

REPUBLIQUE DU SENEGAL



## **Journées Sénégalaises de l'Évaluation (JSE) - Première édition**

28 – 30 Octobre 2008, Dakar, Sénégal  
Méridien Président

### **Table ronde 4 : Professionnalisation de l'évaluation**

**Jour : Jeudi 30 Octobre 2008**

**Session :**

**Thème 4 : Renforcer l'offre de formation pour répondre aux nouveaux enjeux de l'évaluation**

**Intervenant : Ahmadou TRAORE, professeur au CESAG, Directeur ISMEO**

## Introduction

Dans le cadre de la première édition des journées sénégalaises de l'évaluation, il nous a été demandé de présenter une communication sur l'offre de formation en évaluation.

L'objectif de cette communication, comme stipulée par les termes de référence (TDR), est de proposer un **bref état des lieux de l'offre de formation** qui ferait ressortir les forces et faiblesses du système de formation. En d'autres termes, il s'agit de montrer comment cette offre est organisée selon des critères de coordination, de cohérence, pertinence, diversification et qualité puis de dégager des pistes de réflexion pertinentes pour un meilleur renforcement de l'offre.

Ces TDR appellent de notre part les remarques suivantes :

- le temps dont nous avons bénéficié pour faire cette communication ne permettait pas de réaliser une étude exhaustive de l'offre de formation au Sénégal. Nos investigations se sont limitées à un certain nombre restreint d'institutions de formation qui nous semblent assez représentatives de l'offre de formation en évaluation au Sénégal ;
- Pour les mêmes raisons citées ci-dessus, une analyse comparative de l'offre de formation en évaluation au Sénégal et d'ailleurs n'a pas pu être effectuée ;
- En outre, le renforcement de l'offre de formation suppose au préalable la réalisation d'une étude approfondie du marché et la mise en œuvre d'une démarche participative en vue de bien cerner les besoins et les modalités de formation des publics cibles visés. Cette étude n'étant pas réalisée, les éléments que nous présentons dans notre communication doivent être considérés comme des propositions qu'une étude plus systématique ainsi que des échanges et débats permettraient de valider ;
- Par contre en plus de l'état des lieux et des pistes de réflexion, nous avons proposé une esquisse de programme de renforcement de l'offre de formation qui doit s'intégrer à la stratégie globale de développement des capacités évaluatives au Sénégal.

Sur la base de ces TDR et compte tenu des remarques soulignées plus haut, nous avons structuré notre intervention autour de trois parties :

- un état des lieux sommaire de l'offre formation en évaluation des institutions de formation ;
- des conditions à respecter pour renforcer cette offre au Sénégal ;
- une esquisse de programme de renforcement de l'offre de formation en évaluation ;

Pour rédiger ces parties, la démarche retenue a consisté à :

- procéder à une analyse documentaire. A cet effet, nous avons exploité le rapport de l'étude diagnostique des capacités évaluatives au Sénégal et d'autres documents relatifs au sujet traité (voir bibliographie).
- Elaborer un guide d'entretien que nous avons administré sur place pour réaliser l'étude diagnostique sur l'offre de formation. Les données ainsi recueillies ont été traitées, analysées et interprétées en vue de faire le point sur l'offre de formation et de dégager des perspectives de renforcement.

Le guide d'entretien de l'étude s'articule autour de deux points essentiels :

- l'état des lieux sur l'offre de formation en évaluation ;
- et les besoins de renforcement des capacités des Institutions de formation en évaluation.

Au niveau de l'état des lieux, les aspects étudiés ont porté sur :

- les interventions de l'institution dans le domaine de l'évaluation ;
- la nature des interventions en évaluation ;
- la durée des interventions ;
- les thèmes, contenus et types d'évaluations enseignées ;
- les publics cibles visés par les interventions en évaluation des institutions ;
- Compétences internes disponibles en évaluation au sein des institutions de formation ;
- Compétences externes sollicitées en évaluation ;

Par rapport aux besoins de renforcement des capacités, deux points ont été examinés :

- les besoins en capacité d'évaluation du personnel enseignant sous l'angle des effectifs, de la qualification et des domaines d'intervention ;
- l'appui logistique sollicité pour le renforcement institutionnel des structures de formation.

A part une structure d'appui à la formation, notre échantillon est constitué d'institutions de formation publiques comme privées. Au total, **7 structures** ont été consultées et six ont accepté de nous recevoir pour l'entretien. Les résultats de cette enquête sont présentés ci-après.

## **1. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE**

Nous exposons ci-après dans un premier temps l'état des lieux de l'offre de formation des institutions enquêtées et dans un second temps les résultats des besoins de renforcement des

capacités en évaluation des institutions de formation.

## 1.1. Etat des lieux de l'offre de formation au Sénégal

### 1°) Interventions dans le domaine de l'évaluation

Toutes les institutions de l'échantillon, à part une, dispensent des formations dans le domaine de l'évaluation (83% de l'échantillon).

### 2°) Nature des interventions dans le domaine de l'évaluation

Les interventions des institutions dans le domaine de l'évaluation sont réalisées sous diverses formes :

- Les **cours** de suivi - évaluation dispensés à l'intérieur de programmes de formation diplômante (Licence, Master 2 ou DESS) ; (83% de l'échantillon) ;
- Aucun **programme diplômant** (Master 2, DESS, Licence) visant à former des spécialistes en évaluation des politiques publiques, des programmes et projets n'est dispensé par les instituts de l'échantillon ; (0% de l'échantillon) ;
- Certaines institutions organisent des **séminaires /ateliers/ ou formation de courte durée** en suivi-évaluation des programmes et projets ; (64% de l'échantillon) ;
- Certaines institutions réalisent des **missions d'évaluation** des projets et programmes ; (34% de l'échantillon) ;
- D'autres formes telles que conférence et /ou atelier de sensibilisation en évaluation ne sont pratiquement pas prises en charge par les institutions enquêtées (0% de l'échantillon).

### 3°) Durée des interventions dans le domaine de l'évaluation

Les interventions des structures enquêtées spécifiques en évaluation sont de courte durée. En effet, même si les cours en évaluation sont dispensés à l'intérieur de programmes diplômants, leur durée n'excède pas 90 heures. Pour les institutions qui disposent de plusieurs programmes de formation intégrant des cours en évaluation, le nombre d'heures enseignées dans le domaine peut dépasser les 90 heures (34% de l'échantillon).

### 4°) Thèmes, contenus et types d'évaluations enseignées ;

La totalité des thèmes et contenus enseignés portent sur l'évaluation des programmes et projets

(100% de l'échantillon). Même si le programme de certaines institutions de l'échantillon aborde le thème relatif à l'évaluation des politiques publiques, ce type d'évaluation n'est pas étudié de manière approfondie.

Les thèmes classiques que l'on retrouve dans les curricula portent sur la démarche de l'évaluation, les indicateurs, les méthodes de collecte et de traitement des données, l'évaluation économique, l'évaluation d'impact. Par contre d'autres thèmes comme l'évaluation des politiques publiques, la gestion axée sur les résultats, le suivi-évaluation participatif ne sont pas suffisamment enseignés.

#### **5°) Publics Cibles visés par les interventions en évaluation :**

Il s'agit :

- D'étudiants en formation initiale inscrits dans les programmes de licence, Master 1 et Master 2. DESS ;
- De professionnels provenant des ministères et administrations publiques, de projets de développement, d'ONG, ou d'organismes de financement, exerçant le métier de gestionnaire de projets/programmes, ou souhaitant intervenir dans ce domaine ;

Les formations dispensées sont par contre peu adaptées aux préoccupations d'autres cibles telles que les décideurs de haut niveau, les élus locaux, ou les cadres chargés de l'élaboration, de la mise en œuvre et du contrôle des politiques publiques.

#### **6°) Compétences internes disponibles en évaluation :**

La situation est assez disparate au niveau de l'échantillon. Effectivement, 34 % des structures enquêtées disposent d'assez de ressources internes (nombre d'enseignants en évaluation supérieur à 6 personnes) pour les interventions en évaluation. 17 % de l'échantillon dispose en interne de trois enseignants en évaluation. 49 % de l'échantillon ont moins de trois intervenants en évaluation.

Compte tenu de l'ampleur des besoins de formation en évaluation, on peut conclure que les compétences internes en évaluation des structures de formation sont faibles.

#### **7°) Compétences externes sollicitées en évaluation :**

Pour combler leur déficit en compétences internes dans le domaine de l'évaluation, les structures de formation recourent à l'expertise externe constituée de consultants et professionnels. Toutes les institutions de formation enquêtées utilisent cette expertise dans le cadre de leurs activités de

formation ou de consultation. Mais selon les enquêtés cette expertise pointue n'est pas disponible en quantité suffisante, notamment, en ce qui concerne le domaine de l'évaluation des politiques publiques.

## **1.2. Besoins de renforcement de l'offre de formation en évaluation des institutions de formation.**

Ce point a été analysé en termes de besoins de formation des enseignants et d'appui logistique en vue d'améliorer la qualité des enseignements en évaluation.

### **1°) Besoins de renforcement des capacités des enseignants dans le domaine de l'évaluation**

Selon les enquêtés, le renforcement des capacités de leurs personnels en évaluation pourrait être effectué sous plusieurs formes. Les types de renforcement les plus cités sont :

- La formation diplômante (Master 2, DESS, Doctorat en Suivi/Evaluation) ;
- La formation qualifiante (certification, participation à des séminaires internationaux de courte durée) ;
- Les stages de formation dans des structures chargées de l'évaluation des politiques publiques (Banque mondiale, Union Européenne, cabinets de consultants internationaux) ;

Les domaines de formation sollicités les plus cités sont :

- L'évaluation des politiques publiques ;
- L'évaluation d'impact ;
- Econométrie
- Les normes et standard d'évaluation et la conduite d'une mission d'évaluation
- Les aspects déontologiques de l'évaluation ;
- Les méthodes et techniques de collecte, d'analyse et d'interprétation des données ;
- La GAR, le suivi-évaluation participatif, les CDSMT.

### **2°) Autres types de renforcement sollicité :**

Ils concernent les éléments suivants :

- Acquisition de logiciel dans le domaine de l'évaluation
- Equipement de salles de formation
- Cours et échanges sur les techniques de formation andragogiques
- Besoins d'appui pour trouver des stages aux étudiants
- Matériel pour lancer les cours à distance avec d'autres universités, etc.

### 1.3. Conclusions sur l'état des lieux en évaluation

Il ressort de ce diagnostic sommaire de l'offre de formation en évaluation les points saillants suivants :

- Un contexte favorable au développement de l'offre de formation en évaluation au Sénégal du fait :
  - Des pressions subies par l'Etat pour donner des gages de bonne gouvernance aux diverses parties prenantes des actions de développement ;
  - Du souci croissant des Bailleurs de fonds par rapport à l'efficacité de l'aide en termes d'impact sur les populations bénéficiaires ;
  - Des actions fréquentes menées par les organisations de la société civile les parlementaires pour demander des comptes à l'Etat dans la mise en œuvre des politiques publiques ;
  - De la forte demande potentielle de formation en évaluation ;
- Une volonté affichée des institutions de formation à développer et à intégrer dans leur curricula des programmes et des cours d'évaluation des politiques publiques, des programmes et projets. La quasi-totalité des structures enquêtées dispose d'un projet de création d'un programme développement ;
- L'existence d'un savoir faire en évaluation (enseignement, consultation et recherche) des politiques publiques, programmes et projets dans les institutions de formation ;

Il existe, néanmoins, des contraintes au développement de l'offre de formation :

- Au plan quantitatif :
  - on ne dispose pas d'une **masse critique d'évaluateurs** compétents pouvant prendre en charge les besoins de formation des publics cibles ;
  - les capacités des structures de formation disponibles sont largement insuffisantes par

rapport à la demande ;

- Au plan qualitatif, l'offre de formation est caractérisée par :
  - Sa rigidité : les formations dispensées ne sont ni accessibles, ni adaptées aux besoins de la majorité des acteurs concernés par l'évaluation ;
  - Son manque de diversification, non seulement au niveau de son contenu, mais aussi des publics cibles visés et des stratégies et modalités de formation
- Au plan des moyens, le développement d'une culture d'évaluation nécessite la mobilisation de ressources importantes pour :
  - réaliser une étude de marché en vue de cerner les besoins et les modalités de formation des publics cibles visés ;
  - financer la formation en évaluation des enseignants et professionnels du secteur ;
  - apporter un appui institutionnel aux structures de formation ;
  - organiser des campagnes de sensibilisation et de plaidoyer en vue d'instaurer une culture d'évaluation, etc.

## **2. PISTES DE REFLEXION POUR LE RENFORCEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION**

La stratégie de renforcement de l'offre de formation doit être déclinée en agissant à trois niveaux, notamment :

- sur les hommes par la formation et le perfectionnement ;
  - sur l'environnement par la diffusion d'une culture d'évaluation, de transparence et de bonne gouvernance ;
  - sur les structures par l'élaboration et la mise en place en leur sein de systèmes de S-E permettant d'accroître leur performance.
- l'offre de formation doit être diversifiée et adaptée aux besoins des différents publics cibles ;
  - plusieurs cibles doivent être prises en compte :
    - les enseignants des structures de formation ;
    - les consultants et formateurs en évaluation des politiques publiques ;
    - les professionnels des secteurs publics et privés impliqués dans l'évaluation des politiques publiques, des programmes et projets ;
    - les acteurs de la société civile, les parlementaires, les élus locaux ;
    - les étudiants en formation initiale ;

- plusieurs programmes et modalités de formation doivent être retenus :
  - o formation diplômante : Master 2 et DESS dans la perspective de former à MT de vrais spécialistes en évaluation ;
  - o séminaires de courte durée destinés aux professionnels de l'évaluation, aux consultants et formateurs, etc. ;
  - o ateliers, conférences-débats et plaidoyers destinés aux décideurs de haut niveau, aux élus locaux, aux acteurs de la société civile ;
- Intégrer dans les modules de formation les thèmes tels que : évaluation des politiques publiques, GAR, CDSMT, Suivi-Evaluation participatif ;
- Renforcer les capacités en évaluation des institutions de formation en adoptant une stratégie d'outsourcing dans les domaines suivants :
  - o Formation des formateurs ;
  - o Développement de matériel pédagogique : cours, études de cas, manuel ;
  - o Recherche appliquée

### 3. ESQUISSE D'UN PROJET DE RENFORCEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION :

Le projet de renforcement de l'offre de formation en évaluation des politiques, programmes et projets est articulé autour de cinq points :

- o Objectif général et objectifs spécifiques;
- o Stratégie d'intervention ;
- o Résultats attendus et l'impact du projet ;
- o Les composantes et activités du projet ;
- o L'organisation et la gouvernance du projet ;

#### 3.1. OBJECTIFS GENERAL ET SPECIFIQUES

Le Projet a pour **objectif général** de contribuer au renforcement de l'offre de formation en évaluation des politiques publiques, des programmes et des projets. La finalité recherchée est d'améliorer la gestion des politiques publiques, des programmes et projets de développement en agissant à trois niveaux, notamment, sur :

- les hommes par la formation et le perfectionnement ;
- l'environnement par la diffusion d'une culture d'évaluation, de transparence et de bonne gouvernance ;

- les structures par l'élaboration et la mise en place en leur sein de systèmes de S-E permettant d'accroître leur performance.

Les **objectifs spécifiques** du projet sont :

- Doter le Sénégal d'une capacité évaluative de référence permettant de développer et de renforcer de façon durable les ressources humaines du domaine ;
- Doter le Sénégal d'une **masse critique** de cadres rompus aux techniques d'évaluation des politiques publiques, des programmes et des projets afin de réduire la dépendance du pays vis-à-vis de l'expertise internationale en matière de formation de haut niveau dans le domaine ;
- Accroître à travers le perfectionnement et/ou la formation le nombre de **professionnels de haut niveau** en évaluation des politiques publiques, des programmes et des projets afin de leur permettre non seulement d'améliorer les pratiques de leurs institutions mais aussi de faire face aux besoins et défis engendrés par les mutations en cours dans l'environnement

Les principaux résultats attendus à la fin du projet sont :

- la formation de **X** cadres supérieurs, spécialisés en évaluation des politiques publiques, des programmes et des projets dans le cadre de programmes diplômants (Master 2, DESS) ;
- la formation d'un noyau de **X** formateurs qui se chargeront de démultiplier la formation ;
- La formation et le perfectionnement de **X** cadres intervenant dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, des programmes et des projets et ceux souhaitant évoluer dans ce domaine.
- l'organisation de **X** conférences débats – ateliers de courte durée pour stimuler l'implication et l'engagement des parties prenantes dans les questions relatives à l'évaluation et la diffusion d'une culture de bonne gouvernance dans le pays.
- la mise en place de **X** campagnes de plaidoyer en vue de la promotion d'une culture de rendre compte.

### 3.2. STRATEGIE D'INTERVENTION DU PROJET

Au regard de la diversité des besoins et des acteurs, la stratégie d'intervention retenue est articulée autour de deux axes principaux :

1°) diversifier les modalités de formation en menant à la fois des actions à court et moyen termes ;

En termes de modalités de formation à court terme, il s'agira de mener des actions portant sur :

- l'organisation de séminaires de perfectionnement pour les cadres exerçant la fonction d'évaluation ou souhaitant le faire ;
- l'organisation de séminaires de formation de formateurs ;
- l'organisation de conférences débats – ateliers de sensibilisation dans la perspective d'impulser une culture d'évaluation dans le pays ;

Pour les modalités de formation à moyen terme l'accent sera mis sur la formation diplômante ( Master 2, DESS) visant à doter de façon durable le pays de vrais spécialistes en Evaluation qui pourront à la fois prendre en charge les missions de consultation et la formation en évaluation.

2°) diversifier les niveaux d'intervention en agissant sur les hommes, sur l'environnement et sur les structures.

- l'action sur les hommes s'effectuera par la formation diplômante et les séminaires de perfectionnement ;
- l'action sur l'environnement se concrétisera par les conférences débats – ateliers de sensibilisation et la communication ;
- l'action sur les structures se réalisera à travers les stages effectués dans le cadre de la formation diplômante ;

En définitive, la stratégie d'intervention du projet consistera à la mise en œuvre des activités suivantes :

- l'organisation de séminaires de formation et de perfectionnement des professionnels exerçant la fonction d'Evaluation et des cadres souhaitant le faire ;
- l'organisation de séminaires de formation de formateurs en Evaluation ;
- l'organisation de formations diplômantes en Evaluation (Master 2, DESS) ;
- l'organisation de conférences débats – ateliers de sensibilisation en faveur des décideurs, des parlementaires et des acteurs de la société civile ;

- l'organisation d'actions de promotion et de communication et de plaidoyer auprès des différents acteurs.

### **3.4. RESULTATS ET IMPACT ATTENDUS DU PROJET**

En rapport avec les objectifs spécifiques du projet, les résultats attendus sont :

- X instituts de formation sont renforcés et disposent de programmes de formation de référence en Evaluation pour le renforcement des capacités des professionnels du pays ;
- X diplômés des programmes (Master 2, DESS en Evaluation) sont disponibles pour le marché de l'emploi, de la consultation et de la formation en S/E ;
- X cadres et hauts cadres d'organisations publiques et privées ont acquis ou renforcé leurs connaissances en Evaluation ;
- X formateurs en Evaluation sont disponibles ;
- X acteurs des structures publiques, privées, du parlement et de la société civile s'impliquent pour l'amélioration de l'efficacité des systèmes d'Evaluation et l'instauration d'une culture de transparence, de bonne gouvernance et de rendre compte ;

En termes d'impact et d'effets à long terme attendus, le projet devra contribuer :

- à l'amélioration de la performance des organisations chargées de la gestion des programmes et politiques de développement ;
- au développement d'une culture de rendre compte, de transparence et de bonne gouvernance des ressources publiques et privées ;
- à une meilleure allocation et utilisation des ressources aux besoins prioritaires des populations et donc à une amélioration du bien être des populations.

### **3.5. COMPOSANTES ET ACTIVITES DU PROJET**

Les différentes activités du projet de renforcement des capacités en S/E seront articulées autour des six (6) composantes suivantes :

- composante 1 : Formations diplômantes ;
- composante 2 : Formation de formateurs ;
- composante 3 : Formation et perfectionnement des professionnels ;
- composante 4 : Recherche appliquée et pédagogique
- composante 5 : Développement d'une culture d'évaluation ;
- composante 6 : Gouvernance et gestion du projet

### **3.5.1. Composante 1 : Formations diplômantes**

#### **Objectif**

Appui au développement et à la mise en place dans les structures de formation de programmes diplômants de (Master 2, DESS) en Evaluation des politiques publiques, des programmes et projets de développement a pour objectif de doter le pays d'une masse critique de Hauts Cadres spécialisés dans les techniques d'Evaluation.

. A la fin de la formation les étudiants devront être capables de :

- concevoir et mettre en place dans les organisations publiques, privées et de la société civile des systèmes d'Evaluation performants ;
- gérer une unité structurelle de d'Evaluation ;
- réaliser des missions de conseil en S/E dans les organisations publiques, privées et de la société civile en vue d'accroître leur performance.

#### **Activités :**

Dans le cadre de cette composante il est prévu en termes d'activités :

- de faire une étude de marché ;
- de développer un programme répondant au besoin des publics cibles ;
- de valider le programme ;
- d'élaborer le complément de matériels didacticiels ;
- d'assurer la promotion de la formation ;
- d'organiser la sélection des candidats des candidats ;
- de dispenser les enseignements ;
- de suivre et d'évaluer le programme ;
- d'octroyer de bourses d'études aux étudiants.

- Suivre et évaluer les formateurs et les participants.

L'organisation des séminaires sera précédée par la réalisation d'une étude de marché dont un objectif majeur sera de mettre en évidence les besoins et les contraintes du marché de la formation continue en Evaluation.

#### **3.5.4. Composante 4 : Composante recherche appliquée et pédagogique**

##### **Objectif :**

- Améliorer les connaissances sur les pratiques d'évaluation des politiques publiques au Sénégal
- Développer des outils et du matériel didactique pour l'enseignement de l'évaluation

##### **Activités :**

- Promotion du programme de recherche appliquée et pédagogique ;
- Identification des chercheurs ;
- Appel de candidatures pour le recrutement de chercheurs ;
- Sélection des chercheurs ;
- Supervision des travaux de recherche ;
- Suivi et évaluation des travaux de recherche
- 

#### **3.5.5. Composante 5 : Développement d'une culture d'évaluation**

##### **Objectif :**

Il s'agit de développer une culture d'évaluation dans le pays et d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes (élus locaux, cadres de l'administration publique et privée, membres de la société civile, etc.).

##### **Activités :**

- Organiser des conférences débats sur le suivi-évaluation ;
- Sélectionner les animateurs ;
- Sélectionner les participants ;
- Choix des thèmes de la conférence ;
- Invitation des participants sélectionnés ;
- Exécution des sessions de formation/sensibilisation ;
- Suivi et évaluation des conférences débats.

### **3.6. GOUVERNANCE, GESTION ET SUIVI DU PROJET**

C'est de dispositif organisationnel mis en place pour assurer le bon déroulement du projet.

#### **3.6.1. Gouvernance**

Un certain nombre d'organes doivent être prévus : Comité de pilotage, Coordinateur de projet, équipe de projets, etc. . La composition et les attributions de ces organes doivent être définies en fonction du contexte et des parties prenantes du projet.

#### **3.6.2. Gestion et suivi de la mise en œuvre**

La gestion et le suivi des activités est assurée par l'équipe du projet qui peut être constituée du coordinateur du projet et du personnel administratif.

Le projet peut disposer d'une autonomie budgétaire et tenir une comptabilité distincte.

Les activités de gestion et de suivi du projet comprennent :

- *la planification* : chaque année, un plan d'actions et un budget seront élaborés et serviront de base à la réalisation des activités annuelles ;
- *le suivi* : au cours de l'année, périodiquement, les informations sur la performance et la gestion du projet seront collectées, traitées et diffusées aux parties prenantes ; à cet effet, des rapports annuels seront rédigés et communiqués ;
- *l'audit et l'évaluation* : une évaluation à mi-parcours et à la fin du projet seront réalisées afin de relever les progrès effectués vers l'atteinte des objectifs ; par ailleurs, des missions de supervision et d'audit seront organisées par les principaux partenaires financiers aux fins de suivre l'évolution du projet.