

# **Aperçu général du suivi et évaluation**

**Gordon Betcherman  
Banque mondiale**

**Atelier sur l'évaluation de l'impact de la  
formation**

**Casablanca, Maroc  
20-22 janvier 2004**

# Esquisse du Module

- Importance de la politique publique factuelle
- En quoi consistent le suivi et l'évaluation (S&E) ?
- Description des éléments de S&E
  - Exécution et suivi de la performance
  - Evaluations (formatives) de processus
  - Evaluations d'impact
- Aspects sélectionnés de l'évaluation
- Evaluations de la mise en oeuvre

# Politique publique factuelle

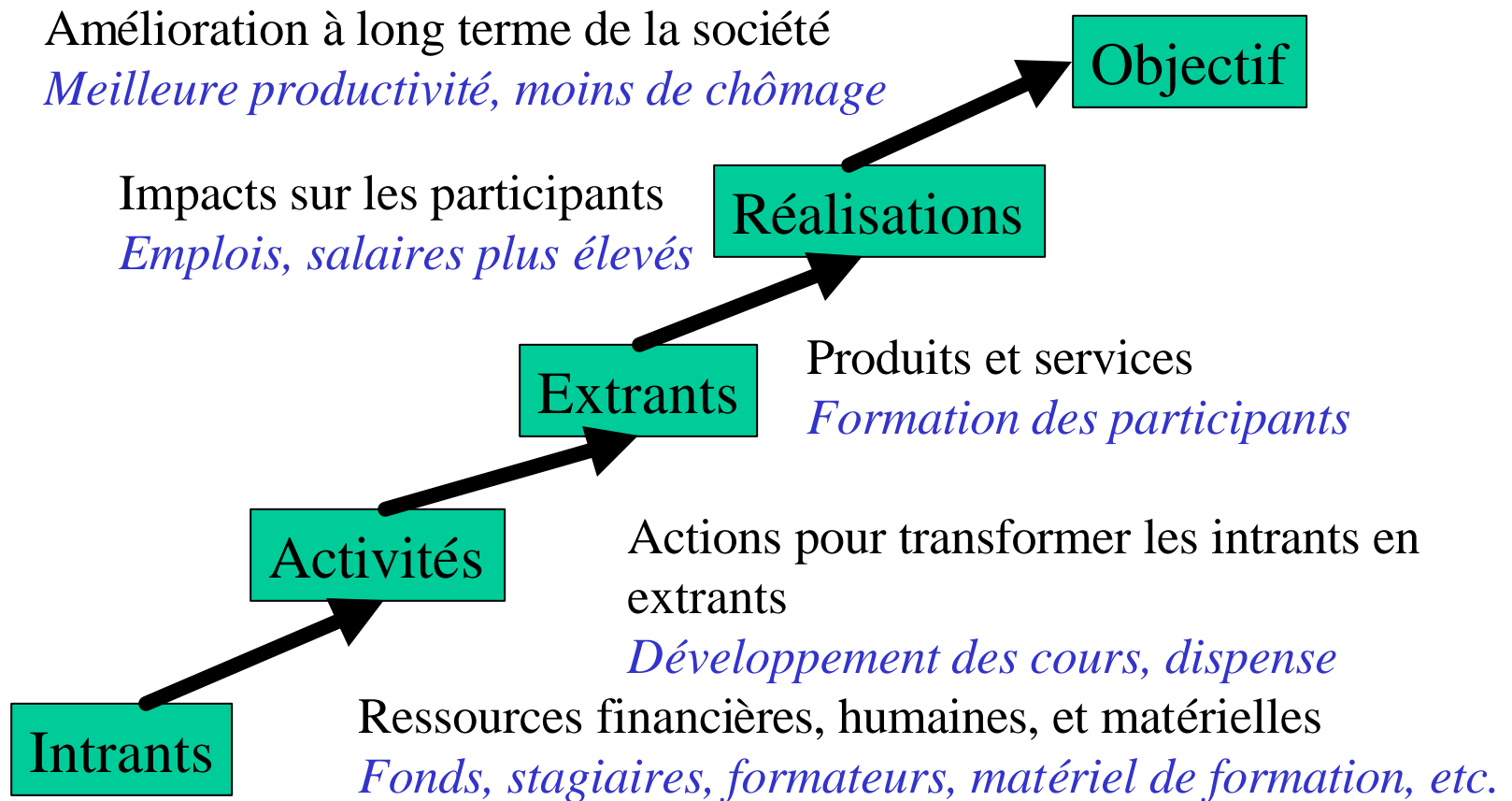
## Le rôle du suivi et évaluation

- Suivi-évaluation implique la collecte de l'information, l'analyse, et le reporting pour :
  - Suivre les progrès de la mise en oeuvre
  - Evaluer les impacts
  - Influencer l'allocation des ressources et la conception du programme
- Requiert une stratégie, des connaissances et ressources, et un engagement
- En fin de compte pour garantir (i) l'utilisation efficiente des ressources publiques et (ii) la matérialisation des réalisations visées

# Principales définitions

<i>Suivi des performances</i>	Processus continu de suivi de la mise en oeuvre
<i>Evaluation</i>	Appréciation de la conception, mise en oeuvre, et des impacts
<i>Impacts</i>	Effets positifs et négatifs de l'intervention
<i>Efficacité</i>	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints
<i>Efficiency</i>	Mesure selon laquelle les ressources sont converties en résultats de façon économe

# Cadre pour conceptualiser un programme de formation



# Suivi et Evaluation

## Leurs objectifs respectifs

Suivi	Evaluation
Clarifier les objectifs du programme	Analyser pourquoi les réalisations visées se sont ou non matérialisées
Interconnecter les activités et ressources aux objectifs	Evaluer dans quelle mesure les activités contribuent aux résultats
Traduire les objectifs par des indicateurs et cibles	Examiner le processus de mise en oeuvre
Comparer les données des indicateurs aux cibles	Etudier les résultats inattendus
Faire rapport des progrès aux gestionnaires	Fournir des leçons et recommandations

# Suivi

- Couvre la mise en oeuvre et les réalisations
- Suivi de la mise en oeuvre comprend les intrants, activités, et extrants
- Suivi des réalisations se concentre sur les réalisations
- Indicateurs sélectionnés à suivre
  - Etablir des données de référence
  - Fixer des cibles
- Activité et reporting continus

# Evaluations

- L'appréciation systématique et objective d'un projet y compris sa conception, mise en oeuvre et résultats. Le but est de déterminer la pertinence et accomplissement des objectifs, efficacité, impact, et viabilité. Une bonne évaluation doit être crédible et indépendante, utile, et informative pour la pratique et la prise de décision
- Deux types d'évaluations :
  - Processus (formative)
  - Impact (récapitulative)

# Evaluations de processus

- Evaluation de la mise en oeuvre du programme couvrant :
  - la dynamique interne des organismes chargés de la mise en oeuvre
  - les mécanismes de prestation de services
  - les pratiques de gestion
- Généralement réalisée au cours de la phase d'exécution afin de fournir une rétroaction de la performance
  - Outil de gestion pour une prestation de services plus efficiente

# Evaluations d'impact

- Détermine si le programme a eu les effets souhaités sur les participants et si ces effets peuvent être attribués à l'intervention
- Implique une estimation “contrefactuelle” – que serait-il arrivé aux participants s'ils n'avaient pas pris part au programme
- Solution de l'évaluation visant à créer un groupe de contrôle de non-participants

# Deux approches à l'évaluation d'impact

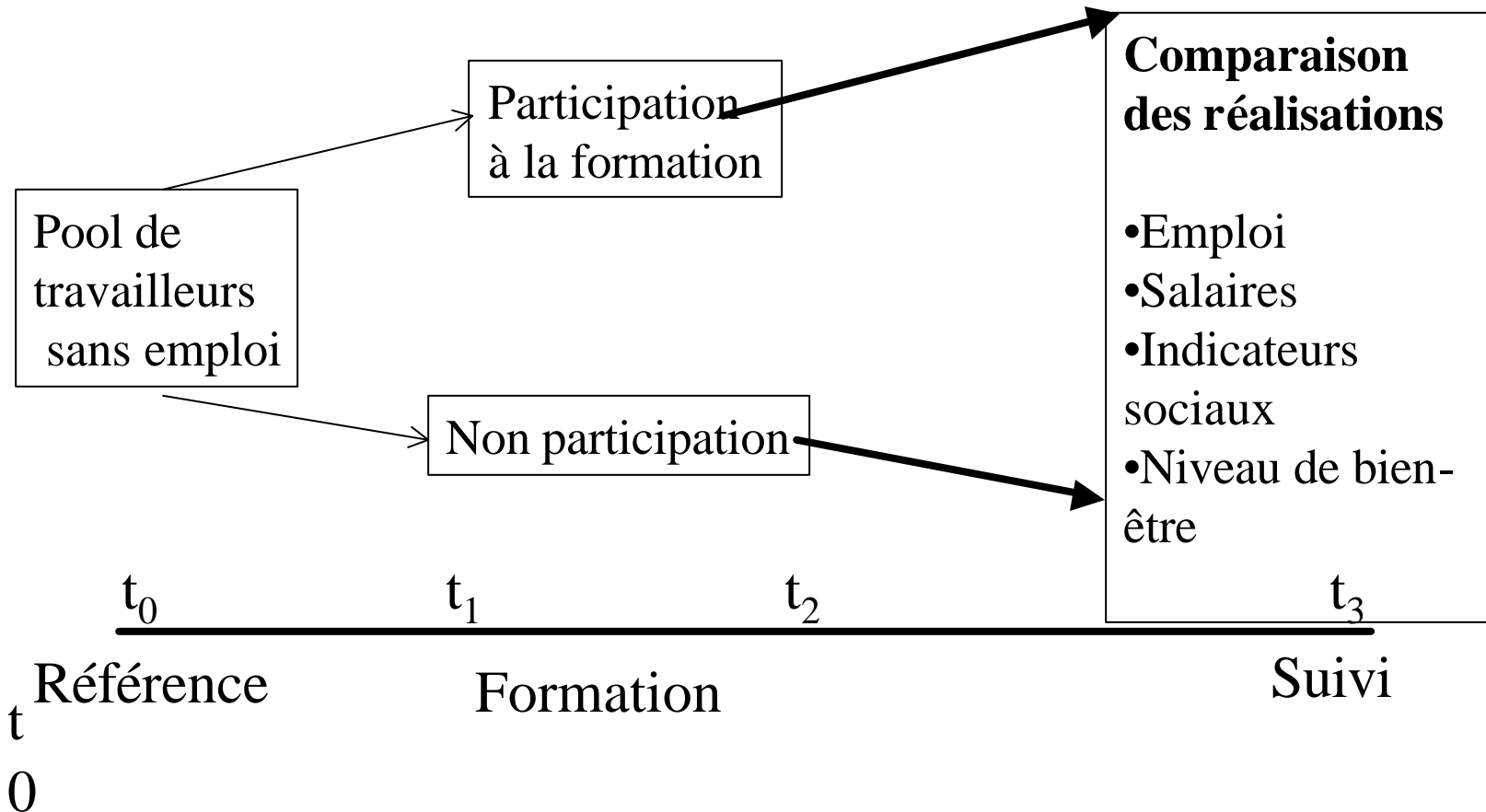
## Expériences au hasard

- Affectation *ex ante* au hasard au traitement et groupes de contrôle
- Toutes différences au niveau des réalisations dues à la participation au programme

## Quasi-expériences

- Groupe de contrôle formé *ex post* avec non-participants
- Utilisation de données d'enquêtes ou dossiers administratifs
- Techniques statistiques utilisées pour vérifier les différences dans deux groupes

# Logique de l'évaluation d'impact d'un programme de formation



# Aspects sélectionnés de l'évaluation

## Analyse coût-avantage I

- Evaluer le lien entre les coûts du programme et les réalisations/impacts
- Analyse coût-avantage
  - Mesurer les intrants et extrants en termes monétaires (p. ex., comparaison des gains salariaux nets par rapport au coût de la formation)
- Analyse coût-efficacité
  - Mesurer les intrants en termes monétaires et les réalisations en termes non-monétaires (p. ex., coût par emploi additionnel net)

# Aspects sélectionnés de l'évaluation

## Analyse coût-avantage II

- Perspective peut être privée, gouvernementale, ou sociale
- Privée – gains nets pour l'individu par rapport aux coûts personnels (formation et charges y afférentes, revenus non touchés)
- Gouvernementale – Impacts recettes nettes (p. ex., recettes futures dérivées de salaires plus élevés, aide sociale moindre, etc.) moins dépenses publiques au programme
- Sociale – Impact net des gains pour la société (p. ex., PIB supérieur) et coûts totaux de la formation (toutes sources)
- Décisions individuelles et de politique devraient être basées sur une analyse coût-avantage

# Aspects sélectionnés de l'évaluation

## Evaluations rapides

- Méthode rapide, à faible coût, pour fournir une information sur l'évaluation du programme
- Peut également orienter la conception d'une évaluation formelle future
- Utile pour le diagnostic
- Comprend plusieurs méthodes de collecte des données
  - Entrevues avec les principaux informateurs
  - Réunions de groupes
  - Mini enquêtes

# Aspects sélectionnés de l'évaluation

## Etudes de synthèse d'évaluation

- Tirer des enseignements des évaluations existantes
- Utiles lorsque plusieurs études ont été réalisées
  - Peuvent apporter une information sur ce qui donne des résultats en moyenne et sur les caractéristiques associées au succès ou à l'échec
- Méthodologie
  - Identifier toutes les études pertinentes
  - Etablir une sélection basée sur des critères de qualité
  - Combiner les résultats

# Synthèse d'évaluation de la Banque mondiale des Programmes actifs du marché de l'emploi

- Augmentation du nombre des évaluations de PAME (services emploi, formation, subventions salariales, chantiers publics, etc.)
- Dressée sur la base de 152 études ayant utilisé la méthodologie du groupe de contrôle
- Synthèse des expériences en matière d'impact post-programme sur l'emploi et les salaires
  - Identification des facteurs associés aux impacts positifs

# Echantillon d'évaluations par type de programme et groupe de pays

	Pays industrialisé	Pays en développement et en transition	Tous pays
Services emploi	19	5	24
Formation pour sans emploi	35	12	47
Formation pour licenciements de masse	7	2	9
Formation pour jeunes	14	5	19
Subventions salariales/emploi	17	6	23
Chantiers publics	8	10	18
Aide au travail indépendant	9	3	12
Total	109	43	152

# Synthèse d'évaluation de la Banque mondiale des PAME

## Récapitulatif des résultats d'impact -- I

Intervention	Récapitulatif de l'impact	Commentaires
Services emploi	Généralement positif, à faibles coûts, dans les pays industrialisés et en transition	Excellent lorsque l'économie est saine Expérience limitée dans les pays en développement (mais questions)
Formation pour sans emploi	Impacts positifs sur l'emploi (mais non sur les salaires) dans les pays industrialisés Positifs dans les deux cas dans les pays en transition	Interactions au lieu de travail utiles Les femmes en bénéficient plus que les hommes Expérience limitée dans les pays en développement (mais questions)
Formation pour licenciements de masse	Généralement sans impact positif (avec quelques exceptions)	Expérience limitée pour les pays en transition et en développement
Formation pour jeunes	Impacts très négatifs dans les pays industrialisés Impacts positifs en Amérique latine	Interventions initiales plus efficaces Succès implique des enveloppes de services exhaustives et coûteuses

# Synthèse d'évaluation de la Banque mondiale des PAME

## Récapitulatif des résultats d'impact -- II

<b>Intervention</b>	<b>Récapitulatif de l'impact</b>	<b>Commentaires</b>
Subventions salariales/emploi	Globalement impacts négatifs dans les pays en développement et en transition Programmes récents de l'aide sociale à l'emploi en Amérique du Nord ont eu des impacts positifs	Expérience limitée dans les pays en développement Meilleurs résultats lorsque accompagné d'une formation Poids mort important et effets de substitution
Chantiers publics	Globalement impacts négatifs dans les pays en développement et en transition sur l'emploi à long terme Peut donner des résultats en tant que filet social à court terme	Expérience limitée dans les pays en développement
Aide au travail indépendant	Rares évaluations de l'impact sur l'emploi	Très faible participation Peut avoir des impacts positifs sur la population plus âgée et mieux instruite Services techniques sont utiles

# Evaluations de mise en oeuvre

## Etales de planification

- Dégager l'appui à l'évaluation du programme
- Identifier les questions de l'évaluation
- Déterminer le concept approprié
- Sélectionner un évaluateur indépendant et crédible sur la base de termes de référence précis et détaillés
- Etablir des moyens pour assurer la rétroaction des résultats dans le processus de prise de décision concernant l'allocation des ressources et la conception du programme

# Evaluations de mise en oeuvre

## Formulation des termes de référence

- Antécédents sur le contexte et les objectifs de l'évaluation
- Questions relatives à l'évaluation
- Critères pour :
  - Stratégie globale d'évaluation
  - Méthodologie et caractéristiques techniques des données
- Comment les aspects difficiles de l'évaluation seront-ils abordés
- Produits livrables et calendrier
- Anticipations au niveau de l'équipe d'évaluation (connaissances, expériences)
- Obligations de reporting

# Etablir une culture d'évaluation

- En dépit de son importance, la plupart des pays en développement n'évaluent pas les programmes
  - Critères de ressources
  - Limitations perçues des évaluations
  - Préoccupations politiques au niveau des réalisations
- Garantir la demande pour les évaluations
  - Convaincre les parties prenantes (en particulier l'agence de financement)
  - Impliquer les intervenants
  - Assurer la transparence et la communication
  - Renforcer les capacités institutionnelles