



# DIAGNOSTIC SUR L'OFFRE ET LA DEMANDE D'ÉVALUATEURS

## en Ouganda, au Bénin et en Afrique du Sud

**A** lors que de plus en plus d'évaluations sont commandées et entreprises dans des pays Africains, il est clair que le nombre actuel de bons évaluateurs est limité, un groupe relativement restreint de fournisseurs professionnels reprenant la plupart des grandes études d'évaluation. Étant donné que davantage de gouvernements exigent des preuves plus évaluatives, le nombre et la qualité des ressources humaines nécessaires pour y parvenir vont augmenter. Au niveau actuel de la demande, les problèmes liés à la taille du bassin d'évaluateurs disponibles, à la qualité de leurs produits livrables et à leur capacité à répondre aux termes de référence du gouvernement consolident un marché de l'évaluation déjà faussé.

Il est donc nécessaire d'élargir le groupe d'évaluateurs existant et de veiller à ce que la représentativité des évaluateurs dans un système national donné se rapproche de celle de la population locale, tout en permettant aux nouveaux évaluateurs de pénétrer sur le marché avec moins de restrictions. Chacun des trois pays mentionnés ici bénéficiera d'une meilleure compréhension des incitatifs et des obstacles qui favorisent une offre et une demande plus concurrentielles sur le marché de l'évaluation.

En 2017 et au début de 2018, Twende Mbele a commandé des études de diagnostic distinctes sur l'offre et la demande d'évaluateurs en Ouganda, au Bénin et en Afrique du Sud. Les études étaient distinctes, mais leur mandat était similaire. Cette note d'orientation fournit un résumé intégré des trois études. Des détails supplémentaires sont disponibles dans les rapports de diagnostic spécifiques à chaque pays.

### OBJECTIF

Les études de diagnostic visaient à fournir un profil de la demande et de l'offre d'évaluateurs en Ouganda, au Bénin et en Afrique du Sud. Du côté de l'offre, les principaux objectifs étaient de quantifier la taille et la forme de l'offre actuelle de consultants en évaluation dans le pays, y compris leurs niveaux de compétences, leurs capacités et spécialisations, et leur tarification. Du côté de la demande, les principaux objectifs étaient de quantifier la demande actuelle et future de services d'évaluation, y compris des facteurs tels que les critères d'éligibilité des offres, les opportunités de transformation, la durabilité, les forces et les faiblesses du marché. Globalement, Twende Mbele souhaitait savoir si l'offre serait et sera à l'avenir suffisante pour répondre à la demande et ce qu'il faudrait faire pour développer l'offre locale dans les trois pays.

### METHODOLOGIE

La méthodologie utilisée dans chacun des pays, composée de:

1. Revue de la littérature;
2. Analyse des causes profondes
3. Entretiens avec des fournisseurs, des clients et la société civile;
4. Groupes de discussion et ateliers.

En raison du manque de données disponibles dans certains domaines, il n'a pas été possible de répondre à toutes les questions de la recherche quantitative. Néanmoins, dans les trois pays, le diagnostic a permis de produire une évaluation qualitative de la capacité de l'offre à satisfaire la demande, à la fois actuelle et future.

Le diagnostic a également permis d'identifier des problèmes qualitatifs et de mieux comprendre les questions de recherche liées à la capacité et aux compétences, à la représentativité, à l'accessibilité et à la tarification.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS

### Côté demande

Au Bénin, la demande est dominée à 90% par les donateurs. La demande du gouvernement en matière d'évaluations est relativement faible et a diminué au cours des dernières années. La demande de la société civile est presque inexistante.

En Ouganda, il existe une demande importante des gouvernements et des ONG en plus de la demande des donateurs. La demande du gouvernement en Ouganda est basée sur une exigence politique pour que tous les très grands projets soient évalués, et cette demande est donc relativement constante.

En Afrique du Sud, il semble que la demande gouvernementale pourrait croître rapidement au cours des trois prochaines années, en raison d'un incitatif non financier qui a été mis en place pour que tous les ministères nationaux et provinciaux effectuent des évaluations de leurs programmes. La demande du secteur non gouvernemental est également en augmentation en Afrique du Sud, bien que moins rapidement que celle du gouvernement. La demande non gouvernementale est dominée par les fondations privées sans but lucratif et internationales plutôt que par les exigences des programmes des pays donateurs.

Un des facteurs qui pèse sur la demande et qui influe sur l'offre est que beaucoup de donateurs préfèrent faire appel à des évaluateurs de leur pays ou de leur région, ce qui entraîne une grande partie de la demande des donateurs qui est satisfaite par des fournisseurs externes. Par exemple, il a été constaté qu'en Ouganda, environ la moitié des évaluations dirigées par des donateurs étaient réalisées par des évaluateurs internationaux, l'autre moitié étant réalisée par des équipes mixtes, à savoir des évaluateurs internationaux et nationaux. L'étude indique qu'il s'agit d'une préférence politique des donateurs, plutôt que d'une réponse à une pénurie d'approvisionnement local avec la capacité requise.

### Côté offre

Dans les trois pays, il n'a pas été possible d'établir quantitativement la taille de l'offre actuelle de consultants en matière d'évaluation, car il n'y a pas de définition claire de ce qu'est un «consultant en évaluation». Certains fournisseurs, ou fournisseurs potentiels, choisissent d'effectuer des évaluations pour certains clients, tels que les gouvernements. Leur disponibilité à effectuer des évaluations dépend souvent de facteurs comme;

- qui est le client,
- l'historique du client en termes de gestion des évaluations,
- la qualité des termes de référence
- si le budget est réaliste.

Dans les trois pays, il n'existe pas de base de données complète d'évaluateurs ou de consultants en évaluation. Au Bénin, le groupe d'évaluateurs locaux est composé en grande partie de particuliers. En Ouganda, un nombre croissant de consultants et d'organismes de conseil individuels ont entrepris des évaluations. Les universités ougandaises sont dotées d'un personnel enseignant et de recherche hautement qualifié, ce qui offre de bonnes possibilités d'effectuer des évaluations. Il existe un potentiel pour renforcer les capacités de ces institutions afin de combler toute lacune en matière d'évaluation entre l'offre et la demande

Dans les trois pays, il a été possible de conclure que, jusqu'à présent, l'offre était généralement suffisante pour répondre à la demande, à quelques exceptions près pour les évaluations hautement spécialisées. En Afrique du Sud, il semble exister un risque réel que l'offre ne soit pas en mesure de répondre à la demande dans les prochaines années, en raison de l'augmentation rapide prévue des évaluations gouvernementales. Cependant, ceci est compliqué par la constatation que les clients du gouvernement pourraient rencontrer un manque apparent de l'offre en raison de fournisseurs qui choisissent de ne pas travailler pour eux parce que leur gestion de l'offre est faible, plutôt que d'une réelle pénurie d'approvisionnement.

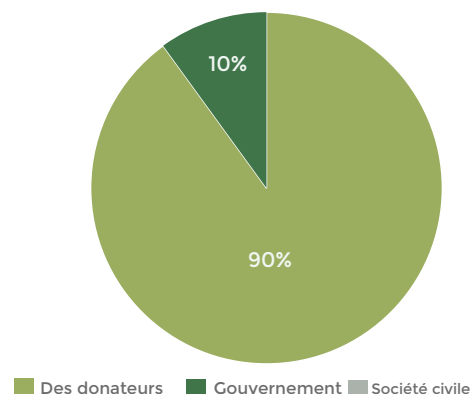


FIGURE 1: Demande au Bénin

### Barrières à l'entrée

Dans les trois pays, l'un des principaux obstacles à l'entrée sur le marché était la faiblesse de la capacité des gouvernements à formuler, obtenir et gérer des évaluations. Au Bénin et en Ouganda, la préférence des donateurs pour les évaluateurs internationaux constituait également une barrière à l'entrée pour les évaluateurs locaux.

### Améliorer la représentativité de l'offre

Au Bénin, le groupe d'évaluateurs est composé presque exclusivement d'hommes, alors qu'en Ouganda, il est en grande partie composé d'hommes. En outre, au Bénin et en Ouganda, les équipes d'évaluation sont généralement dirigées par des consultants étrangers. Les principaux problèmes de représentativité dans ces deux pays sont donc l'équité entre les genre et l'augmentation de la participation locale.

L'étude sud-africaine a révélé une plus grande participation des femmes au marché des fournitures d'évaluation.

Le principal problème de représentativité en Afrique du Sud consiste à accroître la participation d'évaluateurs et de consultants noirs à la propriété sur le marché de l'approvisionnement.

### Compétences minimales et professionnalisation

Bien que les termes de référence des évaluations dans les trois pays prévoient des exigences minimales en termes d'expérience et de qualifications, il n'existait encore aucune normalisation de ces exigences dans aucun des pays. Cela est dû en partie à l'absence de consensus sur les niveaux de compétence minimum.

### Formation

Au Bénin, la capacité de formation en évaluation est relativement limitée, mais à ce jour, le pays a été en mesure de générer les compétences nécessaires pour répondre à la demande. En Ouganda, les capacités de formation en évaluation sont accrues et plusieurs initiatives ou programmes de renforcement des capacités d'évaluation ont été mis en œuvre. En Afrique du Sud, bien que le nombre d'établissements d'enseignement supérieur publics et privés proposant des cours ou des modules en suivi et évaluation soit en augmentation, il existe peu de cours de troisième cycle en évaluation, qui sont surabonnés. Dans les trois pays, il est clairement nécessaire d'accroître la formation des fonctionnaires des gouvernements participant à la commande, à la passation des marchés et à la gestion des évaluations. Cette formation devrait viser à remédier aux faiblesses de la demande identifiées dans le présent rapport de diagnostic.

### Tarifcation

Les niveaux de tarification en Ouganda et au Bénin semblent être similaires, avec des taux de facturation moyens d'environ 200 USD à 300 USD par jour, en fonction des qualifications, de l'expérience et de la pénurie de compétences. En Afrique du Sud, les taux d'imputation sont généralement plus élevés, avec des taux d'imputation moyens d'environ 200 USD à 700 USD, allant jusqu'à 1 400 USD par jour.

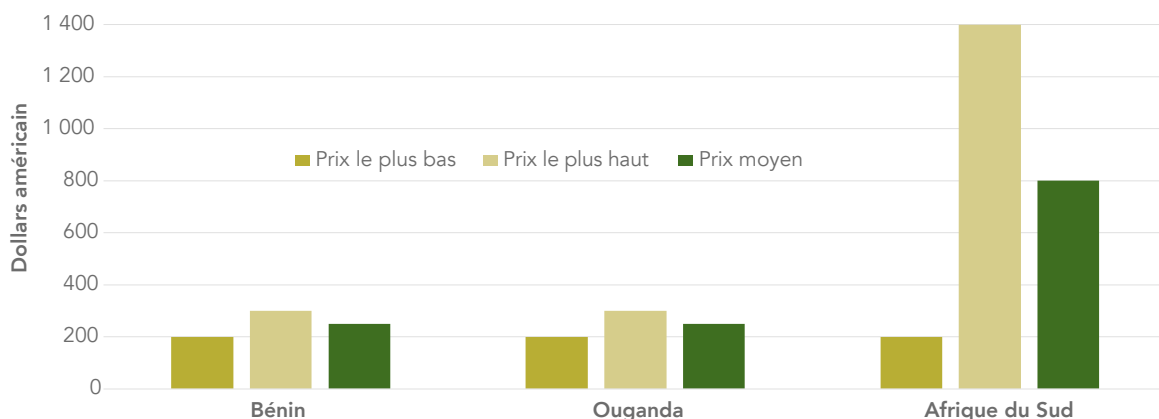


FIGURE 2: Taux quotidien moyen d'un consultant en évaluation

## RECOMMANDATIONS

### **Dans les trois pays, un processus permanent de renforcement de la culture de l'évaluation doit être mis en place.**

Les gouvernements des trois pays devraient mettre en place et mettre en œuvre des plans pour remédier aux faiblesses de la demande identifiées dans ce rapport de diagnostic. Cela devrait inclure:

1. Élaboration de stratégies pangouvernementales en matière d'achats pour les évaluations. Ces stratégies devraient viser à créer un environnement favorable à la croissance du marché local de l'approvisionnement. Ils pourraient inclure des mécanismes d'achat et de passation de marchés obligeant les grands fournisseurs ou les fournisseurs internationaux à sous-traiter des fournisseurs locaux ou émergents et à développer leurs capacités au fil d'une série d'évaluations.
  2. Normaliser l'expérience et les exigences de qualification dans les appels d'offres et leur méthode d'évaluation
  3. Normaliser autant que possible les autres parties du processus d'évaluation
  4. Introduction éventuelle d'évaluations de l'évaluabilité dans le processus d'évaluation afin de réduire le risque d'échec de l'évaluation et le risque de modifications importantes du périmètre une fois les fournisseurs nommés
  5. Former les responsables de l'évaluation gouvernementaux à remédier aux faiblesses de la demande.
- En l'absence de consensus sur les critères d'éligibilité minimaux, la professionnalisation formelle de l'évaluation ne devrait pas être recherchée.
  - Davantage de chercheurs dans les universités devraient être encouragés à effectuer des évaluations afin de réduire le risque que l'offre ne soit pas en mesure de répondre à la demande.
  - Les trois gouvernements devraient envisager de définir une catégorie d'évaluations à mettre en œuvre en interne. Cela contribuera au développement d'une culture d'évaluation interne et d'une capacité interne de gestion des évaluations.
  - Il conviendrait de procéder à une évaluation approfondie des lacunes en compétences (par opposition aux généralisations sur le manque de capacités), dont les résultats devraient être intégrés dans le secteur de la formation dans chacun des trois pays.
  - Les associations d'évaluation de pays doivent être invitées à organiser des sessions ou des mécanismes de « mise en correspondance » entre des entreprises d'évaluation établies ou internationales et des entreprises émergentes ou locales. Les départements du gouvernement central chargés de l'évaluation pourraient également mettre en place de tels mécanismes de rapprochement, mais cela pourrait être risqué du point de vue des achats.

## LIENS VERS DES TRAVAUX ULTÉRIEURS

Le diagnostic de la Banque mondiale en Afrique du Sud identifie la phase de préparation de l'évaluation, le processus de passation des marchés, le contrôle de la qualité lors des évaluations et le rôle du responsable de l'évaluation du gouvernement lors de l'évaluation en tant que domaines à améliorer et à normaliser.

Il peut être nécessaire de parvenir à un consensus sur les exigences de compétences minimales requises des évaluateurs (il peut être nécessaire de différencier les différents niveaux d'évaluateurs et même différents types d'évaluations). Sans exigences minimales définies en matière de compétences, il est impossible de définir les écarts de compétences et de travailler avec le secteur de l'éducation et de la formation pour remédier à ces écarts. En septembre 2016, Twende et CLEAR-AA ont lancé l'initiative auprès d'institutions d'enseignement supérieur (EES), d'institutions de formation du secteur public, du gouvernement et de diverses associations bénévoles d'évaluation professionnelle (VOPE). Cette initiative encourage un développement collaboratif et une harmonisation des compétences et du curriculum de S & E en Afrique, tout en visant à uniformiser davantage les normes de formation en S & E disponibles sur le continent.

La réalisation d'évaluations internes présente l'avantage de réduire le risque que l'offre ne soit pas en mesure de répondre à la demande, de développer une culture de l'évaluation au sein du gouvernement et d'améliorer les compétences en gestion de l'évaluation. La possibilité de faire appel à des conseillers externes expérimentés pour faciliter les évaluations internes pourrait être explorée. Toutefois, dans les cas où un certain nombre de recommandations d'évaluation au gouvernement ne sont pas pleinement mises en œuvre en raison de nombreuses contraintes, les possibilités d'apprentissage et d'amélioration sont perdues. La recherche montre que les évaluations rapides sont un moyen éprouvé et fiable d'effectuer des évaluations crédibles dans des délais très courts et sans sacrifier la qualité lorsqu'elles sont mises en œuvre efficacement. La mise en œuvre et la réalisation des évaluations rapides sont, comme son nom l'indique, rapides mais également rentables. ■