



Les questions de suivi et évaluation et les différents types de S&E

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

A partir de diapositives préparées par Kevin Marcus Hempel

On fait le suivi et l'évaluation parce qu'on a des questions

- On peut toujours lancer un projet dans le noir et le laisser se dérouler sans se poser des questions
 - Gaspillage de ressources
 - Incapacité de rendre compte
 - Incapacité de dire ce qui est fait
 - Incapacité de savoir si les objectifs sont atteints
- Pour obtenir les informations qui manquent, on fait du S&E

Quelles informations nous manquent?

- Ce qui se passe en temps réel
- Si le projet marche comme attendu
- S'il est améliorable et comment
- S'il y a des effets inattendus du projet
- Etc..

Objectifs d'un suivi / d'une évaluation

Questions descriptives

Qu'est-ce qui se passe avec le projet?

- Décrire les processus, conditions, perceptions des parties prenantes, etc.
- Questions des journalistes: Quoi, quand, où, combien, etc.

Combien de personnes éligibles ont bénéficié du programme?

Questions normatives

Le projet fonctionne-t-il comme prévu?

- Comparer la situation actuel par rapport aux objectifs et cibles
- La mise en œuvre et la performance sont-elles satisfaisantes?

A-t-on fait bénéficier autant de personnes que prévues?

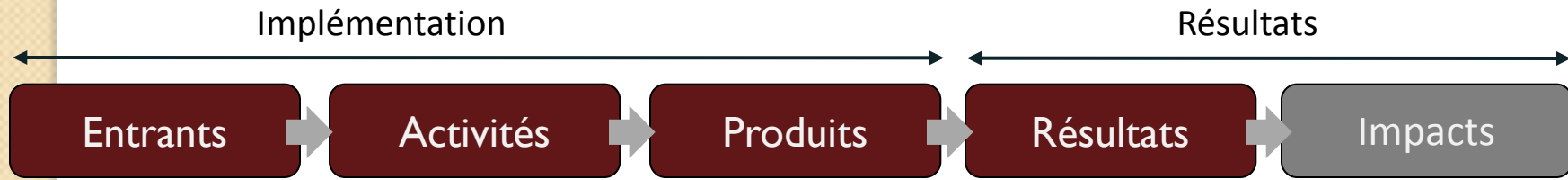
Questions de cause et effet

Quel est l'impact du projet sur les résultats d'intérêt?

- Demande si les objectifs sont atteints à cause de notre projet
- Peut-on attribuer les changements au projet?

Le revenu des participants est-il augmenté à cause du projet?

Différentes questions sont pertinentes pour se renseigner à chaque étape de la chaîne de résultats



Descriptive

<ul style="list-style-type: none"> • Coût du programme? • Qualifications des prestataires? • Autres activités des donateurs? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les éligibles connaissent le programme? • Quelles services sont fournies? • Mise en œuvre homogène? 	<ul style="list-style-type: none"> • Combien de personnes ont bénéficié? • Qui abandonne? • Quelles services sont les plus utilisées? 	<ul style="list-style-type: none"> • Participant satisfaits? • Les compétences, connaissances, attitudes, etc. sont-elles changées? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les revenus des ménage évoluent-ils? • Le chômage baisse-t-il?
---	---	--	---	---

Normative

<ul style="list-style-type: none"> • A-t-on dépassé notre budget? • Nos ressources sont suffisantes? • Nos partenariats sont de qualité? 	<ul style="list-style-type: none"> • La sélection est-elle juste et pertinente? • Suit-on les manuels opérationnels? • La mise en œuvre était-elle retardé? 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibre homme / femme des bénéficiaires? • A-t-on touché 5000 participants? • Présence des participants satisfaisant? 	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux d'insertion est-il comparable aux autres interventions? • Y avait-il des effets inattendus? 	<ul style="list-style-type: none"> • La consommation des calories évolue-telle comme prévu?
---	--	---	--	--

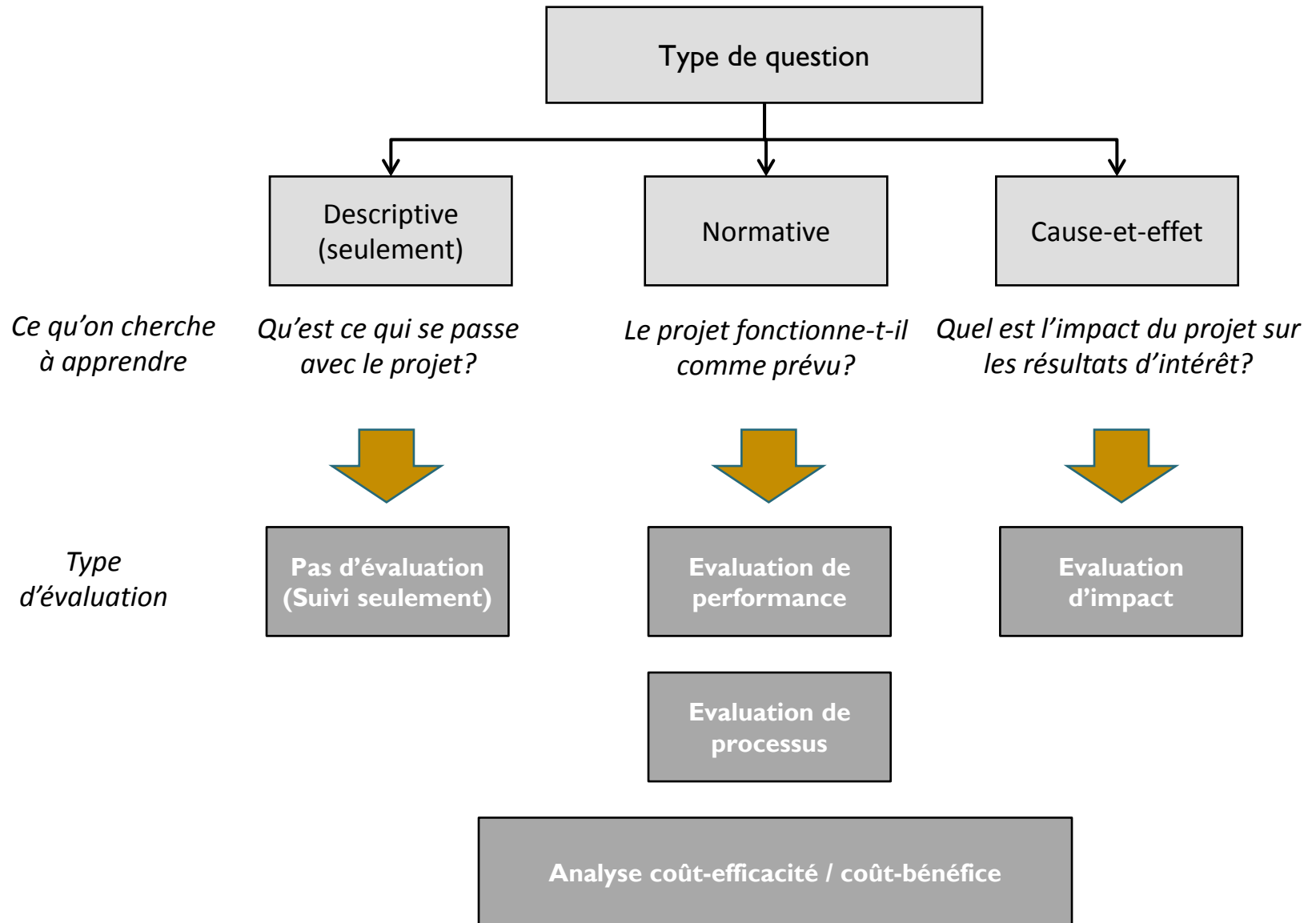
Cause-et-effet

<ul style="list-style-type: none"> • Sans objet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sans objet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sans objet 	<ul style="list-style-type: none"> • Notre programme améliore-t-il la qualité des emplois trouvés? • Les stages rendent-elles la formation plus efficace? 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet réduit-il le taux de pauvreté local? • Combien les effets du programme débordent au delà des bénéficiaires?⁵
--	--	--	---	--

Quand on définit les questions pour évaluation / choses à apprendre...

- **Consulter les parties prenantes.** Les personnes différentes s'intéresseront aux aspect différents du programme (donateurs, équipe de gestion du projet, responsables au ministère, partenaires, etc.)
- **Prioritiser.** Quelles questions sont les plus importantes? Chercher un accord en amont, car on ne peut pas tout faire...
- **Qui utilisera les résultats du S&E, et comment?** Comprendre à quoi servira l'évaluation. Aide à savoir qui risque de gagner/perdre en fonction des résultats de l'évaluation.
- **Les questions posés affectera la collecte des données.** Selon la question, on cherchera l'information auprès des personnes différentes (bénéficiaires, équipe du projet, experts, etc.) et avec des moyens différents (SGL, enquête, groupes de discussion^o)
- **Les questions posés détermineront l'outil de S&E utilisé.** On choisit l'outil le mieux adapté pour répondre à chaque question.

La choix de l'outil de S&E



Suivi

- **Qu'est-ce qu'on peut faire:**
 - Qui sont les participants? Comment se décomposent-ils (âge, sexe, région, traitement)?
 - Où en est-on avec la mise en œuvre (activités en cours, terminées, etc.)
 - Le projet est-il sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs?
 - Y a-t-il des problèmes qui affectent les activités et les produits? Faut-il ajuster la mise en œuvre ?
- **Comment les données sont collectées:**
 - Documents administratifs (formulaires d'inscription, feuilles de présence, système de gestion des informations, etc.)
 - Certains outils quantitatifs et/ou qualitatifs (enquête de suivi, groupes de discussion, etc.)
- **Quand:**
 - En continu pendant l'opération du projet.

Evaluation de performance

- **Qu'est-ce qu'on peut faire:**
 - Pertinence: Les objectifs et la conception du projet sont-ils en adéquation?
 - Efficacité: Les objectifs sont-ils atteints?
 - Efficience: Utilise-t-on bien les ressources mises à disposition?
 - Soutenabilité: Les résultats peuvent-ils perdurer?
 - Impact: Améliorations pour les bénéficiaires?
 - Qualité de la conception, mise en œuvre et S&E du projet
 - Leçons apprises
- **Comment les données sont collectées:**
 - Toujours: Recherches basées sur des documents du projet, SGI, entretiens avec parties prenantes
 - Parfois: Enquêtes auprès des bénéficiaires, outils qualitatifs
- **Quand:**
 - Typiquement à mi-parcours et à la fin du projet, parfois des années après (évaluation ex-post)



Ne permet pas de dire si les changements observés sont dus au programme, ou s'ils se seraient arrivés même sans le programme

Evaluation de processus

- **Qu'est-ce qu'on peut faire:**
 - La mise en œuvre était-elle fait comme prévue? Quels sont les écarts entre les activités prévues et les activités réalisés?
 - Pourquoi les programmes n'ont pas été mis en œuvre comme prévu?
 - Comment peut-on améliorer la qualité des services fournies?
- **Comment les données sont collectées:**
 - Mélange d'outils quantitatifs et qualitatifs
 - Entretiens avec parties prenantes, enquêtes de satisfaction; observation directe, etc.
- **Quand:**
 - Aux dates prédéterminées (comme système d'avertissement)
 - En réponse aux problèmes constatés

Analyse coût-efficacité / coût-bénéfice

- **Qu'est-ce qu'on peut faire:**
 - Quels sont les coûts monétaires et non-monétaires du projet?
 - Les coûts sont-ils comparables aux autres interventions?
 - Comment se situent les coûts par rapport au rendement de l'intervention?
- **Comment les données sont collectées:**
 - Recherches sur la base des documents du projet, des projets comparables, des autres études
 - Entretiens avec des parties prenantes
- **Quand:**
 - Avant le projet (ex-ante): Devrait-on lancer le projet (sur la base des estimations)?
 - Après le projet (ex-post): Le projet avait-il un rendement net acceptable (par rapport aux attentes)?

Evaluation d'impact

- **Qu'est-ce qu'on peut faire:**
 - Les changements observés sont-ils dus au programme? (focaliser sur la causalité)
 - Que serait-il passé si le programme n'avait pas eu lieu (le contrefactuel)?
 - Qui bénéficie le plus / le moins (âge, sexe, région)
 - Y a-t-il certains traitements qui réussissent mieux que d'autres?
- **Comment les données sont-elles collectées:**
 - Enquêtes détaillés (participants et non-participants)
- **Quand:**
 - Avant le projet: Fournit un référence
 - Après l'intervention: plusieurs mois à plusieurs années après la fin du traitement.

Le seul type d'évaluation qui permet une estimation véritable de l'impact de l'intervention!!

Le contexte est important aussi

- Timing
 - Quand reçoit-on une demande d'évaluation (souvent tard)?
 - Pour quand a-t-on besoin de l'information?
 - Combien de temps pour faire l'évaluation?
- Compétences disponibles
- Coût / budget

Type d'évaluation	Coût	Facteurs pouvant affecter le coût
Evaluation de performance	\$10 000 - \$30 000	Etendu de l'évaluation, salaire de l'évaluateur
Evaluation de processus	\$10 000 - \$60 000	Même qu'une évaluation de performance, mais l'utilisation de plus d'outils de collecte de données augmente le coût et durée
Evaluation d'impact	\$15 000 - \$1 million+	Coût peut varier de manière importante selon la méthodologie adoptée; plus de données collectées, plus cher et plus de temps
Analyse coût-efficacité ou coût-bénéfice	\$10 000 - \$30 000	Existence d'un mesure des bénéfices, disponibilité des données

Conclusion

- La base de toute évaluation est la définition et priorisation des objectifs et des choses à apprendre
- Il n'y a pas un type d'évaluation qui permet de tout faire. Le type d'évaluation à choisir dépend des questions posées
- Evaluations de performance sont les plus fréquents, mais ils **ne permettent pas** de tirer des conclusions sur l'impact du programme
- Les évaluations d'impact sont **les seules** qui peuvent répondre aux questions de cause-et-effet



MERCI