



# La chaîne de résultats

## (stratégie d'intervention des programmes)

Présentation préparée pour l'atelier

« Suivi et évaluation des dispositifs d'emploi et de formation professionnelle »

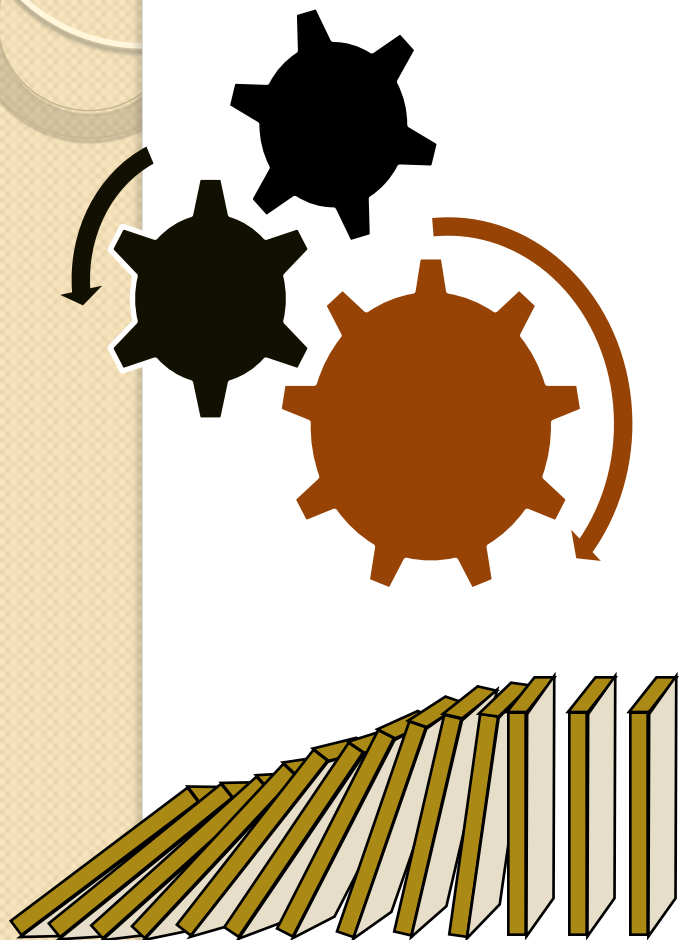
Rabat, Maroc, 26 janvier 2016

David N. MARGOLIS

Paris School of Economics

À partir de diapositives préparées par Kevin Marcus Hempel

# Derrière tout programme, une “théorie” de changement

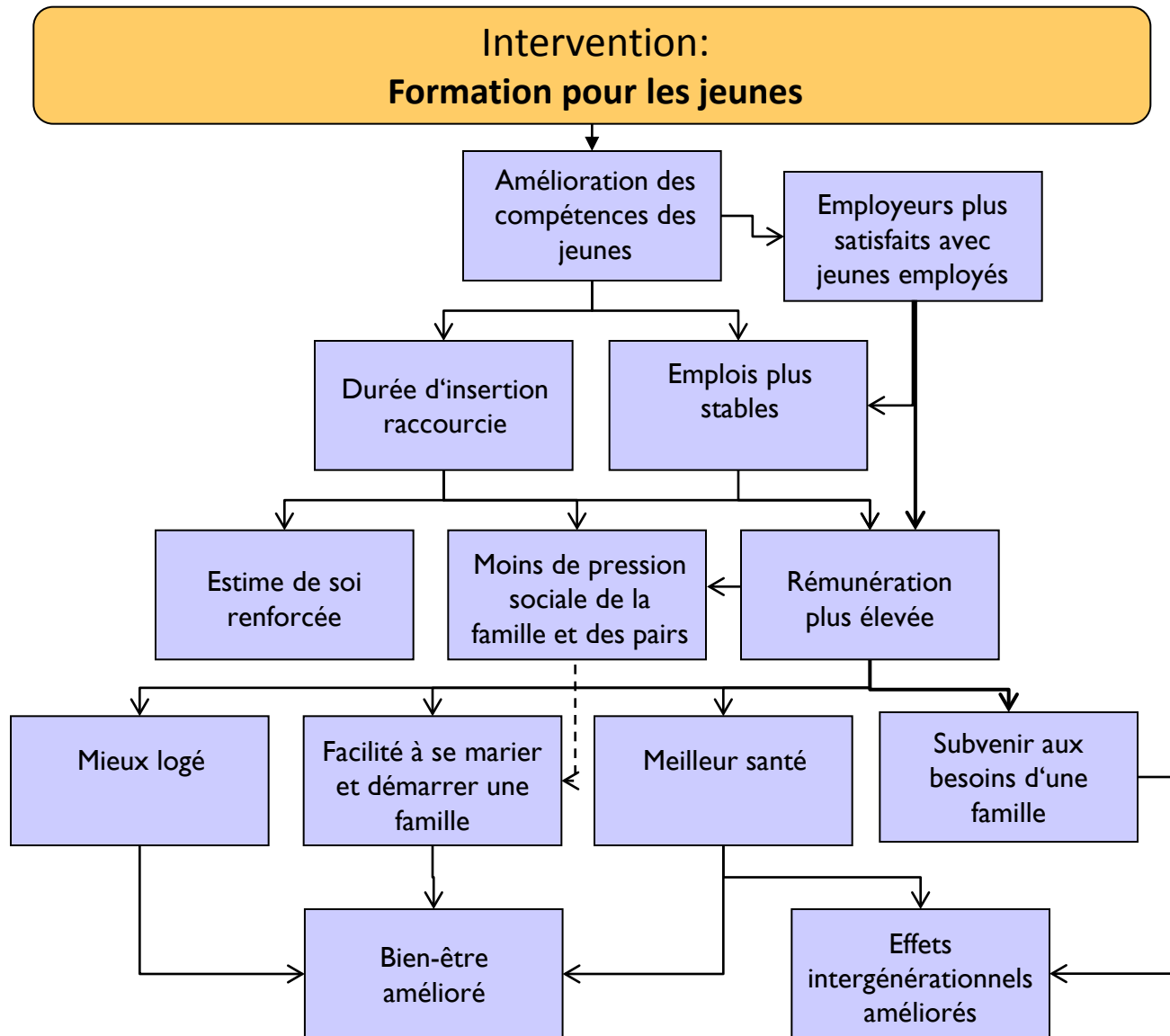


- Une vision commune des objectifs à long terme et la mécanique permettant d’y arriver
- Les relations entre les étapes sont largement causal
- Oriente vers un type de programme par rapport à un autre pour atteindre un/des objectif(s) précis
- Fournit un cadre pour aider la planification et la prise de décision, et permet d’identifier des lacunes dans nos connaissances
- Toujours présente de manière implicite, la rendre explicite facilite la réflexion sur la viabilité de la démarche

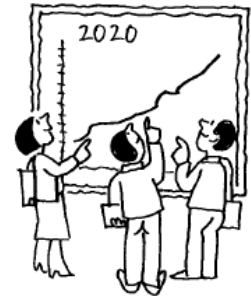
# Exemple: Comment améliorer la situation des jeunes?

- Le bien-être dépend de la capacité à satisfaire ses besoins, matériels comme psycho-sociaux
- Certains besoins dépendent des ressources financières, d'autres des liens sociaux
- Quelqu'un qui dispose d'un emploi stable et bien rémunéré aura plus de ressources financières et pourra construire des liens de manière plus facile et solide
- Obtenir un emploi stable et bien rémunéré nécessite qu'un employeur trouve des compétences recherchés chez le jeune
- Certains jeunes peuvent manquer des compétences nécessaires donc un programme de formation pourrait être approprié pour atteindre l'objectif final

# Le chemin entre l'intervention et les objectifs



# Comment penser l'intervention? la chaine de résultats



# Un programme peut viser un ensemble de résultats et d'impacts

- Emploi
- Revenus
- Pauvreté

Mais aussi

- Compétences
- Santé
- Bien-être
- Composition familiale
- Comportements civiques
- Intégration dans le système financier
- Comportements à risque

# Utiliser la chaine de résultats pour améliorer ses programmes

- Aide à distinguer ce qui est sous contrôle du programme (les produits) des éléments qui dépendent d'autres facteurs (résultats, impacts)
- Met en perspective ce qui vient rapidement et ce qui peut prendre plus de temps
- Permet d'identifier des produits qui ne servent pas à atteindre les objectifs

# Exemple d'une chaîne de résultats: Une formation entrepreneuriale





# Pour optimiser la chaine de résultats: Mesurer!

Pas simplement pour des fins de gestion /  
logistique / contrôle financier

Questions clés:

- Que faut-il mesurer?
- Quels indicateurs?
- Quand mesurer?
- Comment mesurer?

# Définir des indicateurs: les bases

## Qu'est-ce qu'un indicateur?

- Caractéristique clé d'une dimension que vous souhaitez mesurer (peut ne pas couvrir l'intégralité)
- Signe de réussite ou d'achèvement de quelque chose

## Types d'indicateurs

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Quantitatifs</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qualitatifs</b></li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre</li></ul>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Y a-t-il...</li></ul>        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pourcentage</li></ul>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Est-ce que...</li></ul>      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ratio</li></ul>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jusqu'où...</li></ul>        |

## Propriétés d'un bon indicateur

Indicateurs devraient être **SMART**:

- **Specific**: Mesure les informations nécessaires aussi précisément possible
- **Measurable**: Doit être défini clairement pour éliminer toute ambiguïté de mesure
- **Achievable**: Les données nécessaires peuvent être obtenues quand il faut et à coût raisonnable
- **Relevant**: Doit fournir des informations utiles pour le projet qui peuvent aider la prise de décision
- **Time-bound**: Fait référence à un laps de temps / date cible quand l'effets devraient être visibles

# Définir des indicateurs: autres considérations

- Indicateurs nécessaires pour tous les étapes de la chaine de résultats, surtout les produits et résultats
- Limiter le nombre d'indicateurs (trop d'information tue l'information)
- Désagréger les indicateurs (âge, sexe, région)
- Etablir un niveau de référence
- Définir des cibles
- Consulter tous les parties prenantes pour la sélection des indicateurs
- Y a-t-il des indicateurs “standards” typiquement employés?
- Y a-t-il des indicateurs exigés par une source de financement ou programme (projet a des comptes réguliers à rendre?)
- Y a-t-il des sources d'indicateurs secondaires?

# Définir des indicateurs: Exemple

## **Objectif visé par le programme:**

Employabilité amélioré des jeunes 18-24 ans

## Mauvais indicateur de résultat:

Jeunes trouve des emplois plus facilement

## Bons indicateurs de résultat:

Nombre et pourcentage des jeunes ayant obtenu au moins deux offres d'emploi au dessus du salaire minimum dans les 3 mois qui suivent la fin de la formation

# Exemple: références et cibles

Résultat: Employabilité amélioré des participants

Indicateur	Référence	Cible
Nombre de demandeurs d'emploi ayant trouvé un emploi à temps complet avant fin mars 2015	0	200
Pourcentage des personnes formées embauchées par l'entreprise où ils ont suivi la formation pratique juste après la formation	50	80
Pourcentage d'apprentis et de personnes formées dans un trimestre ayant trouvé un emploi avant la fin du trimestre suivant	50	80

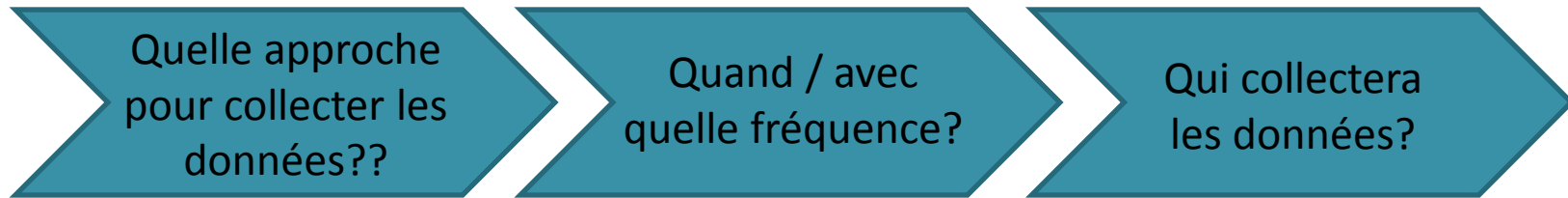
Produit: Apprentissages

Indicateur	Référence	Cible
Nombre de jeunes ayant terminé leur apprentissage	25	150

Entrant: Personnes inscrits au programme

Indicateur	Référence	Cible
Nombre de jeunes inscrits en apprentissage	50	300
Pourcentage de femmes parmi les inscrits en apprentissage	20	30

# La collecte des indicateurs



## **Méthodes quantitatives:**

Fournissent des informations objectives et fermées (enquêtes)

## **Méthodes qualitatives:**

Permettent de mieux comprendre comment et pourquoi les participants pensent et se comportent de la manière observée (groupes de discussion)

Aident à identifier des effets inattendus pour lesquels aucun indicateur quantitatif était prévu

Varie selon les besoins du projet

Plus loin on est dans la chaîne de résultats, moins fréquent la collecte de données

Exemples:

- Présence aux formations: en continu
- Inscriptions: mensuel
- Satisfaction: Fin de la formation
- Emploi: Des mois ou des années après la fin de la formation

Qui collectera les données?

- Responsable du programme (système de gestion d'informations, consultation avec personnel)
- Responsable S&E
- Formateurs
- Partenaires pour l'implémentation (entreprises d'accueil, centres de formation)
- Parties prenantes
- Consultants externes
- Entreprise d'enquête
- ...

# Mettre au clair des hypothèses

- Quels sont des facteurs qui peuvent diminuer l'efficacité du programme, et que peut-on faire pour les limiter?
- Il y a des hypothèses à chaque étape d la chaine de résultats sur lesquels dépendent la réussite du projet.
- Expliciter ces hypothèses peut permettre à identifier les parties du projet les plus sensibles / susceptible à échouer.

Etape de la chaine	Hypothèse fait	Sous contrôle du projet?
Entrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On peut trouver des formateurs</li> <li>• L'association des employeurs est prêt à participer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, mais pas encore embauché</li> <li>• Oui, accord déjà signé</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les centres de formation sont ouverts et opérationnels pendant toute la durée de la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non, mais pas d'historique de grèves ni de problèmes d'alimentation en électricité, eau ...</li> </ul>
Produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les jeunes peuvent assister aux formations et ne sont pas obligés à travailler pour soutenir leur famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non, mais des bons d'achat fournit aux participants pour compenser le temps non-travaillé</li> </ul>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation est pertinente pour le marché et reconnue de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, on enquête les employeurs et on contrôle la performance des formateurs</li> </ul>
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'économie locale (y compris des prix et des salaires) reste stable, sans crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non, mais pas de chocs majeurs prévisibles</li> </ul>

# Un cadrage logique pour la gestion des projets

Exemple: Formation entrepreneuriale dans les lycées

← Collecte des données →

	Objectifs	Indicateurs / cibles	Source d'informations (comment?)	Fréquence (quand?)	Responsable (qui?)	Hypothèses
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chômage des jeunes plus bas</li> <li>Revenu des ménages plus élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage (%)</li> <li>Revenu de ménage (\$) augmente de 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiques d'emploi (niveau ministère, municipal)</li> <li>Enquête ménage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les compétences enseignés sont demandées et rémunérées par le marché</li> </ul>
<b>Résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursus largement enseigné</li> <li>Meilleur compréhension du fonctionnement d'une entreprise</li> <li>Meilleur « soft skills »</li> <li>Meilleur employabilité</li> <li>Plus d'intérêt à poursuivre des études supérieures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>500 lycées enseignent le nouveau cursus</li> <li>50% de plus de réponses correctes sur l'évaluation avant/après des connaissances d'affaires</li> <li>70% d'élèves satisfaits du nouveau cursus</li> <li>Perceptions des « soft skills » par les enseignants et parents améliorées de 30%</li> <li>Durées jusqu'insertion baisse de 50% et satisfaction des employeurs augmente de 30%</li> <li>Inscriptions en université augmentent de 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien avec responsables d'enseignement secondaire du ministère</li> <li>Résultats des examens au lycée</li> <li>Groupes de discussion avec parents et enseignants</li> <li>Enquête employeurs</li> <li>Statistiques d'inscriptions aux universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semestriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe du projet (entretiens, collecte des statistiques)</li> <li>Consultant (enquête spécialisé, groupes de discussion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursus accepté par les autorités d'éducation locaux</li> <li>Enseignement de qualité</li> <li>Absentéisme des jeunes pas trop fréquent</li> </ul>
<b>Produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveau cursus approuvé</li> <li>Enseignants formés</li> <li>Jeunes formés en compétences d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursus approuvé par le ministère</li> <li>500 enseignants formés</li> <li>10 000 jeunes formés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système d'informations et de gestion du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bi-mensuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseignants ouverts à la formation continue</li> </ul>
...						



# Conclusions

- Etre transparent sur la théorie derrière le projet est essentiel pour bien le gérer et pour combler les lacunes des connaissances
- L'emphase dans le S&E est en train de basculer des entrants, activités et produits vers des résultats et impacts
- Des bons indicateurs sont nécessaires pour mesurer le progrès et performance des programmes



**MERCI**