvent en fait être utilisés pour tout extrant de la production publique. Le caractère plus opérationnel du programme par rapport à la politique ne change rien en principe; en pratique, certaines étapes à caractère technique peuvent être plus simples dans le cas d'un programme. (Marceau, Otis, & Simardi, 1992)

De surcroît, Les politiques publiques sont mises en œuvre dans le cadre de dispositifs de plus en plus complexes, mobilisant de différents modes de gestion et associant de nombreux acteurs publics et privés, L'évaluation est là pour rendre compte de la chaîne complexe de l'action publique (Trosa, 2009, p. 13).

I-2- Diverses définitions de l'évaluation proposées au fil des années, par ordre chronologique

Le mot évaluation a toujours été polysémique et a été défini de plusieurs façons, dont les plus importantes seront tentées. D'ailleurs, il n'y a pas d'accord global sur la définition elle-même, et c'est ce qui a fait que le terme évaluation a nombreuses et de diverses significations à la lumière du système d'évaluation.

A première vue, The Oxford English Dictionary l'a défini comme: l'action d'appréciation ou de valorisation (biens, etc.); un calcul ou une déclaration de valeur; et aussi l'action d'évaluer ou de déterminer la valeur (un calcul mathématique expression, une grandeur physique, etc.) ou d'estimer la force de probabilités, preuves, etc. (Linda G.Morra Imas, 2009, p. 8)

Deuxièmement, quelques définitions seront proposées selon des figures majeurs de la littérature de l'évaluation dont :

Edward A. Suchman (1967) : "L'évaluation est l'application des méthodes de la science aux programmes d'action afin d'obtenir des mesures objectives et valables de ce que ces programmes accomplissent. Elle porte sur les types de changement souhaité, les moyens par lesquels ce changement doit être et les signes permettant de reconnaître ces changements" (Suchman, 1967, p. 23). Suchman explique aussi que l'évaluation est la détermination basée sur des opinions, des documents, des données objectives ou subjectives des résultats obtenus par une activité qui avait été établie pour accomplir un ou des buts quelconques (Brousselle, Champagne, Contandriopoulos, & Hartz, 2011, p. 52).

Daniel L. Stufflebeam (1972), a trouvé que l'évaluation est "Le processus de cerner, d'obtenir et de diffuser les informations utiles afin de pouvoir juger des alternatives de décision" (Pratzner & Walker, 1972, p. 08). Stufflebeam explique en outre, qu'une importance particulière se manifeste du fait que le processus d'évaluation est une activité continue plutôt que comme terminale ou comme ayant un début et une fin discrètes (Candoli, 1995, p. 169). **Michael Scriven (1991)** a éclairé que l'évaluation est "Un processus de

détermination du mérite, de l'utilité et la de la valeur de quelques choses " (Scriven, 1991, p. 139). **Carole H. Weiss (1998)** à son tour a déclaré que l'évaluation est "Une appréciation systématique de l'opérationnel et des impacts d'un programme ou d'une politique, par rapport à un ensemble de normes explicites ou implicites, de façon à contribuer à l'amélioration du programme ou de la politique". (Weiss, 1998, p. 4). Selon **Peter Henry Rossi, Mark W. Lipsey, Howard E. Freeman (2004)**, c'est "l'Utilisation systématique des procédures de recherche pour investiguer l'effectivité d'une intervention dans son contexte politique et organisationnel. Elle est conçue de façon à informer l'action sociale de manière à améliorer les conditions sociales" (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004). D'après **Michael Quinn Patton (2008)**, L'évaluation est "Collecter systématiquement des informations sur les activités, les caractéristiques et les résultats des programmes afin de porter des jugements à leur sujet, d'améliorer leur efficacité et leur efficience et de prendre des décisions sur les futurs programmes, en fournissant les informations nécessaires et en se concentrant sur leur utilisation" (Patton, 2008, p. 39). Aussi, **John Boulmetis et Phyllis Dutwin (2011)** l'ont définie par : "Un processus systématique de collecte et d'analyse de données afin de déterminer si et dans quelle mesure les objectifs d'un programme ont été atteints et aussi afin de mettre une décision" (Boulmetis & Dutwin, 2011, p. 4).¹ En **2016** l'**OCDE** a donné cette définition : "Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats" (OECD, 2016, pp. 19-20).

En revanche, de nombreuses autres définitions de l'évaluation existent, chacune mettant un accent particulier sur une dimension ou une autre du phénomène. A ce propos, nous insistons sur le sens donné et de bien clarifier ce qu'on entend par l'évaluation et de ne pas la confondre avec le contrôle, l'audit, le pilotage et le suivie...etc. toutefois, toutes ces activités citées se distinguent essentiellement par leurs objets et leurs référentiels, par contre, elles sont complémentaires et s'enrichissent les unes les autres.

Cependant, l'évaluation ne se limite pas à une seule définition. Nous constatons qu'il y a une étroite relation entre les définitions mentionnées précédemment et nous proposons la définition suivante : *L'évaluation est une démarche systématique, basée sur la collecte de données, en utilisant des méthodes d'évaluation spécifiques et en se basant sur certains critères, afin de porter un jugement sur l'appréciation de l'intervention et savoir si les objectifs ont été atteints par rapport aux résultats obtenus, dans les meilleures conditions des couts, de délais, et de qualité.*

Après avoir indiqué ce que l'on entend par l'évaluation, nous soulignons que le domaine de l'évaluation des politiques publiques ne se limite pas aux concepts qui ont été proposés, mais va plutôt plus loin que cela, conduisant même à orienter la prise de décision, éclairer le débat public et faciliter les choix démocratiques (Bozio, 2014, p. 60).

Brièvement, nous faisons signe également que l'évaluation peut être faite *au début* de l'intervention, afin d'éclairer les choix décisionnels et analyser le contexte à l'origine de l'intervention publique, et être effectué avant la mise en œuvre de cette dernière, porté sur son contenu; ses conditions de mise en œuvre; et sur ses réalisations attendus (CEDIP, 2016). Cette évaluation est connue par : l'évaluation *ex-ante*. Elle suppose de connaître l'impact théorique de la mesure à évaluer (Bozio, 2014, p. 66). De même, elle comprend souvent des

¹ Toutes les définitions traduites de l'anglais l'ont été par nos soins.

études de scénarios ainsi que des résumés des recherches existantes et de reconstruction de la théorie du programme (Morra Imas & Rist, 2009, p. 11)

Il existe aussi des évaluations qui se font *pendant* le déroulement du programme et au milieu de la phase de sa mise en œuvre, afin de réorienter l'action (EVAL, 2010), et de vérifier si le programme fonctionne de la façon déjà prévu (OCDE, 2010, p. 8), et d'aider à apporter des améliorations continue et voir ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas bien. Cette évaluation est connue par : l'*évaluation à mi-parcours*, ou l'*évaluation formative*. Cette dernière peut focaliser sur les leçons apprises, ainsi que sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience (Morra Imas & Rist, 2009, p. 10).

Quand à l'*évaluation ex-post*, nommée aussi *évaluation sommative*, ou *évaluation des résultats*, elle se fait à la fin de l'intervention ou quelque temps après l'arrêt du programme, voir des années après son achèvement afin de déterminer les résultats qui ont été atteints, et de fournir des informations sur la valeur, l'importance et l'impact du programme après sa fin (Cherabi & Latreche, 2018, p. 274). Cette évaluation comprend à son tour, des évaluations d'impact, des études de cas, des investigations cout/efficacité, et des recherches expérimentales et quasi-expérimentales. (Morra Imas & Rist, 2009, p. 10)

II-Le besoin gouvernemental d'évaluation

L'évaluation fait naturellement partie de la vie quotidienne des humains. Les preuves de la psychologie indiquent que lorsqu'on demande aux gens de porter un jugement évaluatif sur un objet, les personnes répondent plus rapidement que lorsqu'on leur demande de faire une déclaration descriptive sur le même objet (Melvin, Greene, & Shaw, 2006, pp. 1-2).

Quand à l'évaluation des politiques et des programmes publics, elle cherche à fonder des jugements sur la valeur des actions publiques; elle concourt à moderniser la gestion de l'administration et des services publics et à améliorer la dépense publique, également, elle contribue au développement de la responsabilité et la pratique de compte rendu interne ou externe (SFE, 2005, p. 51). Elle aide ainsi au renforcement de l'information du public sur les activités du gouvernement par la diffusion des résultats de l'évaluation (Melvin, Greene, & Shaw, 2006, p. 39), et peut servir à attirer l'attention du gouvernement sur certains problèmes et vise à améliorer les politiques gouvernementales. Ainsi, elle peut être utilisée pour remettre à plus tard une décision ou pour justifier une décision déjà prise (Bernier & Lachapelle, 1998, p. 29)

Or, évaluer une politique n'est pas uniquement faire une étude, mais plutôt c'est le résultat d'un processus s'accordant à comprendre les phénomènes dans leur complexité, et de les juger d'après de différentes visions afin d'éclairer la décision publique (Fouquet, 2009, p. 22) et quoi qu'il en soit, l'évaluation est de plus en plus essentielle et indispensable, en Algérie cette pratique tarde à voir le jour, pourtant c'est un champ qui mène droit vers l'amélioration continue de l'action publique.

A cet égard, le besoin gouvernemental de l'évaluation augmente de plus en plus, étant donné que les affaires publiques sont assez complexes de sorte que l'évaluation est au cœur de tout projet de réformes et de modernisation de l'action publique. Surtout pour comprendre ce qui s'est passé ou ce qui se passe, et éminemment pour permettre d'assurer une meilleure affectation des ressources précisément dans un contexte de rareté afin d'aider à prendre du recul en terme de décisions mal étudiées et de départs mal ciblés de certains programmes et

politiques, et encore pour apporter de la crédibilité aux résultats atteints et pour favoriser la reddition des comptes et la redevabilité.

A ce titre, il est primordiale et même impératif que les jugements portés sur les politiques et les programmes soient fondés sur une démarche rigoureuse, systématique et méthodique plutôt que sur des impressions subjectives ou des idées préconçus, et de là, l'évaluation doit être pratiquée d'une façon professionnelle et réellement objective, selon un code de déontologie, ainsi en se basant sur des critères bien définis et des questions bien posées.

III-Quelques enjeux pour l'évaluation des politiques publiques en Algérie

Afin d'enrichir la fonction d'évaluation et de favoriser une culture de l'évaluation des politiques publiques, quelques enjeux liés à cette dernière seront mises au point par la suite, tout en sachant que ce ne sont pas les seuls enjeux qui peuvent être soulevés.

Enjeu 1: L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques: un puissant vecteur pour instaurer une culture d'évaluation

A l'instar de Steve Jacob, qui a présenté plusieurs recherches sur le thème de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, le chercheur a soulevé l'idée que l'institutionnalisation représente un véritable enjeu dans une dimension tant structurelle que cognitive ; véhicule l'image positive d'un État (Jacob, 2005, pp. 255-256); et présente un bon levier pour contribuer à renforcer une bonne gouvernance (RFE, 2016). D'une part, l'idée d'institutionnalisation est la reconnaissance légale constitutionnelle, au règlementaire des différents acteurs dans les divers dispositifs formels de constitution (Jacob, 2005, p. 32). D'une autre part, l'idée est de créer des institutions spécialisé, des organisations, d'énoncer des pratiques standards, d'émettre des règles de conduite qui exige la conformité (Jacob, 2005, p. 256) et de fournir aux acteurs des cadres d'action relativement stables (Fyalkowskil & Aubin, 2013, p. 45) Et comme le mentionne l'OCDE, « il est généralement reconnu qu'un certain degré d'institutionnalisation est nécessaire pour que les évaluations jouent leurs rôle» (Perret, 2014, p. 113).

Dans le cas de l'Algérie, il existe toute une série d'organes d'évaluation dont : le parlement, la cours des comptes, l'Inspection Générale des Finances, le Conseil National Economique et Social...etc. En revanche, la pratique de l'évaluation n'est pas institutionnalisée à travers une loi cadre ou une reconnaissance officielle et il n'y a pas un cadre formel de demande et d'offre d'évaluations au sein du gouvernement.

De toute manière, les dispositifs d'évaluation ne peuvent être créés isolément sans bénéficier d'un appui institutionnel explicite qui les protège des actions de la classe politique et administrative. Cependant, les solutions résident dans les institutions politiques elles-mêmes, puisque ce sont ces institutions qui créent les désincitations à la création de dispositifs évaluatifs efficaces (Marceau, 2014, P.154).

L'institutionnalisation de l'évaluation peut jouer un rôle utile pour susciter de nouvelles démarches et accréditer cette nouvelle approche dans l'administration (Jacob, 2005, p. 262). Alors, en plus de la volonté politique pour institutionnaliser la pratique de l'évaluation et la nécessité de mettre en évidence la reconnaissance par les pouvoirs publics de son intérêt (Cherabi & Latreche, 2018, p. 278), et afin d'instaurer une culture d'évaluation dans le pays, nous devons souligner le rôle qui peut être joué par les *Think tanks*, qui sont des groupes de réflexion ou des laboratoires d'idées, réunissant des experts voués à la recherche

d'idées nouvelles, principalement dans les domaines des politiques publiques et de l'économie et cherchant à peser sur les affaires publiques (Morelle, 2013). Prenant comme exemple en Algérie le Think tank NABNI (Nabni, 2011), sans oublier le rôle des associations pour la promotion de l'évaluation comme EvalDZ.

Enjeu 2 : l'utilisation des critères d'évaluation : Renouvellement des critères pour une meilleure évaluation

Evaluer une politique publique c'est de porter une appréciation sur sa valeur au regard d'un certain nombre de critères comme il était mentionné en 1991 sur les principes d'évaluation de l'aide au développement « Principal for Evaluation of Development Assistance » par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) - Le Comité d'aide au développement (CAD)- et ensuite dans le Glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats « Glossary of Key Terms in evaluation and Results Based Management » en 2002.

Après la réunion de l'année 2015 qui a été l'année internationale de l'évaluation, la communauté mondiale de l'évaluation a commencé à discuter la révision des critères selon l'accord du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030 en s'appuyant sur les apprentissages rassemblés sur 25 ans d'application des critères y compris les objectifs de développement, l'accord de Paris, et la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (OECD/DAC, 2019, p. 2). En effet, un document sur *les critères d'évaluations* de la part du réseau du comité d'aide au développement sur l'évaluation du développement (EvalNet) a été élaboré en 2018-2019. Ce document a été approuvé en novembre 2019 et a été adopté et déclassifié en décembre 2019 sous le titre « Better Criteria for Better Evaluation » (OECD/DAC, 2019, p. 1).

Suite à une consultation mondiale sur les critères, les membres d'EvalNet et les experts externes en évaluation ont exposé des définitions adaptées pour la *pertinence*, l'*efficacité*, l'*efficience*, l'*impact* et la *durabilité*, et pour un nouveau critère qui est la *cohérence*. Le renouvellement des critères d'évaluation apporte d'importantes nuances, en particulier avec l'introduction d'un nouveau critère de cohérence en complément de celui de pertinence.

Pour ce qui est des critères d'évaluation, ces derniers jouent un rôle normatif, et fournissent une image complète de l'intervention du processus de mise en œuvre et du résultat. Ces critères peuvent être utilisés pour évaluer avant, pendant ou après avoir appliqué le programme ou la politique.

Par conséquent, chacun des critères d'évaluation sera défini comme suit sur ce tableau :

Tableau1. Renouvellement des critères d'évaluation

Critère	Définition
La pertinence :	Question : <i>L'intervention (objet de l'évaluation) répond-elle au problème ?</i> ✓ « mesure selon laquelle les objectifs de l'action et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, des pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue ».
La	Question : <i>L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions</i>

cohérence	<p><i>menées ?</i></p> <p>✓ « Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution ».</p>
L'efficacité	<p><i>Question : L'intervention atteint-elle ses objectifs ?</i></p> <p>✓ « Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations ».</p>
L'efficience	<p><i>Question : Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?</i></p> <p>✓ « Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique (la conversion des intrants : fonds, expertise, ressources naturelles...etc.) et dans les temps (le fait de respecter les délais fixés ou raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution) ».</p>
L'impact	<p><i>Question : Quelle différence l'intervention fait-elle ?</i></p> <p>✓ « Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non ».</p>
La Durabilité / La Viabilité	<p><i>Question : Les bénéfices seront-ils durables ?</i></p> <p>✓ « Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer ».</p>

Source : élaboré par nos soins sur la base de : (OCDE, Brochure des critères améliorés pour des évaluations meilleures, 2020, p. 4) & (OECD/DAC, 2019, pp. 7-13)

Après avoir mis en avant les différentes explications des six critères, nous proposons une brève synthèse, en citant ce qu'il y a eu de neuf avec les améliorations par rapport aux versions précédentes.

Selon ce qui est défini ci-dessus comme critères, nous constatons que la **pertinence** touche aux aspects de la conception, et elle liée à la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels des bénéficiaires, lors de la conception et lors de l'évaluation.

Ce critère, fuyant et très subjectif, à lui seul méritait un débat. L'annexion d'une dimension temporelle et la pertinence par rapport aux priorités et aux besoins des bénéficiaires sont des points marquants.

La cohérence est un critère qui n'était auparavant pas pris en compte, ce dernier a été confirmé par divers experts dans le monde. Elle implique d'examiner si les différentes actions fonctionnent bien ensemble ou non et envisage d'examiner comment est-ce que d'autres interventions, en particulier des politiques appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement.

Par ailleurs, nous pourrions faire la différence entre la cohérence interne et externe, la première concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par la même institution/administration, ainsi que la cohérence entre les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'institution maintient. La deuxième concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte.

Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en obviant au chevauchement d'activités (OECD/DAC, 2019, p. 8).

L'addition de ce critère est ainsi dans l'objectif de faire attention à des dimensions négligées et comprendre les interventions dans le cadre le plus large des systèmes. (OCDE, Brochure des critères améliorés pour des évaluations meilleures, 2020). En plus, le critère force à tenir compte des synergies, liens, et partenariats entre les différents partenaires et objectifs sociaux, économiques, et environnementaux.

Quand au critère de l'**efficacité**, nous validons qu'il opte pour examiner la réalisation des objectifs et sa progression, à savoir si la politique ou le programme a atteint les objectifs prévus, et dans ce sens, de connaître si les résultats ont permis de résoudre le problème en comparant entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. L'analyse de l'efficacité propose de prendre en compte l'importance proportionnelle des objectifs ou des résultats. Ainsi, qu'un accent plus marqué sur l'intégration des résultats différenciés.

En addition, L'**efficience** implique l'utilisation rationnelle des ressources utilisées, elle propose d'analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût, et si l'utilisation des moyens a été rationnelle, surtout ces dernières années avec les différents déficits budgétaires et l'insistance sur la dimension d'allocation optimale des ressources. Ce critère a été enrichi d'une dimension temporelle, vu que l'efficience opérationnelle a été prise en compte, et cela n'est pas seulement au niveau des résultats économiques.

Le critère **d'impact** porte sur l'appréciation des effets positifs et négatifs, primaires et secondaires prévus ou imprévus par une intervention, directement ou indirectement, intentionnellement ou non, et comment ça contribue à des changements sociaux, économiques, politique, techniques, et environnementaux à moyen et à long terme. Ce critère désigne la différence marquée et en lien avec les effets transformateurs de l'intervention.

En ce qui concerne La **durabilité**, elle permet de déterminer si les avantages d'un projet ou d'un programme devraient se poursuivre après sa fin. Ce critère reste presque inchangé, mais il est nuancé par l'enrichissant d'une dimension temporelle et en se concentrant sur la continuité des bénéfices.

Etant donné l'importance des critères d'évaluation, en Algérie comme ailleurs, l'utilisation de ces critères est un enjeu prégnant pour une évaluation meilleure.

Enjeu 3 : la promotion de la gouvernance publique : Pour une gouvernance basée sur l'évaluation

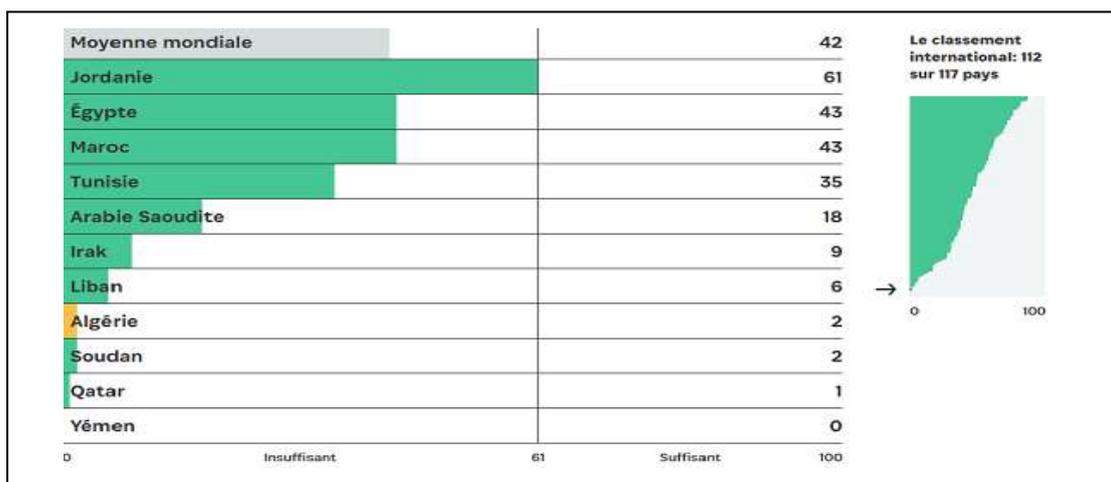
A la suite de plusieurs travaux d'économistes néo-institutionnalistes sur la gouvernance, parmi eux Daniel Kaufmann, affirmant l'existence d'un lien fort entre la gouvernance et la lutte contre la corruption (Kaufmann & Al-Dahdah, 2007). Selon l'indice de perception de la corruption de l'année 2019 « Corruption Perceptions Index 2019 » élaboré par l'ONG *Transparency International*, l'Algérie est parmi les pays où le degré de corruption est l'un des plus élevés au monde. Elle s'est classée à la 106^{ème} place sur 180 pays avec un score de 35 points sur 100 (Transparency-International, 2019), sachant que le score moyen se situe seulement à 43. L'Algérie est loin derrière des pays comme la Tunisie (74^{ème}, score : 43), le Maroc (80^{ème}, score : 41).

Dans un sens large, la gouvernance une manière de gérer les affaires de l'Etat en s'articulant autour de plusieurs principes dont : la transparence, la participation, la

responsabilité...etc. Relativement à ce contexte, l'Algérie figure parmi les pays les moins transparents au monde, selon les résultats d'une étude internationale réalisé par l'ONG *International Budget Partnership* (IBP).

En ce qui touche « La transparence budgétaire » selon l'indice "Open Budget Index" qui indique un score de **transparence** du budget des pays, reflété dans « l'indice du budget ouvert », et selon le rapport fait en 2019, l'Algérie occupe la 112^{ème} place sur 117 pays, juste devant le Soudan et le Qatar (International-Budget-Partnership, Open Budget Survey 2019: Budget Transparency Scores, 2019) & (International-Budget-Partnership, Open Budget Survey, 2019).

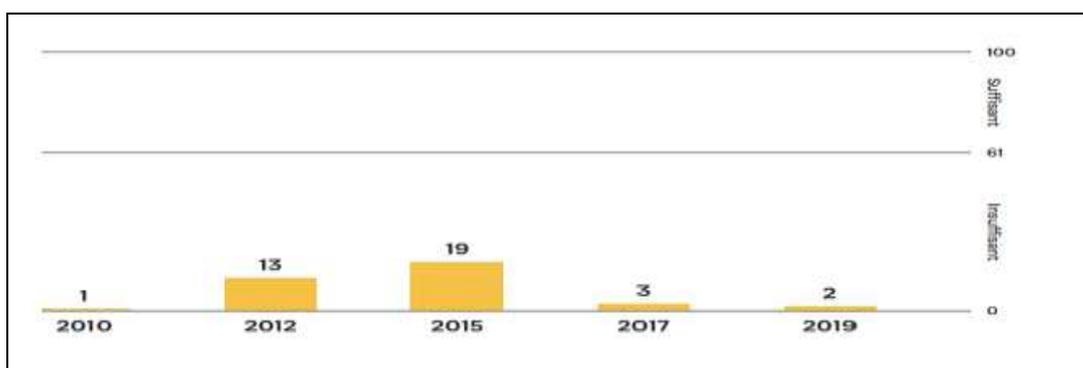
Graphe n°1: Algérie : Score de transparence – Année 2019 –



Source: (IBP, Open Budget Survey: Algeria, 2019)

Comme il est mentionné sur le graphe ci-dessus l'Algérie a un score de 2 sur 100 en termes de transparence, ce qui la classe au dernier rang. Ce résultat obtenu par notre pays est largement inférieur au score moyen global qui est entre 41 et 60 (comparé au Maroc qui a eu un score de 43). L'Algérie n'a même pas le score minimal qui est entre 21 et 40 (comparé au Tunisie avec son score de 35), sachant que le score extensif est entre 81 et 100 dont le premier est obtenue par la New Zélande et l'Afrique du sud avec un score de 87 ce qu'il les classe au premier rang, et le score substantiel entre 61 et 80 est obtenue par d'autres pays tel que la France avec un score de 74 et le Canada avec un score de 71.

**Graphe n°2 : Algérie : L'évolution du score de transparence
Année 2010- 2019**



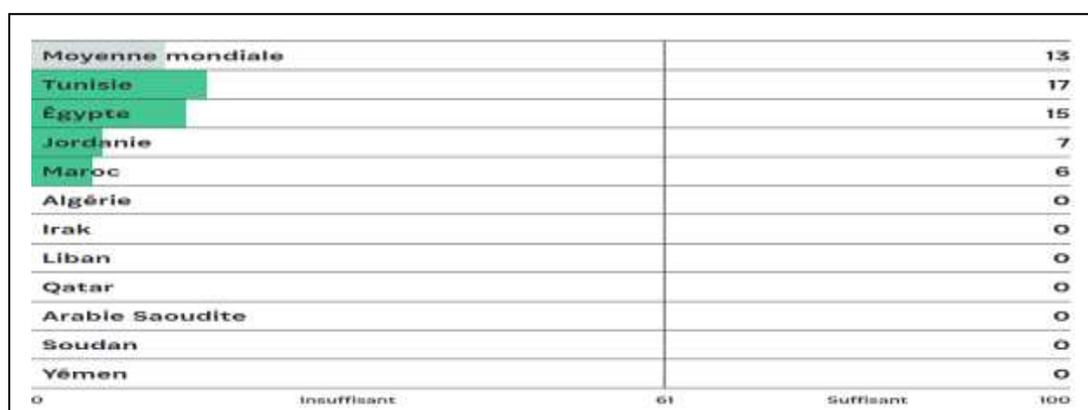
Source: (IBP, Open Budget Survey: Algeria, 2019)

En effet, au lieu de trouver une évolution du score au fil du temps dû à la logique de s'améliorer et d'aller vers le mieux, nous trouvons que le score de 2 de l'indice de transparence budgétaire obtenu par l'Algérie en 2019 est bien inférieur au score enregistré en 2015, ce qui explique bien la diminution de la quantité d'informations budgétaires que l'Etat met à la disposition du public.

Alors, nous avouons qu'on ne peut pas améliorer la transparence budgétaire sans présenter les informations budgétaires en temps utile. Certes, et afin de se procurer à des résultats positifs reliés à une plus grande transparence budgétaire, une participation du public inclusive est primordiale et immanence pour améliorer la gouvernance puisque la transparence a elle seule ne suffit pas.

Les résultats de la participation du public en Algérie par rapport aux quelques pays est affichée sur le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : La participation du public-Algérie et quelques pays-



Source: (IBP, Open Budget Survey: Algeria, 2019)

Selon les résultats ci-dessus, il est clair qu'il n'y a pas une participation du public au processus budgétaire, et le score de 0 sur 100 enregistré par l'Algérie indique que les possibilités offertes au public de participer au processus budgétaire sont nulles.

Il est donc nécessaire de promouvoir la participation du public ainsi que celle des organisations de la société civile et de les impliquer lors de l'élaboration du budget, et même de leurs donner l'occasion de témoigner lors des débats sur la proposition du budget. Cela aidera le développement de différents programmes de la finance permettra aux citoyens de savoir comment envisager investir les ressources, et d'assurer en terme d'évaluation l'utilisation des fonds publics d'une façon optimal, sans les gaspillé.

En plus de ce qui a été mentionné précédemment, le contrôle budgétaire est aussi un point essentiel à souligner, en 2019, le pouvoir législatif et l'institution supérieure de contrôle des finances publiques en Algérie exercent ensemble un contrôle faible au cours du processus budgétaires, avec un score de 35 sur 100 (International-Budget-Partnership, Open Budget Survey 2019: Budget Transparency Scores, 2019).

Nous avons évoqué succinctement le très mauvais score de l'Algérie en matière de transparence, de ce fait, les mécanismes de sa promotion sont à relever et les bonnes pratiques de quelques pays à travers le monde sont des leçons à tirer, car la transparence est un pilier principal pour assurer une bonne gouvernance étant un élément majeur pour garantir une bonne évaluation. En effet, la diffusion des informations et l'affichage des données aide à

subvenir au mesure de critère d'évaluation, notamment les évaluations illustrent l'utilisation responsable des ressources, la justification des résultats et leurs effets vis-à-vis les contractant, les partenaires, et les groupes cibles dans le pays bénéficiaire, ce qui aide à favoriser la transparence, et promouvoir la gouvernance. Nous concluons qu'il existe une relation bidirectionnelle entre l'évaluation et la gouvernance, ces dernières possèdent un effet synergétique et se renforcent mutuellement.

En dernier lieu, nous ajoutons qu'il existe également quelques principes de base qualifiant une bonne gouvernance publique : qu'elle soit équitable, efficace et vise le mieux-être des concitoyens. Elle est porteuse de valeurs et d'un projet de société, autant qu'elle est inscrite dans une relation équilibrée entre les trois acteurs principaux de l'action publique qui sont : les citoyens, leurs représentants élus et les gouvernants (Braconnier & Cauquil, 2010, p. 186), de sorte qu'elle doit surmonter le simple ajustement de circonstances de la structure d'offre de services du secteur public afin d'inclure des dimensions propre à l'existence de l'état, à son rôle et à ses fonctions (Mazouz & Leclerc, 2011, p. 10). Et enfin d'accorder plus d'attention au rôle qui peut être joué par la pratique de l'évaluation des politiques et des programmes publics.

Conclusion

Certes, le thème de l'évaluation des politiques publiques est tellement vaste qu'il reste d'autres enjeux à relever pour l'Algérie, afin de promouvoir la pratique évaluative et renforcer la culture d'évaluation en faveur de la rationalisation de l'action publique et d'avoir une réflexion approfondie et un retour de connaissance sur les affaires publiques, et enrichir la décision publique comme forme de légitimité.

Cet article a permis d'explicitier quelques enjeux de l'évaluation des politiques publiques en Algérie, après avoir élucidé le concept de politique publique qui fournit de diverses lignes directives pour la conduite de l'action publique. De ce fait, L'évaluation n'est pas une activité punitive, mais plutôt une démarche systématique, pour porter un jugement éclairé sur l'appréciation de l'intervention, faisant d'elle une démarche progressive imposante dont le gouvernement a besoin, vu qu'elle présente une trajectoire qui mène droit vers l'amélioration continue de l'action publique de manière à ajouter de la crédibilité aux résultats atteints et de normaliser les dépenses publiques ainsi de favoriser la reddition des comptes et d'alimenter le débat démocratique.

En Algérie, l'évaluation n'est pas institutionnalisée à travers une reconnaissance officielle, mais le besoin à une telle pratique reste élevé, prouvant ainsi que son institutionnalisation constitue un puissant vecteur pour instaurer une culture d'évaluation, surtout que l'Algérie reste un des pays où le degré de corruption est élevé et elle figure parmi les pays les moins transparents au monde.

D'ailleurs, l'évaluation doit se baser sur certains critères bien définis pour fournir une image complète de l'intervention et examiner le processus évaluatif en Algérie. En effet, L'évaluation et la gouvernance se renforcent réciproquement et se raffermissent mutuellement, à cet égard, la transparence constituerait un progrès réel apportant de profondes transformations au contexte de la bonne gouvernance qui garantira une meilleure évaluation. D'un autre côté, l'évaluation aide à promouvoir la gouvernance car c'est une composante essentielle de sa structure, elle peut également favoriser une plus grande transparence et responsabilité par la diffusion des résultats et en prenant en considération les critères utilisés avec transparence.

Suggestions

Nous jugeons qu'il est recommandé de donner au sujet de l'évaluation l'importance nécessaire et sensibiliser les gestionnaires à l'utilité d'évaluation, de même, de renforcer le rôle de la société civile dans la phase d'évaluation et inclure ses éléments dans les projets de loi. Par ailleurs, les chercheurs et ceux qui sont intéressés par l'évaluation des politiques publiques ne devraient pas attendre l'institutionnalisation pour encourager cette pratique et essayer de créer des centres spéciaux indépendant destinés à l'évaluation en se fondant sur une démarche rigoureuse, systématique, méthodique et selon un code de déontologie. En outre, il est primordial de prendre en compte les résultats des évaluations réalisées pour orienter les décisions publiques, car plusieurs évaluations faites par des chercheurs sont restées enfermées dans des tiroirs et n'ont pas été exploitées par les autorités.

Références:

- Bernier, L., & Lachapelle, G. (1998). L'étude des politiques gouvernementales. Dans M. Tremblay, *Les politiques publiques canadiennes* (pp. 13-34). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Boulmetis, J., & Dutwin, P. (2011). *The ABCs of evaluation : timeless techniques for program and project managers*. San Francisco: 3rd ed, Collections : Research methods for the social sciences, Jossey-Bass.
- Bozio, A. (2014). *L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions*. Revue Française d'économie, (pp.59-8). France.
- Braconnier, P., & Cauquil, G. (2010). *Evaluation des politiques publiques : Le développement d'une nouvelle culture*. France: Scréren-CNDP.
- Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., & Hartz, Z. (2011). *L'évaluation : Concepts et méthodes*. CANADA: Les Presses de l'université de Montréal, 2ème édition.
- Candoli, C. (1995). *Site-Based management in education*. USA: Thechnomic Publishing .
- Dye, T. R. (2013). *Understanding Public Policy*. USA: Pearson editor, 14th edition.
- Eyestone, R. (1971). *The Threads of Public Policy: a Study in Policy Leadership*. New York: Library of Congress Catalog Card, 1st Printing, The Bobbs- Merrill Company, University of Minnesota.
- Fouquet, A. (2009). L'évaluation des politiques publiques : Concepts et enjeux. Dans C. p. Institut de la gestion publique et du développement économique, *Evaluer les politiques publiques pour améliorer l'action publique: Une Perspective internationale*. France: Editions.
- Jacob, S. (2005). *Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques : Etude comparée des dispositifs en Belgique, en France, en Suisse et aux Pays-Bas*. Bruxelles: Presses Interuniversitaires Européennes.
- Kaufmann, D., & Al-Dahdah, E. (2007). La Gouvernance dans le monde: constats et implications pratiques. *Présentation au colloque du Conseil National Économique et Social (CNES)*. Algerie: Institut de la BM.
- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Savard, J.-F. (2015). *Analyse et pilotage des politiques publiques : France-Suisse-Canada*. Québec: presses de l'Université du Québec.
- Lemieux, V. (2002). *L'étude des politiques publiques: les acteurs et leurs pouvoir*. Québec: la presse de l'université Laval, 2ème édition.
- Marceau, R. (2014). L'expérience québécoise des trente dernières années en évaluation. Québec, Ecole Nationale d'Administration Publique.
- Marceau, R., Otis, D., & Simardi, P. (1992). *La planification d'une évaluation de programme : Concepts théoriques et considérations pratiques*. Québec: Presses de l'université du Québec.
- Mazouz, B., & Leclerc, J. (2011). *La gestion intégrée par résultats : Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Melvin, M. M., Greene, J. C., & Shaw, I. F. (2006). *The Sage Handbook of Evaluation*. London: Editorial arrangement and introduction, First published, Sage publications Ltd.
- Morra Imas, L. G., & Rist, R. C. (2009). *The Road To Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington: The international bank for reconstruction and development, The World Bank, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

- Patton, M. Q. (2008). *Utilization- Focused Evaluation*. USA: 4ed Ed, SAGE Publications.
- Perret, B. (2014). *l'évaluation des politiques publiques*. Paris: 3ème édition, Edition la découverte, Collection Repères.
- Pratzner, F. C., & Walker, J. P. (1972). *Programmatic Research and developing in education : positions-problems-propositions*. Columbus: Research and development Series 70, The Ohio State University.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach*. USA: Sage Publication, 7th Ed, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Sapru, R. (2011). *Public Policy: Art and craft of policy analysis*. New Delhi: Asoke K. Ghosh PHI Private limited, 2nd edition.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*., USA: 4rd ed., Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- SFE, S. f. (2005). *Charte de l'évaluation : Témoignage, débats et mise en œuvre des standards*. Paris: Les cahiers de la SFE, Numéro1.
- Suchman, E. A. (1967). *Evaluative Research : principles and practice in public service & social action programs*. USA: Russell sage foundation.
- Thoenig, J.-C. (1985). *L'analyse des politiques publiques*. Paris: Traité de science politique sous la direction Leca et Grawitz, PUF.
- Trosa, S. (2009). L'évaluation : Nécessité ou Gadget. Dans C. p. Institut de la gestion publique et du développement économique, *Evaluer les politiques publiques pour améliorer l'action publique: Une Perspective internationale* (p. 13). France: Editions.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation*. USA: Second Edition, Prentice Hall, Simon & Schuster/ A Viacom Company, Upper Saddle River.
- Fyalkowskil, P., & Aubin, D. (2013). « L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Wallonie : une réponse propre à des influences externes », , 2013, p. 45. *Reflets et perspectives de la vie économique, vol. tomeLii, no. 1* , 43-67.
- Cherabi, A., & Latreche, I. (2018). L'évaluation des politiques publiques : un moyen pour la modernisation de l'administration et de l'économie dans les pays africains. *The Central and Eastern European Online Library, Challenges of economic, financial and ecological development in a risky globalization*, Poland. 271-279.
- CEDIP. (2016). CEDIP, le centre ministériel de valorisation des ressources humaine, France: <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/evaluation-ex-ante-a141.html> (Consulté le 10/04/2020)
- DGPP. (2020, 12 4). Rapport de présentation du projet de la loi de finances complémentaire pour2020,Algérie :http://www.dgppmf.gov.dz/images/stories/PDF/RPLF/2020/RPLFC_2020_Francais.pdf (Consulté le 04/12/2020)
- EVAL. (2010). EVAL, Centre de ressources en evaluation, France : <https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-differents-types-devaluation/> (Consulté le 07/04/2020)
- IBP, International-Budget-Partnership. (2019). *Open Budget Survey*.: <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/open-budget-index-rankings/> (Consulté le 19/05/2020)
- IBP, International-Budget-Partnership. (2019). *Open Budget Survey 2019:BudgetTransparencyScores*:https://www.internationalbudget.org/sites/default/files/2020-04/2019_Ranking_EN.pdf (Consulté le 19/05/2020)
- IBP, International-Budget-Partnership. (2019). *Open Budget Survey: Algeria*.:<https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2019/algeria> (Consulté le 20/05/2020)
- Morelle, F. (2013). *Glossaire international*., Le Dico du Commerce international: <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/think-tank.html> (Consulté le 07/04/2020)
- Nabni. (2011) : <http://www.nabni.org/> (Consulté le 29/12/2019)
- OCDE. (2010). *Guide détaillé pour l'évaluation des programmes en matière d'éducation financière* :<https://www.oecd.org/fr/daf/fin/education-financiere/EvalEdFinFR.pdf> (Consulté le 20/03/2020)

- OCDE. (2020). *Brochure des critères améliorés pour des évaluations meilleures* :<https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-d-evaluation-brochure-2020.pdf> (Consulté le 09/05/2020)
- OECD.(2016).*Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* : <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45810943.pdf> (Consulté le 29/03/2020)
- OECD/DAC.(2019). *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definition and principles for use*.OECD/DAC Network on Development Evaluation:<https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf> (Consulté le/19/05/2020)
- RFE. Réseau francophone de l'évaluation (2016). *Qu'entend-on par institutionnalisation de l'évaluation?* :https://www.rfevaluation.org/RFE_Institutionnalisation_Evaluation (Consulté le 07/01/2020)
- Transparency-International.(2019). *Corruption perceptions index*:<https://www.transparency.org/cpi2019> (Consulté le 02/05/2020).