

Rationalité, irrationalité, réalité: le mariage difficile de la prise de décision et les données probantes

Rationality, Irrationality, Reality: the Uneasy Marriage Between Decision-Making and Evidence.

Timing

Activities	Duration
Introduction	5 min
Presentation of the conceptual framework for the use of evidence	10 minutes
Panellists' contributions (7 min per speaker)	35 min
Q&A	30 minutes
Summary and conclusion	10 min

Introduction

Patricia Cocca & Edoé Djimitri Agbodjan

GEI AND KNOWLEDGE SHARING

10^E WEBINAIRE DU CLEAR FA

Le mariage entre données probantes et décision: l'enjeu de l'engagement du GEI/CLEAR

Progrès dans l'institutionnalisation de l'évaluation dans 20 pays francophones d'Afrique (Agbodjan et al. 2023)

Politique nationale d'évaluation	4	20%
Document cadre national pour le S&E	9	45%
Etude diagnostique des capacités nationales	11	55%
Institution gouvernementale chargée du S&E	15	75%
VOPE	19	95%
Dispositif de formation diplômante	8	40%

- Convaincre de la valeur ajoutée de l'évaluation
- Tenir la promesse : **Better Evidence – Better Policy – Better Life**





Données probantes et decision : un exemple du Sénégal



Président Macky Sall, *Discours inaugural du Bus Rapid Transit à Dakar (BRT)*.

- “ Une étude réalisée en 1998 et actualisée en 2022, montre que Le Sénégal perd en moyenne 900 milliards de fcfa par an, à cause de la pollution automobile, de la congestion et de l’insécurité routière”
- Développement de solutions de transport vertes

En matière de décision...

« La nuit porte conseil »

«La nuit est mère de conseil»

- **Le symbolique de la nuit:**

- Mystère
- Voile sur la conscience
- Force de l'instinct, les illusions
- Ignorance

- **Contemplation** – questionnement - plongée en soi

- Antécédent à la Lumière



En matière de décision...
«La nuit est mère de conseil»:

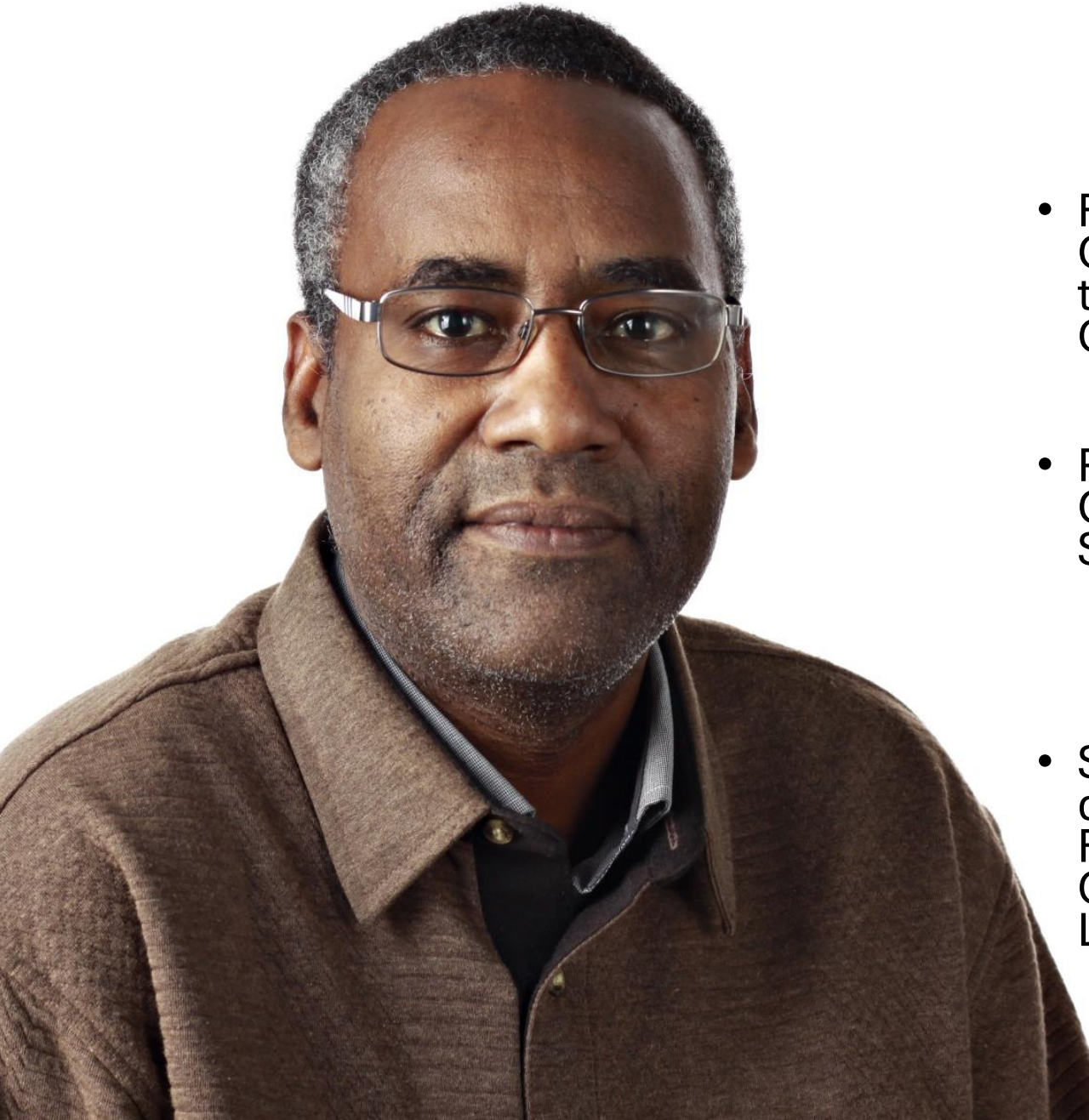
- Quelle est place de la rationalité dans la prise de décision?
- Quelle est la place de l'irrationnel?
- Qu'en est-il en réalité?





Ian Goldman

- President of International Evaluation Academy
- Advisor on Evaluation and Evidence Systems with CLEAR-AA, GEI, CIF; Adjunct Professor at Nelson Mandela School of Public Governance, University of Cape Town
- Former Deputy Director General in Dept of Planning, M&E, South Africa, where led establishment of S Africa's national evaluation system
- On 3ie Board 2012-22
- Founder of Twende Mbele African M&E partnership
- Board Member of South African M&E Association



Mohamed Dia

- Full Professor, Quantitative Methods and Operations Management / Professeur titulaire, Méthodes Quantitatives et Gestion des Opérations
- RGINOADS - Research Group in Operations, Analytics and Decision Sciences
<https://laurentian.ca/dept/finance-operations/rginoads>
- School of Business Administration / École d'Administration des Affaires,
Faculty of Management / Faculté de Gestion, Laurentian University / Université Laurentienne

Antonin S. DOSSOU, Consultant

Directeur de Cabinet du Premier Ministre
(2011-2013)

Ministre chargé de l'évaluation des politiques
publiques au Bénin (2013-2015)

Directeur Général de la stabilité financière et
du financement des économies de la Banque
centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest –
BCEAO

Conseiller du Secrétaire Général de la BCEAO
Directeur de la recherche et de la statistique

Directeur de la conjoncture économique et des
analyses monétaires





Gonzalo Hernández Licona

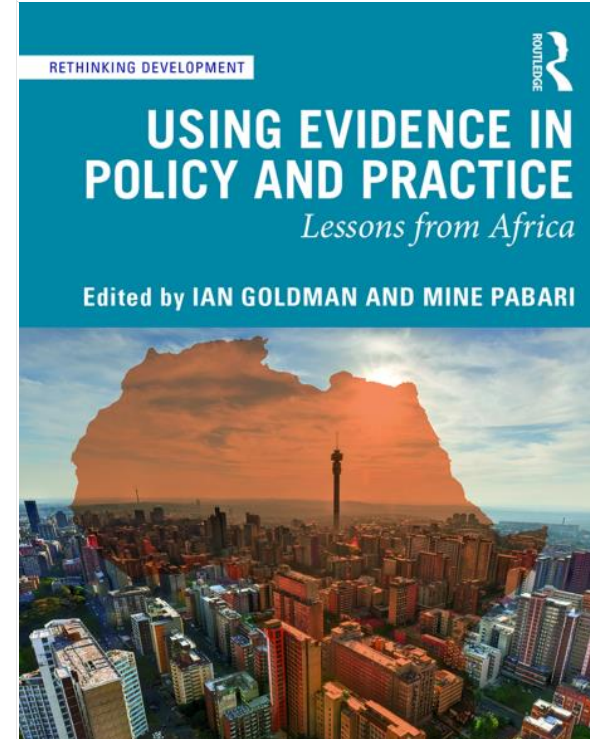
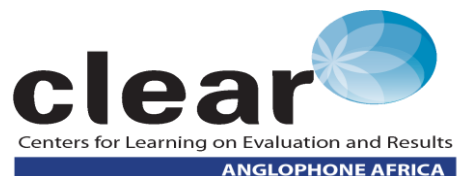
- Director, Multidimensional Poverty Network (MPPN) – Oxford
- GEI evaluation advisor.
- IFAD member of the Evaluation Advisory Group.
- ITAM. Professor
- CONEVAL 2005-2019.
- General Director of M&E. Ministry of Social Development

Rationality, irrationality, reality

Using Evidence in Policy and Practice – lessons from Africa

31 January 2024

Professor Ian Goldman
International Evaluation Academy
GEI/CLEAR AA



Sous la direction de :
Ian GOLDMAN et Mine PABARI

UTILISATION DE
DONNÉES PROBANTES
DANS LES POLITIQUES
ET DANS LA PRATIQUE :
LEÇONS D'AFRIQUE



Research project on Using Evidence for Policy and Practice

- 8 cases from 6 countries/West Africa, linked with the Twende Mbele countries
- Takes policy maker rather than researcher perspective, 39 authors including policy makers
- Explores use of different types of evidence (evaluations, research, rapid synthesis, citizens engagement)
- And what supported evidence use to happen
- Using Evidence for Policy and Practice – Lessons from Africa'
 - English <https://www.routledge.com/Using-Evidence-in-Policy-and-Practice-Open-Access-Lessons-from-Africa/Goldman-Pabari/p/book/9780367440077>
 - French 9782343246161_i.pdf - Ebook-Donnees-probantes.pdf

Chapters/cases

- 5 Using evaluations to inform policy and practice in a government department: The Case of the **Department of Basic Education** in South Africa
- 6 Use of evidence in a complex social programme: an evaluation of the state's response to **violence against women and children** in South Africa
- 7 The influence of local ownership and politics of the use of evaluations in policy making: The case of the **public procurement evaluation** in Uganda
- 8 Rapidly responding to policy queries with evidence: Learning from **Rapid Response Services in Uganda**
- 9 The challenges and potential of evaluations to positively inform reforms: working with producers in the **Benin Agriculture Sector**
- 10 **Parliament and public participation in Kenya**: The case of the Wildlife Conservation and Management Act 2013
- 11 The contribution of civil society generated evidence to the improvement of **sanitation services in Ghana**
- 12 Using evidence for **tobacco control in West Africa**

Context - values and culture barriers to the use of evaluation in decision making and learning by ministries

(328 respondents: SA- 104, Benin – 149, Uganda – 75)

Barrier	% of responses saying always/often		
	SA	Benin	Uganda
Resistance by management to transparent decision-making	28	36	33
Little respect for the use of evidence	28	31	35
Difficult to discuss performance objectively because of the hierarchy	39	40	43
Senior managers fear admitting mistakes or problems	55	49	47
Senior managers consider M&E as a means to control staff	44	43	37
Problems not seen as an opportunity for learning and improvement	40	45	47

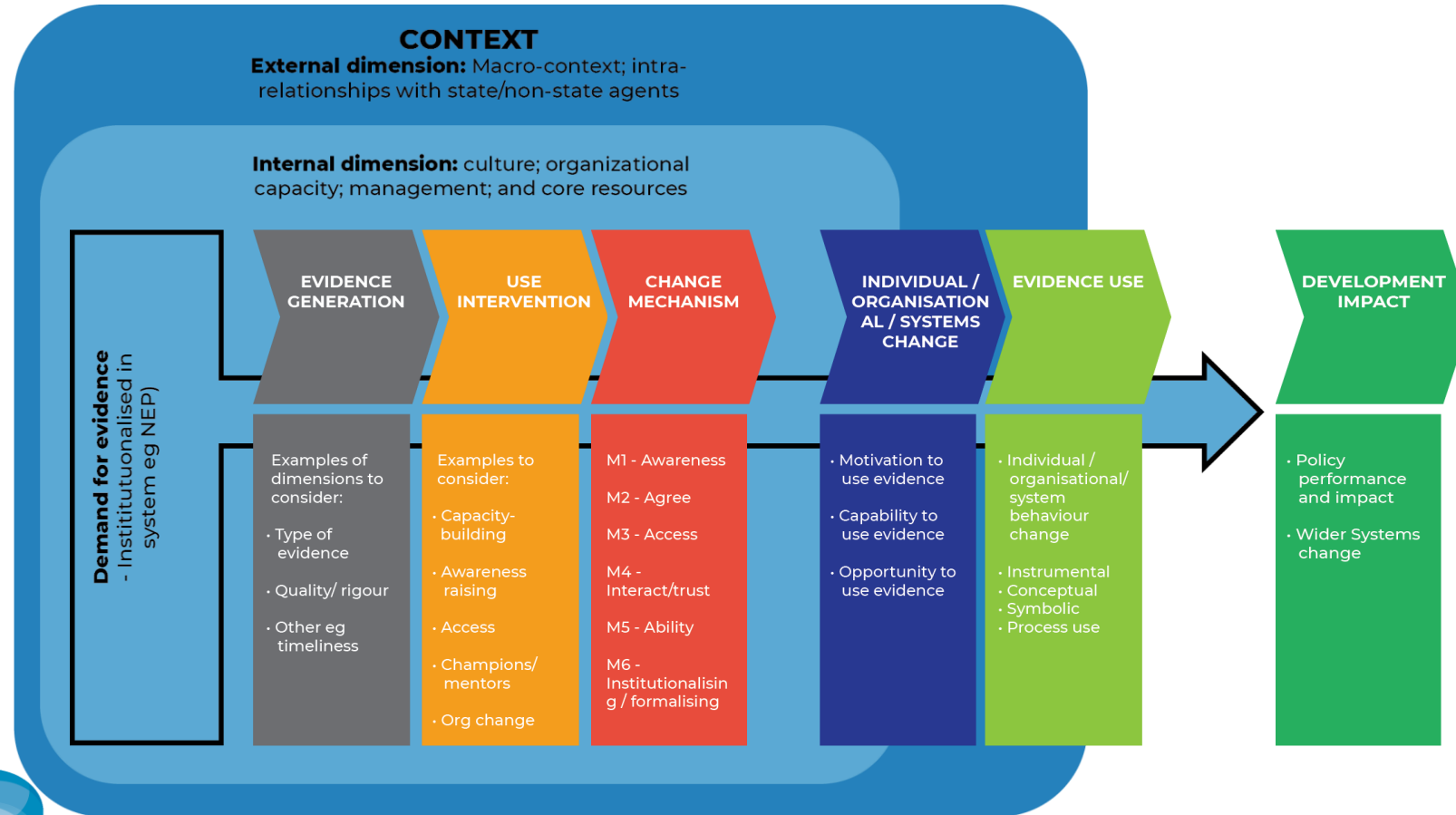
clea

Centers for Learning on Evaluation and Results
ANGLOPHONE AFRICA

Problems not seen as an opportunity for learning and improvement

Source: Chapter 4

Analytical framework/TOC



Constant feedback between each step

Evidence use does not take place in a vacuum – context is critical..

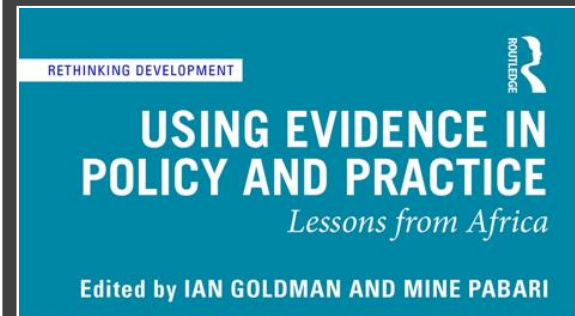
Significance of the policy challenge/ question	Commitments made to international or regional agreements
	High levels of financial investments
	Legal requirement for legislative review
Catalysts of change	Crises
	Pressure from development partners
	Pressure from civil society
Broader political and socio-cultural environment	Timing, for example, proximity to election period
	Capture of decision-makers by vested interests
	Space for public participation and civil society engagement
	Level of interest and engagement of stakeholders
Institutional environment	Systems and processes
	Evidence champions
	Leadership
	Mandates and capacities
	Culture – Learning and accountability
	Linkages and relationships

What have we learned about promoting the use of evidence?

- **Context matters** – make sure you understand it
‘Evaluation is a rational enterprise that takes place in a political context’
(Weiss, 1993 p94)
- **Evidence use is complex.** It begins long before an evidence journey and needs to be planned for and woven into the individual and institutional culture. It is a worthwhile investment.
- **Ensure there is demand**
- **Ensure credibility, quality and legitimacy** in the evidence journey - often it is the messenger as well as the message
- Evidence use **takes place in in multiple ways** (instrumental, conceptual, symbolic, process use, etc.)
- Evidence can be **active processes to obstruct evidence**, eg around climate change

Applying evidence use interventions to build capability and motivation

- **Passive provision** of evidence does not work
- The process needs **active facilitation** and **knowledge brokering**
- Establishing **formal structures** to manage the process and maintain ownership of stakeholders
- **Build capacity** of managers, decision makers and stakeholders
- **Package and communicate** the evidence simply and effectively
 - Ensuring evidence **relevant** to policy concerns, evidence stakeholders and wider context;
 - Going beyond simply describing a problem to providing **practical and realistic solutions**;
 - Evidence and recommendations being as **specific** as possible – the more generic, the less likely they are to be used;
 - Evidence recognising the **values** of its recipients.
 - In the case of Violence, disconnect in underlying values of researchers and public servants. Recognising this, researchers focused findings on systems and processes rather than beliefs and values – which, in turn, mitigated risks of rejection and enabled use;
 - Formats of reports being **readable and accessible**, e.g. 1/5/25 page for reports.
- Having an **evidence system** makes some of the elements automatic.



July 2020: 234x156: 264pp | 15 illustrations

Hb: 978-0-367-44012-1 | £120.00 | \$155.00

Pb: 978-0-367-44007-7 | £29.99 | \$38.95

eBook: 978-1-003-00704-3 | £29.99 | \$38.95

Table of Contents

Forewords, *Ruhakana Rugunda, Prime Minister, Republic of Uganda and Paul Cairney, University of Stirling*; 1.

Introduction to the Book; 2. An Introduction to Evidence-Informed Policy and Practice in Africa; 3. Using Evidence in Africa; 4. Mere Compliance or Learning; 5. Using

Evaluations to Inform Policy and Practice in a Government Department; 6. Use of Evidence in a Complex Social

***Pre-order Now - 20% Discount
Available With This Flyer!***

Using Evidence in Policy and Practice

Lessons from Africa

Edited by **Ian Goldman** and **Mine Pabari**

Series: Rethinking Development

This book asks how governments in Africa can use evidence to improve their policies and programmes, and ultimately, to achieve positive change for their citizens. Looking at how different evidence sources are used across a range of contexts, the book brings policy makers and researchers together to uncover what does and doesn't work and why. This book will be perfect for policy-makers, practitioners in government and civil society, and researchers and academics with an interest in how evidence can be used to support policy making in Africa.

<https://www.routledge.com/Using-Evidence-in-Policy-and-Practice-Open-Access-Lessons-from-Africa/Goldman-Pabari/p/book/9780367440077>

they can be aiming for.

I commend the authors, I welcome the learnings, and I look forward to seeing more high-quality evidence at Cabinet, and in pan-African fora, contributing to improving development outcomes on the African continent.

Dr Ruhakana Rugunda

Prime Minister of the Republic of Uganda

Contents



Contributors



Analytical Framework on Evidence Use



Webinars



Videos



Policy Briefs



Parliament, Participation and Policy Making

Using Evidence in Policy and Practice (Chapter 13)

Experiences and lessons of policymakers using evidence from the rapid response service for policy making

Evidence use is complex and begins long before an evidence journey. Evidence use needs to be planned for and woven into the individual and institutional culture – it is ultimately a worthwhile investment!

Professor Ian Goldman

Advisor: Evaluation and Evidence Systems

CLEAR Anglophone Africa

ian.goldman@wits.ac.za

[@iangoldmansa](#)

Mine Pabari

Visiting Research Fellow

CLEAR Anglophone Africa

Mine.Pabari@athariadvisory.co.ke

[@mpabari](#)



The book can be ordered at <https://www.routledge.com/Using-Evidence-in-Policy-and-Practice-Open-Access-Lessons-from-Africa/Goldman-Pabari/p/book/9780367440077> and from many other booksellers

A portrait of Prof. Mohamed Dia, a man with glasses and a beard, wearing a brown jacket over a collared shirt. The background is a solid dark grey.

Éclairage à partir de la recherche en Sciences de la décision

Prof. Mohamed Dia, Université Laurentienne

Que nous apprend la recherche dans le domaine des sciences de la décision sur la place de la rationalité et de l'irrationalité dans les processus de décision qu'il convient de considérer dans le champ des politiques publiques ?

- Opportunité ou Problématique ?
- Processus de prise de décision
- Influences sur le décideur
- Place de la rationalité et de l'irrationalité
- Clé d'une prise de décision efficace

Les étapes d'un processus de prise de décision rigoureux

1. **Définir les critères de la prise de décision** - avant l'évaluation des options disponibles
2. **Identifier les alternatives** - assez d'alternatives pour maximiser les chances de prendre une bonne décision
3. **Évaluer les alternatives sur la base des critères de décision** - des données et des méthodes élaborées doivent être utilisées pour cela
4. **Considérer les risques potentiels pour chaque alternative** - évaluer et considérer les risques avant la décision finale
5. **Prendre la décision, puis la mettre en œuvre** - en s'appuyant sur **3.** et **4.**, prendre la meilleure décision, la communiquer clairement, puis la mettre en œuvre
6. **Faire le suivi** - surveiller les résultats/retombées de la mise en œuvre de la décision pour s'assurer qu'elle a été efficace, et aussi identifier les problèmes qui y résultent et faire les ajustements nécessaires
7. **Apprendre de la décision et identifier des points d'amélioration** dans le processus de prise de décision

Influences sur le décideur

1. **Biais cognitifs** - tendances inhérentes aux pensées du décideur et qui peuvent affecter ses capacités de jugement et de prise de décision rationnelle
2. **Émotions** - peuvent affecter les perceptions du risque, influencer la volonté de prendre des risques, et ainsi affecter la capacité de penser rationnellement
3. **Influences culturelles et sociétales** - l'éducation, les antécédents culturels et les normes sociales peuvent tous façonner les valeurs et les croyances, et qui à leur tour peuvent affecter le processus décisionnel
4. **Pressions organisationnelles** - contraintes de temps (peuvent obliger les individus à prendre des décisions sans prendre en compte toutes les données pertinentes), contraintes financières (peuvent conduire à se concentrer sur les gains à court terme plutôt que sur les résultats à long terme) et pensée de groupe « *groupthink* » (priorité au consensus de groupe plutôt qu'à la prise de décision individuelle, ce qui peut entraîner un manque ou déficit de pensée critique et d'évaluation objective)

Place de la rationalité et de l'irrationalité

La **rationalité** - capacité de penser logiquement, de prendre des décisions judicieuses fondées sur des preuves et sur la raison, et d'agir de manière à maximiser son intérêt personnel

La rationalité met souvent l'accent sur le raisonnement logique et la prise de décision fondée sur des données probantes

Elle est un outil indispensable pour faire face à l'incertitude qui est une partie intégrante de la vie de tous les jours, et donc de tout processus décisionnel

L'**irrationalité** - comportements et les croyances qui défient la logique, qui manquent de preuves et qui conduisent souvent à des résultats indésirables

Cultiver la pensée critique et la conscience de soi et rester informé des phénomènes et biais psychologiques permet d'atténuer l'impact des influences négatives irrationnelles (les reconnaître et les comprendre), surmonter le paradoxe rationalité-irrationalité, et ainsi prendre des décisions plus rationnelles

Clé d'une prise de décision efficace

- ✓ Impossible de se départir entièrement de l'irrationalité dans un processus de décision
- ✓ La clé d'une prise de décision efficace réside dans la recherche d'un équilibre entre rationalité et irrationalité
- ✓ Les décisions dans le champ des politiques publiques n'y échappent pas

A portrait of a man with glasses, smiling, wearing a dark suit and tie. The image is semi-transparent, serving as a background for the text.

Réflexion à partir d'expériences pratiques

Monsieur le Ministre Antonin Dossou

A portrait of a man with glasses and a dark suit, smiling slightly. The background is a warm, brownish-orange color. The text is overlaid on the image.

Levers for improving the use of evidence in decision-making

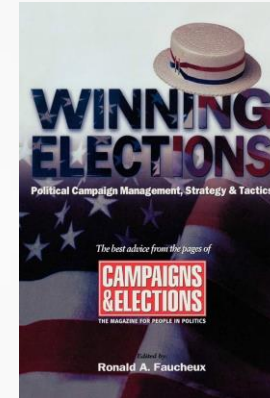
Gonzalo Hernández Licona

How do we make decisions?



- ❑ We always make decisions.. with the information we have; with limited time and resources; with various objectives in mind!
- ❑ We use good information and not so good information: Feelings; Believes; Scientific stuff; Google /Tweeter / Instagram; Grandmothers; Mothers; Friends; TV; Radio; School...

In government the process is similar, but more difficult!



- ❑ Politicians and policy makers have **VARIOUS** objectives in mind. Improve people's lives is only **ONE** of those objectives. Getting reelected; promotions; \$\$\$.
- ❑ They have various constituencies.
- ❑ They don't like bad news. In fact, they want to show good results.
- ❑ They look for information, but they know it's costly.
- ❑ They need to deliver **TODAY!**



Levers for improving the use of evidence in public decision-making

- Have good evidence **available**. The country needs to invest in this **public good: M&E** systems.
- M&E focus on **learning**. We all make mistakes.
- Independent M&E. Credibility.**
- Evidence should be **close** to policy makers: App; easy links; short; language.
- Easy to **understand**.
- Knowledge **broker**.
- Timely** evidence.
- Link good evidence with their personal **incentives**
- Public pressure**: Active citizens/Civil Society/ Media / Democracies.
- Evaluation **improvement plans**.
- Evaluation unit **results-indicator: Use of the evaluation findings**.
- Utilization-focus** Evaluation.
- People. People. People** (Michael Quinn)

Examples

- Mexico, South Africa improvement plans after the evaluation.
- Colombia, use of evaluation in ministries (Prosperidad Social).
- Mexico, Results indicator.
- Incentives: Poverty measurement.
- Process evaluations.
- Cement-floor program.