



webinaire  
#14

13 NOVEMBRE  
2:00 PM - 3:30 PM GMT



webinar  
#14

13 NOVEMBER  
2:00 PM - 3:30 PM UTC

## Clés d'un leadership transformateur dans l'évaluation



Inscrivez-vous

Interprétation disponible en anglais, français, portugais et espagnol



global evaluation initiative



clear evaluation francophone africa



## Keys to Transformational Leadership in Evaluation



# NOTE D'APPRENTISSAGE DU WEBINAIRE

Synthèse du webinaire co-organisé par le Center for Learning on Evaluation and Results for Francophone Africa (CLEAR-FA) et la Global Evaluation Initiative (GEI)

### Format

Webinaire en ligne

### Organisateurs

CLEAR-FA & GEI

### Série

Webinaires GEI – BetterEvaluation

### Langue

Français / Anglais

## OBJECTIF

### Pourquoi ce webinaire ?

Ce webinaire vise à explorer la nature du **leadership transformationnel** appliqué aux systèmes et pratiques d'évaluation. Il cherche à répondre à une question fondamentale : *quel type de leadership est nécessaire pour inspirer l'innovation, renforcer la collaboration et provoquer un changement significatif dans la pratique de l'évaluation ?*

Organisé dans un contexte mondial de crises multiples — écologiques, économiques, géopolitiques — ce webinaire ambitionne de dépasser les approches classiques d'évaluation centrées sur la redevabilité punitive pour ouvrir la voie à une culture d'apprentissage continu et de co-création.

## INTERVENANTS

### Qui a pris la parole ?

#### PANÉLISTE

#### Bara Ndiaye

Ancienne coordinatrice, Young African Leaders Initiative (YALI)

#### PANÉLISTE

#### Ian Goldman

Président, International Evaluation Academy

#### PANÉLISTE

#### Elena Bardasi

Économiste principale, Groupe d'Évaluation Indépendant de la Banque mondiale

#### PANELISTE

#### Ian Hopwood

Expert en évaluation et consultant en politiques de l'enfance et de la jeunesse

#### ANIMATRICE – GEI

#### Patrizia Cocca

Responsable communication et gestion des connaissances, GEI

#### MODÉRATEUR – CLEAR-FA

#### Dr. Edoé Djimitri Agbodjan

Directeur, CLEAR-FA

## Comment le webinaire a-t-il été conduit ?

Le webinaire s'est articulé autour d'un dispositif interactif et participatif en plusieurs temps :

- **Accueil et introduction thématique** — Patrizia Cocca et Dr. Agbodjan ont mis en contexte l'importance du leadership transformationnel pour les systèmes d'évaluation.
- **Exposés des panélistes** — Chaque intervenant a présenté sa vision : Bara Ndiaye sur la clarification conceptuelle, Ian Goldman sur l'usage des preuves face à la polycrise, Elena Bardasi sur l'engagement des parties prenantes.
- **Session questions-réponses structurée** — Cinq questions thématiques ont guidé les échanges : innovation en contexte contraint, influence sur les politiques publiques, messages aux jeunes évaluateurs, passage d'une culture punitive à l'apprentissage, distinction entre les deux types de leadership.
- **Participation du public** — Les participants ont soumis des questions en direct (chat), abordant le rôle de l'IA, l'allocation des ressources et l'accréditation des évaluateurs.
- **Messages de clôture** — Chaque panéliste a partagé un message final, suivi d'une synthèse par le modérateur.

### RÉSUMÉ DU WEBINAIRE

## Synthèse des échanges

### 1. Qu'est-ce que le leadership transformationnel en évaluation ?

Le leadership transformationnel se définit comme la capacité à susciter un changement positif et durable au sein de systèmes complexes. Il suppose une **transformation individuelle** préalable : le leader doit migrer de la « zone de confort » (ce qu'il contrôle) vers la « zone de transformation » (l'inconnu), en mobilisant pensée critique, design thinking, intelligence émotionnelle et intégrité éthique.

## 2. L'évaluation face à la polycrise mondiale

Ian Goldman a positionné l'évaluation comme outil stratégique face aux crises interconnectées. Il a plaidé pour une **décolonisation du pouvoir**, un déplacement du centre de gravité vers le Sud global, et l'intégration de savoirs holistiques et autochtones (comme l'Ubuntu) dans les pratiques évaluatives.

## 3. Engagement des parties prenantes et leadership centré sur l'humain

Elena Bardasi a insisté sur trois piliers : un **cadre conceptuel rigoureux** partagé avec les parties prenantes, une **inclusivité** brisant les silos, et une dynamique constante d'**engagement et de co-création**. Elle distingue le leadership traditionnel — statique, centré sur la redevabilité passée — du leadership transformationnel, dynamique et tourné vers l'action future.

## 4. Innovation en contexte de ressources limitées

Les panélistes ont proposé des approches pragmatiques : instaurer la confiance avec les décideurs, recourir à la co-création et au volontariat (hackathons), et s'appuyer sur les expertises et ressources locales plutôt que sur des modèles imposés de l'extérieur.

## Parole aux intervenants

“

*Le leader doit sortir de sa zone de confort pour migrer vers la zone de transformation — c'est là que naît l'innovation. La transformation commence par soi avant de s'étendre aux organisations.*

— **BARA NDIAYE, YALI**

“

*Il est crucial de montrer aux directeurs généraux que l'évaluation n'est pas une punition, mais un outil gagnant-gagnant. Chaque agent,*

*même deux niveaux sous la direction, peut créer des alliances et influencer les politiques nationales.*

— IAN GOLDMAN, INTERNATIONAL EVALUATION ACADEMY

“

*L'évaluation formative cherche l'apprentissage et l'évolution dynamique — contrairement à la redevabilité traditionnelle, tournée vers le passé. L'inclusivité et la co-création ne sont pas des options : elles sont au cœur d'un leadership efficace.*

— ELENA BARDASI, BANQUE MONDIALE

#### POINTS SAILLANTS

## Les enseignements clés

### 01 La transformation commence par soi

Avant de transformer les organisations, le leader transformationnel doit remettre en question ses propres « modes automatiques » et accepter l'inconfort de l'inconnu.

### 02 Le leadership n'est pas l'apanage du sommet

Il s'exerce à tous les niveaux hiérarchiques, par l'authenticité, la capacité à créer des alliances et à influencer « sous le radar ».

### 03 De la redevabilité punitive à l'apprentissage continu

Le passage nécessite un soutien institutionnel au plus haut niveau et la valorisation de l'évaluation formative orientée vers l'avenir.

### 04 Le courage de dire des vérités inconfortables

L'intégrité éthique et la force de caractère sont indispensables pour « parler vrai au pouvoir » (speak truth to power), même dans des contextes hostiles.

### 05 Les approches ascendantes pour durer

Les modèles bottom-up, fondés sur les expertises locales et la co-création, garantissent une meilleure appropriation et durabilité dans des environnements contraints.

## 06 L'évaluation comme maillon d'une chaîne de valeur

Elle s'intègre dans un continuum planification – suivi – évaluation – apprentissage, et ne peut être efficace traitée comme discipline isolée.

## 07 Décoloniser les savoirs et les pratiques

Intégrer les systèmes de valeurs autochtones (Ubuntu, cultures locales) et déplacer le pouvoir évaluatif du Nord vers le Sud global.

### RECOMMANDATIONS

## Ce que les experts conseillent

### **Cultiver de nouvelles compétences**

Investir dans la pensée critique, le design thinking, l'intelligence émotionnelle et la navigation dans les processus bureaucratiques.

### **Construire la confiance avec les décideurs**

Démontrer que l'évaluation est un outil de performance « gagnant-gagnant », non une menace ou une sanction budgétaire.

### **Miser sur la co-création et le volontariat**

Organiser des hackathons et groupes de travail bénévoles pour produire des cadres nationaux sans dépendre de gros budgets.

### **Obtenir un ancrage institutionnel au plus haut niveau**

Un parrainage de la Présidence légitime l'usage des preuves et protège la pratique évaluative face aux résistances bureaucratiques.

### **Former les hauts responsables**

Des sessions courtes et ciblées (sur le modèle du programme de 2,5 jours en Afrique du Sud) transforment la perception de l'évaluation par les dirigeants.

### **Ancrer toute innovation dans le contexte local**

Les technologies, y compris l'IA, doivent s'adapter aux réalités culturelles locales plutôt qu'imposer des modèles extérieurs.

### Développer le courtage de connaissances

Les jeunes évaluateurs doivent apprendre à adapter les messages techniques pour qu'ils soient audibles et pertinents pour les décideurs politiques.

### Questionner qui évalue les évaluateurs

Mettre en place des systèmes d'accréditation et d'évaluation réflexive des pratiques professionnelles au sein de la communauté.

## TÉMOIGNAGES & RÉACTIONS DU PUBLIC

### La parole aux participants

Le public a été particulièrement actif, avec de nombreuses questions soumises en direct :



#### MUHAMMADU MASC — PARTICIPANT

« Quelles sont les clés pour passer d'une culture d'évaluation punitive à une culture d'apprentissage continu et d'innovation ? »



#### CÉCILE — PARTICIPANTE

« Comment l'Intelligence Artificielle peut-elle soutenir le leadership transformationnel face aux changements culturels et aux données probantes ? »



#### PARTICIPANTS (CHAT COLLECTIF)

De nombreux participants ont partagé leurs observations sur les caractéristiques du leadership transformationnel et soulevé des questions sur l'influence de l'évaluation dans l'allocation des ressources.

## REMERCIEMENTS

### Les organisateurs et intervenants remercient

**Patrizia Cocca (GEI)** a ouvert la session en remerciant **CLEAR-FA** pour leur collaboration continue dans l'organisation de webinaires dédiés au partage de connaissances sur l'évaluation.

**Dr. Edoé Djimitri Agbodjan (Directeur, CLEAR-FA)** et le modérateur **Ian Hopwood** ont exprimé leur gratitude envers les participants et les panélistes pour la qualité des échanges sur ce sujet crucial.

Les panélistes — **Bara Ndiaye, Ian Goldman et Elena Bardasi** — ont remercié les organisateurs pour leur invitation, soulignant l'importance de tels espaces de dialogue pour faire avancer la pratique évaluative.

En clôture, **Patrizia Cocca** a rappelé que les enregistrements et présentations seraient partagés avec l'ensemble de la communauté d'évaluation.



Webinaire organisé par **CLEAR-FA & Global Evaluation Initiative (GEI)** · Ressources disponibles sur [BetterEvaluation.org](https://www.betterevaluation.org) · Note d'apprentissage rédigée à des fins de diffusion et d'apprentissage