

Mesurer l'emploi décent des jeunes

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des
programmes du marché du travail



Synthèse générale



Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

Synthèse générale

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Synthèse générale/Bureau international du travail. Genève, 2019.

ISBN : 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة

ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:

ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable

.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez : www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Remerciements

Le guide sur Mesurer l'impact des programmes d'emploi décent pour les jeunes est le fruit d'un travail collectif ayant nécessité l'expertise de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de ses principales composantes ainsi que celle de ses partenaires extérieurs. Le guide est produit par l'Unité du Programme pour l'emploi des jeunes (YEP) et a été élaboré en étroite collaboration avec les autres services et unités du Département des politiques de l'emploi, notamment le Service de l'emploi et des marchés du travail, le Service des compétences et de l'employabilité et le Service du développement et des investissements. Nos autres principaux contributeurs sont, entre autres, le Bureau d'évaluation, le Département des entreprises, le Département de la recherche, Service de l'amélioration des conditions de travail, le Bureau régional pour les États arabes, l'Équipe d'appui technique au travail décent pour l'Afrique du Nord et le Bureau de pays pour l'Égypte et l'Érythrée, le Bureau de pays pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Tunisie et la Mauritanie, le Bureau des Activités pour les travailleurs, le Bureau des Activités pour les employeurs et le Centre international de formation de l'OIT (CIFOIT).

La préparation du guide a été rendue possible grâce, en particulier, au généreux soutien du Fonds international de développement agricole (FIDA), dans le cadre du projet FIDA-OIT «Renforcement du suivi-évaluation de l'égalité de genre dans l'emploi rural au Proche-Orient et en Afrique du Nord». Par des recherches d'impact rigoureuses, ce projet de renforcement des capacités et d'octroi de bourse d'apprentissage a pour finalité de comprendre «ce qui marche» dans le domaine de la promotion de la dimension genre pour, à terme, instaurer l'égalité de genre dans l'emploi rural de la région.

La version française du guide a été traduite avec le soutien du département Évaluation et Apprentissage (EVA) de l'Agence Française de Développement (AFD). Ce document a bénéficié des contributions et commentaires de Claire Zanuso et Anne-Claire Duportal,

chargées d'études et d'évaluation à l'AFD et Julia Baena De Mesquita du BIT.

Lors du processus d'élaboration de ce guide un exercice d'évaluation a été organisé à l'occasion d'une réunion d'experts en mars 2017 et au cours duquel de précieux commentaires ont été recueillis. Ont participé à cette réunion d'experts : Samuel Asfaha, Naomi Asukai, Nathalie Bavitch, Romulo Cabeza, Juan Chacaltana, Veronica Escudero, Sergio Iriarte Quezada, Jean-François Klein, Tobias Lechtenfeld, Pedro Martins, Nawel Marzouki, Rute Mendes, Mohammed Mwamadzingo, Niall O'Higgins, Aurelio Parisotto, Miquel Pellicer, Arianna Rossi, Roland Sarton, Olga Strietskallina, Steven Tobin, Sanchir Tugschimeg, Peter Van Rooij et Peter Wichmand.

Drew Gardiner a coordonné l'élaboration du guide; il est l'auteur des Notes 1, 3 et 7. Jonas Bausch a rédigé les Notes 4 et 5. Paul Berbée, Verena Bruer, Paul Dyer, Sonja Kovacevic, Su-sana Puerto Gonzalez et Felix Weidenkaff ont fourni un important appui technique tout au long du processus. Matt Ripley est l'auteur de plusieurs des études de cas et a été avant-dernier lecteur. Nicolas Serrière a fait la dernière lecture. Le travail éditorial a été fait par Book-Now et la composition par le CIFOIT.

La Note 6, «Guide étape par étape de l'évaluation d'impact» est l'adaptation d'un chapitre de l'ouvrage du Partenariat mondial pour l'emploi des jeunes, rédigé par Kevin Hempel et Nathan Fiala : «Mesurer le succès d'interventions axées sur les moyens d'existence des jeunes : Un guide pratique du suivi et de l'évaluation».

Sangheon Lee, Directeur du Département des politiques de l'emploi, Sukti Dasgupta, Chef du Service de l'emploi et des marchés du travail et Valter Nebuloni, Responsable du YEP, ont défini les orientations générales pour l'élaboration de ce guide.

Les questions ou commentaires relatifs au Guide peuvent être soumis au YEP, à l'adresse youth@ilo.org



Table des matières

Synthèse générale



Note 1 : Diagnostic, planification et conception des interventions pour l'emploi des jeunes



Note 2 : Concepts et définitions des indicateurs de l'emploi applicables aux jeunes



Note 3 : Création d'un système de suivi



Note 4 : Améliorer les connaissances sur l'emploi des jeunes grâce à l'évaluation



Note 5 : Méthodes d'évaluation de l'impact des interventions pour l'emploi des jeunes



Note 6 : Guide étape par étape de l'évaluation d'impact



Note 7 : L'élaboration de politiques fondées sur les preuves

Annexe : Réponses aux études de cas (fournies séparément)

Préface

En juin 2012, la Conférence internationale du travail de l'OIT a décidé de prendre des mesures urgentes afin de lutter contre la crise sans précédent que connaît l'emploi des jeunes par une approche multidimensionnelle tournée vers la croissance porteuse d'emplois et favorable à la création d'emplois décents. La résolution « La crise de l'emploi des jeunes : Appel à l'action » (ILO, 2012a), contient une série de conclusions censées servir de modèle pour la définition de stratégies nationales pour l'emploi des jeunes. Le rapport de synthèse (ILO, 2012b) prévient que : « d'importantes lacunes demeurent en matière de connaissances (concernant les politiques qui marchent dans le domaine de l'emploi des jeunes). Il existe relativement peu d'évaluations rigoureuses de toutes ces politiques et de tous ces programmes, de leur impact à court et long termes, et de leur relation coût-efficacité, y compris dans les pays développés. Cette lacune doit être comblée étant donné que les enseignements tirés d'évaluations peuvent conduire à une plus grande efficacité du programme et à un meilleur ciblage des ressources limitées. Le renforcement constant de la base de connaissances sur les politiques et programmes nationaux et l'évaluation de l'impact de la série de mesures adoptées constituent une priorité absolue. »

L'OIT a réagi à cet appel en investissant plus massivement dans l'enrichissement et la disponibilité de données factuelles sur l'emploi des jeunes. « Les politiques qui marchent en matière d'emploi des jeunes » est la proposition de l'OIT à ses mandants pour les aider à procéder au suivi et à l'évaluation rigoureux de leurs programmes et politiques d'emploi des jeunes. Les objectifs sont de deux ordres : (1) veiller à une évaluation précise

des performances en matière d'emploi des jeunes et (2) promouvoir, par un dialogue stratégique, des interventions et programmes de promotion de l'emploi des jeunes basés sur des données fondées sur les preuves. En renforçant les capacités d'évaluation des résultats, l'OIT contribue au suivi des progrès concernant l'Objectif de développement durable (ODD) 8 relatif à la promotion d'une croissance économique inclusive et durable, du plein emploi et de la possibilité, pour tous, de trouver un emploi productif et décent.

C'est en 2010 que l'OIT a commencé à travailler sur l'évaluation des résultats des politiques d'emploi des jeunes avec l'assistance du Fonds d'évaluation de l'emploi des jeunes. Cet effort a été renforcé par la résolution sur la « La crise de l'emploi des jeunes : Appel à l'action » et son « Plan de suivi » (2012-2019), qui plaidait pour une meilleure évaluation des interventions visant à favoriser l'amélioration des résultats. Puis, en 2013, c'est le « Domaine d'une importance cruciale : Les politiques qui marchent en matière de compétences et d'emploi des jeunes » qui a été mis en place pour fournir une assistance technique et financière pour une évaluation rigoureuse de l'emploi des jeunes. Des approches régionales ont été définies, notamment l'Initiative Taqueem (ou évaluation, en arabe). Taqueem est un partenariat entre l'OIT et le Fonds international de développement agricole (FIDA) établi dans le cadre du projet financé par le FIDA et intitulé « Renforcement du suivi-évaluation de l'égalité de genre dans l'emploi rural au Proche-Orient et en Afrique du Nord ». Par des recherches rigoureuses, ce projet de renforcement des capacités et d'apprentissage a pour finalité de comprendre « les politiques qui marchent » dans le domaine de la promotion de la dimension genre pour, à terme,

instaurer l'égalité de genre dans l'emploi rural de la région.

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré ce guide. Celui-ci présente de manière exhaustive et accessible les sujets touchant à l'évaluation des résultats et à l'évaluation de l'impact, à leur application pratique dans le domaine de l'emploi des jeunes et à la manière dont les données factuelles recueillies par le biais des stratégies d'évaluation des résultats peuvent induire une amélioration de l'élaboration des programmes. Nous espérons sincèrement que le présent guide aidera les partenaires sociaux et les spécialistes à prendre des décisions éclairées en choisissant les cadres d'évaluation qui bénéficient à

leurs organisations et leurs programmes axés sur les jeunes et qu'il contribuera à une amélioration générale du secteur de l'emploi des jeunes. Si, plus tard, nous sommes en mesure de tirer des conclusions plus cohérentes de tout le travail positif entrepris pour soutenir les jeunes du monde entier et de la large expérience des divers acteurs, nous aurons alors une parole plus forte pour convaincre les décideurs de renforcer leurs interventions qui ont fait la preuve de leur efficacité. Nous nous réjouissons de la perspective d'une poursuite de la collaboration entre décideurs, spécialistes du développement et autres partenaires, afin d'offrir aux dirigeants de demain les possibilités économiques auxquelles ils ont droit.

Valter Nebuloni
Responsable
Unité du Programme pour l'emploi des jeunes
Service de l'emploi et des marchés du travail

Sukti Dasgupta
Chef
Service de l'emploi et des marchés du travail
Département des politiques d'emploi

Introduction

***Investir aujourd'hui dans l'emploi
des jeunes, c'est investir dans le
présent et l'avenir de nos sociétés.***

Guy Ryder, Directeur général de l'OIT

Selon les estimations, les jeunes représentent environ 35 pour cent de la population sans emploi dans le monde (ILO, 2017a). Si le taux de chômage mondial des jeunes s'était stabilisé à 13 pour cent en 2016, il a connu une légère hausse en 2017 (13,1 pour cent). L'estimation de 70,9 millions de chômeurs jeunes en 2017 marque une importante amélioration par rapport au pic de 76,7 millions de l'année 2009, mais ce nombre devrait connaître une hausse de 200 000 en 2018, pour atteindre un total de 71,1 millions. Fait encore plus important, 39 pour cent des jeunes travailleurs des pays émergents et en développement, soit 160,8 millions de jeunes, vivent dans une situation d'extrême pauvreté ou proche de l'extrême pauvreté, c'est-à-dire avec moins de 3,10 dollars US par jour (en parité de pouvoir d'achat (PPA) de 2011). À l'heure actuelle, plus de deux jeunes sur cinq en âge de travailler sont sans emploi ou ont un emploi mais vivent dans la pauvreté, une réalité frappante qui a un impact sur toutes les sociétés du monde.

Malgré cette difficile situation, l'adoption des Objectifs de développement durable (ODD) en 2015 et leur claire focalisation sur le travail décent offre une lueur d'espoir aux jeunes qui transitent vers le monde du travail. L'OIT et ses mandants, à savoir les gouvernements et les organisations de travailleurs et d'employeurs, travaillent à la réalisation d'objectifs mondiaux dans le domaine du travail décent et de la croissance inclusive. Les intérêts des jeunes

sont pris en considération par les ODD, en particulier par l'Objectif 1 concernant la lutte contre la pauvreté, l'Objectif 4 relatif à la garantie d'une éducation de qualité et l'Objectif 8 sur le travail décent et la croissance économique. Le bien-être des jeunes les plus vulnérables est clairement pris en considération dans la cible 6 de l'Objectif 8, « D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation ». Pour les spécialistes de l'emploi des jeunes, ce groupe de jeunes exclus ou marginalisés est une source de préoccupation essentielle. L'évolution de la situation de cette jeunesse de plus en plus importante dépendra de son intégration sociale et économique, de son aptitude à vivre une existence épanouie et de sa participation et sa contribution à la société.

Pour une action efficace en faveur de la réalisation des ODD, il convient d'adopter une approche systématique en termes de mesure et d'évaluation. La communauté des Nations Unies (ONU) a défini un plan d'établissement de rapports fondés sur les résultats et ayant pour finalité d'évaluer et de suivre la réalisation des ODD et les contributions des différents États membres et agences de l'ONU. Pour ce qui concerne le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des ODD, le document de l'Agenda 2030 fournit des orientations pour l'adoption de processus de suivi systématiques et rigoureux (ONU, 2015). L'Agenda 2030 reconnaît que le processus d'évaluation

des ODD devrait « bénéficier d'un appui accru en matière de renforcement des capacités pour les pays en développement, notamment par le renforcement, au niveau national, des systèmes de collecte de données et des programmes d'évaluation ».

Le guide contribue à nos efforts collectifs en faveur de la réalisation des ODD et de l'accès, en matière d'emploi des jeunes, à de meilleures perspectives par la promotion de la mise en œuvre de systèmes efficaces d'évaluation des résultats dans les programmes et interventions pour l'emploi des jeunes. Le guide, qui consacre un important chapitre aux changements qu'induisent les interventions en faveur de l'emploi des enfants, préconise la mise en œuvre de politiques et de choix de programmation fondés sur des éléments fondés sur les preuves en dotant les partenaires et parties prenantes de l'OIT des instruments leur permettant de consacrer leurs actions à l'obtention de résultats positifs pour les jeunes. Les orientations concernant l'évaluation des résultats des emplois décents pour la jeunesse sont définies sur la base de l'hypothèse selon laquelle, pour que des emplois soient créés, que les conditions de l'emploi soient améliorées et que les ODD soient réalisés, il nous faut disposer de plus de certitudes sur « les politiques qui marchent ». Par ailleurs, pouvons-nous dire « comment » et « pourquoi » les interventions sont utiles à la conception des futurs programmes ?

Même si des lacunes subsistent concernant l'état de nos connaissances, nous pouvons dire, sans risque de se tromper, que la base d'informations est plus importante qu'il y a 10 ans et qu'elle continue de croître à un rythme impressionnant. La publication récente sur les « interventions visant à améliorer les résultats du marché du travail des jeunes » (Kluve et al., 2017) a identifié 113 rapports

d'évaluation rigoureux à intégrer dans sa méta-analyse, sur lesquels 14 ont été publiés depuis 2010. Les principales conclusions de l'évaluation étaient aussi encourageantes : dans l'ensemble, les interventions en faveur de l'emploi des jeunes peuvent produire des emplois positifs et avoir un impact sur les revenus des jeunes. L'efficacité des interventions pour l'emploi des jeunes se renforcera avec l'augmentation des données fondées sur les preuves au niveau mondial, ce qui permettra de créer davantage d'emplois décents pour la jeunesse.

Le guide propose un cadre qui fait le lien entre, d'une part, l'évaluation et le suivi axés sur la mise en œuvre et, d'autre part, l'évaluation de l'impact fondée sur la recherche. Cela se traduit par une série de « notes » qui permettent au lecteur de suivre les différentes étapes, à savoir le diagnostic et la formulation des interventions en faveur de l'emploi des jeunes, la mise en place d'un système d'évaluation des résultats et l'identification des principaux indicateurs de l'emploi des jeunes. Le guide fait ensuite le tour des différents types de méthodes d'évaluation qui permettent de mesurer les performances en matière d'emploi des jeunes, notamment les méthodes non-expérimentales, quasi-expérimentales et expérimentales qui encouragent la réflexion sur les défis de l'attribution causale. Les méthodes d'évaluation existantes sont étudiées et des orientations sont définies en ce qui concerne la manière de faire pour que les conclusions des évaluations axées sur les éléments d'appréciations soient évoquées au cours des processus d'échanges et de formulation des politiques concernant l'emploi et la jeunesse. Les notes techniques sont complétées par des études de cas interactives proposées à la fin de chaque note en vue de leur utilisation en appoint aux enseignements classiques en salle de classe consacrés au sujet.

AU SUJET DU GUIDE

Objectif

Avec ce guide, nous entendons doter les lecteurs des concepts et instruments de base nécessaires à la prise de décisions éclairées sur la meilleure manière de mesurer et d'évaluer les résultats des interventions en faveur de l'emploi des jeunes. Nous passons en revue tout le cycle de vie des interventions en faveur de l'emploi des jeunes, en commençant par le diagnostic et la formulation des programmes, avant de passer à la création d'un système de suivi et d'évaluation des résultats. Nous souhaitons faire clairement ressortir les différentes options existantes et les questions à examiner pour choisir la meilleure méthode, compte tenu des objectifs de l'apprentissage et du contexte opérationnel. En outre, le guide décrit la manière de gérer l'évaluation d'impact, lorsqu'il s'agit de la méthode d'évaluation la plus adaptée.

Notre objectif principal est de poser des bases plus solides pour une programmation et une élaboration de politiques solides par l'augmentation du nombre des évaluations de qualité dans le domaine de l'emploi des jeunes, facilitant ainsi le processus de renforcement et de réplication des interventions réussies. Nous souhaitons promouvoir une perception de l'évaluation comme instrument pour l'apprentissage tant interne qu'externe, plutôt que comme un simple exercice comptable. L'utilisation de l'évaluation comme moyen de juger des performances d'une intervention peut faciliter une gestion adaptative dans laquelle les problèmes peuvent être détectés de manière précoce et les projets amendés en conséquence. L'apprentissage partagé publiquement peut aider les autres à choisir les modèles d'intervention les plus efficaces, faisant ainsi en sorte que l'emploi des jeunes soit géré de manière optimale.

Outil d'apprentissage

Le guide peut aussi être utilisé pour renforcer les connaissances des apprenants qui suivent des enseignements dans le domaine de l'évaluation des résultats et les politiques d'emploi des jeunes qui marchent. De 2010 à 2017, l'OIT a formé plus de 2 000 mandants dans le domaine de l'évaluation des résultats des politiques pour l'emploi des jeunes en adoptant une approche d'apprentissage expérientielle appelée « Cliniques d'évaluation ». Le guide suit fidèlement les modules d'apprentissage et le programme des Cliniques d'évaluation de l'OIT, mais il fournit aux apprenants des informations et instruments plus détaillés pour tirer profit des connaissances acquises dans ces Cliniques.

Public-cible

Si le guide est essentiellement un outil de référence pour les mandants de l'OIT, il peut aussi être utile à tous ceux qui s'intéressent à la mise en œuvre de programmes pour l'emploi des jeunes.

C'est pourquoi il a été élaboré en ayant à l'esprit les organisations ci-après.

Publics-cibles principaux

Gouvernements : Les ministères et organismes qui s'intéressent, en priorité, à l'emploi, à la jeunesse, aux services du marché de l'emploi et à la formation. Ces informations seront particulièrement utiles aux organismes et institutions directement responsables de la mise en œuvre et du suivi des différents programmes, comme les organismes pour l'emploi des jeunes, les agences publiques offrant des services d'emploi et les instituts

de formation technique et professionnelle. Le guide peut être utilisé pour la conception des nouveaux programmes publics d'emploi.

Organisations d'employeurs : Organisations représentant les intérêts des employeurs privés qui sont impliqués dans les domaines de l'enseignement professionnel pour les jeunes, l'emploi et l'entrepreneuriat. Elles seront en mesure d'utiliser le guide aussi bien pour leurs activités de plaidoyer touchant à d'importantes questions législatives et réglementaires que pour offrir des services à valeur ajoutée et des avis à leurs membres. Les entreprises ont des intérêts de plus en plus importants en ce qui concerne les questions impliquant les jeunes et visant à faire de telle sorte qu'ils aient les compétences et les attitudes leur permettant de devenir les employeurs et employés du futur.

Organisations de travailleurs : Les comités de travailleurs et les syndicalistes intéressés par le potentiel des interventions pour l'emploi des jeunes afin de promouvoir le travail décent pour les jeunes. Le guide sera particulièrement utile à la formulation de programmes et d'interventions pour un plaidoyer issu des éléments fondés sur les preuves tournant autour de questions stratégiques clés. Les organisations de travailleurs ont intérêt à s'informer des conditions dans lesquelles le nombre d'emplois, notamment d'emplois décents, peut être augmenté.

Organisations de jeunes : organisations à but non lucratif travaillant dans le domaine de l'emploi des jeunes et dont le personnel et les membres sont essentiellement constitués de jeunes. La plupart des organisations utilisent la définition des jeunes des Nations Unies, à savoir une personne âgée de 15 à 24 ans.

Publics-cibles secondaires

Société civile : Dans de nombreux pays, les ONG sont les principaux acteurs de mise en

œuvre des programmes d'emploi des jeunes. En passant en revue l'intégralité du cycle des interventions d'emplois pour les jeunes, le guide peut être utilisé à tout moment de la vie de ces interventions. L'attention portée sur l'évaluation, y compris les méthodes d'évaluation, permettent de traduire les résultats des programmes en leçons pour les phases successives des projets et pour d'autres acteurs de développement.

Donateurs : Les agences multilatérales et bilatérales fournissent une part importante des financements attribués aux projets de promotion de l'emploi des jeunes. Les donateurs, qui ont un intérêt financier dans l'optimisation de l'impact de leurs subventions et à ce qu'il soit rendu compte de l'utilisation des ressources, pourront utiliser le guide pour fixer un calendrier approprié pour l'évaluation ainsi que pour concevoir et commanditer des programmes en faveur des jeunes sur la base d'éléments fondés sur les preuves.

Chercheurs : Pour les chercheurs qui effectuent des recherches sur le terrain et coopèrent avec les administrateurs de programmes et les organisations d'exécution, les informations fournies par le guide seront utiles pour adapter des méthodes classiques de recherche aux conditions des programmes locaux. Une approche de l'évaluation d'impact tenant compte du contexte est présentée pour faciliter la méthodologie de la recherche.

Références clés

Le guide complète les matériels existants sur l'évaluation des résultats, les appliquant au domaine précis de l'emploi des jeunes. Il s'inspire des ouvrages ci-après :

- *Measuring success of youth livelihood interventions: A practical guide to monitoring and evaluation* ([Hempel and Fiala, 2011](#)). Rédigé à titre de contribution du Partenariat mondial pour l'emploi des jeunes, cet ouvrage

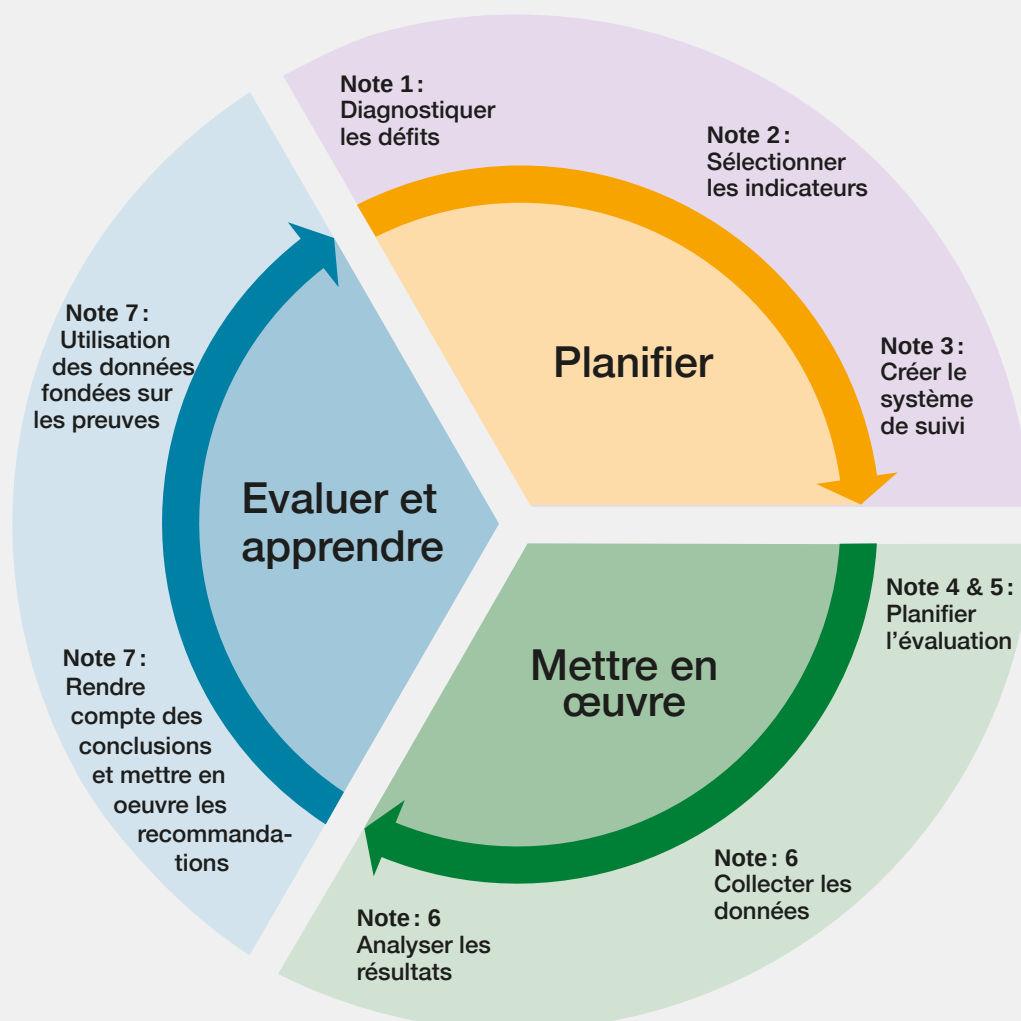
a été utilisé comme document de référence clé.

- *ILO Policy Guidelines for Evaluation* (ILO, 2017b) et *ILO Development Cooperation Manual* (ILO, 2015), qui définissent le cadre général du suivi et de l'évaluation des projets ainsi que de l'établissement des rapports relatifs dans le contexte de l'OIT.
- *Monitoring and evaluation of youth employment programmes: A learning package* (ILO, 2013). Ce manuel fournit des avis sur le suivi des performances des programmes pour l'emploi des jeunes et l'évaluation des résultats à court et long termes.

- Cette trousse d'outils pratiques qui met l'accent sur le suivi et l'évaluation en général (ex. : Gosparini et al., 2003; Kellogg Foundation, 2004; Kellogg Foundation, 2017, 2004) et d'autres publications qui s'intéressent tout particulièrement à l'évaluation de l'impact (ex. : Baker, 2000; Duflo et al., 2006; Gertler et al., 2016; Khandker et al., 2010; Ravallion, 2008).

Au regard de ressources similaires sur le suivi et l'évaluation, notre Guide est unique en ce qu'il s'agit du seul instrument de référence qui oriente tous les éléments du cycle de vie de l'évaluation des résultats vers le thème de l'emploi des jeunes. Ces éléments

FIGURE 0.1 : CYCLE D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS



uniques comprennent un chapitre qui donne aux spécialistes des avis sur les indicateurs appropriés à sélectionner en ce qui concerne l'emploi des jeunes (Note 2); une liste des défis à relever et leurs solutions, qui sont spécifiques aux évaluations d'impact axées

sur l'emploi des jeunes (Note 5) et une réflexion sur les éléments d'appréciation existants sur l'emploi des jeunes et la manière dont ces éléments d'appréciation peuvent induire un changement de politique (Note 7).

SYNTHÈSE GÉNÉRALE ET MODE D'UTILISATION DU GUIDE

Si le guide fait cheminer le lecteur à travers les différentes étapes liées à la formulation des programmes pour l'emploi des jeunes, en commençant par la phase de diagnostic, pour terminer par la collecte des éléments factuels dans le cadre de la formulation des politiques de l'emploi, la principale dynamique du guide concerne le suivi, la mesure et l'évaluation des résultats. La Figure 0.1 décrit un cycle très simple d'évaluation des résultats et des principaux éléments des sept notes.

La Note 1 s'intéresse à la conception d'une intervention en faveur de l'emploi des jeunes et d'une solide théorie du changement en tant que base pour l'évaluation des résultats. La Note 2 couvre les indicateurs du marché du travail, en prêtant une attention toute particulière aux interventions en matière d'emploi des jeunes, tandis que la Note 3 se concentre sur la mise en place d'un système de suivi. La Note 4 aide les lecteurs à prendre conscience de l'importance de l'évaluation avant de présenter les différentes approches, notamment les évaluations de performance et d'impact. Pour relever les défis de l'attribution, la Note 5 présente différentes méthodes susceptibles d'aider les décideurs à faire montre de la rigueur nécessaire pour rendre la recherche faisable. La Note 6 guide les lecteurs à travers le processus de mise en œuvre par étapes d'une évaluation d'impact axée sur l'emploi des jeunes. Dans sa conclusion, le guide offre des conseils pratiques qui permettent de faire en sorte que les éléments d'appréciation tirés de l'évaluation soient repris dans le cadre des processus de formulation des politiques.

Même s'il importe de connaître toutes les parties des processus d'évaluation, il n'est pas nécessaire de lire le guide du début à la fin. En effet, chaque note est conçue comme une entité autonome qui peut être interprétée indépendamment des autres, en fonction des besoins de chaque lecteur. Le Tableau 0.1 identifie les notes les plus utiles aux différents types de lecteurs.

Études de cas

À la fin de chacune des sept notes, nous présentons des études de cas qui décrivent dans le détail la manière dont les différentes interventions pour l'emploi des jeunes s'appliquent aux stratégies d'évaluation des résultats. Les études de cas illustrent les principaux points de chaque note et demandent aux lecteurs d'appliquer les concepts qu'ils ont déjà acquis dans les situations du « monde réel ». Les études de cas sont conçues pour venir en appoint aux apprentissages classiques, en tant qu'exercices pédagogiques à examiner en petits groupes, avec l'assistance d'un expert ou d'un facilitateur de l'évaluation des résultats en matière d'emploi des jeunes.

Si toutes ces études de cas se rapportent aux interventions sur le marché du travail des jeunes, certaines sont tirées des expériences enregistrées par l'OIT dans le domaine de l'assistance aux organisations qui cherchent à améliorer leurs systèmes d'évaluation des résultats et à mettre en œuvre des projets d'évaluation d'impact. Plusieurs de ces

Tableau 0.1 Le guide des lecteurs

Note	Titre	Description	Étude de cas	Gouvernements	Employeurs/Travailleurs	Société civile	Chercheurs	Donateurs
1	Diagnostic, planification et conception des interventions en faveur de l'emploi des jeunes	Guide les lecteurs à travers une analyse-diagnostic de l'emploi comme base pour développer la théorie du changement puis passer à la conception de programmes	Diagnostic du marché de l'emploi pour la promotion des moyens d'existence de la jeunesse rurale en Zambie	✓	✓	✓	✓	✓
2	Concepts et définitions des indicateurs de l'emploi applicables aux jeunes	Révisé les concepts et définitions des indicateurs de l'emploi concernant les jeunes dans les zones offrant des possibilités d'emploi, des emplois de qualité, l'accès à l'emploi et des aptitudes à l'emploi	Sélectionner les indicateurs du Programme pour l'entrepreneuriat des jeunes du Nord de l'Ouganda	✓	✓	✓	✓	
3	Création d'un système de suivi	Présente les principales étapes de la mise en place d'un système d'évaluation des résultats, notamment sur la manière de collecter et d'analyser les données.	Création d'un système de suivi pour le Projet de croissance économique et d'emploi de la Jordanie	✓	✓	✓		
4	Améliorer les connaissances sur l'emploi des jeunes grâce à l'évaluation	S'interroge sur le type d'évaluation le mieux adapté à un programme individuel. La réponse dépend des questions évaluatives, du contexte et des caractéristiques du projet, ainsi que des ressources disponibles	Élaboration de Termes de référence pour une évaluation à mi-parcours d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes en Égypte	✓	✓	✓		
5	Méthodes d'évaluation d'impact des interventions pour l'emploi des jeunes	Présente les principales caractéristiques d'une évaluation d'impact et se focalise sur l'identification d'un groupe-témoin approprié afin de mettre en évidence l'impact par des moyens fiables. Présente les différentes méthodes (quasi-) expérimentales pour procéder à une évaluation d'impact	Évaluation de la croissance des micro-entreprises rurales par le biais de différentes méthodes d'évaluation	✓	✓	✓	✓	
6	Guide étape par étape de l'évaluation d'impact	Passe du niveau conceptuel au niveau pratique en décrivant les principales étapes de la réalisation d'une évaluation d'impact et en fournissant des ressources pratiques. Ces étapes couvrent la totalité du processus, des préparations initiales à la diffusion des résultats	Conception et exécution de l'enquête pour le projet <i>Neqdar Nesharek</i> , en Égypte	✓	✓	✓		
7	L'utilisation de données fondées sur les preuves dans la formulation de politiques	Aide les lecteurs à envisager comment les résultats de l'évaluation pourraient être utilisés pour influencer les politiques et améliorer l'élaboration des programmes. Échange d'idées sur la communication des résultats et les stratégies de coopération avec les partenaires	Exploitation des éléments factuels relatifs aux effets de la formation professionnelle sur le comportement financier et l'employabilité des jeunes au Maroc	✓	✓		✓	✓

études de cas proviennent d'organisations qui ont bénéficié d'un appui dans le cadre du Fonds d'évaluation de l'emploi de l'OIT, un programme de soutien financier et technique destiné aux chercheurs et organisations des États arabes et des régions du continent africain intervenant dans le secteur de l'emploi des jeunes.

Les études de cas sont complétées par une annexe intitulée «Clé de réponse pour les études de cas», qui est fournie indépendamment du volume des sept notes du guide. Cette clé de réponse est destinée à être utilisée par les facilitateurs afin de contribuer aux échanges en petits groupes sur les études de cas.

Panorama des termes clés

Le guide traite du suivi et de l'évaluation effectifs des résultats des interventions pour l'emploi des jeunes, en prêtant une attention toute particulière à l'évaluation d'impact. Il est important, à ce niveau, de citer quatre termes clés, qui sont utilisés de manière extensive dans le guide : *système d'évaluation des résultats, suivi, évaluation et évaluation de l'impact*.

Le *système d'évaluation des résultats* se réfère aux processus, plans, instruments et ressources de portée générale utilisés dans le but de déterminer si un programme a été mis en œuvre conformément au plan (suivi) et s'il donne les résultats attendus (évaluation)¹. Un système d'évaluation d'impact précise :

- ▶ les indicateurs à suivre ;
- ▶ les étapes (mi-parcours) et objectifs finaux ;
- ▶ les instruments de collecte de données ;
- ▶ le personnel qui sera chargé de collecter, d'enregistrer et d'analyser les données ; et

- ▶ les types de rapport à préparer, notamment pour qui, pourquoi et à quelle fréquence.

Les principales activités d'un système d'évaluation des résultats sont le *suivi et l'évaluation* :

Le *suivi* consiste à surveiller la mise en œuvre et les avancées d'une intervention pour apporter un soutien à la gestion des programmes. Le suivi :

- ▶ implique la collecte de données sur des indicateurs de mise en œuvre et de résultats précis
- ▶ évalue le degré de respect des plans de travail et des budgets
- ▶ utilise les informations pour la gestion de projet et la prise de décision
- ▶ est en cours
- ▶ tente de répondre à la question « Est-ce que nous faisons *bien* les choses ? ».

L'*évaluation* fait le point sur la pertinence, l'efficacité, l'effectivité et la durabilité d'une intervention afin de promouvoir la responsabilisation et l'apprentissage. L'évaluation :

- ▶ implique la collecte des données relatives à la conception, à la mise en œuvre et aux résultats d'un projet
- ▶ se focalise sur les résultats obtenus par le projet en termes d'objectifs (évaluation des performances) ou de processus de mise en œuvre (évaluation des processus)
- ▶ est périodique – généralement menée chaque année et à la fin d'un projet – et comprend les recommandations pour les étapes du suivi
- ▶ répond à la question, « Est-ce que nous faisons les *bonnes* choses ? ».

Une *évaluation d'impact* est un type particulier d'évaluation qui tente d'attribuer les résultats mesurables d'une intervention particulière sur une population précise. Une évaluation d'impact :

¹ Également désigné système de suivi et d'évaluation (S&E).

- Répond à la question « qu'est-il arrivé aux bénéficiaires à la suite de l'intervention (par opposition aux autres facteurs contributifs) » en faisant une comparaison entre les résultats et le « contrefactuel » – « Que se serait-il passé s'il n'y avait pas eu d'intervention? ».
- Ce lien causal est établi en comparant les résultats enregistrés par les participants à ceux du groupe-témoin de non-participants.
- Il ne s'agit ni d'une exigence, ni d'une méthode d'évaluation applicable à tous les types d'intervention.

Programme ou projet. Tout au long du guide, nous utilisons les expressions « programme », « projet » et « intervention ». Un « *projet* » consiste en une série de tâches exécutées dans une période donnée, avec une portée et un budget définis. Le terme *intervention* est utilisé de manière interchangeable avec le terme projet. Un *programme* comprend généralement plusieurs projets (centrés sur différents secteurs ou groupes cibles ou utilisant différentes combinaisons d'orientations), tous créés avec le même objectif primordial. Dans le présent guide, nous donnons la priorité aux programmes actifs du marché du travail axés sur les jeunes, mais nous nous inspirons également des expériences tirées des interventions visant à développer la chaîne des valeurs et le marché.

Programmes actifs du marché du travail

Les programmes actifs du marché du travail (PAMT) sont des interventions stratégiques qui visent à améliorer les probabilités, pour les demandeurs d'emploi, de trouver un travail et, partant, à réduire le taux global de chômage, à améliorer la productivité et augmenter les revenus individuels (Auer et al., 2008, pp. 18–20). À l'inverse des politiques passives du marché du travail (PPMT), les PAMT ciblent exclusivement la hausse d'emploi, plutôt que d'autres mesures d'allègement comme le remplacement des revenus. Les mesures afférentes ainsi que celles relatives à la demande entrent dans cette catégorie. Les programmes portant sur la demande de travail sont les programmes et interventions nationaux d'emploi conçus pour promouvoir l'auto-emploi et l'entrepreneuriat. En ce qui concerne l'offre de main d'œuvre, la formation professionnelle est l'aspect le plus important, étant donné qu'il s'agit du PAMT le plus courant. En définitive, les PAMT peuvent aussi lutter contre les tensions sur le marché du travail en fournissant des informations sur le marché du travail, en offrant des services d'emploi et en enregistrant les vacances de poste (OIT, 2003, pp. 6–8). Les PAMT efficaces sont également ceux qui encouragent et autorisent le dialogue social, étant donné que les mécanismes des conventions collectives ne doivent pas être remis en cause par les mesures incitatives prévues pour lesdits PAMT (ibid., pp. 3–5). Les types d'intervention en faveur de l'emploi des jeunes seront plus largement présentés et débattus dans la Note 1.



Références

- ▶ Auer, P.; Efendioğlu, Ü.; Leschke, J. 2008. *Active labour market policies around the world: Coping with the consequences of globalization* (Genève, Bureau international du travail).
- ▶ Baker, J.L. 2000. *Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners* (Washington DC, Banque mondiale).
- ▶ Duflo, E.; Glennerster, R.; Kremer, M. 2006. *Using randomization in development economics research: A toolkit*. BREAD Working Paper No. 136.
- ▶ Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M., 2016. *Impact evaluation in practice*, Second Edition (Washington DC, Banque interaméricaine de développement et Banque mondiale).
- ▶ Gosparini, P.; Russo, L.; Sirtori, M.; Valmerana, C. 2003. *The monitoring and evaluation manual of the NGOs of the Forum Solint* (Development Researchers' Network, Rome).
- ▶ Hempel, K.; Fiala, N. 2011. *Measuring success of youth livelihood interventions: A practical guide to monitoring and evaluation* (Washington DC, Global Partnership for Youth Employment).
- ▶ ILO. 2003. *Active labour market policies*, Travaux de la 288ème Session de l'Organe directeur, Nov., GB 288/ESP/2 (Genève).
- ▶ ILO. 2012a. *The youth employment crisis: A call for action*, Résolution et conclusions de la 101ème Session de la Conférence internationale du Travail (Genève).
- ▶ ILO. 2012b. *The youth employment crisis: Time for action*, Rapport V, Conférence internationale du Travail, 101ème Session, Genève, 2012 (Genève).
- ▶ ILO. 2013. *Monitoring and evaluation of youth employment programmes: A learning package* (Genève).
- ▶ ILO. 2015. *Development cooperation manual* (Genève).
- ▶ ILO. 2017a. *Global Employment Trends for Youth 2017: Paths to a better working future* (Genève).
- ▶ ILO. 2017b. *ILO policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*, 3ème Edition (Genève).
- ▶ W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic model development guide* (Michigan).
- ▶ W.K. Kellogg Foundation. 2017. *The step-by-step guide to evaluation* (Michigan).
- ▶ Khandker, S.R.; Koolwal, G.B.; Samad, H.A. 2010. *Handbook on impact evaluation: Quantitative methods and practices* (Washington DC, World Bank).
- ▶ Kluve, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F.; Witte, M. 2017. *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*, Campbell Systematic Reviews 2017:12.
- ▶ Ravallion, M. 2008. "Evaluating anti-poverty programs" in T.P. Schultz and J. Strauss (eds): *Handbook of Development Economics*, Vol. 4 (Amsterdam, Elsevier), pp. 3787–3846.
- ▶ UN General Assembly. 2015. *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, 21 octobre 2015, A/RES/70/1.



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/tageem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712

Mesurer l'emploi décent des jeunes

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail



Note

1

Diagnostic, planification et conception des interventions pour l'emploi des jeunes

Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

NOTE 1

**Diagnostic, planification et conception des
interventions pour l'emploi des jeunes**

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Synthèse générale/Bureau international du travail. Genève, 2019.

ISBN : 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة

ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:

ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable

.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez : www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Table des matières

Diagnostic, planification et conception des interventions pour l'emploi des jeunes	1
Diagnostic: Comprendre les contraintes du marché du travail auxquelles les jeunes sont confrontés	2
Estimer le marché du travail local	2
Consultation des parties prenantes	4
Situation des jeunes sur le marché du travail	4
Offre et demande de main d'œuvre	8
Objectifs et conception: Que souhaitons-nous réaliser et quelle est la meilleure manière d'y parvenir?	16
Cadre stratégique et institutionnel	16
Fixation de l'objectif de haut niveau	17
Participation efficace à la définition des objectifs	20
Détermination des résultats	21
Sélection de la population des jeunes	21
Définition de l'intervention	22
Points clés	28
Ressources clés	28
Références	29
Étude de cas: Diagnostic du marché du travail pour la promotion des moyens d'existence de la jeunesse rurale en Zambie	31
Figures	
1.1: Vue d'ensemble des indicateurs des marchés du travail des jeunes	7
1.2: Environnements des jeunes	13
1.3: Comment définir des objectifs de haut niveau	19
Tableaux	
1.1: Description des indicateurs du marché du travail des jeunes	6
1.2: Typologie élémentaire des niveaux de compétence des jeunes	21
1.3: PAMT axés sur les jeunes	24
1.4: Exemple d'une liste d'interventions basées sur des données fondées sur des preuves, par contrainte	27





Diagnostic, planification et conception des interventions pour l'emploi des jeunes



Préalables :

La présente note ne requiert aucune connaissance préalable. Elle guide les lecteurs à travers les processus et instruments nécessaires pour faire le diagnostic des marchés du travail et concevoir une intervention axée sur les besoins des jeunes en matière d'emploi.



Objectifs d'apprentissage :

À la fin de cette note, les lecteurs seront en mesure de :

- ▶ comprendre les principales étapes de la planification et de la conception des programmes pour l'emploi des jeunes, des besoins de diagnostic aux choix des interventions, en passant par la définition des objectifs.
- ▶ d'utiliser des méthodes appropriées pour l'analyse du marché du travail afin d'identifier les contraintes en matière d'offre et de demande auxquelles les jeunes sont confrontés sur le marché du travail, notamment les enquêtes sur la transition de l'école vers la vie active (SWTS) et l'analyse des chaînes de valeur et de l'environnement approprié pour des entreprises viables.
- ▶ savoir comment utiliser les données factuelles disponibles pour faire le lien entre la situation de l'emploi des jeunes et le type d'intervention approprié.



Mots clés :

Analyse du marché du travail, diagnostic de l'emploi, conception participative, chômage des jeunes, sous-emploi des jeunes, travailleurs pauvres, informalité, emploi vulnérable, offre d'emploi, Objectifs de Développement Durable, Programmes pays pour le travail décent, formation professionnelle, services de l'emploi, promotion de l'entrepreneuriat .

Les spécialistes de l'emploi des jeunes doivent prendre des décisions difficiles concernant l'utilisation de ressources limitées pour aider les jeunes à réussir la transition vers la vie active. Pour trouver des solutions appropriées, il importe de comprendre le contexte précis dans lequel évoluent les jeunes ainsi que les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Avant de créer un système de suivi et d'évaluation, nous devons nous assurer que notre intervention est bien planifiée :

- ▶ Sommes-nous bien informés des besoins des personnes que nous essayons d'aider ?
- ▶ Comprenons-nous pourquoi certaines situations, comme le chômage des jeunes, existent ?
- ▶ Avons-nous une idée claire de l'objectif que nous voulons atteindre ?
- ▶ Tirons-nous profit de l'expérience et des données factuelles existantes pour concevoir notre intervention et réaliser cet objectif ?

La décision de formuler de nouvelles stratégies afin de soutenir les jeunes demandeurs d'emploi implique qu'il existe un écart entre le statu quo et ce qui pourrait ou devrait être. L'écart entre la situation existante et la situation souhaitée est généralement désigné comme le besoin. Nous devons comprendre ce besoin avant de définir une intervention.

Diagnostic : Comprendre les contraintes du marché du travail auxquelles les jeunes sont confrontés

ESTIMER LE MARCHÉ DU TRAVAIL LOCAL

Il convient d'analyser le marché du travail pour une estimation systématique des besoins et de l'environnement économique et social dans lequel les jeunes effectuent la transition vers l'emploi. Il s'agit, notamment, de faire le diagnostic de la situation de l'emploi, en se fondant sur l'état général de l'économie ainsi que sur une série de facteurs liés au contexte, comme la démographie, les systèmes d'éducation, la base de ressources humaines, le cadre réglementaire et les normes sociales. Dans ce contexte, Organisation Internationale du Travail et l'Agence allemande

de développement, la GIZ, proposent deux instruments d'analyse du marché du travail qui peuvent aider les spécialistes de l'emploi des jeunes à procéder à une estimation du marché du travail : l'Outil de Diagnostic de l'Emploi (EDA) ([ILO, 2012a](#)) et l'Analyse de l'Emploi et du Marché du Travail (ELMA) ([GIZ, 2014](#)).

Le point focal d'une estimation de l'emploi est le marché du travail au sein duquel tant l'offre d'emploi que la demande devraient faire l'objet de sérieuses études. L'estimation peut être

mise à profit pour identifier les besoins des jeunes et ainsi, lors de la prise de décisions, définir des interventions et groupes cibles appropriés.

Il est primordial de comprendre que le fonctionnement du marché du travail est fortement influencé par des facteurs économiques plus larges, notamment les institutions et les conditions macroéconomiques. Fait important, les possibilités d'emploi productif et les retours à ces emplois dépendent, dans une large mesure, de l'aptitude de l'économie à générer des opportunités d'emploi. Cependant, l'efficacité avec laquelle la croissance économique se traduit en emploi productif est très variable et la croissance économique peut être plus ou moins créatrice d'emplois, avec des effets négatifs ou positifs sur les jeunes.

TIP



Les institutions internationales comme l'OIT ont la capacité de procéder à des estimations approfondies avant de lancer des interventions nationales. Pour les petites entités, les organisations non gouvernementales et les équipes indépendantes de recherche ou pour les équipes de taille plus réduite appartenant à des organisations internationales, une telle estimation peut présenter des difficultés en termes de temps et de coûts financiers. Dans le cas de ces organisations, des diagnostics complets du marché du travail ne sont pas recommandés. Elles peuvent cependant utiliser les informations recueillies dans le cadre des analyses menées par les institutions de recherche ou les organisations internationales, en particulier les études nationales du marché du travail et les études portant sur les jeunes.

Encadré 1.1 : Exemples de diagnostics sur l'emploi axés sur les jeunes

Somalie : Enquête sur l'emploi et les moyens d'existence des jeunes en termes de compétences et d'opportunités sur le marché du travail

« L'Enquête sur l'emploi et les moyens d'existence des jeunes en termes de compétences et d'opportunités sur le marché du travail » est un rapport conjoint du BIT et de l'UNICEF ayant pour finalité de contribuer à une réinsertion économique durable des enfants liés aux forces et groupes armés (CAAFAG) dans le Centre-sud de la Somalie. Cette étude a pour objectif de fournir aux jeunes des informations sur les possibilités prometteuses en matière de création d'entreprise et d'obtention d'un emploi à Mogadiscio, ainsi que des conseils sur les compétences requises à cet effet ([Forcier et al, 2013](#)).

Choix d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité : Rapport sur la sélection des secteurs du projet « Sur le Chemin de l'Emploi » dans le Nord de l'Afghanistan

« Sur le Chemin de l'Emploi » (R2J) est un projet de l'OIT d'une durée de trois ans et qui a pour objectif de créer des emplois de qualité dans les provinces de Samangan et Balkh, dans le Nord de l'Afghanistan. Le projet suit une approche fondée sur le système de marché pour lever les contraintes sous-jacentes qui empêchent une amélioration de la croissance et des performances en matière d'emploi, pour permettre de contribuer à l'amélioration des conditions de vie et à la réduction de la pauvreté. Le rapport rend compte du processus de sélection des secteurs mis en œuvre par l'équipe du projet au cours de la phase de conception du projet. Le processus de sélection a impliqué trois éléments majeurs : (1) Estimation participative de l'avantage compétitif (PACA®), (2) Estimations rapides du marché (RMA) et (3) estimation interne des résultats ([ILOa, 2015](#)).

Bangladesh: Looking Beyond Garments (*Voir au-delà des habits*), **Étude diagnostique sur l'Emploi**

Cette Étude Diagnostique sur l'Emploi, fruit d'une coopération entre l'OIT et la Banque asiatique de développement, met en lumière les principaux enjeux et tendances du marché du travail du Bangladesh, fait une analyse en profondeur des principales questions qui touchent à l'emploi et formule des recommandations à destination du gouvernement et des partenaires. L'équipe chargée de l'étude a procédé à une série de consultations avec les principales parties prenantes, notamment le gouvernement, les organisations d'employeurs et de travailleurs, des universitaires de renom et des partenaires du développement, sur le cadre, la démarche et les conclusions de l'étude. Les consultations ont permis d'identifier, en matière d'emploi, un certain nombre de défis majeurs qui sont, par la suite, devenus les domaines thématiques couverts par l'étude, à savoir (i) la diversification de l'économie, (ii) l'amélioration des compétences, (iii) les femmes dans l'emploi et (iv) l'emploi à l'étranger ([ILO](#), [ADB](#), 2015).

CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

La large consultation avec les groupes de parties prenantes est un élément majeur de la phase de diagnostic et cela, quelle que soit la profondeur de l'analyse. Le dialogue social, notamment les consultations avec les syndicats et organisations d'employeurs, devrait être un élément central de ce processus. La portée de ces consultations et le fait que les organisations d'employeurs et de travailleurs représentent ensemble les intérêts d'une importante partie de la population peut générer des politiques et interventions durables et facilement acceptables. L'intégration des acteurs de la société civile peut aussi renforcer leur légitimité et leur efficacité.

L'essentiel est d'écouter la voix des jeunes. Il est important de garder à l'esprit que les

points de vue exprimés par les organisations susvisées, en particulier les organisations d'employeurs et de travailleurs, reflètent les points de vue d'acteurs économiques déjà fermement établis dans leur économie. En tant qu'arrivants potentiels sur le marché du travail, les jeunes luttent pour réussir leur transition dans l'économie, identifier les nouvelles possibilités d'emploi ou s'insérer dans l'emploi de qualité. Ainsi, leurs intérêts et besoins ne sont pas nécessairement pris en compte dans les points de vue exprimés par les générations plus anciennes, qui sont souvent représentées par ces organisations. La prise en considération des perspectives des jeunes est primordiale pour s'assurer que les programmes soient conformes aux besoins et attentes des jeunes.

SITUATION DES JEUNES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Si la portée de la présente note ne permet pas de donner des orientations détaillées sur la manière de déterminer la situation des jeunes sur le marché du travail, elle est néanmoins utile pour aider les spécialistes de la question de l'emploi des jeunes à comprendre les quelques concepts fondamentaux. Des informations supplémentaires relatives aux

indicateurs du marché du travail, comme base pour assurer le suivi des résultats du projet dans la chaîne de résultats, sont fournies à la Note 2.

Les politiques et programmes d'emploi pour les jeunes se concentrent souvent sur le chômage des jeunes. Pourtant, pour les jeunes

des pays à revenus intermédiaires ou faibles, les problèmes du sous-emploi, de l'emploi vulnérable et des travailleurs pauvres sont beaucoup plus préoccupants que le chômage lui-même. De nombreux jeunes ne peuvent tout simplement pas se permettre d'être sans emploi et finissent, souvent, par accepter des formes d'emploi de qualité inférieure ou dangereuse. C'est pourquoi l'estimation de la situation de l'emploi des jeunes devrait se concentrer sur les dimensions de l'emploi associées à la pauvreté et à la vulnérabilité, en sus du chômage.

La population en âge de travailler d'un pays donné peut être classée par catégories en fonction de la situation des individus, à savoir de leur situation d'employé ou de sans emploi, de l'utilisation du temps, du statut professionnel, de la qualité du travail et du degré de formalité de l'emploi. Le sous-emploi fait référence au travail non-volontaire, au travail à temps partiel. Le travail informel intègre notamment les travailleurs familiaux contribuant à l'entreprise familiale ou les travailleurs indépendants non liés par un contrat de travail officiel et n'ayant accès ni aux prestations ni aux programmes de protection sociale. Étant donné que les relations professionnelles se caractérisent parfois par des conditions précaires, il existe de fortes connections entre l'emploi informel et la vulnérabilité, les travailleurs informels étant exposés à des risques plus importants en raison des effets des cycles économiques. De même, les personnes exerçant dans des emplois vulnérables représentent d'ordinaire une importante partie des travailleurs pauvres. Ces derniers sont définis comme des personnes employées, qui sont soit salariées soit installées à leur propre compte ou travaillent en qualité d'aides familiales non rémunérées, dont les

revenus ne sont pas suffisants pour les faire passer, elles et les personnes à leur charge, au-dessus du seuil de pauvreté (ILO, 2012a).

En examinant plus sérieusement les caractéristiques des individus qui ne font pas partie de la population active, on constate l'existence de nouvelles dimensions des problèmes d'emploi. Si le fait de rester en marge de la population active peut résulter d'un choix, les jeunes et les femmes qui sont dans cette situation le doivent à un sentiment d'inexistence d'emplois adaptés à leur profil ou parce que leurs efforts pour trouver du travail sont vains. Dans la mesure où leur situation d'inactifs ou de travailleurs domestiques non rémunérés résulte de leur renoncement à trouver un emploi plutôt que d'une décision volontaire, cette situation devrait être considérée comme un chômage déguisé, même s'il peut être difficile de faire la différence entre le chômage déguisé et l'inactivité volontaire.

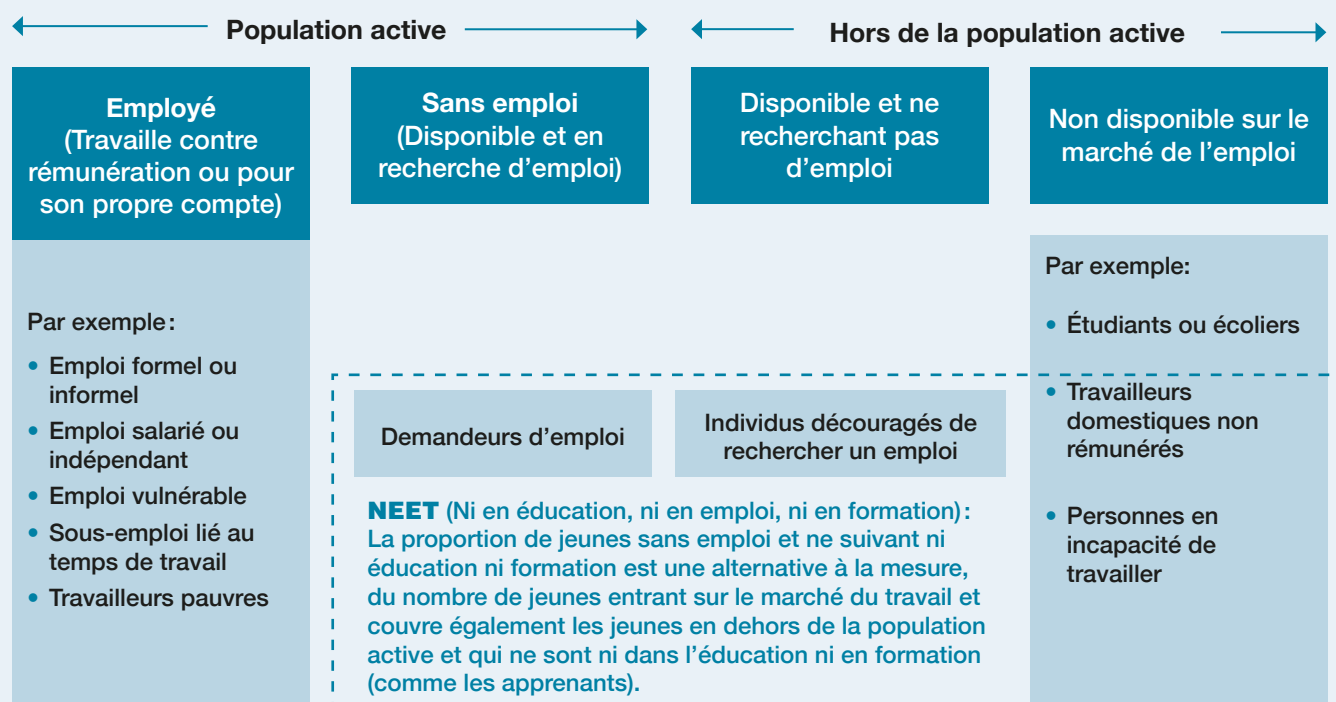
Le taux des NEET (qui désigne les personnes sans emploi et ne suivant ni éducation, ni formation), différencié selon la catégorie d'âge (les jeunes) et le genre, permet de mettre en lumière les besoins à prendre en considération. Il peut servir de marqueur plus fiable de la marginalisation que l'inactivité sur le marché du travail. Néanmoins, il reflète une situation dans laquelle les travailleurs potentiels subissent la dégradation et une érosion des compétences. En n'étant pas engagés de manière active dans l'emploi ou à sa préparation, ces individus sont les plus exposés au risque de ne pas réussir leur transition vers l'emploi sans un appui ciblé.

Tableau 1.1 : Description des indicateurs du marché du travail des jeunes

Emploi	Les personnes dans l'emploi sont définies comme celles en âge de travailler qui, au cours d'une courte période de référence, ont exercé une activité pour produire des biens ou fournir des services en contrepartie d'une rémunération ou d'un bénéfice. Elles comprennent les personnes « au travail », c'est-à-dire qui ont travaillé au moins une heure, et les personnes employées qui ne sont « pas au travail » du fait d'une absence temporaire ou d'aménagements du temps de travail (comme le travail posté, les horaires de travail flexibles ou les congés compensatoires).
Chômage	Les personnes au chômage sont définies comme toutes celles qui sont en âge de travailler mais qui ne sont pas dans l'emploi, ont cherché activement un emploi pendant une période récente déterminée et sont présentement disponibles pour occuper un emploi si une possibilité se présente.
Population active	La population active désigne toutes les personnes en âge de travailler qui constituent la main d'œuvre pour la production de biens et de services au cours d'une période de référence déterminée. Elle fait référence à l'ensemble des personnes en âge de travailler qui ont un emploi et celles qui n'en n'ont pas.
Sous-emploi	Les personnes en situation de sous-emploi lié à la durée du travail sont définies comme toutes les personnes ayant un emploi qui, pendant une courte période de référence, ont souhaité travaillé un plus grand nombre d'heures, dont le temps de travail était inférieur au seuil d'heures requises, et qui sont disponibles pour travailler un nombre d'heures plus important si une telle possibilité se présente.
Emploi vulnérable	L'emploi vulnérable concerne les travailleurs à leur propre compte et les travailleurs collaborant à une entreprise familiale. Les travailleurs exerçant ces formes d'emploi ont moins de chance de bénéficier d'un contrat de travail formel et sont, par conséquent, plus exposés au risque de ne pas bénéficier de conditions de travail décentes, d'un système de sécurité sociale satisfaisant et d'une « voix », par le biais d'une représentation efficace assurée par des syndicats.
Travailleurs pauvres	Les travailleurs pauvres sont les personnes qui, bien qu'étant employées, continuent de vivre dans un ménage qualifié de pauvre (c'est-à-dire un ménage dont les niveaux de revenus ou de consommation sont inférieurs au seuil de pauvreté).
Emploi informel	L'emploi informel concerne les personnes qui, au titre de leur activité principale, sont : (a) des travailleurs installés à leur propre compte, des employeurs ou membres de coopératives de producteurs travaillant dans leurs propres entreprises informelles ; (b) des travailleurs installés à leur propre compte engagés dans la production de biens destinés à l'usage final exclusif de leur famille ; (c) des travailleurs contribuant à l'entreprise familiale, qu'il s'agisse d'entreprises du secteur formel ou du secteur informel ; ou (d) des employés occupant un emploi informel, qu'il s'agisse de travailleurs d'entreprises du secteur formel, informel ou de travailleurs domestiques rémunérés par des familles.
NEET	La proportion de jeunes en dehors de l'éducation, de l'emploi ou de la formation (NEET) informe sur le nombre de jeunes qui ne sont ni en situation d'éducation, d'emploi ou de formation en tant que pourcentage du total des jeunes. Elle permet d'estimer les jeunes en dehors du système éducatif et qui ne sont ni dans la formation, ni dans l'emploi et, par conséquent, sert de critère ayant une portée plus large que le chômage pour faire une estimation des jeunes susceptibles d'arriver sur le marché du travail, étant donné qu'elle intègre aussi les jeunes qui ne font pas partie de la population active et ne sont ni dans l'éducation, ni dans la formation. Cet indicateur est aussi une meilleure mesure de l'univers actuel des jeunes potentiels arrivants sur le marché du travail que le taux d'inactivité des jeunes, ce dernier intégrant les jeunes qui n'appartiennent pas à la population active mais sont dans l'éducation et qui, par conséquent, ne peuvent pas être considérés comme disponibles pour un emploi.

Source: www.ilo.org/ilostat/faces/ilostat-home/metadata

FIGURE 1.1 VUE D'ENSEMBLE DES INDICATEURS DU MARCHÉ DU TRAVAIL DES JEUNES



Encadré 1.2: Enquêtes sur la transition de l'école vers la vie active (SWTS)

La SWTS est un instrument qui génère des informations utiles sur le marché du travail concernant les jeunes de 15 à 29 ans, y compris des informations transversales sur les transitions au sein du marché du travail. La SWTS permet une étude des voies de plus en plus indirectes vers le travail décent et l'emploi productif auxquelles doivent faire face les jeunes hommes et femmes.

L'avantage décisif des données SWTS est qu'elles appliquent une définition plus stricte de « l'emploi stable » que celle d'ordinaire utilisée pour le genre. En partant de l'hypothèse selon laquelle une personne n'a pas « transité » tant qu'elle n'est pas dans une situation d'un emploi remplissant les critères fondamentaux de la « décence », à savoir un poste qui offre au travailleur un sentiment de sécurité (ex. : un contrat permanent) ou un emploi dans lequel le travailleur se sent personnellement satisfait, l'OIT introduit un nouvel élément qualitatif à la définition standard de la transition vers le marché du travail.

Dans le contexte de l'identification des barrières à l'emploi des jeunes, ce facteur qualitatif est particulièrement utile en ce sens qu'il transcende la distinction binaire entre le chômage et l'emploi. Les déficits de travail décent peuvent être détectés, de telle sorte que l'on puisse concevoir des interventions pour prendre directement en charge ces problèmes.

Entre 2012 et 2016, la SWTS a été déployée dans plus de 30 pays. La liste complète des pays couverts et les dossiers des micro-données peuvent être consultés en ligne à : <http://www.ilo.org/w4y>

Pour faire le diagnostic de la situation de l'emploi des jeunes, il est essentiel d'utiliser des sources de données appropriées. La consultation de la dernière Enquête sur la Population Active (EPA) est un premier pas vers l'estimation de la situation de l'emploi des jeunes. Les EPA couvrent les principales variables de la population active, comme la situation professionnelle actuelle (employé, sans emploi, économiquement inactif), les heures de travail, les salaires, etc. Des indicateurs utiles, fondés sur les résultats de la EPA peuvent souvent être trouvés sur les sites web des organismes statistiques nationaux et par l'intermédiaire de l'OIT.¹

Cependant, si l'intention est d'évaluer la situation des jeunes de manière particulière, les enquêtes sur la population active sont souvent trop générales. Elles ne fournissent pas d'informations concrètes sur la transition vers le travail. Pour régler ce problème, l'OIT a élaboré une méthodologie d'enquête diagnostique appelée enquête sur la transition de l'école vers la vie active (SWTS, voir encadré 1.2, pour des informations plus détaillées), afin de collecter des informations plus précises sur la situation du marché du travail des jeunes après leur sortie du système éducatif, leur recherche d'emploi et expérience professionnelle, ainsi qu'un certain nombre de facteurs pertinents.

¹ Cf. ILOSTAT (consultable à : <http://www.ilo.org/ilostat>) Ensembles de microdonnées relatives à de nombreuses enquêtes sur les populations actives disponibles en ligne sur le Répertoire de microdonnées de l'OIT (consultable à : <http://www.ilo.org/surveydata/>).

TIP



Un simple cadre analytique susceptible d'être utilisé par les spécialistes pour examiner les données sur l'emploi des jeunes peut comprendre ce qui suit :

- une comparaison des indicateurs relatifs aux jeunes (âgés de 15 à 24 ans ou de 15 à 29 ans, en fonction de la classe d'âge définie) avec les statistiques du marché du travail concernant les adultes (25-64 ans ou 30-64 ans);
- une étude des principales variables de la population active de différents groupes de jeunes: jeunes adultes, jeunes hommes et jeunes femmes, jeunes ruraux ou urbains, majorités et minorités ethniques, individus ayant un niveau d'éducation élevé ou faible;
- un suivi de l'efficacité des indicateurs de l'emploi des jeunes au fil du temps et une comparaison des indicateurs relatifs aux jeunes avec ceux des pays voisins et/ou les agrégats régionaux ou mondiaux;
- détermination de l'emploi productif des jeunes: le comptage des jeunes chômeurs ou des travailleurs pauvres par rapport aux jeunes employés donne une idée de l'importance des déficits de l'emploi productif, lorsque le sous-emploi et les faibles salaires peuvent être sources de « pauvreté au travail ».

OFFRE ET DEMANDE DE MAIN D'ŒUVRE

La demande et l'offre de main-d'œuvre jouent, chacune, un rôle dans la création des déficits d'emplois productifs pour les jeunes. Les deux aspects doivent être analysés afin d'identifier les principaux obstacles à l'emploi des jeunes.

Demande de main d'œuvre

Pour évaluer le niveau de la demande de main d'œuvre des jeunes, il convient de prendre en considération deux sources: le secteur privé, y compris celui de l'emploi indépendant, et le secteur public.

Secteur privé et emploi indépendant: Les éléments à prendre en considération pour évaluer la demande de travail dans le secteur privé comprennent la réglementation des entreprises et de la main d'œuvre, les capitaux et l'accès aux financements, l'état des infrastructures, notamment les technologies de l'information et des communications (TIC) ainsi que d'autres caractéristiques d'un environnement approprié pour une entreprise durable (voir encadré 1.3). Il est aussi important de comprendre la politique d'investissement qui offre un potentiel en termes de croissance des entreprises par le biais des possibilités d'exportations et des incitations fiscales. Si l'on considère les petites et moyennes entreprises (PME) comme une source d'emplois, il faut procéder à une analyse approfondie de l'existence de moyens financiers abordables. Si les grandes entreprises peuvent avoir accès aux financements, les conditions de prêt régissant les garanties et autres sûretés peuvent être difficiles à remplir pour les petites entreprises, ce qui limite leurs perspectives de croissance et,

TIP



Pour une analyse détaillée du marché du travail, le guide du BIT «*Understanding deficits of productive employment and setting targets*» (ILO, 2012b) offre des orientations détaillées sur le calcul des déficits passés et présents dans le domaine de l'emploi productif.

partant, leur aptitude à générer de nouveaux emplois. L'importance relative des secteurs formel et informel doit également être prise en considération, ainsi que les secteurs de croissance et les zones géographiques dotées du plus important potentiel de stimulation de la demande de main d'œuvre, les tendances et projections de l'industrie et la quantité d'emplois créés attendue dans chaque zone.

Secteur public: Le secteur public diffère du secteur privé en termes de niveaux de

Encadré 1.3: Environnement propice aux entreprises durables (ESEE)

La méthodologie ESEE vise à instaurer un environnement propice aux entreprises durables, notamment par l'identification des lourdeurs bureaucratiques et des difficultés en termes de procédures associées à la formalisation des entreprises. Il est essentiel de mettre en place un environnement favorable, car la promotion du développement des entreprises n'a qu'une valeur limitée pour la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans un environnement hostile à la création d'entreprises. Cela est tout particulièrement utile pour les PME, qui subissent plus lourdement le contrecoup des procédures et réglementations complexes que les grandes entreprises, qui sont mieux outillées pour amortir ces coûts élevés. Pour stimuler la création des PME et, par la suite, la création d'emplois, il faut nécessairement instaurer une meilleure égalité des chances entre les PME et les grandes entreprises.

La méthodologie ESEE est un procédé de portée générale mis au point pour évaluer, plaider et réformer l'environnement dans lequel les entreprises démarrent et s'agrandissent. La méthodologie ESEE :

- (1) permet aux parties prenantes d'identifier les principales difficultés qui entravent la création d'entreprises
- (2) favorise le dialogue entre les travailleurs, les employeurs et le gouvernement pour la mise en œuvre des recommandations stratégiques communes
- (3) soutient l'adoption de réformes efficaces
- (4) libère le potentiel entrepreneurial et stimule les investissements afin de générer une croissance économique globale, de créer de meilleurs emplois et de réduire la pauvreté.

Pour de plus amples informations, voir www.ilo.org/eese.

rémunération et de compression des salaires, de protection de l'emploi, de sécurité sociale et de syndicalisation. Les salaires payés dans le secteur public sont, en règle générale, moins élevés et leur fourchette est d'ordinaire plus étroite que dans le secteur privé (ce qui signifie que les travailleurs ont moins de chance d'augmenter leurs revenus au fil du temps). Cependant, les emplois du secteur public permettent souvent d'atteindre de hauts niveaux de prestations non-salariales, notamment par des programmes de sécurité sociale plus attractifs et une meilleure sécurité de l'emploi. Les régimes de rémunération et les structures des salaires sont souvent plus transparents et prévisibles dans le secteur public. Du fait de ces facteurs combinés, l'emploi dans le secteur public est potentiellement plus attractif que dans le secteur privé et ce, malgré les salaires plus bas.

TIP

Enquêtes auprès des établissements : Les données fournies par les enquêtes auprès des établissements (ou études sur les entreprises) sont plus appropriées pour l'analyse du volet demande d'emplois que les données provenant des enquêtes sur la main d'œuvre. Ces enquêtes donnent la priorité aux caractéristiques et opérations des entreprises. Des informations précises sur les enquêtes auprès des établissements comprennent, par exemple, les données sur la production, les exportations et les importations, les coûts de la main d'œuvre, l'emploi et la moyenne des revenus (par emploi et niveau de compétences), les vacances de poste, les pratiques en matière de recrutement et de licenciement et les perspectives d'emploi.

Encadré 1.4: Diagnostic de l'emploi des jeunes par le recours à l'approche de la chaîne des valeurs

Pour promouvoir la création d'emplois décents, il importe de reconnaître que les marchés du travail ne sont pas homogènes dans tous les secteurs. Les caractéristiques de la croissance et de l'investissement dans les industries offrent différentes possibilités pour les jeunes qui souhaitent obtenir un emploi productif. Le guide du BIT « *Le Développement des chaînes de valeur au service du travail décent* » (2015) fournit un aperçu des critères de sélection des secteurs jouissant du potentiel le plus important en termes de création de travail décent et un cadre d'analyse des contraintes du secteur pour une croissance inclusive.

Avant de définir une intervention, il est crucial d'identifier le(s) secteur(s) dans lequel/lesquels l'impact le plus important peut être obtenu. Trois critères peuvent être utilisés :

- (1) l'utilité potentielle du secteur pour les groupes cibles de jeunes
- (2) l'importance relative du secteur pour aider les jeunes à « progresser » (améliorer leur productivité ou la qualité de leur emploi) « intervenir » (accéder à de nouveaux emplois ou pénétrer de nouveaux marchés) ou « s'accrocher » (conserver leurs moyens de subsistance et leurs sources de revenus)
- (3) la faisabilité d'un changement stimulant, compte tenu du temps et des ressources disponibles pour l'intervention et du niveau des ambitions.

Une analyse de la chaîne de valeur peut contribuer à l'identification des « fonctions » peu performantes (les services d'appui, comme l'accès à l'information, à la technologie et aux finances) et « les règles du jeu » (réglementation, lois et normes informelles). Des interventions peuvent être conçues pour aider à surmonter les échecs du marché public et privé et améliorer les performances de l'emploi pour les jeunes.

Pour de plus amples informations, Cf. [Nutz et Sievers \(2015\)](#).

En fonction du contexte local, l'emploi dans le secteur public peut avoir différents impacts sur les performances en matière d'emploi des jeunes. D'une part, les avantages qu'offre le secteur public peuvent, dans l'ensemble, mener à un emploi de meilleure qualité – des horaires de travail décent à la sécurité de l'emploi – puisque les employeurs privés doivent trouver les moyens d'attirer des travailleurs qualifiés.

D'autre part, l'emploi dans le secteur public peut entraîner l'éviction du secteur privé du marché du travail, empêchant ainsi toute expansion économique. L'attrait du travail sécurisé qu'offre le secteur public joue aussi un rôle en signalant les aptitudes dans lesquelles les jeunes devraient investir : lorsque l'attraction est trop forte, les jeunes peuvent effectuer des investissements en éducation qui ont pour finalité de trouver des emplois dans le secteur public plutôt que d'acquérir les compétences recherchées par les employeurs du secteur privé.

Offre de main-d'œuvre

L'offre de main d'œuvre peut être définie comme les attributs qui déterminent l'employabilité des jeunes (éducation, compétences, santé, aptitudes cognitives, etc.) et leur aptitude à accéder à l'emploi productif. Une analyse de l'offre d'emploi devrait examiner les aspects suivants : les compétences, la distribution géographique et le contexte social des moyens d'existence des jeunes.

Compétences : Il est essentiel de prendre en considération la répartition des niveaux d'éducation et de compétences au sein de la population totale et de la main d'œuvre et de faire des comparaisons entre les jeunes et les adultes. Une évaluation de référence peut intégrer la partie de la population ayant achevé ses études primaires, secondaires et supérieures, ventilée par âge et sexe. Pour appliquer les données de l'éducation aux différentes catégories de la population ou de la population active, il faut nécessairement prendre en considération les taux et

Encadré 1.5: Principaux sites web pour les entreprises et les données macroéconomiques



L'Atlas de la complexité économique : Un outil interactif puissant qui permet aux utilisateurs de visualiser l'ensemble des échanges d'un pays, de suivre comment ces dynamiques évoluent dans le temps et d'étudier les possibilités de croissance de plus de 100 pays.



Données FMI : Une source d'informations essentielle sur les grands indicateurs économiques de chaque pays du monde. Le site présente des données sur la dette et les flux de capitaux, ainsi que sur les informations qualitatives relatives aux développements politiques et économiques clés.



Base de données du « Doing business » de la Banque mondiale : Une source d'information facile à utiliser concernant une large gamme d'indicateurs de l'environnement des affaires et d'excellentes données comparables sur les coûts réels du commerce. Le site comprend des instruments qui permettent aux utilisateurs d'évaluer la manière dont les changements, en particulier les règlements, pourraient améliorer l'environnement général des affaires.



Indicateurs du développement dans le monde (WDI) de la Banque mondiale : La base de données centrale de la Banque mondiale, les WDI, renferme des centaines d'indicateurs, du nombre de téléphones mobiles par 1 000 personnes au nombre d'enfants non scolarisés. Les WDI fournissent des données socioéconomiques puisées dans une large gamme de sources nationales et internationales aussi bien au niveau national qu'en tant qu'agrégats régionaux et internationaux.

la répartition. Par exemple, les taux de chômage peuvent être plus élevés au sein des diplômés de l'université, mais les chômeurs pourraient, dans la majorité, être constitués de diplômés de l'enseignement secondaire, lorsque cette population est beaucoup plus importante que la population de diplômés de l'enseignement supérieur. Un aspect important de cette analyse peut être une comparaison entre les taux d'inscription et les taux d'achèvement des études, étant donné que ces deux taux peuvent connaître d'importants écarts dus aux taux d'abandon scolaire. De même, le niveau des dépenses publiques et le niveau du personnel enseignant peuvent donner une idée de la qualité de l'éducation.

Dans de nombreux pays, l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) sont une alternative importante à l'éducation secondaire et supérieure et, par conséquent, il est nécessaire d'estimer la qualité et la disponibilité de l'ETFP. Les systèmes d'ETFP requièrent une attention toute particulière du fait de leurs différentes formes d'organisation d'un pays à l'autre. Bien que formalisés et fondés sur l'école dans

certains pays, l'ETFP peut être presque parfaitement assimilable à une situation normale de travail dans d'autres (ex. : apprentissages et stages). La prise en considération de cet aspect est cruciale pour déterminer comment les systèmes d'ETFP influent sur le niveau de compétences de la population et, par conséquent, la structure de la demande de main d'œuvre.

Lorsque l'ensemble des compétences des travailleurs potentiels n'est pas en adéquation avec la structure économique et la demande de main d'œuvre, le chômage constaté dans certains secteurs peut évoluer parallèlement au grand nombre de postes vacants dans d'autres secteurs. L'écart entre l'offre et la demande de main d'œuvre axé sur les qualifications peut être, dans un premier temps, comblé par le biais de réformes éducatives et institutionnelles qui vont faire en sorte que les signaux du marché du travail relatifs aux besoins en compétences du secteur privé atteignent les étudiants, les enseignants, les décideurs de l'éducation et les parents. Comme dans le cas de l'emploi dans le secteur public, décrit ci-dessus dans le détail, les normes institutionnelles existantes peuvent

Encadré 1.6: Sites web des données sur l'offre de main-d'œuvre



ILOSTAT: Base de données renfermant des informations sur le marché du travail et gérée par l'OIT.



Recueil des données mondiales sur l'Éducation de l'UNESCO: Source détaillée des données internationalement comparables sur l'éducation, les sciences, la culture et les communications.



Indice du Développement humain du PNUD: Cet indice exploite le revenu national brut (RNB) par habitant, l'espérance de vie et les indicateurs de l'éducation de haut niveau pour obtenir un instrument utile pour des comparaisons internationales.



Programme STEP de la Banque mondiale pour l'évaluation des compétences: Il s'agit de la première initiative visant à mesurer les compétences dans les pays à revenus faibles ou moyens (<http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/step/>).



Programme d'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC): Cet instrument mesure les aptitudes des adultes en termes de compétences clés de traitement de l'information: alphabétisation, connaissances mathématiques et résolution de problèmes.



GPS Éducation: Données et analyse comparables à l'échelle internationale sur les politiques et pratiques d'éducation, les possibilités et revenus, notamment le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA).

influer de manière fondamentale sur cet équilibre et donner des résultats déséquilibrés en termes d'adéquation des compétences.

Répartition géographique : Lorsque les emplois sont essentiellement disponibles dans les centres urbains d'un pays, alors que les excédents d'offre d'emplois demeurent confinés dans les zones rurales, le chômage peut coexister avec les vacances de poste, même en cas de niveau de compétences comparables. Souvent, ces déséquilibres sont générateurs d'incitations à la migration interne. Même si la migration peut contribuer à résoudre le déséquilibre géographique de la demande et de l'offre de main d'œuvre, elle peut aussi être source de problèmes et de vulnérabilités. Cela est tout particulièrement vrai pour les jeunes, qui constituent la majeure partie des migrants économiques. Même si les jeunes ont moins de difficultés à migrer que les adultes déjà établis, il n'en demeure pas moins que la migration a un coût. En l'absence de mécanisme de sécurité sociale, le déménagement vers la ville peut être, pour les jeunes, une expérience perturbante qui ne garantit pas toujours l'accès à

TIP



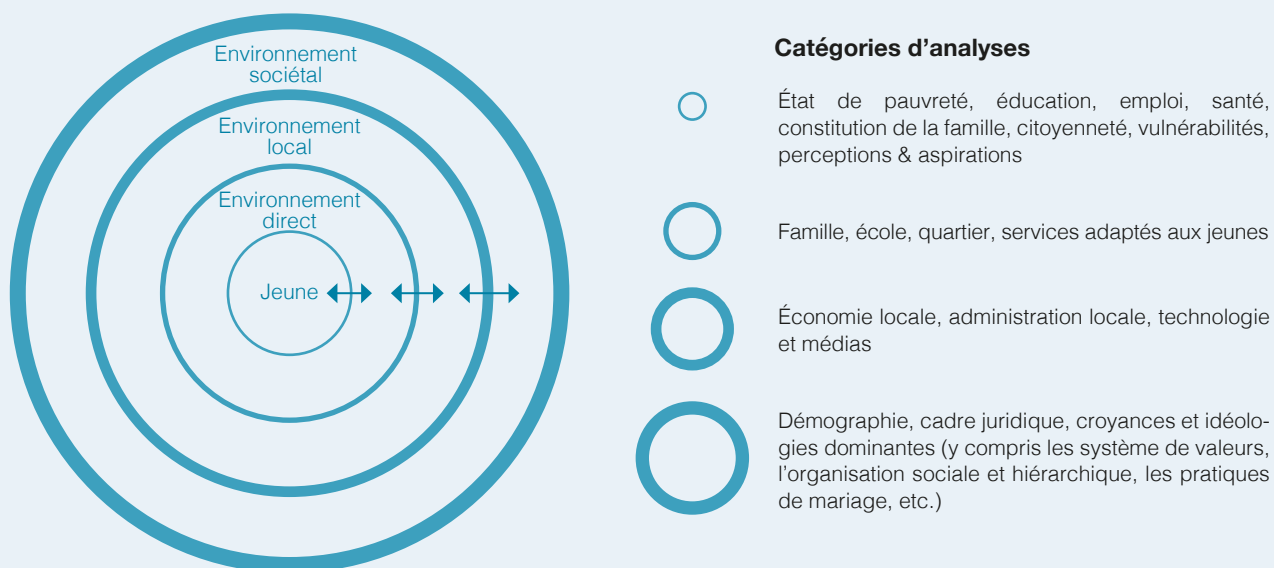
Estimation du potentiel de création d'emplois décents

L'estimation des besoins des jeunes et des obstacles qu'ils rencontrent devrait non seulement déterminer s'ils ont accès à l'emploi, mais également si cet emploi obtenu peut être qualifié de travail décent. Le travail décent se définit comme un «travail productif que les hommes et les femmes peuvent exercer dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine» (ILO, 1999). Le travail décent est un concept aux dimensions multiples, les indicateurs utilisés pour le mesurer sont examinés de manière plus approfondie dans la Note 2.

des possibilités d'emploi ou à un avenir économique plus radieux.

Contexte social des moyens d'existence des jeunes : Les éventuelles perturbations sociales que les jeunes migrants pourraient connaître soulignent l'importance de l'intégration du contexte social dans l'estimation globale du marché du travail.

FIGURE 1.2: LES ENVIRONNEMENTS DES JEUNES



Source: Hempel et Fiala (2011).

Compte tenu du fait que les transitions du marché du travail des jeunes sont influencées par une large gamme de facteurs, notamment la famille, les pairs, la communauté, les institutions locales et nationales et les normes sociales, une estimation efficace de l'emploi doit aussi faire l'analyse des environnements directs, locaux et sociétaux dans lesquels les jeunes vivent (voir Bronfenbrenner, 1979). Il

s'agit, notamment, de questions comme la santé (physique et mentale), la composition de la famille et la citoyenneté, ainsi que de questions qui revêtent une importance toute particulière pour les jeunes (personnes handicapées, jeunes femmes, communautés marginalisées, etc.). Une estimation générale offrira une image plus riche des besoins et problèmes auxquels les jeunes doivent

Encadré 1.7: Estimation du marché des emplois décents en Afghanistan

« Sur le Chemin de l'Emploi » (R2J) est un projet qui a pour objectif de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans les provinces de Samangan et Balkh, au Nord de l'Afghanistan. Le projet suit une approche fondée sur le système de marché pour lever les importantes contraintes sous-jacentes qui empêchent une amélioration des performances en termes de croissance et d'emploi, une amélioration qui aurait contribué au renforcement des moyens d'existence et à la réduction de la pauvreté.

Le projet R2J s'est donné les moyens d'avoir un impact sur les emplois durables en mettant en œuvre un processus rigoureux de sélection des secteurs. L'objectif était de cibler les secteurs à forte intensité de main d'œuvre et très dépendants des apports du travail salarié. Une série de six estimations rapides du marché (RMA) a été mise en œuvre pour donner aux promoteurs de programme une « première idée » des marchés ayant un potentiel élevé afin de déterminer leur éventuelle pertinence pour les groupes cibles et les possibilités d'un changement positif de l'emploi.

Les RMA ont noté et classé les secteurs potentiels en se fondant sur des critères de sélection des secteurs standards :

(a) Pertinence pour les groupes cibles

Critère 1: Nombre de membres du groupe cible qui sont actifs dans le secteur

Critère 2: Nature de la participation des groupes cibles dans le secteur

Critère 3: Déficit d'emplois décents auxquels sont confrontés les groupes cibles dans le secteur

(b) Possibilités de croissance

Critère 4: Probabilité de croissance du secteur

Critère 5: Possibilités d'amélioration de l'emploi dans le groupe cible du secteur

(c) Faisabilité d'une stimulation du changement dans le système du marché

Critère 6: Capacité des acteurs du marché

Critère 7: Perméabilité des acteurs du marché au changement

Critère 8: Risque de déséquilibre

Sur la base de cette analyse, R2J a sélectionné une première série de trois secteurs dans lesquels il conviendrait de concentrer les efforts en matière d'élaboration de programmes : coton, aviculture, raisins et raisins secs.

L'ensemble des conseils, astuces et outils de sélection de la chaîne de valeur, qui s'inspirent de l'expérience du projet R2J, peut être consulté à : http://www.ilo.org/empent/Projects/the-lab/WCMS_563289/lang--en/index.htm

faire face et, par conséquent, permettra une meilleure adaptation des interventions aux réalités locales (voir figure 1.2).

Si l'on étudie l'environnement général des jeunes, on peut conclure que la question des faibles opportunités d'emploi n'est qu'un des nombreux problèmes auxquels les jeunes de certaines localités sont confrontés, ce qui pourrait nous donner des idées sur les voies et moyens de préparer ou d'adapter notre intervention afin qu'elle puisse régler plus d'une question. Cette approche peut aider à déterminer s'il existe, par exemple, pour des groupes particuliers de jeunes, des obstacles juridiques ou sociaux fondés sur l'ethnie, le genre ou

l'orientation sexuelle, et qui les excluent (de certains segments) du marché du travail.

Il est tout aussi important de noter que l'évaluation ex-ante nous aidera à préciser notre groupe cible et faire en sorte que notre approche soit plus facilement adaptée à l'objectif visé. Sommes-nous intéressés par tous les jeunes ou seulement par ceux qui ne sont pas scolarisés? Existe-t-il des considérations relatives au genre ou à l'ethnie auxquelles nous souhaiterions donner la priorité? Quelles zones géographiques allons-nous cibler? Compte tenu de la rareté des ressources, nous sommes rarement en mesure de servir tous les jeunes.

Objectifs et conception: Que souhaitons-nous réaliser et quelle est la meilleure manière d'y parvenir ?

Une fois que les obstacles auxquels les jeunes sont confrontés et les possibilités de création d'emplois décents ont été identifiés, nous pouvons commencer à définir les **objectifs du programme** et à choisir les éventuelles stratégies. Une définition claire de ce que

nous souhaitons réaliser permet d'identifier les résultats attendus de notre programme, communiquer avec les donateurs et parties prenantes, gérer les interventions et, enfin, suivre et évaluer notre travail.

CADRE STRATÉGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Dans tous les processus de formulation de projet, le cadre stratégique et institutionnel de haut niveau a été pris en considération. Par cadre stratégique et institutionnel nous entendons une position de l'organisation par rapport aux stratégies internationales, nationales et locales relatives à l'emploi des jeunes. Il existe trois cadres principaux de développement qui doivent être pris en considération lors de la formulation des interventions en matière d'emploi des jeunes : Objectifs de développement durable, cadre de coopération au développement et Programmes par pays de promotion du travail décent de l'OIT.

Objectifs de développement durable (ODD) :

Les ODD définissent, pour les acteurs communautaires, des objectifs à réaliser d'ici 2030. L'Agenda 2030 pour le Développement durable prête une attention toute particulière aux populations et à la planète et donne à la communauté internationale la dynamique dont elle a besoin pour travailler à la prise en charge des

formidables défis qui interpellent l'humanité, notamment les déficits de travail décent vécus par de nombreux jeunes.

L'Agenda 2030 place l'emploi décent pour tous au cœur des politiques pour une croissance et un développement durables et inclusifs. L'Objectif 8 « Travail décent et croissance économique », préconise une croissance économique durable, inclusive et soutenable, le plein emploi et l'emploi productif ainsi que le travail décent pour tous et prévoit ce qui suit en sa Cible 8.6 : « D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation ».

Les démarches à suivre pour combler ces déficits en matière de travail décent pour les jeunes sont les suivantes :

- mettre au point des stratégies de promotion de l'emploi des jeunes qui maintiennent un juste équilibre entre une stratégie intégrée

DEFINITION

L'objectif du programme représente ce qu'une intervention ambitionne de réaliser. Plus l'objectif est concret en termes de population cible, d'ampleur et de planification des changements prévus, plus il sera facile de suivre les progrès et de procéder à une évaluation.

pour la croissance et la création d'emploi et des interventions ciblées, comme l'aide à la recherche d'emploi ou des mesures visant à soutenir les jeunes entrepreneurs

- trouver une solution à l'inadéquation des qualifications en veillant à ce que les programmes de formation puissent satisfaire les besoins du marché de l'emploi en intégrant des composantes concernant l'expérience professionnelle dans l'éducation et l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP)
- investir dans des formes novatrices de protection sociale afin d'améliorer la sécurité de l'emploi des travailleurs dans l'emploi vulnérable.

L'Agenda 2030 a mobilisé toute une série de facteurs aux niveaux mondial, national et local pour travailler collectivement à la réalisation de l'Objectif 8. Un partenariat multipartite, l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, a également été initié à titre de réponse du système des Nations Unies aux problèmes de l'emploi des jeunes (voir encadré 1.8).

Cadres de coopération au développement :

Les stratégies concernant l'emploi des jeunes devraient aussi s'inscrire dans les stratégies de développement national et les cadres de la coopération nationale et internationale, comme la Stratégie de réduction de la pauvreté et le Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF). Les orientations récentes de l'UNDAF mettent un accent particulier sur l'approche intégrée de l'élaboration des

programmes qui rassemble les piliers du développement, de l'humanitaire, des droits humains et de la paix des Nations Unies, en tirant partie d'une stratégie commune d'appui à une mise en œuvre efficace et cohérente de l'Agenda 2030. Cette approche est désignée par l'acronyme MAPS (stratégie d'intégration, d'accélération et d'appui aux politiques). MAPS formule l'engagement des Nations Unies auprès des partenaires nationaux en ce qui concerne les ODD, notamment le processus d'appui à la planification des ODD au plan national. Si l'on tient compte de ces stratégies pendant la préparation de l'intervention, il sera possible de tirer profit des synergies.

Programmes par Pays pour la Promotion du Travail Décent du BIT :

Les programmes par Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) du BIT sont une autre composante cruciale du cadre institutionnel pour l'emploi des jeunes. Ils représentent le principal cadre de l'appui de l'OIT aux parties prenantes, y compris les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs au niveau national. Ce mécanisme nationale fondé sur une programmation axée sur les résultats, un solide diagnostic du marché du travail national et d'étroites consultations avec les parties prenantes nationales, doit être pris en considération lors de la formulation des stratégies et interventions en matière d'emploi des jeunes et de leur mise en conformité avec les activités entreprises par les autres membres de la communauté du développement.

FIXATION DE L'OBJECTIF DE HAUT NIVEAU

L'objectif à haut niveau (également qualifié d'objectif de développement) d'une intervention pour l'emploi des jeunes désigne le résultat que nous voulons atteindre. Il désigne aussi l'objectif ultime auquel l'intervention est censée contribuer. Cet objectif intègre deux concepts : (i) l'impact sur le jeune bénéficiaire

final en tant que résultat de l'intervention ou type de services qu'ils sont en mesure d'offrir à l'issue du programme et (ii) la contribution de l'intervention au contexte de développement de haut niveau. Ce dernier est déterminé par les politiques mises en œuvre aux niveaux national ou régional et par les

Encadré 1.8: Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes



En octobre 2014, le Comité de haut niveau des Nations Unies sur les programmes a choisi l'emploi des jeunes comme exemple d'une initiative thématique visant à mobiliser les capacités des Nations Unies et autres acteurs mondiaux déterminés à créer des emplois plus nombreux et meilleurs pour les jeunes. La collaboration positive entre plusieurs entités onusiennes a eu pour résultat la mise au point de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, approuvée par le Conseil des Chefs de Secrétariat des Nations Unies pour la coordination et, par la suite, lancé par l'OIT en février 2016.

L'Initiative mondiale est la plateforme principale et inclusive pour la promotion de l'emploi des jeunes dans l'Agenda 2030 du développement durable et, au sein de la nouvelle stratégie des Nations Unies pour les jeunes mise au point par le Réseau inter-agences sur le Développement des jeunes, elle est aussi l'outil de mise en œuvre de l'action en faveur de l'emploi des jeunes.

L'initiative est constituée de quatre éléments stratégiques interconnectés:

- **Alliance** – une alliance multipartenaires stratégique et inclusive mène des activités de plaidoyer, garantit la convergence des politiques, stimule une pensée novatrice et mobilise des ressources pour des investissements plus nombreux et plus efficaces dans l'emploi des jeunes. Elle comprend les agences du gouvernement, les partenaires sociaux, le système des Nations Unies et d'autres organisations multilatérales, le secteur privé, les parlementaires, les jeunes et la société civile, des fondations, des universitaires et les médias.
- **Action** – L'Initiative mondiale renforce l'action fondée sur des données factuelles aux niveaux régional et national, permettant ainsi une appropriation et la cohérence avec les priorités nationales en matière de développement. Avec l'engagement des gouvernements, des partenaires sociaux, des institutions régionales et l'appui des Équipes de pays de l'ONU, l'Initiative mondiale engage une série de partenaires nationaux et locaux dans divers thèmes, notamment: compétences numériques, apprentissage de qualité, emplois verts pour les jeunes, transition des jeunes vers l'économie formelle, les jeunes dans l'économie rurale, les jeunes dans des situations de fragilité, l'entrepreneuriat et l'emploi indépendant pour les jeunes et les jeunes de 15-17 dans des emplois dangereux.
- **Connaissances** – Un espace de connaissance mondial mettra en évidence, analysera et partagera largement les meilleures pratiques et innovations, renforcera les capacités de développement et facilitera l'apprentissage par les pairs sur « ce qui marche » pour améliorer les performances de l'économie de marché tant pour les jeunes femmes que pour les jeunes hommes.
- **Resources** – L'Initiative mondiale plaide pour une implication, à un haut niveau, des acteurs locaux et internationaux à l'effet d'augmenter les ressources par des moyens de financement actuels et futurs visant à permettre l'intensification des activités d'appui à l'emploi décent pour les jeunes femmes et hommes par les voies les plus inclusives et transparentes.

Note: Pour de plus amples informations sur l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes voir : www.ilo.org/decentjobsforyouth ou <https://www.decentjobsforyouth.org/>

stratégies des agences d'exécution. C'est ainsi, par exemple, qu'un objectif de haut niveau des projets pour l'emploi des jeunes mis en œuvre par l'OIT est de créer « plus d'emplois décents et productifs pour tous les jeunes ».

Une erreur souvent commise en rapport avec la définition d'un objectif est de se concentrer sur ce que nous ferons, au lieu de ce que nous entendons réaliser (voir point 1 de la

figure 1.3). Lorsque la raison ultime de notre intervention est d'améliorer les conditions de vie des jeunes, il faut que l'objectif de haut niveau tienne compte de cette réalité. Pour ce faire (par exemple pour la mise à disposition d'un appui psychologique, d'une formation, d'un capital de démarrage ou autre service), il convient de prendre en considération la notion du « comment » et non l'objectif lui-même.

FIGURE 1.3: COMMENT DÉFINIR DES OBJECTIFS DE HAUT NIVEAU

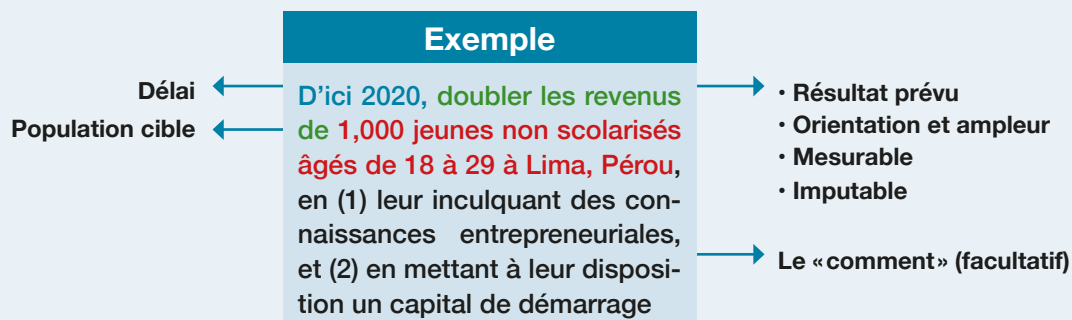


Sur la base des problèmes précis et des difficultés identifiés :

1. Préciser le résultat attendu, ce que nous souhaitons réaliser et non ce que nous voulons faire.
2. Préciser ce que l'on entend par *population cible*.
3. Préciser l'*orientation* et l'*ampleur* des changements prévus.
4. Préciser les délais dans lesquels les changements prévus se produiront.
5. Veiller à ce que l'objectif soit *mesurable*.
6. Veiller à ce que l'objectif puisse être imputé à l'intervention.

Exemples d'objectifs de haut niveau dans le domaine de l'emploi des jeunes

- « D'ici 2019, contribuer à la promotion d'emplois plus nombreux et meilleurs pour 1 000 jeunes âgés de 18 à 29 ans en Serbie »
- « D'ici 2020, soutenir les efforts nationaux visant à intégrer les priorités stratégiques de l'emploi et la migration des jeunes dans les stratégies nationales de développement et d'emploi en Albanie. »
- « Contribuer à une meilleure fluidité de la transition de l'école vers la vie active de 20 000 jeunes de Bosnie-Herzégovine »



PARTICIPATION EFFICACE À LA DÉFINITION DES OBJECTIFS²

La conception des programmes doit être un exercice de nature participative, étant donné que cette approche crée un sentiment d'appropriation locale vis-à-vis du projet et, en même temps, renforce la coopération entre les différents acteurs du marché.

Les contributions à la définition des objectifs peuvent être générées en utilisant plusieurs méthodes de recherche :

- ▶ entretiens et consultations avec les acteurs du marché, comme les chefs d'entreprise, les autorités gouvernementales, les fournisseurs de service, etc., mais également avec des petits acteurs du marché dont la position nous intéresse tout particulièrement
- ▶ débats d'experts avec des groupes d'acteurs du marché, qui sont plus faciles à organiser (ex. petits producteurs, PME ou fournisseurs de services locaux)
- ▶ observations des pratiques et transactions commerciales (ex. : conditions sur le lieu de travail, productivité de la main d'œuvre, etc.).

Une fois qu'un programme a ébauché une proposition d'objectif, il est possible d'organiser un séminaire de validation pendant lequel les parties prenantes et bénéficiaires finaux pourront s'assurer du bon équilibre entre l'offre et la demande et fournir des informations sur l'ampleur du programme. En ce qui concerne la planification et l'animation du séminaire, il importe de créer un environnement dans lequel les participants pourront facilement identifier et présenter leurs préoccupations. Cependant, un séminaire des parties prenantes n'est peut-être pas l'option la plus

pertinente. Même si l'approche participative renforce l'appropriation des conclusions, il existe un risque de voir l'augmentation de la participation entraîner un recul de la profondeur de l'analyse et/ou un « nivellement par le bas » de la démocratie.

L'organisation d'un séminaire des parties prenantes n'est pas recommandée lorsqu'il existe les risques suivants :

- ▶ les acteurs n'ont pas les connaissances et la compréhension nécessaires du marché
- ▶ les participants agissent de manière subjective lors de la recherche des causes des problèmes dans des domaines dont ils sont responsables du fait de leur sentiment que cette approche leur permettra d'obtenir des ressources pour le projet
- ▶ l'existence d'un contexte politique très chargé
- ▶ le débat pourrait se focaliser sur des contraintes qui sortent du cadre du projet, ce qui pourrait donner lieu à des attentes qu'il n'est pas possible de satisfaire ou créer des frustrations entre participants qui estimerait avoir perdu leur temps
- ▶ les acteurs du marché considèrent l'emploi des jeunes, les conditions de travail et l'égalité hommes-femmes comme des questions prioritaires, si bien qu'ils ne privilégieraient pas l'allègement des contraintes qui pourrait permettre d'obtenir des améliorations dans ces domaines
- ▶ les acteurs du marché appartenant à certains groupes ne sont pas présents, de telle sorte que ceux qui le sont pourraient ne pas représenter les intérêts d'autres groupes du système du marché.

² Adapté de *Développement de la chaîne de valeur pour le travail décent* (ILO, 2015).

DÉTERMINATION DES RÉSULTATS

Le résultat (ou objectif immédiat) décrit les changements précis qu'une intervention pour l'emploi des jeunes devrait apporter à la fin de la période de mise en œuvre, à la qualité et à la quantité des services fournis et/ou la manière dont ils sont fournis aux bénéficiaires directs. Il doit être décrit en termes de cible à atteindre (résultat) plutôt qu'en actions à effectuer. Le résultat est lié aux problèmes identifiés pendant la phase de diagnostic du marché du travail et leur relation de causalité. L'analyse du

problème se reflète dans les objectifs (ex. : le problème identifié, qui est l'effet conjugué d'un certain nombre de causes, est réglé et devient un objectif à réaliser). Par exemple, lorsque le problème tient à la forte présence des jeunes dans l'économie informelle, le résultat du projet est « la réduction de l'informalité des jeunes travailleurs ». Lorsque le problème tient à un déficit de demande de main d'œuvre jeune, le résultat est « l'augmentation de la demande de main d'œuvre jeune », etc.

SÉLECTION DE LA POPULATION JEUNE

Pour concevoir une intervention, nous devons reconnaître qu'il n'existe pas de solution toute faite. Les jeunes diffèrent en fonction de leur âge, de leur genre, de leur situation socioéconomique, de leur lieu de résidence, de leurs compétences, de leur statut (ex. : réfugiés), de leurs convictions religieuses, entre autres facteurs. Certains jeunes sont confrontés à des déséquilibres du marché du travail distincts et plus aigus, comme les jeunes handicapés, qui exacerbent leurs difficultés à trouver des emplois de qualité.

Par exemple, en évaluant tout simplement les niveaux de compétence des jeunes, on peut déterminer les caractéristiques et l'importance du problème de l'exclusion des jeunes du marché du travail (voir tableau 1.2). Il est donc crucial que les interventions pour l'emploi des jeunes soient conçues de telle sorte qu'elles s'attaquent aux problèmes spécifiques du marché du travail auxquels les différents types de jeunes sont confrontés.

Tableau 1.2: Typologie élémentaire des niveaux de compétence des jeunes

Niveaux de compétence	Non qualifié	Semi-qualifié	Hautement qualifié
Caractéristiques	• Emplois temporaires, informels et vulnérables • Emplois précaires, à faible productivité • Formation minimale, travail dans des conditions de précarité (employés de maison, jardiniers, etc.) • Emploi non-rémunéré • Zones urbaines et péri-urbaines	• Jeunes semi éduqués / qualifiés (en décrochage de l'enseignement supérieur) • Travailleurs licenciés • À la recherche active d'emploi stable ou indépendant • Zones urbaines	• Inscrits dans ou diplômés de l'enseignement supérieur, à la recherche active d'emploi à temps plein ou d'activités d'entrepreneuriat • Zones urbaines
	NEET • NEET: Ni en éducation, en emploi ou en formation • En marge de la société • Jeunes exclus du système scolaire		

DÉFINITION DE L'INTERVENTION

Si nous avons un objectif clair à l'esprit, nous pouvons définir la portée d'une intervention (ou d'une série de multiples interventions, autrement dit d'un programme) qui permettra la réalisation des objectifs fixés. Naturellement, le choix de l'intervention devrait être guidé par les obstacles identifiés dans la section précédente, c'est-à-dire que nous devons choisir une intervention visant tout particulièrement à prendre en charge les causes sous-jacentes qui entravent les aptitudes des jeunes et leurs possibilités de mener une vie décente pour eux-mêmes et leurs familles.

Le guide se focalise sur les interventions qui œuvrent à la promotion de l'emploi des jeunes et vise à améliorer l'accès des jeunes au travail décent. Par conséquent, les informations fournies concernent les programmes actifs du marché du travail (PAMT). Les PAMT sont des interventions conçues pour l'emploi des groupes vulnérables de la société. Ils traitent aussi bien des questions touchant à l'offre que celles relatives à la demande et, par conséquent, ils peuvent offrir des solutions à la gamme des problèmes rencontrés en matière d'emploi des jeunes. Nous insistons sur le fait que les PAMT efficaces se caractérisent par le fait qu'ils encouragent et permettent le dialogue social; les conventions collectives doivent être intégrées dans les programmes et ne doivent pas être compromises par les incitations fournies par les PAMT (ILO, 2003, pp. 3–5).

En règle générale, les PAMT peuvent être classés en quatre types de programmes : acquisition de compétences, promotion de l'entrepreneuriat, programmes d'emploi public et services d'emploi.

Acquisition de compétences : Selon le type de problèmes rencontrés, en matière d'acquisition de compétences, par les jeunes, quatre types d'acquisition de compétences peuvent

TIP



Intervention models and performance indicators of the ILO Small Enterprises Unit par Fiala et Pilgrim (2013), étudie les différents types d'initiatives entrepreneuriales à l'aide d'exemples puisés dans les projets de l'OIT pour illustrer chacun d'eux. Ces informations s'intéressent essentiellement aux interventions d'entrepreneuriat de subsistance.

être organisés : compétences élémentaires en alphabétisation et calcul, compétences liées au métier ou à l'emploi, compétences personnelles et compétences essentielles et formation professionnelle (Kluve et al., 2017, p. 30). En règle générale, cette formation n'a pas pour finalité de remplacer l'éducation formelle, mais de combler les déficits de compétence et de comportement qui empêchent les jeunes de réussir la transition de l'éducation vers la vie active. Selon l'Inventaire de l'emploi des jeunes (YEI), il s'agit de la forme la plus commune de PAMT axé sur les jeunes.

Promotion de l'esprit d'entreprise : Ces types de programmes ont le double objectif de générer de l'emploi pour les travailleurs indépendants et les propriétaires d'entreprises et de renforcer l'emploi par la création d'emplois au sein des nouvelles entreprises. Il existe une série d'éléments constitutifs fréquemment utilisés dans le cadre des interventions d'entrepreneuriat : le premier élément est l'accès au capital, qui peut être garanti par la fourniture de subventions et de prêts, soit à des individus, soit par le biais des coopératives d'épargne. Deuxièmement, la formation aux affaires et à la gestion accompagne souvent la partie financière du programme. Enfin, le mentorat et l'encadrement des jeunes entrepreneurs ayant déjà créé leur entreprise les aide à contourner les difficultés du monde

des affaires (Kluve et al., 2017, p. 35). En fonction de l'ampleur et de la dimension du programme, les organisations devraient envisager de recourir à des approches plus approfondies et plus durables pour l'incubation de startups et aider de nouvelles entreprises à faciliter le premier accès aux capitaux par des efforts visant à obtenir des financements extérieurs – des facteurs importants pour aider les startups à devenir des petites entreprises axées sur la croissance.

Dans les discussions sur les programmes d'entrepreneuriat, il est important de faire une distinction entre l'entrepreneuriat par choix et l'entrepreneuriat par nécessité. Ceux qui sont contraints de devenir des travailleurs indépendants du fait de l'absence d'autres options, en matière d'emploi, sont aussi qualifiés

d'entrepreneurs de subsistance. L'entrepreneuriat de croissance peut, par ailleurs, avoir un effet beaucoup plus profond sur l'emploi et les revenus et peut renforcer l'innovation et la concurrence dans le secteur privé.

Programmes d'emploi public: Les programmes d'emploi public peuvent intégrer des programmes de travaux publics et subventions publiques au gouvernement afin de soutenir l'emploi et l'apprentissage en cours d'emploi. Les travaux publics sont un instrument traditionnellement utilisé par les décideurs pour corriger un déséquilibre entre la demande et l'offre de main d'œuvre en temps de crise. Cet instrument est reconnu comme une composante régulière des stratégies nationales d'emploi, en particulier quand des groupes particulièrement vulnérables sont

Encadré 1.9: Gerez Mieux Votre Entreprise (GERME): Exemple d'une intervention pour l'entrepreneuriat des jeunes

Gerez Mieux Votre Entreprise (GERME) est un programme de formation à la gestion d'entreprises. En gardant à l'esprit la nécessité de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans les économies en développement et en transition, l'objectif visé par le programme est la création et l'amélioration des petites entreprises. Le programme SIYB est un système de modules de formation interconnectés et de matériels d'appui destinés aux petits entrepreneurs. Le programme est conçu par l'OIT et mis en œuvre avec le soutien de formateurs certifiés d'institutions partenaires dans plus de 100 pays, avec la possibilité de former plus de 6 millions de personnes. Créé dans les années 80, il a été traduit en plus de 40 langues.

Le programme *Créez votre entreprise - CREE* propose une session de formation de cinq jours à l'intention des entrepreneurs potentiels ayant des projets d'affaires concrets et réalistes et propose un programme de suivi, notamment des séances de conseil. Le CREE aide les participants à élaborer un plan d'entreprise doté d'une stratégie commerciale, un plan de dotation en personnel et un plan de dépenses. Le détail des documents de formation et matériel didactique est disponible sur le site www.ilo.org/siyb.

Selon les conclusions de l'étude « CREE Global Tracer » pour l'année 2011, environ trois emplois ont été générés pour chaque nouvelle entreprise créée après la formation. En Ouganda, il ressort d'un essai randomisé contrôlé (Fiala, 2015) qui fournit essentiellement aux jeunes entrepreneurs des prêts, des subventions en espèces et le module de formation CREE ou une combinaison de ces éléments, que six à neuf mois après les interventions, les hommes ayant accès à des prêts et ayant bénéficié d'une formation en affaires ont enregistré des bénéfices supérieurs de 54% à ceux des hommes du groupe de référence.

Pour de plus amples informations, Cf. [Majurin \(2014\)](#).

Tableau 1.3: PAMTs axés sur les jeunes

Plusieurs études menées dans le cadre des programmes de promotion de l'emploi des jeunes ont démontré que certains desdits programmes réussissent tandis que d'autres n'arrivent pas à améliorer les possibilités des participants à trouver un emploi. Certaines des caractéristiques de ces programmes sont résumées ci-dessous.

Type de programme	Problème pris en charge	Avantages	Inconvénients
Formation professionnelle	Déficit de l'offre et/ou de la qualité de l'offre de main d'œuvre	Est plus efficace pour l'acquisition des compétences professionnelles et d'employabilité demandées et intègre l'expérience professionnelle et les services d'emploi	Peut produire des solutions temporaires, plutôt que durables et, lorsqu'elle n'est pas bien ciblée, peut bénéficier à des personnes déjà « privilégiées ». La formation à elle seule ne suffit pas pour améliorer les perspectives d'emploi des jeunes
Services d'emploi	Inadéquation entre l'offre et la demande de main d'œuvre	Contribuent à créer des liens entre les jeunes à la recherche d'un emploi et les vacances de poste et offres d'emploi existants. En cas de succès, il s'agit d'un type d'intervention hautement rentable. Peuvent orienter les jeunes vers des plans de carrières souhaitables, mais non évidents à première vue	Pourraient pousser les jeunes vers des emplois et activités qui ne correspondent pas à leurs aspirations premières. Pourraient générer des attentes trop élevées ou trop faibles
Promotion de l'entrepreneuriat	Faibles aptitudes commerciales, taux élevé d'échec des nouvelles entreprises	Peut avoir un fort potentiel en matière d'emploi et satisfaire les aspirations des jeunes à trouver un emploi (ex. : pour la flexibilité, l'indépendance). Plus efficace quand associée à des services financiers et autres, notamment au mentorat	Les emplois créés sont susceptibles de souffrir d'importantes lacunes en termes de travail décent. Elle est aussi susceptible de connaître un important taux d'échec, ce qui limite ses capacités à créer des emplois viables L'intégration des jeunes défavorisés est souvent difficile, car ils n'ont pas les réseaux nécessaires, les connaissances et les garanties requises
Programmes d'emploi public	Subventions à l'emploi: Faible demande de main-d'œuvre jeune dans le secteur privé/coûts élevés de la main d'œuvre et de la formation	Peuvent créer des emplois lorsqu'ils ciblent des besoins spécifiques (ex. : compenser une faible productivité et un faible niveau de formation initiaux) et des groupes de jeunes défavorisés	Pertes sèches et effets de substitution élevés (si ces programmes ne sont pas bien ciblés) ; les emplois peuvent disparaître à la fin de la subvention
	Services de travaux publics et communautaires à forte intensité d'emploi: Faible demande de main-d'œuvre jeune / faible investissement communautaire	Aident les jeunes à s'insérer dans le marché du travail et, parallèlement, à améliorer les infrastructures physiques et sociales et l'environnement ainsi qu'à améliorer l'employabilité en cas d'association avec la formation	Faible capacité d'intégration dans le marché du travail ; les jeunes travailleurs peuvent se retrouver dans le carrousel des programmes de travaux publics ; souvent peu ouverts aux femmes ; peuvent entraîner un déplacement des sociétés du secteur privé

Source : Basé sur la classification des interventions dans [Kluve et al. \(2017\)](#).

visés (Lieuw-Kie-Song et al., 2010). Par ailleurs, les subventions salariales ont pour finalité de favoriser des gains à long terme dans la création d'emploi dans le secteur privé, en réduisant les obstacles auxquels les jeunes sont confrontés grâce à la baisse des coûts associés à leur recrutement. Les jeunes peuvent bénéficier directement de subventions salariales pour promouvoir l'emploi et réduire l'écart entre les salaires proposés et les seuils de salaire. Les subventions salariales peuvent aussi être directement payées aux employeurs, soit sous forme de subventions directes ou indirectement par des réductions d'impôt. En ce qui concerne les subventions salariales, le but est de baisser les coûts pour l'employeur,

TIP



La Plateforme *What Works in Youth Employment* (Ce qui marche dans l'emploi des jeunes) (www.wwinye.org) est une page web dynamique qui offre un service accessible et permet aux utilisateurs de mieux comprendre les bases d'informations mondiales pour l'efficacité des interventions en faveur de l'emploi des jeunes. La plateforme propose des avis, des vidéos mettant en scène des chercheurs et des décideurs et une carte sur les déficits d'informations par type de PAMT et résultats du marché du travail.

Encadré 1.10 : Sources de données sur l'emploi des jeunes

Interventions visant à améliorer les résultats du marché du travail pour les jeunes : Étude systématique des interventions dans les domaines de la formation, de la promotion de l'entrepreneuriat, des services d'emploi et de l'emploi subventionné (Kluve et al., 2017). S'inspirant d'un ensemble de 1 114 documents sélectionnés, 107 interventions dans le domaine de l'emploi des jeunes ont été analysées pour une évaluation systématique de l'emploi, des revenus et (pour les interventions dans l'entrepreneuriat) des résultats des interventions.

Do interventions targeted at micro-entrepreneurs and small and medium-sized firms create jobs? A systematic review of the evidence and alternative evaluation designs (Grimm et Paffhausen, 2015). Grimm et Paffhausen font la synthèse des sources de données existantes en ce qui concerne l'impact sur l'emploi, de 60 interventions ciblant des micros, petites et moyennes entreprises.

Le Groupe d'évaluation indépendant (IEG, 2013) a procédé à une évaluation de l'ensemble des programmes mis en œuvre, entre 2010 et 2011, par la Banque mondiale et la SFI afin de promouvoir l'emploi des jeunes. L'étude fait une évaluation systématique de 38 évaluations d'impact. Il ressort de ses conclusions qu'il existe un déficit d'informations sur l'impact des projets de promotion de l'emploi des jeunes. La majeure partie des projets de la Banque mondiale ne classe pas les données en fonction de l'âge et il n'est pas possible de faire une généralisation à partir des sept évaluations d'impact des projets de la Banque mondiale concernant les jeunes. L'IEG préconise l'adoption, en matière d'opérations en faveur de l'emploi des jeunes, d'une approche plus axée sur les données factuelles.

Olenik, Fawcett et Boyson (2013) ont rédigé un rapport sur l'état du développement de la population active jeune. Ce rapport était fondé sur 54 études disponibles au grand public et publiées entre 2001 et 2002, sur des entretiens avec des répondants clés intervenant sur le terrain et des experts de l'USAID, ainsi que sur une étude concernant les 23 principales organisations donatrices sur le terrain. L'étude a examiné les impacts de résultats spécifiques du développement, ainsi que les populations cibles les plus touchées. Le rapport a aussi identifié les lacunes des données existantes, comme la nécessité d'obtenir de meilleures informations sur la rentabilité des éléments de l'intervention.

rendant ainsi financièrement faisable l'emploi des jeunes, leur offrant une formation en cours d'emploi et en les conservant dans leur personnel après la fin de l'intervention. Les subventions salariales payées directement aux jeunes sont généralement plus efficaces lorsque les niveaux de salaire sont une question déterminante, tandis que les subventions salariales versées aux employeurs sont plus efficaces lorsque la priorité est donnée au subventionnement des coûts de l'apprentissage et de la formation en cours d'emploi.

Services de l'emploi: Ces programmes intègrent l'orientation professionnelle, les programmes de placement et les services d'aide à la recherche d'emploi. Les programmes de placement reconnaissent qu'il existe une contradiction entre la demande et l'offre de main d'œuvre et fournissent aux jeunes des informations sur les postes vacants et aux employeurs des informations sur les jeunes éligibles sans emploi. Les services d'aide à la recherche d'emploi ciblent essentiellement les jeunes découragés qui ont des difficultés à saisir les possibilités qui existent sur le marché du travail (ILO, 2003, pp. 6–8).

Élaboration de programmes basée sur des données fondées sur les preuves

Un élément crucial de la conception d'une intervention consiste à évaluer les connaissances existantes concernant divers programmes de rechange et leur efficacité potentielle. Par exemple, pour prendre en charge les difficultés rencontrées par les jeunes souhaitant démarrer une entreprise, il nous faudra mettre en œuvre un programme de promotion, entreprises gérées par des jeunes. Néanmoins, quelle sera la forme de l'intervention? À supposer que nous confirmions que les difficultés financières sont le principal obstacle au démarrage d'une entreprise, le programme doit-il fournir des subventions ou des prêts? Doit-il cibler la tranche la plus jeune ou la plus âgée de la jeunesse? Les moins éduqués ou les plus éduqués? Le soutien financier suffira-t-il ou devra-t-il être associé à d'autres services de soutien, comme la formation, le mentorat et l'appui à la création d'entreprise?

Pour répondre à ces questions difficiles, les gestionnaires de programme tireront profit de la base de données existante. Très souvent, les responsables de la mise en œuvre ont tendance à favoriser certains types de projets en se fondant sur leurs prédispositions et leurs expériences. Cependant, pour concevoir des projets novateurs de haute qualité, il est essentiel de prendre en considération les connaissances théoriques et empiriques existantes au sujet de l'élaboration de programmes pour l'emploi des jeunes. Lorsque les données disponibles confirment notre sentiment, nous pouvons alors produire de solides arguments en faveur d'un projet précis. Cependant, si les connaissances existantes sont révélatrices de graves insuffisances dans une intervention, l'intégration des leçons retenues dans la nouvelle initiative devrait permettre de faire une économie de temps et d'argent.

Tableau 1.4 : Exemple d'une liste d'interventions fondées sur des données fondées sur des preuves, par contrainte

Problème	Interventions fondées sur des données factuelles solides	Interventions fondées sur des données factuelles contradictoires
Perfectionnement des compétences		
Compétences de base insuffisantes	• Informations sur la valeur de l'éducation	• Programmes d'éducation de la « deuxième chance »
Inadéquation des compétences techniques	• Formation « plus »/ programmes globaux • Informations sur les retours vers des spécialisations techniques	• Formation en cours d'emploi
Inadéquation des compétences comportementales	s/o	• Formation comportementale / aux aptitudes de la vie courante
Signaler les compétences	s/o	• Certification des compétences • Accréditation du centre de formation
Promotion de l'entrepreneuriat		
Déficit de compétences entrepreneuriales	s/o	• Formation à l'entrepreneuriat
Déficit d'accès aux capitaux financiers, naturels ou sociaux	• Programmes d'entrepreneuriat de portée générale	• Microfinance
Services de l'emploi		
Discrimination par l'employeur	• Programmes d'action positive	• Subventions aux employeurs qui recrutent au sein des groupes cibles • Encadrement des employés
Adéquation de l'emploi	• Services de l'emploi	• Échanges d'informations axées sur la technologie
Programmes d'emploi public		
Économie à faible croissance	• Subventions aux salaires ou à la formation	• Programmes de service public • Travaux publics à forte intensité de main d'œuvre
Difficulté des groupes marginalisés (ethnicité, genre, etc.)	• Participation des groupes exclus cibles aux programmes • Formation aux compétences non traditionnelles • Espaces de formation / emploi sûrs pour des groupes spécifiques	• Contenu ajusté du programme/ conception pour prendre en considération les besoins particuliers des groupes exclus

Source: Adapté de [Cunningham, Sanchez-Puerta et Wuermli \(2010\)](#).

Une base de données faible ou absente ne signifie pas qu'une intervention proposée soit vouée à l'échec. En réalité, les approches novatrices sont, par définition, privées d'antécédents. Cependant, lorsque nous menons des interventions privées d'une bonne base de données factuelles, nous devons toujours

être conscients de leur nature probatoire et ne pas prendre les résultats positifs pour acquis. Pour ces programmes, l'apprentissage extérieur, qui consiste à permettre aux autres gestionnaires et spécialistes de programmes d'accéder aux conclusions, est particulièrement important.

POINTS CLÉS

1. **Commencer par comprendre les besoins des jeunes.** Il faut, pour cela, une estimation intégrée de l'offre et de la demande tenant compte de la combinaison complexe des facteurs sociaux, économiques et même environnementaux qui influent sur le bien-être des jeunes et les difficultés auxquelles sont confrontés ceux d'entre eux qui tentent d'accéder à des emplois décents. Regarder au-delà du chômage, pour prendre en considération le sous-emploi, les emplois vulnérables et les travailleurs pauvres. À moins que nous ne connaissions tous les facteurs qui restreignent les possibilités qui s'offrent aux jeunes, il ne sera pas possible de préparer une intervention qui prend réellement en charge leurs besoins.
 2. **Ancrer le projet dans les cadres institutionnels de haut niveau** – au niveau international, dans les Objectifs de développement durable, et au niveau national, dans le Programme de pays pour un travail décent. Lors de la formulation
- des objectifs, veiller à ce qu'ils soient stratégiquement conformes et techniquement solides. Veiller à consulter largement les parties prenantes, notamment les bénéficiaires de l'intervention (les jeunes).
3. **Les PAMT peuvent être classés en 4 catégories de programmes : emplois publics, valorisation des compétences, promotion de l'entrepreneuriat et services de l'emploi.** Sélectionner les combinaisons d'interventions en étudiant les données factuelles existantes au sujet des divers programmes de rechange et leur éventuelle efficacité. Si les éléments existants confirment notre choix, nous pourrions alors réunir de solides arguments en faveur d'un projet précis. Néanmoins, si les connaissances existantes révèlent qu'une intervention comporte de sérieuses limitations, l'intégration des leçons retenues dans le cadre de notre projet permettra alors d'économiser du temps et de l'argent.

RESSOURCES CLÉS



► Kluve, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F.; Witte, M. 2017. *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*, Campbell Systematic Reviews 2017:12.



► ILO. 2012a. *Employment diagnostic analysis: A methodological guide* (Secteur de l'Emploi, Genève).



► Nutz, N.; Sievers, M. 2015. *A rough guide to value chain development: a short guide for development practitioners, government and private sector initiatives* (Genève, Bureau international du travail).



RÉFÉRENCES

- ▶ Bronfenbrenner, U. 1979. *The ecology of human development: Experiments by nature and design* (Cambridge, MA, Harvard University Press).
- ▶ Cunningham, W.; Sanchez-Puerta, M.L.; Wuerml, A. 2010. *Active labor market programs for youth: A framework to guide youth employment interventions*, World Bank Employment Policy Primer, No. 16, Nov. (Washington, DC).
- ▶ Fiala, N.; Pilgrim, M. 2013. *Intervention models and performance indicators of the ILO Small Enterprises Unit* (Berlin et Genève, DIW et BIT).
- ▶ Fiala, N. 2015. *Access to Finance and Enterprise growth: Evidence from an experiment in Uganda*, Employment Working Paper No. 190 (Genève, Bureau international du travail).
- ▶ Forcier, N.; Adan, U.; Gutsell, A. 2013. *Youth employment and livelihood survey on skills and market opportunities* (Mogadishu, BIT).
- ▶ GIZ. 2014. *Guidelines for an Employment and Labour Market Analysis (ELMA)* (Bonn).
- ▶ Grimm, M.; Paffhausen, A. L. (2015). "Do interventions targeted at micro-entrepreneurs and small and medium-sized firms create jobs? A systematic review of the evidence for low and middle income countries", *Labour Economics*, 32, 67-85.
- ▶ Hempel, K.; Fiala, N., 2012. *Measuring success of youth livelihood interventions*.
- ▶ International Labour Organization (ILO). 1999. *Decent work*, Rapport du Directeur général. Conférence internationale du Travail, 87ème Session (Genève).
- ▶ ILO. 2003. *Active Labour Market Policies*, Travaux de la 288ème Session de l'Organe directeur, Genève, Nov., GB.288/ESP/2.
- ▶ ILO. 2012a. *Employment diagnostic analysis: A methodological guide* (Secteur de l'Emploi, Genève).
- ▶ ILO. 2012b. *Understanding deficits of productive employment and setting targets: A methodological guide* (Genève).
- ▶ International Labour Organization and Asian Development Bank. 2015. *Bangladesh: Looking beyond garments*, Employment Diagnostic Study.
- ▶ ILO. 2015a. *Selecting the road to more and better jobs: Sector selection report of the Road to Jobs project in Northern Afghanistan* (Genève).
- ▶ ILO. 2015b. *Value chain development for decent work: How to create employment and improve working conditions in targeted sectors*, 2ème édition (Genève).
- ▶ Independent Evaluation Group (IEG). 2013. *World Bank and IFC Support for Youth Employment Programs* (Washington DC, Independent Evaluation Group, Banque mondiale).
- ▶ Kluve, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F.; Witte, M. 2017. *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*, Campbell Systematic Reviews 2017:12.
- ▶ Lieuw-Kie-Song, M; Philip, K; Tsukamoto, M.; Van Imschoot, M. 2010. *Towards the right to work: Innovations in Public Employment Programmes (IPEP)*, Employment Working Paper No. 69 (Genève, Bureau international du travail).
- ▶ Majurin, E. 2014. *Start and improve your business (SIYB): Implementation guide* (Genève, OIT).
- ▶ Nutz, N.; Sievers, M. 2015. *A rough guide to value chain development: a short guide for development practitioners, government and private sector initiatives* (Genève, Bureau international du travail).
- ▶ Olenik, C.; Fawcett, C.; Boyson, J. 2013. *State of the field report: Examining the evidence in youth workforce development, Final report, USAID Youth Research, Evaluation, and Learning Project*.
- ▶ Olenik, C.; Fawcett, C.; Boyson, J. 2013. *State of the field report: Examining the evidence in youth workforce development, Final report, USAID Youth Research, Evaluation, and Learning Project*.



Étude de cas :

**DIAGNOSTIC DU MARCHÉ DU TRAVAIL
POUR LA PROMOTION DES MOYENS DE
SUBSISTANCE DES JEUNES RURAUX
EN ZAMBIE**

Cette étude de cas est fondée sur le rapport de la phase de lancement et sur le document de projet de Yapasa, 2013.

Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette étude de cas, les lecteurs pourront démontrer les acquis d'apprentissage suivants :

- ▶ appliquer les outils d'estimation appropriés afin d'identifier les contraintes en matière d'offre et de demande auxquelles les jeunes sont confrontés dans le marché du travail
- ▶ comprendre les avantages de la consultation des parties prenantes et les considérations pratiques dont il convient de tenir compte pour la consultation des parties prenantes
- ▶ définir les objectifs de programme qui sont conformes aux priorités stratégiques nationales.

Introduction et contexte de l'étude de cas

Le programme Rural Youth Enterprise for Food Security ou « Yapasa » (Entreprises rurales de jeunes pour assurer la sécurité alimentaire) est un Programme conjoint de l'ONU censé promouvoir des moyens d'existence durables pour les jeunes femmes et jeunes hommes des zones rurales de la Zambie. Ce programme est mis en œuvre par l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation des Nations pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)¹.

Cette étude de cas se focalise sur le processus suivi par Yapasa pour diagnostiquer la situation de l'emploi des jeunes et concevoir une intervention centrée sur les besoins. Au cours d'une phase de démarrage de 12 mois, Yapasa a procédé à une série d'analyses et de consultations des parties prenantes afin de renforcer le but du programme et de définir une série d'interventions de développement adaptées aux défis et priorités de la Zambie en matière de développement.

Partie I: Comprenons-nous les besoins des jeunes ?

La Zambie a une population relativement jeune, dont 58,5 pour cent est âgée de 15 à 35 ans. Cette structure démographique a un effet sur les efforts visant à réaliser les objectifs de développement économique du pays. Cela se traduit par le fait que, si la Zambie a récemment enregistré une très forte croissance économique, cette dernière ne s'est pas traduite en avancées significatives en matière de création d'emploi, d'égalité et de réduction de la pauvreté. Dans la Zambie rurale, le taux de pauvreté est de 80 pour cent environ, contre 54 pour cent dans les zones urbaines et le coefficient Gini est de 0,65, ce qui classe la Zambie parmi les pays connaissant la plus forte inégalité des revenus.²

Les jeunes sont particulièrement touchés par la pauvreté rurale. En Zambie, le chômage déclaré des jeunes est de 28 pour cent dans la tranche d'âge des 20-24 ans et de 16 pour cent dans celle des 25-29 ans et, si les données sont rares pour les zones rurales, les données disponibles indiquent que les chiffres du chômage sont plus élevés dans les zones rurales. La situation est aggravée par les niveaux élevés du sous-emploi. Il ressort des indications que les taux de chômage des jeunes continueront à croître, 280 000 jeunes femmes et hommes arrivant chaque année sur le marché du travail pour trouver un emploi. Ils sont sérieusement désavantagés

¹ Le programme dispose d'un budget de 7 millions USD, pour un plan de mise en œuvre de 4 ans, lancé en 2013.

² Voir : PNUD. 2016. *Zambia Human Development Report 2016* (Lusaka).

dans la course aux 700 000 emplois, environ, que compte l'économie formelle, étant donné qu'ils n'ont pas les mêmes compétences, expériences professionnelles et réseaux sociaux que leurs aînés. Ainsi, de nombreux jeunes ruraux migrent pour trouver un emploi dans la capitale, Lusaka, où les quelques emplois disponibles pour la jeunesse sont souvent sous-payés et dans des environnements dangereux.

Sur le marché du travail, le sentiment est qu'il existe une inadéquation entre les aptitudes nécessaires à la promotion du développement économique et la hausse de la productivité et celles fournies par le système de l'enseignement supérieur. Il en a résulté de faibles niveaux de compétence et d'employabilité et une faible culture entrepreneuriale chez les jeunes, qui sont donc dans l'impossibilité de tirer profit de la croissance économique du pays.

Le phénomène de la hausse du chômage dans les zones rurales peut s'expliquer par plusieurs facteurs, en particulier la focalisation exclusive des investisseurs sur les industries extractives, où les recettes financières sont élevées du fait de la demande mondiale de cuivre, mais les taux d'absorption de la main d'œuvre sont faibles. Par comparaison directe, dans l'agriculture, le principal pilier de l'économie rurale zambienne dont les méthodes de production sont, de loin, à plus forte intensité de main d'œuvre, les activités économiques se sont développées à un rythme beaucoup plus lent. Si la production de maïs a explosé du fait des conditions climatiques favorables, du financement des subventions aux intrants et des prix garantis, la production commerciale dans d'autres sous-secteurs agricoles a progressé plus lentement.

Yapasa ambitionne de se focaliser sur la création d'emplois décents pour les jeunes des zones rurales afin d'aider le gouvernement à combattre ces tendances.



Thèmes de discussion

1. Sur quels types de marché du travail des jeunes l'analyse Yapasa devrait-elle se focaliser ?
2. Quels outils de diagnostic pourraient aider Yapasa à identifier les « causes profondes » des contraintes du marché du travail auxquelles les jeunes sont confrontés ?
3. À votre avis, quel(s) type(s) d'interventions dans l'emploi des jeunes seraient les plus efficaces pour prendre en charge les besoins ?

Partie II: Comment gérons-nous la consultation des parties prenantes ?

Yapasa a commencé par une phase de lancement de 12 mois. En sus de la recherche analytique, les objectifs de la phase de démarrage étaient de :

- mettre en place l'administration et les mécanismes de mise en œuvre du programme
- mener des consultations élargies afin de garantir une plus large appropriation locale

et harmonisation du programme avec les priorités et objectifs de développement des parties prenantes, et

- recueillir le consensus des parties prenantes concernant le choix des chaînes de valeur agricoles pour l'intervention du programme.

La phase de démarrage avait pour but de permettre que l'on dispose de suffisamment de temps pour consulter les partenaires ayant une influence sur le programme.

Yapasa a formulé un processus consultatif consistant en :

- un séminaire de lancement visant à présenter le programme et sensibiliser les parties prenantes sur son existence

- un programme de haut niveau lancé par le Directeur général de l'OIT à l'effet de mieux faire connaître le programme aux partenaires sociaux
- un séminaire consultatif sur le choix des secteurs afin d'obtenir un consensus de la part des partenaires pour le choix des secteurs cibles du programme
- une formation sur le développement des chaînes de valeur afin d'orienter les parties prenantes vers l'approche du développement des chaînes de valeur pour l'entrepreneuriat des jeunes
- un séminaire d'évaluation du programme visant à partager avec les partenaires les objectifs du programme et le plan de la période de mise en œuvre restante.



Thèmes de discussion

1. Quels sont les principaux groupes de partenaires avec lesquels Yapasa doit collaborer ?
2. À votre avis, quelles seront les priorités des partenaires pour le programme ? À votre avis les attentes des partenaires vis-à-vis du programme seront-elles similaires ou différentes ?
3. Que changeriez-vous dans le processus consultatif de Yapasa ?

Partie III : Pouvons-nous formuler un objectif de développement développement conforme aux priorités stratégiques ?

Yapasa est une contribution à l'objectif à long terme de la Zambie, tel que présenté par la Vision nationale 2030, à savoir devenir « un pays prospère à revenus moyens avant l'année 2030 ». Les résultats du programme contribueront directement à la réalisation de l'objectif du Sixième Plan national de développement révisé (R-SNDP) relatif à la « promotion de l'emploi et à la création d'emploi ainsi que le développement rural par des investissements ciblés et stratégiques dans des secteurs comme la science et la technologie, le

développement de l'agriculture et de l'énergie ». Il contribuera également à la vision du Gouvernement, telle que présentée dans le document stratégique national d'industrialisation et de création d'emploi, qui vise la création d'un total d'un million de nouveaux emplois.

Yapasa doit définir, pour les programmes, un objectif de développement conforme à ces priorités nationales et aux priorités de ses groupes de parties prenantes :

#	Institution gouvernementale	Politique/stratégie nationale	But/objectif stratégique
1	Ministère du Commerce, des échanges et de l'industrie	Commerce, Échanges et Politique industrielle	Soutenir le développement effectif et l'utilisation des capacités productives nationales comme moyen d'augmenter la production et les possibilités d'emploi
		Politique de développement des micros, petites et moyennes Entreprises (MPME)	Faciliter la création et le développement de MPME viables susceptibles de contribuer pour 30% à l'emploi annuel et 20% au PIB d'ici 2018
		Industrialisation et Stratégie de création d'emploi	Créer 1 000 000 d'emplois, en ciblant les chômeurs, les travailleurs familiaux non rémunérés et sous-employés
2	Ministère de l'agriculture et de l'élevage	Plan national d'investissement dans l'agriculture	Augmenter la production, la productivité et l'ajout de valeur de la pêche par une gestion durable et efficace de l'aquaculture
			Augmentation de la production, de la productivité et de l'ajout de valeur de l'agriculture pour une gamme diversifiée de cultures compétitives en sus du maïs
3	Ministère de la Jeunesse et des Sports	Plan national d'action pour l'autonomisation des jeunes et l'emploi	Augmentation des possibilités d'emploi pour les jeunes femmes et les jeunes hommes
4	Ministère du Travail et de la Sécurité sociale	Programme de pays pour le travail décent	Création de possibilités d'emploi plus nombreuses et de meilleure qualité, pour les groupes cibles
5	Commission d'autonomisation économique des citoyens	Stratégie de mise en œuvre 2013 – 2016	Création d'un cluster de la chaîne de valeur

Au niveau institutionnel, Yapasa doit aussi contribuer à la réalisation du Résultat 2 de l'UNDAF : « Permettre aux populations ciblées dans les zones rurales et urbaines de disposer de moyens d'existence viables d'ici à 2015 » et, plus précisément, du Résultat 2.2 du programme de pays « Gouvernement et partenaires fournissent aux groupes cibles (notamment aux jeunes) des possibilités d'emploi rémunéré et décent d'ici 2015 ».

Le programme contribuera également directement au Résultat 2 de l'UNDAF relatif aux moyens de subsistance durables et à la Sécurité alimentaire et, en particulier, au Résultat 2.2 du Programme pays pour le travail décent, visant à promouvoir l'emploi rémunéré et décent et la génération de revenus axée sur les MPME, en particulier les femmes et les jeunes, et à promouvoir, adapter et mettre en œuvre une approche droits de l'homme de l'emploi.



Thèmes de discussion

1. Manque-t-il à Yapasa un cadre stratégique ou institutionnel clé auquel il devrait s'adapter ?
2. Compte tenu de ce qui précède, pouvez-vous définir un objectif de développement satisfaisant pour le programme ?



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/tageem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712

Mesurer l'emploi décent des jeunes

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail



Note

2

Concepts et définitions des indicateurs de l'emploi applicables aux jeunes



Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

NOTE 2
**Concepts et définitions des indicateurs
de l'emploi applicables aux jeunes**

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Synthèse générale/Bureau international du travail. Genève, 2019.

ISBN : 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة

ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:

ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable

.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez : www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Table des matières

Concepts et définitions des indicateurs de l'emploi applicables aux jeunes	1
Menu des indicateurs de l'emploi des jeunes	2
Opportunités d'emploi	7
Qualité de l'emploi	10
Accès à l'emploi	13
Compétences professionnelles	16
Mesurer les compétences de base	17
Mesurer les compétences techniques	17
Mesurer les compétences essentielles	19
Points clés	25
Ressources clés	26
Références	26
Étude de cas : Sélection d'indicateurs pour le programme d'entrepreneuriat des jeunes dans le nord de l'Ouganda	29
Figure	
2.1 : Vue d'ensemble des indicateurs d'emploi applicables aux interventions relatives à l'emploi des jeunes	4
Tables	
2.1 : Menu des indicateurs du marché du travail applicables aux jeunes	5
2.2 : Indicateurs d'opportunités d'emploi	8
2.3 : Indicateurs de la qualité de l'emploi	12
2.4 : Indicateurs de l'accès à l'emploi	15
2.5 : Indicateurs des compétences de base	18
2.6 : Indicateurs des compétences techniques	20
2.7 : Indicateurs des compétences essentielles	22





Concepts et définitions d'indicateurs de l'emploi applicables aux jeunes



Préalables :

Ce chapitre ne nécessite aucune connaissance préalable. Il aide les lecteurs à évaluer les résultats en offrant un « menu » d'indicateurs à sélectionner en fonction des objectifs et de la conception de l'intervention spécifique en matière d'emploi des jeunes.



Objectifs d'apprentissage :

À la fin de cette note, les lecteurs seront en mesure de :

- ▶ comprendre les défis associés à l'évaluation d'objectifs plus élevés, comme des emplois, un travail et des revenus, et les différentes options disponibles pour définir et recueillir des données sur ces concepts
- ▶ sélectionner dans un menu d'indicateurs sur l'emploi des jeunes couvrant quatre domaines de résultats clés : opportunités d'emploi, qualité de l'emploi, accès à l'emploi et compétences professionnelles
- ▶ désagréger les indicateurs par âge, genre, appartenance rurale/urbaine
- ▶ aligner les indicateurs des résultats de l'emploi des jeunes sur les indicateurs statistiques du travail décent et l'Agenda 2030 pour le développement.



Mots-clés :

Indicateurs statistiques du travail décent, désagrégation, indicateurs clés du marché du travail, enquêtes nationales sur les forces de travail, salaires et revenus, équivalent temps plein, qualité de l'emploi, participation de la main d'œuvre, employabilité, compétences techniques et générales.

L'évaluation des résultats de l'emploi des jeunes n'est pas une tâche simple. Le calcul de certains indicateurs du marché du travail requiert des connaissances spécialisées en économétrie du marché du travail, sur les enquêtes sur les forces de travail et en analyse des données. Mais le calcul de nombreux indicateurs du marché du travail est simple et, s'il est appliqué correctement, il peut offrir une méthode exacte et statistiquement sûre d'évaluation d'une intervention sur l'emploi des jeunes.

Cette note a donc pour objet de donner une orientation sur les indicateurs du marché du travail applicables aux jeunes et pouvant être utilisés dans le cadre de l'évaluation des résultats des interventions sur l'emploi des jeunes. Nous proposons un menu dans lequel c'est possible de choisir en fonction du contexte et des objectifs d'un projet particulier. Les définitions officielles des indicateurs du marché du travail sont données pour mieux comprendre la manière d'établir et de définir les mesures de suivi et d'évaluation de nos interventions en brossant également un aperçu des complexités et des problèmes associés à la détermination de la qualité et de la quantité d'un emploi.

Menu des indicateurs de l'emploi des jeunes

Aux fins du présent guide, notre menu des indicateurs de l'emploi des jeunes se divise en quatre domaines de résultats clés : opportunités d'emploi, qualité de l'emploi, accès à l'emploi et compétences professionnelles.

Les indicateurs proposés sont essentiellement axés sur le niveau des individus bénéficiaires, en se focalisant sur les participants à la recherche d'un emploi ou aspirant à améliorer leur employabilité, leurs revenus ou les résultats de leurs entreprises ou de leur travail indépendant. Les indicateurs servent essentiellement aux interventions ciblant des bénéficiaires individuels, notamment les programmes d'intervention sur le marché du travail, comme les services d'emploi publics, les subventions salariales ainsi que les interventions promouvant les moyens d'existence durables et les activités génératrices de revenus.

Les indicateurs proposés ont été sélectionnés en raison de leur pertinence et de leur applicabilité à la programmation de l'emploi des jeunes. Nous ne proposons que des indicateurs pouvant être évalués au niveau de projets et ne requérant pas plus qu'une connaissance de base des marchés du travail des jeunes. Cela dit, la définition et le calcul de la plupart des indicateurs ont été établis à travers un processus de normalisation international. La mesure de ces indicateurs de l'emploi des jeunes confèrera une crédibilité et un élément probant au suivi et à l'évaluation des résultats de l'emploi pour les jeunes bénéficiaires ainsi que pour les bailleurs, les partenaires du gouvernement et d'autres parties prenantes.

Le nom, la définition, la description et la source de chaque indicateur sont fournis dans les tableaux suivant chaque section. Toutefois, notre orientation se limite à définir les indicateurs et ne donne pas d'instructions sur la manière

Encadré 2.1 : Cadre d'évaluation d'un emploi décent

La Conférence internationale des Statisticiens du travail présente un cadre de mesures couvrant dix éléments substantiels correspondant aux quatre piliers stratégiques de l'Agenda du travail décent : emploi plein et productif, droits sur le lieu de travail, protection sociale et promotion du dialogue social. Les dix éléments sont les suivants :

1. possibilités d'emploi
2. revenus adéquats et travail productif
3. temps de travail décent
4. combinaison du travail, de la famille et de la vie personnelle
5. travail devant être aboli
6. stabilité et sécurité du travail
7. égalité des chances et de traitement dans l'emploi
8. environnement de travail sécuritaire
9. sécurité sociale
10. dialogue social, représentation des employeurs et des travailleurs.

Le cadre proposé d'indicateurs destinés à évaluer les résultats des projets est fondé sur ce cadre d'évaluation du travail décent.

Encadré 2.2: Évaluation de l'emploi des jeunes dans l'Agenda 2030 pour le développement durable

Chacun des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030 contient un total de 169 cibles servant de fondement à une feuille de route d'action. Les progrès réalisés dans l'atteinte de ces cibles seront évalués à travers un ensemble d'indicateurs mondialement harmonisés pour assurer le suivi de la performance.

Certains indicateurs ont directement trait au défi posé par l'emploi des jeunes dans trois des 17 ODD. Les indicateurs relatifs aux jeunes sont utiles pour les interventions alignées sur les objectifs de développement et les mesures de réduction de la pauvreté au plan national. Toutefois, bien qu'ils représentent un point de départ utile, il doit être noté que les indicateurs des ODD ne donnent pas de vue d'ensemble détaillée des jeunes sur les marchés du travail, notamment sur des questions telles que leur statut dans l'emploi, les heures de travail, le déséquilibre des compétences, la protection sociale et le dialogue social. Les indicateurs des ODD ayant trait au développement des jeunes sont les suivants :

Objectif n° 1 : Mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes et partout

- 1.1.1 Proportion de la population en-deçà du seuil de pauvreté international par sexe, âge, emploi et milieu géographique (urbain/rural)

Objectif n° 4 : Assurer une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des possibilités d'apprentissage continu pour tous

- 4.3.1 Taux de participation des jeunes et des adultes dans l'éducation et dans la formation formelles et non-formelles au cours des 12 derniers mois, par sexe
- 4.4.1 Proportion de jeunes et d'adultes ayant des compétences en technologie de l'information et de la communication (TIC), par type de compétence

Objectif n° 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un emploi plein et productif et un travail décent pour tous

- 8.5.1 Gain horaire moyen des employés hommes et femmes, par fonction et par âge et des personnes handicapées
- 8.5.2 Taux de chômage, par sexe et par âge et des personnes handicapées
- 8.6.1 Proportion de jeunes (âgés de 15 à 24 ans) ne suivant pas d'enseignement, sans emploi ou formation
- 8.7.1 Proportion et nombre d'enfants âgés de 5 à 17 ans qui travaillent, par sexe et par âge
- 8.b.1 Existence d'une stratégie nationale élaborée et opérationnalisée d'emploi des jeunes, distincte ou faisant partie d'une stratégie nationale de l'emploi.

Source: UN (2017)

de tabuler ou de calculer chacun d'entre eux. L'OIT et ses partenaires donnent d'importants conseils sur la codification, le calcul et la tabulation de tous les indicateurs du marché du travail ; vous trouverez la source d'autres informations à côté de chaque indicateur dans le tableau concerné.

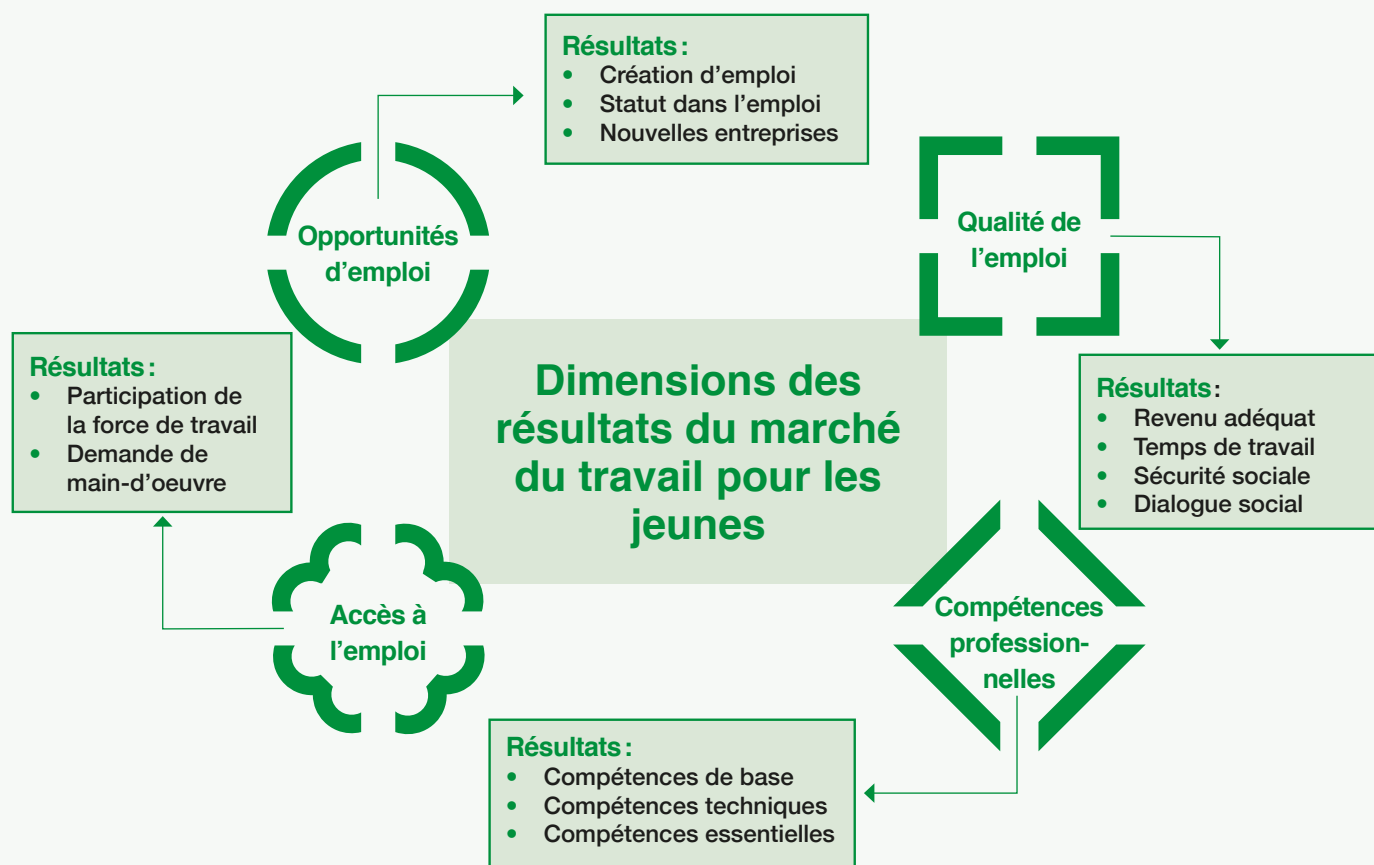
Nous distinguons quatre dimensions clés de travail décent pour les jeunes :

(a) **Création d'emplois** : Les résultats portent sur la création d'un plus grand nombre d'emplois pour les bénéficiaires cibles du projet au niveau individuel. Les emplois peuvent être créés pour des employés ou pour des travailleurs autonomes, en tant

qu'employeurs ou travailleurs à leur compte. Un autre résultat clé est le développement de l'activité, puisque le travail indépendant et l'entrepreneuriat sont le principal focus de nombreuses interventions en faveur de l'emploi des jeunes.

(b) **Qualité de l'emploi** : Les résultats portent sur la capacité des bénéficiaires à atteindre de meilleurs résultats sur le marché du travail, par l'adhésion à une sécurité sociale, le dialogue social, l'augmentation des revenus et un temps de travail décent. De nombreux jeunes ont des emplois de mauvaise qualité dans des activités à faible productivité et à faibles revenus. Ces types de résultats sont donc particulièrement

FIGURE 2.1 : VUE D'ENSEMBLE DES INDICATEURS DE L'EMPLOI APPLICABLES AUX INTERVENTIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES JEUNES



pertinents pour les projets ciblant le secteur informel et pour les projets de subsistance.

- (c) **Accès à l'emploi :** Les résultats portent sur l'encouragement des jeunes à entrer sur le marché du travail, améliorer la performance du marché du travail et évaluer la demande des employeurs en main d'œuvre et en compétences. Les résultats permettent le ciblage de groupes vulnérables spécifiques ou traditionnellement défavorisés sur le marché du travail, en particulier les femmes et les jeunes.

- (d) **Compétences professionnelles :** Les résultats portent sur la mesure du côté offre du marché du travail, les qualifications et les compétences des jeunes. Les principales qualifications d'employabilité sont interdépendantes et comprennent les compétences de base comme l'alphabétisation et les notions de calcul, les compétences techniques ou la capacité pour les individus d'effectuer différentes tâches et les compétences de travail essentielles également appelées compétences générales.

Tableau 2.1 : Menu des indicateurs du marché du travail applicables aux jeunes

Résultat	Indicateur
Opportunités d'emploi	
Création d'emplois	Nombre (ou taux) de bénéficiaires de projets employés
	Nombre (ou taux) de bénéficiaires de projets non employés
	Nombre d'emplois équivalents à temps plein (ETP)
Statut dans l'emploi	Nombre d'employés
	Nombre d'indépendants : employeurs
	Nombre d'indépendants : travailleurs à leur compte
Nouvelles entreprises	Nombre d'entreprises nouvellement créées avec plus d'un employé rémunéré
	Recettes des ventes annuelles des entreprises bénéficiaires
	Proportion d'entreprises nouvellement établies encore opérationnelles après X mois
	Pourcentage d'entreprises formellement enregistrées
Qualité de l'emploi	
Revenu adéquat	Revenu nominal mensuel/horaire moyen des employés (en monnaie locale)
	Différence relative entre le salaire horaire moyen des hommes et le salaire horaire moyen des femmes (disparité de salaire entre hommes et femmes)
Temps de travail	Temps de travail annuel moyen par bénéficiaire de projets employé
Sécurité sociale	Pourcentage de jeunes/jeunes employés contribuant activement à un régime de retraite, d'assurance maladie ou de chômage
Dialogue social	Pourcentage de jeunes travailleurs dont le salaire et les conditions d'emploi sont couverts par une convention collective (un accord entre des organisations de travailleurs et des organisations d'employeurs)
Accès à l'emploi	
Participation de la main d'œuvre	Taux de participation de la main d'œuvre
Demande de main d'œuvre	Nombre de postes vacants et de postes difficiles à pourvoir par fonction
	Délai moyen de pourvoi d'un poste pour les entreprises bénéficiaires
	Listes de compétences manquantes
Compétences professionnelles	
Compétences de base	Taux d'alphabétisation des jeunes
	Taux de notions en calcul chez les jeunes
	Taux d'aptitude à communiquer oralement chez les jeunes (expression et écoute)

Résultat	Indicateur
Compétences techniques	Évaluation par poste/tâche de l'utilisation des compétences au travail
	Participation aux apprentissages
	Compétences techniques rapportées par l'employeur
	Proportion de diplômés du supérieur (inscrits) dans des matières STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques)
Compétences essentielles	Proportion de bénéficiaires dotés d'une haute estime de soi
	Proportion de bénéficiaires dotés d'une forte assurance
	Proportion de bénéficiaires dotés d'une forte aptitude à transmettre efficacement les informations
	Proportion de bénéficiaires dotés de fortes compétences en résolution des problèmes

Il est recommandé d'appliquer trois principales **désagréations** aux indicateurs du marché du travail pour les jeunes :

1. **L'âge** : L'OIT utilise la définition des Nations Unies d'un jeune comme une personne âgée de 15 à 24 ans ; mais différentes interventions en faveur des jeunes auront différentes exigences d'âge, en fonction du contexte national. Les enquêtes de l'OIT sur la transition de l'école à la vie active, par exemple, étendent cette définition aux jeunes âgés de 15 à 29 ans. Il peut être également utile de désagréger en plusieurs groupes d'âge : par exemple, de 15 à 17 ans (adolescents en âge de travailler) et de 18 à 24 ans (jeunes adultes).
2. **Le genre** : Les données ventilées par sexe sont recueillies et analysées séparément pour les hommes et les femmes. L'objectif de la collecte de données ventilées par sexe est d'avoir une compréhension plus complète des données sur l'emploi des jeunes en vue d'élaborer de meilleures politiques et de meilleurs programmes. La collecte et l'analyse de données ventilées par sexe et par âge est également cruciale

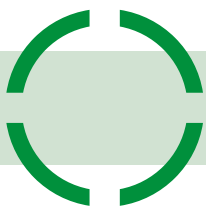
pour intégrer effectivement des aspects liés au genre dans la conception des programmes. Sans ces données stratifiées, les équipes ne peuvent pas analyser avec exactitude les différences entre la manière dont les femmes et les hommes ont accès et bénéficient des services, ni répondre à ces différences pour améliorer les objectifs des projets et leurs résultats sanitaires.

3. **Les zones rurales/urbaines** : Les définitions officielles des zones rurales et urbaines sont habituellement spécifiques aux pays et il n'existe pas de définition harmonisée de ce concept largement utilisé. Nous vous recommandons d'appliquer la définition nationale pour décrire les types de travail effectué dans des emplois aussi bien agricoles que non agricoles et leurs caractéristiques liées au travail en milieu rural. L'OIT a publié des vues d'ensemble préliminaires de définitions des meilleures pratiques en milieu urbain/rural des organisations internationales.¹

¹ Voir : <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/rural-labour/lang--en/index.htm>

DEFINITION

Désagréation : La désagréation est la décomposition des observations en niveaux plus détaillés. Les données doivent être désagrégées en fonction de ce qui doit être mesuré. À titre d'exemple, pour les individus, la désagréation de base se fait par sexe, groupe d'âge, niveau d'éducation et autres caractéristiques personnelles utiles pour comprendre comment fonctionne le programme et la manière dont il affecte différents groupes (cibles).



Opportunités d'emploi

La première dimension de l'évaluation de l'emploi porte sur les opportunités. Cette dimension renvoie à la quantité d'emplois créés par une intervention en faveur de l'emploi des jeunes, l'indicateur primaire étant le taux d'emploi des bénéficiaires du projet. Un indicateur tout aussi important de l'emploi est la qualité du travail – sujet qui sera traité dans la section suivante.

Pour la sélection d'indicateurs sur l'emploi, nous suivons les définitions données par la base de données ILOSTAT de l'OIT². Pour évaluer un travail décent dans l'emploi, nous nous fondons sur le Manuel des indicateurs du travail décent de l'OIT (ILO, 2013a) et les enquêtes sur la transition de l'école à la vie active (ILO, 2009). Le tableau 2.2 décrit brièvement chaque indicateur et donne des informations sur le type de données, l'historique de leur utilisation et si elles peuvent être recueillies au niveau individuel.

L'OIT définit l'emploi dans une perspective axée sur les personnes (si un individu est employé, sous-employé ou sans emploi) plutôt que sur un emploi comme unité d'analyse. « Employé » comprend toutes les personnes ayant travaillé contre une rémunération, pour un bénéfice ou un gain familial, au moins une heure dans la semaine de référence, plus le nombre de personnes temporairement absentes de leur emploi (ILO, 2013a, paragraphe 27 ff.). Cette terminologie porte sur trois différents statuts d'emploi : « contre rémunération » concerne les personnes ayant effectué un travail contre un traitement ou un salaire, en espèces ou en nature (travailleurs contractuels et salariés) ; « pour un bénéfice » vise à inclure les travailleurs indépendants et « pour un gain familial » prévoit l'inclusion de membres de la famille ayant contribué en

travaillant dans un établissement ou une possession de la famille. Les jeunes sont considérés employés s'ils entrent dans cette définition et ont « l'âge de jeune » (la définition de l'âge d'un jeune change en fonction des pays). Le taux d'emploi se calcule directement : division du nombre de personnes employées par le nombre total de personnes en âge de travailler (ou, dans le cas d'emploi des jeunes, par le nombre des jeunes d'une tranche d'âge donnée, par exemple, âgés de 15 à 24 ans).

Les jeunes non employés sont classés en « chômeurs » ou « hors de la main d'œuvre ». Pour être considéré chômeur, un jeune doit être à la fois demandeur d'emploi (pendant une période récente spécifiée, par exemple, la semaine précédente) et (ii) être actuellement prêt à prendre un emploi si la possibilité lui en est donnée. Cette définition du chômage pourrait dans certains cas entraîner une sous-estimation de l'utilisation de main d'œuvre, en particulier si de nombreux jeunes sont découragés et cessent de chercher activement un emploi. C'est ainsi que les jeunes qui ne travaillent pas et qui ne sont pas à la recherche d'un emploi, parce qu'ils ont le sentiment qu'une telle recherche est vaine, sont considérés comme des « travailleurs découragés » (ILO, 2009).

Une telle définition de l'emploi des jeunes risque d'occulter l'étendue du chômage chez les jeunes. Selon la définition de l'emploi, un jeune ayant travaillé une heure par semaine devrait être considéré comme employé. Les informations sur l'emploi doivent donc être complétées avec des données sur le nombre d'heures travaillées. Dans un cadre d'évaluation des résultats, le mieux serait d'indiquer à la fois le nombre d'emplois créés et leur équivalent en emplois à plein temps dans un souci d'éviter que ne soient exagérés les effets bénéfiques de l'intervention.

² Voir : www.ilo.org/ilostat

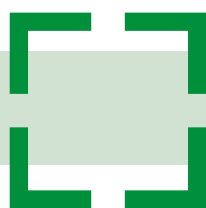
L'équivalent temps plein (ETP) est une approche d'évaluation d'emplois adoptée et favorisée par la plupart des institutions financières et par le Comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise. L'ETP aide à faire apparaître la quantité totale d'emplois créés. Il ne fait toutefois pas apparaître le nombre de personnes ayant bénéficié d'emplois additionnels et nous recommandons donc d'utiliser l'ETP en combinaison avec les taux d'emploi des jeunes. Les deux évaluations ont besoin du nombre d'heures travaillées par tous les bénéficiaires du projet devant être suivis.

Les directives ci-dessous proposent également un certain nombre d'indicateurs liés aux entreprises, compte tenu de la nécessité de promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes comme moyen d'augmenter le nombre d'emplois décents pour ces derniers. Les indicateurs incluent le nombre d'entreprises nouvellement créées, les recettes de ventes supplémentaires, la part des entreprises bénéficiaires nouvellement créées et le pourcentage d'entreprises formellement enregistrées. La collecte de ces informations peut nécessiter des efforts accrus de collecte de données, bien qu'aux fins de suivi et d'évaluation au niveau des projets, ces informations puissent être recueillies auprès des propriétaires d'entreprises eux-mêmes.

Tableau 2.2 : Indicateurs d'opportunités d'emploi

Résultat	Nom de l'indicateur	Description	Source
Création d'emplois	Nombre de jeunes employés/taux d'emploi des jeunes	Les personnes ayant un emploi sont définies comme étant celles en âge de travailler qui, durant une brève période de référence, ont été engagées dans une activité devant produire des biens et fournir des services contre rémunération ou bénéfice. Ce sont : (a) les personnes employées « au travail » c'est-à-dire celles qui ont travaillées dans un emploi pendant au moins une heure (b) les personnes employées « pas au travail » en raison d'une absence temporaire ou de dispositions sur le temps de travail (comme le travail par équipes, les horaires variables et les congés compensatoires d'heures supplémentaires). La définition inclut donc les employés bénéficiaires indépendants et salariés. Le taux d'emploi des jeunes est calculé en divisant le nombre de jeunes employés par le nombre total de jeunes (d'une tranche d'âge donnée)	ILO (2013a, para. 27 ff.)
	Nombre de jeunes chômeurs	Les personnes au chômage sont définies comme étant toutes celles en âge de travailler qui remplissent les trois critères suivants : (i) sans emploi ; (ii) qui ont été demandeurs d'emploi durant une période récente spécifiée (iii) seraient prêtes à prendre un emploi si la possibilité leur était donnée. Les personnes qui remplissent (i) et (iii), mais pas (ii) – celles qui ne recherchent pas activement un emploi – sont parfois désignées comme des « individus découragés ».	ILO (2013a, para. 47ff.)

Résultat	Nom d l'indicateur	Description	Source
	Nombre d'emplois équivalents à plein temps (EPT)	Nombre net d'emplois EPT créés dans les entreprises cibles suite au programme, par année et cumulativement. Les emplois à temps partiel sont convertis en EPT au pro rata, en fonction de la définition locale (par exemple, si la semaine de travail est de 40 heures, un emploi de 24 heures par semaine équivaldrait à un emploi EPT à 0,6).	ADB (2013)
	Statut dans l'emploi	Donne des informations sur la manière dont sont classés les emplois occupés par des personnes sur la base du type associé d'activité économique. Les personnes employées sont classées selon les catégories suivantes : (a) employés : tous les travailleurs ayant un « emploi rémunéré » et un contrat de travail explicite (écrit ou verbal) de travail avec un employeur (b) indépendants : tous ceux qui travaillent à leur propre compte et dont la rémunération dépend directement des bénéfices découlant des biens ou des services produits (b.I.) indépendants (employeurs) : ceux qui engagent en continuité une ou plusieurs personnes pour travailler pour eux dans leur entreprise en tant que « employé(s) » (b.II.) indépendants (travailleurs à leur propre compte) : les travailleurs indépendants n'ayant pas engagé en continuité des « employés » pour travailler pour eux durant la période de référence. Bien qu'incluses comme catégories de statut d'emploi, les trois suivantes ne sont pas concernées par nos directives : (a) les membres de coopératives de producteurs ; (b) les membres de la famille apportant une contribution ; (c) les travailleurs ayant un statut non classifiable.	ILO (1993, para. 8, ff.)
Nouvelles entreprises	Nombre d'entreprises nouvellement créées avec plus d'un employé rémunéré	Entreprise nouvellement créée: formelles ou informelles, suite à l'intervention Employé rémunéré : travailleur ayant un emploi dont la rémunération de base ne dépend pas directement des revenus de l'employeur (peut être un membre de la famille).	ILO (2015)
	Ventes et revenus (annuels) additionnels pour les entreprises bénéficiaires	En suivant les ventes et les revenus (annuellement ou mensuellement) nous pouvons évaluer l'augmentation des ventes et des revenus (en USD) sur une période donnée des entreprises appuyées par le projet).	ILO (2015)
	Part des entreprises nouvellement créées encore opérationnelles après X mois	Les indicateurs suivent le ratio des entreprises nouvellement créées et toujours opérationnelles par rapport au nombre total d'entreprises participant à l'intervention.	ILO (2015)
	Pourcentage d'entreprises formellement enregistrées	Pourcentage d'entreprises formellement enregistrées au moment de leur opérationnalisation dans le pays.	Fiala and Pilgrim (2013)



Qualité de l'emploi

La qualité de l'emploi est un concept multidimensionnel et l'une des dimensions les plus importantes d'un travail décent. La qualité générale ou globale d'un emploi est la somme des multiples aspects affectant la relation professionnelle et le travail lui-même. La nature dimensionnelle de la qualité de l'emploi rend pratiquement impossible l'élaboration d'un seul indicateur ou d'un système d'indicateurs.

Dans cette section, nous présentons la qualité de l'emploi comme étant les aspects des relations de travail pouvant avoir un impact sur le bien-être des travailleurs: tous ces aspects sont liés au contrat de travail, à la rémunération,

aux heures de travail, à la protection sociale et au dialogue social.

L'un des concepts les plus importants à évaluer concerne les gains ou traitements. Le concept de gain concerne la rémunération, en espèces et en nature, payée aux employés pour le temps travaillé ou le travail effectué, ainsi que pour le temps non travaillé comme les congés annuels et d'autres types de congés ou de vacances payés. Les gains doivent inclure les traitements et salaires directs, la rémunération du temps non travaillé (à l'exclusion des indemnités de départ et de fin d'emploi), les primes et gratuités et les allocations familiales

Encadré 2.3: Composantes clés du travail décent : évaluation de l'informalité

Pour évaluer l'informalité, il est nécessaire d'établir une distinction entre le secteur informel et les emplois informels. Même les travailleurs de l'économie formelle peuvent avoir des emplois classés informels (par exemple, en raison d'un manque de couverture de protection sociale ou même de contrat) et cela a d'importantes implications pour la classification des conditions de travail dans une région.

Certaines données peuvent être rassemblées pour déterminer si une personne a un emploi informel. Premièrement, il faut collecter les informations essentielles sur les caractéristiques de l'emploi, comme la fonction et le statut de l'emploi. Deuxièmement, des informations contextuelles comme les caractéristiques du lieu de travail et le type de contrat de travail, sont nécessaires pour déterminer si l'emploi est formel ou informel. Troisièmement, les informations indiquant si l'emploi se situe dans le secteur informel: si l'entreprise est enregistrée, son statut juridique et si l'État et l'employeur cotisent aux prestations de protection sociale. Enfin, il est possible de recueillir des informations descriptives sur les caractéristiques du travail et les plans de la personne employée en question.

Pour plus d'informations sur la conception d'enquêtes devant déterminer l'informalité, voir [ILO \(2013b\)](#).

Il est important de reconnaître que différents sous-groupes de la population ont une probabilité différente d'être affectés par l'informalité. Le rapport *Femmes et hommes dans l'économie informelle: un tableau statistique* (ILO, 2018) est un récit détaillé de l'hétérogénéité dans l'informalité et de sa prévalence dans de nombreux groupes différents. Les groupes particulièrement exposés à ce risque, outre certaines fonctions présentant une proportion surreprésentée de l'emploi informel, sont les jeunes et les femmes. Cela illustre le fait que l'informalité est un concept devant être pris en considération et abordé dans les interventions en faveur de l'emploi des jeunes. L'orientation des interventions sur les employés informels peut être utile pour l'identification et le ciblage de participants particulièrement vulnérables.

et les indemnités de logement payées directement à l'employé par l'employeur.

Certains concepts pouvant être matérialisés dans une intervention en faveur de l'emploi des jeunes, comme l'emploi informel, ne sont

pas directement pris en compte dans les indicateurs suggérés. Mais lorsqu'ils utilisent conjointement ces indicateurs, certains de ces concepts plus abstraits peuvent encore être évalués. Compte tenu de la diversité des dimensions à couvrir, nous avons décidé de ne

Encadré 2.4 : Exemple : Comment utiliser des indicateurs sélectionnés dans l'évaluation et la mesure des projets

La décision du choix de l'indicateur pouvant le mieux saisir et représenter les résultats des intérêts n'est que la première étape du processus d'évaluation. Des données doivent être recueillies pour calculer l'indicateur devant être correctement configuré pour atteindre le résultat souhaité. La présente note ne peut pas donner d'instructions sur tous les indicateurs proposés. Toutefois, les étapes impliquées dans le calcul de l'indicateur NEET sont détaillées ci-dessous en soulignant certaines questions qui devraient être prises en considération lors de l'interprétation d'indicateurs. Pour nombre des indicateurs suggérés, des informations détaillées sur le calcul et l'interprétation se trouvent dans le Manuel de l'OIT (ILO, 2013c).

Jeunes non scolarisés, sans emploi ni formation (NEET)

L'indicateur NEET est l'un des indicateurs du travail décent suggérés par l'OIT et il joue un rôle déterminant dans les Objectifs de Développement Durable (ODD). Pour l'ODD 8, travail décent et croissance économique, il est un indicateur clé de la situation des jeunes sur le marché du travail. Il peut être calculé comme indiqué ci-dessous : (« # » signifie « nombre de »):

$$\text{NEET (\%)} = \frac{\# \text{ total de jeunes} - \# \text{ de jeunes en emploi} - \# \text{ de jeunes en études ou en formation mais pas en emploi}}{\# \text{ total de jeunes}} \times 100$$

La proportion de NEET chez les jeunes est un indicateur important car il mesure l'offre de main d'œuvre potentielle de jeunes. Incluant à la fois les jeunes découragés et les jeunes économiquement inactifs, il permet d'évaluer le degré d'exclusion sociale et économique des jeunes. Dans la mesure où seuls les jeunes sans emploi, ni éducation, ni formation sont inclus, il est important pour les choix éducatifs des jeunes. Au lieu de compter les jeunes économiquement inactifs, l'évaluation NEET nous permet de faire la différence entre les jeunes économiquement inactifs mais en études et donc devant vraisemblablement entrer avec succès sur le marché du travail et ceux qui ont (temporairement) abandonné la recherche d'un emploi.

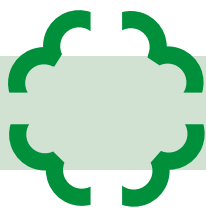
Pour obtenir des résultats sur les NEET comparables dans les pays, il est important d'utiliser une définition commune des études et de la formation. L'OIT suggère que seules l'éducation et la formation formelles soient prises en considération en excluant l'éducation non-formelle comme les ateliers dispensés par un fournisseur institutionnalisé, outre le système éducatif formel et l'apprentissage informel.

Les taux élevés de NEET féminins par rapport aux taux masculins dans un pays attirent l'attention sur les rôles sexospécifiques attribuant une charge disproportionnée des tâches ménagères aux filles. Cela pouvant empêcher les jeunes filles de finir leurs études et d'entrer sur le marché du travail, les taux élevés de NEET féminins, en particulier chez les adolescentes (âgées de 15 à 17 ans), peuvent être interprétés comme un signal d'alerte précoce de questions d'inégalités à long terme entre hommes et femmes et la présence d'obstacles à la réussite de l'entrée des filles sur le marché du travail et à la construction d'une carrière.

donner de directives que sur quelques évaluations de base de chaque aspect du travail décent. Cela ne permet pas une couverture exhaustive de ces dimensions mais garantit l'existence d'un point d'entrée pour chacun des domaines possibles d'interventions en faveur de l'emploi des jeunes. Pour chaque évaluation, le tableau 2.3 inclut une brève description, explique le type de données, les sources de données et indique si les données peuvent être collectées au niveau d'une intervention.

Des efforts ont été entrepris pour interpréter des évaluations agrégées du travail décent, comme développé dans [Anker et al. \(2003\)](#) et [Ghai \(2003\)](#). Ces évaluations ont toutefois été critiquées car elles ne cartographient pas pleinement le concept de travail et parce qu'elles utilisent des macro-indicateurs donnant très peu d'informations sur la situation des individus eu égard à un travail décent.

Tableau 2.3 : Indicateurs de la qualité de l'emploi			
Résultat	Nom de l'indicateur	Description	Source
Gains adéquats	Salaire moyen	Gains mensuel/horaire nominal moyen des employés (monnaie locale)	ILO (1982, para. 9)
	Différence de salaire entre hommes et femmes	Évaluation de la différence relative entre le salaire horaire moyen des hommes et le salaire horaire moyen des femmes La différence de salaire entre hommes et femmes est la différence entre les gains horaires moyens bruts des employées, exprimée en pourcentage des gains horaires moyens bruts des employés. Quand la différence de salaire entre hommes et femmes est égale à « 0 », cela signifie une égalité de gains. Les valeurs positives indiquent dans quelle mesure les gains des femmes ne répondent pas à ceux des hommes et une valeur se rapprochant de « 100 » indique une plus grande inégalité qu'une valeur se rapprochant de « 0 ». Les valeurs négatives indiquent la mesure dans laquelle les gains des femmes sont supérieurs à ceux des hommes.	ILO (1982, para. 9)
Temps de travail	Temps de travail annuel moyen par bénéficiaire du projet employé	Les heures effectivement travaillées sont le temps passé dans un emploi pour la performance d'activités contribuant à la production de biens et/ou de services durant une période de référence courte ou longue.	ILO (2008a)
Sécurité sociale	Couverture de la sécurité sociale	Pourcentage de jeunes/jeunes employés contribuant activement à un régime de retraite, d'assurance maladie ou de chômage.	ILO (1999, 2013c) .
Dialogue social	Couverture de négociation collective	Pourcentage de jeunes travailleurs dont le salaire et les conditions d'emploi sont couverts par une convention collective entre les organisations de travailleurs et les organisations d'employeurs.	Ghai (2003), ILO (2013c) .



Accès à l'emploi

Il ne suffit pas simplement, pour promouvoir un emploi décent, d'évaluer les résultats sur l'emploi d'une intervention en matière d'emploi des jeunes. Plutôt, l'adéquation entre les compétences individuelles et les exigences de l'employeur est cruciale pour déterminer les possibilités d'emploi des jeunes. La capacité d'évaluer exactement le fonctionnement du marché du travail en équilibrant la fourniture de services de main d'œuvre (travailleurs) par rapport à la demande de services de main d'œuvre (employeurs), souvent par le biais de mesures visant le marché du travail, est cruciale pour traiter les distorsions du marché. De nombreuses interventions en faveur de l'emploi des jeunes ne ciblent pas directement la demande de compétences puisqu'elles sont destinées à développer les compétences des jeunes plutôt qu'à améliorer le recrutement dans les entreprises. En revanche, le fait d'accorder une grande attention à l'estimation de la demande de compétences des employeurs dans la conception et le suivi d'une intervention peut contribuer à améliorer les résultats en termes d'emplois des jeunes. Le Tableau 2.4 donne une vue d'ensemble des indicateurs évaluant l'accès à l'emploi.

Une mesure clé de l'accès à l'emploi est le taux de participation de la force de travail, qui évalue dans quelle mesure la population – employée ou recherchant activement un emploi – est économiquement active. Cette mesure est importante pour le suivi des projets ne portant pas seulement sur l'emploi mais aussi sur la motivation des jeunes à chercher et à demander un emploi. Cette mesure a le pouvoir de renforcer potentiellement l'offre de main d'œuvre.

Pour évaluer la demande d'emplois, certaines interventions estiment important de suivre le

nombre de postes vacants et la durée nécessaire pour que les employeurs y pourvoient. Il serait tout aussi important que les employeurs identifient les déficits et les pénuries de compétences afin d'élaborer des programmes de formation susceptibles d'améliorer les capacités en vue de combler les déficits rapportés.

En revanche, il n'est pas conseillé que tous les projets collectent des données quantitatives primaires auprès des employeurs sur leurs postes vacants et les déficits de compétence. Dans de nombreux cas, les données sur les vacances de postes peuvent être obtenues auprès des services publics de l'emploi qui gardent souvent des dossiers de leurs clients (demandeurs d'emploi) et des postes vacants qu'ils s'efforcent de concilier : les statistiques sur les demandeurs d'emploi et les postes peuvent révéler des informations utiles sur la fourniture et la demande de compétences et peuvent être complétées par des informations sur les raisons de ces vacances, car il doit être établi si ces vacances sont liées à un manque de compétences et de qualifications des demandeurs d'emploi ou juste à l'entreprise ayant des difficultés à attirer des candidats.

Outre la collecte de données quantitatives sur les vacances de postes de sources secondaires, des données qualitatives peuvent être obtenues à travers la consultation d'un groupe restreint de sociétés de secteurs sélectionnés pour dégager plus de détails et mieux saisir les tendances des professions et des compétences émergentes et les développements à venir. Les analyses des contenus des exigences des emplois, telles que décrites dans les annonces de vacances de postes, pourraient servir en complément des consultations.

Encadré 2.5: Enquêtes sur les compétences auprès des employeurs/ établissements (ESS)

Une ESS est un instrument destiné à produire des données sur la demande et l'investissement des employeurs dans les compétences et les travailleurs. Elle aide à définir le type, le niveau et la composition des compétences dont les individus ont besoin pour effectuer le travail demandé par les entreprises ainsi qu'à déterminer les taux de postes vacants et s'ils sont dus au manque de candidats dotés des compétences requises. Ce type d'enquête nécessite également un outil approprié pour enquêter sur les besoins à venir en obtenant des informations sur le type de professions devant faire l'objet d'une plus forte (ou faible) demande ou les compétences qui seront essentielles dans les portefeuilles de compétences des futurs travailleurs.

Ces informations jettent les bases de la production de connaissances devant permettre à chacun des acteurs du marché du travail d'ajuster ses stratégies et ses actions de manière à faire face aux défis auxquels il est confronté.

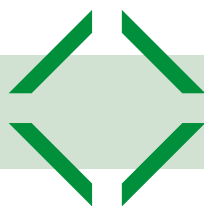
- (1) Les décideurs peuvent concevoir leur politique en matière d'éducation et de formation et encourager également des stratégies de ressources humaines, telles que :
 - la conception de l'éducation initiale et continue en utilisant les informations sur les domaines d'expertise basiques des professions et des secteurs émergents ainsi que la mise à niveau et un enseignement correctif pour des segments spécifiques de la force de travail
 - la conception de politiques actives relatives au marché du travail : conseils/orientation et recyclage des chercheurs d'emploi.
- (2) Les institutions d'éducation et de formation (publics ou privés) peuvent recevoir des informations actualisées sur la demande de compétences pour alimenter :
 - la conception de programmes éducatifs et de formation et de normes de compétences, le nombre de lieux d'éducation et de formations offerts pour soutenir le changement de la demande des entreprises de nouveaux entrants
 - la conception de programmes éducatifs et de formation et de normes de compétences pour ajuster les compétences des travailleurs actuels en réponse à l'évolution des besoins de compétences des entreprises.
- (3) Les employeurs peuvent se comparer à d'autres en termes de dispense de formations ou d'expérience de déficits de compétences et identifier les principaux défis et possibilités pour leur secteur concernant :
 - la compréhension des moteurs des besoins de compétences pour établir une relation entre l'organisation du travail, les stratégies de produits, le positionnement des entreprises et les changements technologiques et les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation.
- (4) Les individus (avec l'aide de conseillers d'orientation) peuvent identifier les domaines qu'ils devraient actualiser et les secteurs et fonctions souffrant de pénuries de compétences spécifiques offrant de bonnes possibilités d'emploi :
 - l'identification des déficits de compétences et des pénuries de main d'œuvre par niveau et type d'éducation/formation pour contribuer à la production de connaissances sur les futurs besoins en compétences.

Il est également nécessaire d'explorer les compétences spécifiques dont manquent les employeurs et l'impact des postes vacants, faute de candidats qualifiés. Les projets peuvent envisager de poser aux employeurs des questions sur le recrutement et les niveaux de compétences de ceux qui abandonnent leurs études pour prendre leur premier emploi. Il

peut être demandé aux employeurs s'ils ont recruté des candidats pour leur premier emploi après avoir abandonné leurs études au cours des deux ou trois dernières années. Il est alors possible d'explorer les perceptions qu'ont les employeurs de la disponibilité de travail et des compétences de ces candidats recrutés.

Tableau 2.4 : Indicateurs de l'accès à l'emploi

Résultat	Nom de l'indicateur	Description	Source
Participation de la main d'œuvre	Taux de participation de la main d'œuvre	Le taux de participation de la main d'œuvre est une mesure de la proportion de la population en âge de travailler dans un pays activement engagée sur le marché du travail, en travaillant ou en cherchant activement un travail par rapport à la population totale en âge de travailler du pays.	ILO (2016)
Demande de main d'œuvre	Nombre de postes vacants	Le nombre total de postes vacants et le nombre de postes vacants difficiles à pourvoir peuvent être déterminés ainsi que leur ratio. Ces données peuvent être obtenues à travers des sources secondaires comme les services publics de l'emploi ou des enquêtes sur les compétences/vacances de postes.	Řihova (2016)
	Délai moyen pour les employeurs pour pourvoir les postes vacants	Le délai moyen d'un employeur pour pourvoir un poste vacant peut être déterminé par des sources secondaires comme les services publics de l'emploi ou des enquêtes sur les compétences/vacances de postes.	Řihova (2016)
	Listes de compétences manquantes	Elles peuvent être rapportées par les travailleurs ou par les employeurs.	Řihova (2016)



Compétences professionnelles

Le développement des compétences est essentiel pour accroître la productivité et la viabilité des entreprises et améliorer les conditions de travail et l'employabilité des travailleurs (ILO, 2008b). Pour s'assurer ce premier emploi et pour naviguer dans le marché du travail, les jeunes femmes et les jeunes hommes ont besoin de compétences techniques pour effectuer des tâches spécifiques et de compétences essentielles comme apprendre, communiquer, résoudre les problèmes et travailler en équipe. Le développement de compétences essentielles, la prise de conscience des droits des travailleurs et une compréhension de l'entrepreneuriat sont les composantes de base de l'apprentissage permanent et de la capacité d'adaptation au changement.

L'OIT (2000, para. 9) définit les compétences d'employabilité comme étant :

Les compétences, les connaissances et les qualifications renforçant la capacité du travailleur à trouver et conserver un emploi, progresser dans son travail et faire face au changement, trouver un autre emploi s'il le souhaite ou s'il a été licencié et à entrer plus facilement sur le marché du travail à différentes périodes du cycle de vie. Les individus sont plus employables quand ils ont une éducation et une formation solides, des compétences de base et polyvalentes de haut niveau comme le travail d'équipe, la résolution de problèmes, les technologies de l'information et de la communication (TIC) et des compétences linguistiques et en communication [...]. Cette combinaison de compétences leur permet de s'adapter aux changements du monde du travail.

L'évaluation de la progression et de l'avancement des jeunes dans leurs compétences professionnelles est un sujet très

débatu et aucun consensus ne s'est dégagé sur les méthodes les plus précises d'évaluation des compétences professionnelles. Une caractéristique courante de la plupart des définitions des compétences est d'en distinguer trois types, bien qu'elles soient décrites différemment en fonction de l'organisation et du contexte. L'OIT fait la distinction entre les compétences de base, les compétences techniques et les compétences essentielles (en incluant parfois une quatrième dimension de compétences personnelles/professionnelles, voir Brewer, 2013), et, dans le contexte académique, un groupe de compétences de base, de réflexion d'un niveau supérieur et affectives est souvent utilisé (Cotton, 1996). Dans cette note, nous utilisons cette triple distinction entre les compétences de base, les compétences techniques et les compétences essentielles, en référence aux définitions de l'OIT.

Le succès des programmes de formation professionnelle dépend non seulement des compétences que les jeunes ont acquises dans leurs études et leurs formations, mais aussi de la manière dont ils se rapportent aux compétences demandées sur le marché du travail. Comme indiqué dans la Note 1, durant la phase de diagnostic, la demande et l'offre de main-d'œuvre doivent être toutes les deux analysées de sorte que le déficit de compétences devant être pris en compte par l'intervention soit clairement défini. Dans cette sous-section, nous nous concentrerons d'abord sur les résultats des compétences du côté de l'offre de main-d'œuvre en discutant des mesures relatives aux compétences de base, techniques et essentielles. La sous-section suivante portera sur les changements de compétences rapportés par l'employeur,

comme mesure complémentaire des résultats des compétences.

Il faut savoir que le menu proposé d'indicateurs des compétences ne devrait pas être perçu comme remplaçant des processus d'accréditation ou de certification des compétences déjà en place. Les autorités publiques et certaines autorités privées

ont la responsabilité de déterminer le type de compétences et la manière dont leur atteinte sera évaluée et reconnue. Les compétences proposées ci-dessous sont destinées au développement de compétences individuelles en utilisant des mesures académiquement approuvées pouvant être appliquées mondialement

MESURER LES COMPÉTENCES DE BASE

Les compétences de base sont l'alphabétisation, les notions de calcul de base et la capacité à communiquer. Ces compétences sont un préalable à presque tous les types d'emploi. L'amélioration des compétences de base par des interventions sur le travail des jeunes peut donc contribuer de manière inestimable à aider les jeunes à trouver un emploi décent ([Brewer, 2013](#)). Ces compétences sont au cœur de chaque système éducatif national et devraient être transmises durant le cycle primaire. Les interventions sur l'emploi des jeunes peuvent,

dans certains cas, compléter ou consolider ces compétences mais il n'entre pas dans leur mandat et leurs ressources de dispenser un ensemble complet de ces compétences. À titre d'exemple, dans les programmes tels que les formations commerciales, les compétences de base pourraient améliorer parallèlement les compétences en entrepreneuriat. Il existe des tests standardisés d'évaluation de l'alphabétisation et des notions de calcul pouvant aider à évaluer les résultats des compétences de base.

MESURER LES COMPÉTENCES TECHNIQUES

Les termes « qualifications » et « compétences » renvoient aux capacités et aptitudes des individus à effectuer différentes tâches. Dans ce guide, nous nous intéressons essentiellement à la capacité d'exécuter les tâches requises pour certains emplois : les compétences professionnelles. Les compétences sont donc essentiellement des caractéristiques individuelles.

Les compétences techniques s'obtiennent normalement durant une éducation professionnelle ou supérieure spécialisée. Elles peuvent être également associées à des emplois dont elles sont des conditions préalables pour l'exécution compétente des tâches, à des programmes éducatifs et de formation et à leurs qualifications

connexes dans lesquels elles sont enseignées et évaluées. Les faits donnent à suggérer que les méthodes d'évaluation des compétences de base, comme l'alphabétisation ou les compétences cognitives, sont fiables alors que les compétences techniques sont plus difficiles à évaluer car elles sont affectées par divers facteurs externes ([Laajaj and Macours, 2017](#)).

De même, les compétences techniques ne représentent pas un ensemble homogène, mais différent considérablement selon la fonction et le lieu de travail spécifiques. En outre, les compétences techniques requises pour une fonction évoluent avec le temps, certaines d'entre elles devenant obsolètes.

Tableau 2.5 : Indicateurs des compétences de base

Résultat	Nom de l'indicateur	Description	Source
Compétences de base	Taux d'alphabétisation des jeunes	Capacité à lire et écrire. L'OCDE propose l'Évaluation en ligne de l'éducation et des compétences qui donne des résultats individuels liés au Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC). L'évaluation contient des modules sur l'alphabétisation et les notions de calcul de base ainsi que sur la résolution des problèmes. Le test peut être effectué à partir de l'âge de 15 ans et correspond donc bien aux classifications conventionnelles des jeunes âgés de 15 à 24 ans (voir http://www.oecd.org/skills/Esonline-assessment/). L'inscription pendant et/ou à la fin de l'enseignement primaire peut servir d'indicateur pour l'alphabétisation bien que certains individus puissent avoir été scolarisés tout en restant analphabètes tandis que d'autres peuvent ne pas avoir été scolarisés tout en étant capables de lire. L'alphabétisation de base est une importante condition préalable pour de nombreux types d'apprentissage futurs.	OECD (2000)
	Taux de notions en calcul de base chez les jeunes	La capacité de comprendre et de travailler avec des chiffres. Voir ci-dessus les observations et les sources.	OECD (2000)
	Taux de communication orale chez les jeunes (parlée et écoutée)	La communication orale est le processus dynamique par lequel les individus échangent des pensées, des idées et des messages. L'écoute est le fait d'interpréter les sons et/ou les stimulations visuelles et d'utiliser ces interprétations pour leur donner une signification. Le projet <i>Children, Youth and Families Life Skills</i> (dynamique de la vie des enfants, des jeunes et de la famille) (CYFAR) a élaboré une « échelle de communication » pour évaluer la capacité des jeunes à communiquer en examinant la fréquence d'utilisation des compétences suivantes, nécessaires pour des pratiques de communication efficaces : 1. Conscience de ses propres styles de communication 2. Compréhension et valorisation de différents styles de communication 3. Pratique de l'empathie 4. Adaptation de ses propres styles de communication en fonction des styles d'autrui (adaptabilité communicative) 5. Communication d'informations essentielles 6. Gestion des interactions	Barkman et al. (2002)

Dans la perspective d'une intervention, les compétences techniques doivent donc être examinées en gardant fermement à l'esprit les besoins de compétences et le déficit éventuel de compétences. Compte tenu du fait qu'elles ne peuvent pas être appliquées aussi largement que les compétences de base, elles représentent moins une fin en soi

et leur utilité est plus étroitement liée au fait de savoir si elles facilitent l'obtention d'un travail décent.

Après avoir déterminé quelles compétences techniques spécifiques prendre en compte dans un programme de formation, la meilleure façon d'en évaluer la progression est

de faire un test adapté au contenu de cette formation. Dans l'idéal, ce test devrait être programmé avant et après la formation, afin de pouvoir évaluer la progression. Dans certains cas spéciaux, l'acquisition de compétences peut être suivie à travers les résultats des participants durant la formation. À titre d'exemple, dans le programme « Gérez mieux votre entreprise » (GERME) de l'OIT, les participants doivent préparer des business plans. La qualité des *business plans* peut être directement évaluée au lieu d'imposer aux participants un test exigeant en temps et ressources. Pour les types d'intervention où les participants fournissent plusieurs produits durant la formation, la qualité de ces résultats peut être une mesure indirecte utile de l'amélioration des compétences techniques.

Quand une intervention combine une formation en compétences et des travaux pratiques dans le cadre d'un apprentissage en situation de travail, comme les stages ou apprentissages en entreprise, les améliorations des compétences rapportées par l'employeur peuvent être utilisées pour compléter les résultats des tests. Quand une intervention favorise le placement des participants dans l'éducation formelle, comme une formation professionnelle ou des programmes universitaires, la proportion de participants dans les matières les plus demandées peut servir de mesure approximative des compétences techniques.

MESURER LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES

Le troisième groupe de compétences a été décrit comme étant un obstacle majeur à l'obtention de bons emplois et il fait donc l'objet d'une attention croissante depuis quelques années. En fonction du domaine et du contexte national, les compétences

essentielles sont également connues sous l'appellation de compétences générales, compétences élémentaires, résultats élémentaires, compétences pratiques, (Blades et al., 2012) ou compétences professionnelles essentielles, qualifications clés, qualifications

Encadré 2.6: Évaluation des compétences les plus couramment utilisées

Les caractéristiques des compétences sont difficiles à évaluer. Au niveau individuel, l'évaluation des compétences comprend des tests psychologiques et différentes formes d'évaluation (niveaux et examens scolaires, centres d'évaluation, évaluation des travailleurs). Dans certains types d'analyse (en particulier, les enquêtes d'opinion des employeurs, des employés ou des diplômés), on a également recours à des questions directes sur les compétences. D'autres types d'analyse utilisent des variables différentes pour évaluer l'offre et la demande de compétences. Ces variables peuvent être :

- (a) les qualifications : diplômes, certificats acquis dans l'éducation, la formation, ou un système de reconnaissance des résultats de l'apprentissage. Dans une analyse empirique, elles sont le plus souvent exprimées en niveau et en domaine du niveau le plus élevé atteint
- (b) les professions : ensembles d'emplois similaires en termes de tâches et de fonctions. Les classifications type des professions (CITP ou classification nationale similaire) sont le plus souvent utilisées dans la recherche empirique
- (c) les tâches : activités effectuées dans les emplois. Elles peuvent renvoyer à différents types, comme les tâches manuelles, la lecture, l'écriture, la communication avec des collègues ou des clients et le travail avec des ordinateurs jusqu'aux tâches spécifiques à des emplois.

Tableau 2.6 : Indicateurs des compétences techniques

Résultat	Nom de l'indicateur	Description	Source
Compétences techniques	Mesures des tâches d'un poste utilisant les compétences	Calculées comme la proportion de travailleurs effectuant différentes tâches de l'emploi (en termes de fréquence ou à différent niveaux de complexité). Ces tâches de poste devraient couvrir: la lecture, l'écriture, les notions de calcul, l'emploi des TI, la communication, le travail d'équipe, l'apprentissage de nouvelles choses, le travail physique et la dextérité manuelle. Ces indicateurs de tâches d'emplois permettent des évaluations des compétences larges ou génériques demandées par les employeurs plus directes que les qualifications des travailleurs en termes d'éducation.	Keese and Tan (2013).
	Participation à des apprentissages	Proportion de jeunes (âgés de 15 à 24) apprentis (dans des apprentissages modernes ou traditionnels). Doit être obtenue auprès de sources primaires. Donne une évaluation d'une importante source d'apprentissage et de formation professionnelle non saisie par d'autres indicateurs proposés de participation à une éducation et à une formation.	Keese and Tan (2013).
	Compétences techniques	Amélioration des compétences techniques, telles que rapportées par l'employeur. Doit être obtenue auprès de sources primaires. Cette mesure ne peut être utilisée que pour des programmes ayant une composante pratique, comme les stages ou les apprentissages. Un feedback régulier sur les compétences techniques des participants peut aider à indiquer quels modules de la formation sont le plus facilement assimilés par les participants.	
	Part des diplômés du supérieur (inscrits) dans des matières STIM	Proportion de diplômés ou d'étudiants inscrits dans des matières STIM (science, technologie, engineering et mathématiques) par rapport à tous les étudiants diplômés ou tous les étudiants inscrits. Noter que la pertinence de cet indicateur dépend des compétences exigées par les employeurs. Donne un indicateur de la focalisation du système éducatif supérieur sur un domaine clé de demande de compétence stimulant la croissance économique ainsi que sur la fourniture éventuelle de nouveaux entrants sur le marché du travail, dotés de compétences en sciences et en technologie.	Keese and Tan (2013).

essentielles et compétences transférables (Brewer, 2013). Leur rôle dans l'emploi peut être résumé comme il suit :

« Elles font la différence entre être bon dans une matière et être bon dans l'exercice d'un travail » (UKCES, 2009).

Les compétences essentielles comprennent la capacité d'acquérir plus de compétences ou « d'apprendre à apprendre » des compétences sociales comme le travail d'équipe et la pensée utilitaire. Dans un environnement où les compétences techniques exigées

peuvent rapidement changer, les compétences essentielles deviennent de plus en plus importantes. Selon [Brewer \(2013, p. 5\)](#), le témoignage des pays donne à suggérer « que le renforcement des capacités d'apprentissage plutôt qu'une formation pour répondre aux prévisions détaillées des besoins de compétences techniques » peut être aussi important « parce que celles-ci peuvent changer avant l'ajustement des programmes ».

Même quand il existe des lacunes dans l'éducation formelle dans de nombreux pays, entraînant un manque de compétences de base et de connaissances techniques devant être pris en compte, les interventions en faveur de l'emploi des jeunes ont souvent une forte composante de compétences générales. Cela pas seulement parce qu'elles sont perçues comme particulièrement importantes pour obtenir un emploi, mais aussi parce qu'elles semblent faire progresser les évaluations académiques de compétences et qu'elles tendent à avoir également une influence positive sur la réduction des comportements à risque ([Wilson-Ahlstrom et al., 2014](#)).

Dans le contexte des compétences des jeunes en matière d'employabilité, l'utilisation d'indices composés est plus généralisée du

fait que différentes dimensions de compétences tendent à être en étroite corrélation. L'agrégation d'indicateurs uniques aide aussi à rendre les évaluations plus fiables et à réduire les erreurs d'évaluation. Nous suggérons donc diverses évaluations agrégées, en fonction de leur ampleur et de la mesure dans laquelle elles peuvent être reproduites et où elles ont été validées.

Nous offrons aussi toutefois des évaluations unidimensionnelles, appropriées pour les projets ne ciblant qu'un type de compétences essentielles³. Les indicateurs uniques que nous offrons peuvent aussi être combinés dans une enquête pour calquer la composition d'une intervention spécifique en faveur de l'emploi des jeunes. Le fait de mêler des points provenant des différentes échelles peut aider à réduire la difficulté de l'enquête dans la mesure où la cartographie de points sur la même dimension peut provoquer des effets de reconnaissance.

³ Pour les évaluations d'une seule compétence, nous nous focalisons sur les jeunes en âge de suivre une éducation secondaire. S'il s'agit d'une tranche d'âge plus jeune, allant de 10 à 12 ans, il existe de nombreuses évaluations sur la plateforme CYFAR (voir https://cyfar.org/film_common_measures).

Encadré 2.7: Les cinq grandes mesures des compétences non-cognitives

Les psychologues évaluent essentiellement les compétences non-cognitives en se servant d'enquêtes auto-déclarées ou de rapports d'observateurs. Ils sont arrivés à une taxonomie relativement bien acceptée de compétences non-cognitives appelées les « Big Five » avec, pour acronyme, OCEAN: *Openness to Experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness and Neuroticism* (ouverture à l'expérience, au souci du travail bien fait, à l'extraversion, à l'amabilité et au névrosisme)

Si les évaluations de type *Big Five* sont aujourd'hui largement utilisées en psychologie, il existe plusieurs autres taxonomies, telles que les « Big Three », le « MPQ » et les « Big Nine », toutes conceptuellement et empiriquement liées aux « Big Five ».

Tableau 2.7 : Indicateurs des compétences essentielles

Résultat	Nom de l'indicateur	Description	Source
Compétences de base	Estime de soi/image de soi	Un regard positif ou négatif sur soi-même, une évaluation globale de sa propre valeur. L'échelle d'estime de soi de Rosenberg est composée de dix points et évalue le sentiment qu'a un individu de sa propre valeur quand il se compare à d'autres. C'est une évaluation auto-déclarée destinée à la tranche d'âge de l'éducation secondaire.	Schwarzer et al. (1995)
	Auto-efficacité/confiance	Croyance en sa capacité de réussir dans une situation particulière. « L'échelle d'auto-efficacité générale » évalue un sentiment général d'auto-efficacité perçue, destinée à prévoir comment un individu supportera les stress quotidiens et sa capacité d'adaptation à différentes situations de la vie. L'auto-efficacité est perçue comme affectant positivement l'établissement d'objectifs, l'assurance, la persistance et l'effort.	Schwarzer et al. (1995)
	Compétences en communication	Capacité de véhiculer efficacement des informations afin qu'elles soient reçues et comprises ; communication verbale/non-verbale appropriée avec les collègues, les directeurs et les clients/ autres. « L'échelle de communication » est conçue pour les jeunes âgés de 12 à 18 et évalue leur aptitude à communiquer, en se focalisant sur les compétences suivantes : conscience de ses propres styles de communication, compréhension et valorisation de différents styles de communication, pratique de l'empathie, adaptation de ses propres styles de communication en fonction de styles d'autrui, communication d'informations essentielles, gestion des interactions.	Barkman et al. (2002)
	Résolution des problèmes	Aptitude à identifier les problèmes et à concevoir des solutions. « L'échelle de résolution des problèmes » est une échelle à 24 points évaluant la capacité des jeunes à résoudre des problèmes en examinant la fréquence d'utilisation des compétences suivantes, nécessaires pour s'engager dans la résolution des problèmes : (1) identifier/définir le problème ; (2) analyser les causes ou les hypothèses possibles ; (3) identifier les solutions possibles ; (4) sélectionner les meilleures solutions ; (5) mettre en œuvre la solution ; (6) évaluer les progrès et les revoir, au besoin.	Barkman et al. (2002)

Encadré 2.8: Évaluation des lacunes au niveau des compétences

Lorsque l'on parle de lacune au niveau des compétences, cela indique une incohérence entre le niveau de compétences des jeunes demandeurs d'emploi et le type de compétences que recherchent les employeurs. Le seul enregistrement des vacances de poste non pourvues ne donne pas une indication de la dimension de la lacune au niveau des compétences, car de nombreux autres facteurs, comme les fluctuations saisonnières ou le simple nombre de demandeurs, peuvent influencer sur ce résultat. Seules les vacances difficiles à combler en raison de la qualité des demandeurs peuvent être considérées indiquer une lacune au niveau des compétences. Ces lacunes peuvent être imputables à une incohérence du niveau d'études des chercheurs d'emploi, à un manque d'expérience ou à un manque de compétences spécifiques. Même s'il n'est pas possible d'obtenir des informations fiables auprès des employeurs sur les raisons spécifiques de non pourvoi de postes vacants, leur répartition dans toutes les professions et les domaines de l'éducation peut être indicative (voir [Řihova, 2016, p. 73](#)). Un nombre important de vacances dans un secteur spécifique de l'économie peut indiquer une discordance de compétences horizontale. Un autre moyen de détecter cette situation est d'identifier les changements du salaire moyen par profession. Si le revenu moyen augmente dans un secteur particulier par rapport à la dynamique d'autres secteurs ou à la moyenne générale, cela peut indiquer une lacune au niveau des compétences.

Encadré 2.9: Évaluation de l'autonomisation en milieu rural: Indice de l'autonomisation des femmes dans l'agriculture (WEAI)

Contexte

Le WEAI est un exemple d'évaluation d'une large autonomisation couvrant cinq dimensions différentes de l'autonomisation et il est particulièrement recommandé pour les projets en milieu rural, en particulier s'ils sont liés à l'agriculture. Il a été élaboré en collaboration avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et l'initiative Oxford Poverty and Human Development Initiative (OPHI). Il a été élaboré en 2011 et en 2012 et a été abondamment piloté et validé. Pour de plus amples informations sur l'indice, voir [Alkire et al. \(2013\)](#).

Dimensions du WEAI

Le WEAI couvre cinq dimensions d'autonomisation et permet une approche holistique et intégrée de l'autonomisation. Trois de ces dimensions : « production », « accès aux ressources » et « revenus », sont liées à une autonomisation économique tandis que les deux autres dimensions : « leadership » et « allocation de temps », contribuent à une plus large compréhension de l'autonomisation. Les dimensions économiques de l'indice sont fermement axées sur l'agriculture : l'autonomie dans la production et la contribution aux décisions concernant la production sont les sous-catégories de la production renvoyant essentiellement aux échanges entre les cultures vivrières et les cultures industrielles ou l'élevage. Cela limite l'applicabilité de l'indice à d'autres environnements, puisque les décisions d'entrer sur le marché du travail ou le domaine choisi de spécialisation qui sont importantes dans d'autres secteurs économiques ne peuvent pas être saisies. La limitation du WEAI au domaine de l'agriculture permet toutefois une évaluation particulièrement précise de l'autonomisation.

Collecte de données du WEAI

Le WEAI est calculé sur la base d'une enquête personnalisée sur les ménages à laquelle doivent répondre une femme et un homme dans chaque ménage participant. La longueur de l'enquête (14 pages, nécessitant environ deux heures pour être remplies) ainsi que la nécessité d'enquêteurs formés fait du WEAI un indice exigeant en termes de ressources. Les observations émanant du pilotage du WEAI ont fait apparaître la nécessité d'un indice plus succinct et plus facile à appliquer. Malapit et al. (2015a) ont élaboré l'Indice abrégé de l'autonomisation des femmes dans l'agriculture (A-WEAI). Dans l'A-WEAI, les dix sous-indicateurs initiaux ont été réduits à six et l'enquête met environ 30 pour cent moins de temps à être administrée.

Calcul du WEAI

Dans le WEAI, l'autonomisation est évaluée à l'aide des cinq dimensions citées ci-dessus et calculée directement dans l'évaluation des « cinq domaines d'autonomisation » (5DE). Est également calculé l'indice de parité entre les sexes (IPS), indiquant si les femmes et les hommes bénéficient d'une autonomie égale et, en cas de différences, quelle est l'étendue et la dimension de ces différences. Ce facteur est important car il est possible que les femmes et les hommes manquent tous deux d'autonomie dans leur prise de décision en raison de la limitation des ressources ou d'autres contraintes.

Les « 5DE » et l'IPS sont classés de zéro à un et les valeurs les plus élevées correspondent aux niveaux les plus hauts d'autonomisation. Ces mesures permettent d'établir une distinction très précise entre les différents niveaux d'autonomisation parce que l'indice revêt une valeur différente en fonction du nombre de dimensions dans lesquelles les femmes sont privées d'autonomie. La somme pondérée des 5DE et de l'IPS donne la notation du WEAI⁴

Innovations méthodologiques

Les indices de l'autonomisation tendent à n'être appliqués qu'aux femmes. L'inconvénient est que la relative autonomie des hommes dans le même ménage ne peut pas être évaluée. Dans les cas où tous les membres de la communauté manquent d'autonomie, l'évaluation de l'autonomisation des femmes peut donc être équivoque. En calculant à la fois les 5DE, pouvant être considérés comme une échelle d'autonomisation individuelle, et l'IPS, évaluant l'autonomisation relative, ce problème est résolu par le WEAI.

Comment appliquer et administrer le WEAI : Étude pilote

L'autonomisation des femmes peut être un objectif en soi, mais elle peut également être considérée comme une approche favorisant la nutrition et le bien-être des enfants ainsi qu'une source de croissance économique. Cela est examiné dans l'étude de cas de [Malapit et al. \(2015b\)](#) sur les impacts de l'équité entre les sexes sur la production agricole et la diversité alimentaire des femmes et des enfants. L'étude a porté sur le développement de la nutrition d'enfants au Népal sur une période de dix ans. Les principaux résultats sont la diversité alimentaire des mères et des enfants ainsi que l'indice de masse corporelle (IMC) des mères et l'anthropométrie des enfants. Un aspect notable de l'étude a été la décision de vérifier chacune des cinq dimensions du WEAI, séparément et conjointement, afin d'en déterminer les effets. Dans le modèle empirique, l'autonomisation des femmes est instrumentée par le ratio de nouveau-nés filles et garçons ainsi que par la distance au marché local pour s'assurer que l'effet de l'autonomisation sur la nutrition ne soit pas dû à une troisième variable commune. L'étude a constaté que l'autonomisation augure généralement des résultats nutritionnels mais que ce pouvoir prévisionnel varie considérablement en fonction de la dimension de l'autonomisation. Les effets sur les revenus sont

⁴ Pour plus d'informations sur comment calculer les résultats du WEAI, voir <https://www.ifpri.org/weai-training-materials>

insignifiants alors que l'autonomie dans la production agricole et les heures travaillées ont un impact positif et considérable sur la diversité alimentaire des mères et des enfants. La disparité des conclusions des dimensions indique qu'il est important de prendre en compte différentes dimensions d'autonomisation. L'évaluation d'un seul aspect d'autonomisation pourrait aboutir à une surestimation des résultats de l'intervention.

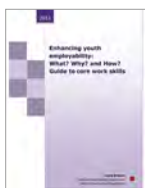
Source: [Malapit et al.\(2013\)](#)



POINTS CLÉS

1. **Les indicateurs relatifs aux jeunes sur le marché du travail peuvent être désagrégés par âge, par sexe et par milieu rural/ urbain.** L'OIT utilise la définition des Nations Unies selon laquelle un jeune est une personne âgée de 15 à 24 ans ; toutefois, différentes interventions sur les jeunes peuvent avoir des conditions d'âge différentes en fonction du contexte national.
2. **Les résultats des opportunités d'emploi renvoient à la quantité d'emplois créés par une intervention en faveur de l'emploi des jeunes,** l'indicateur primaire étant le taux d'emploi des bénéficiaires du projet. L'OIT définit l'emploi dans une perspective axée sur les personnes (un individu est-il employé, sous-employé ou sans emploi) alors que d'autres institutions se focalisent sur un emploi comme unité d'analyse en utilisant des évaluations comme l'équivalent temps plein (ETP).
3. **La qualité des emplois est un concept multidimensionnel, couvrant à la fois les relations de travail et le contenu du travail lui-même.** Les indicateurs de résultats peuvent être sélectionnés pour différents aspects liés au contrat de travail, à la rémunération, aux heures de travail, à la protection sociale et au dialogue social. L'un des concepts les plus couramment évalués est celui des gains – paiements en espèces et en nature aux employés pour le temps travaillé ou le travail effectué, ainsi qu'une rémunération pour le temps non travaillé comme les vacances annuelles et d'autres types de congés ou de vacances payés.
4. **La correspondance entre les compétences de l'individu et les exigences professionnelles de l'employeur est cruciale pour déterminer les perspectives d'emploi des jeunes.** Une mesure clé d'accès à l'emploi est la participation de la force de travail qui évalue dans quelle mesure la population est économiquement active – employée ou à la recherche d'un emploi. Il s'agit d'une importante mesure de suivi des projets non seulement axés sur l'emploi, mais visant aussi à motiver les jeunes à chercher et à se porter candidats à des emplois.
5. **L'évaluation de la progression et de l'avancement des jeunes dans leurs compétences professionnelles est un sujet encore débattu** et aucun consensus ne s'est encore dégagé sur les méthodes les plus précises d'évaluation des compétences professionnelles. Une caractéristique commune de la plupart des définitions des compétences est d'en distinguer trois types, bien que ces compétences soient décrites différemment en fonction de l'organisation et du contexte. L'OIT distingue les compétences de base, techniques et essentielles (comportant parfois une quatrième dimension de compétences personnelles/ professionnelles).

→ RESSOURCES CLÉS



- Brewer, L. 2013. *Enhancing youth employability: What? Why? And How? Guide to core work skills* (OIT, Genève).



- ILO. 2013c. *Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators* (Genève).



- Keese, M.; Tan, J.P. 2013. *Indicators of skills for employment and productivity: A conceptual framework and approach for low-income countries*, a report for the human resource development pillar of the G20 multi-year action plan on development (OCDE, Banque mondiale, ETF, OIT et UNESCO).



- Malapit, H. J. L.; Kovarik, C.; Sproule, K.; Meinzen-Dick, R.; Quisumbing, A. 2015a. *Instructional guide on the Abbreviated Women's Empowerment in Agriculture Index (A-WEAI)*, (Washington, DC, IFPRI).



- Řihova, H. 2016. *Using labour market information: Guide to anticipating and matching skills and jobs* (ILO, ETF et CEDEFOP).

... RÉFÉRENCES

- Alkire, S.; Meinzen-Dick, R.; Peterman, A.; Quisumbing, A.; Seymour, G.; Vaz, A. 2013. "The Women's Empowerment in Agriculture Index", *World Development*, Vol. 52, Dec., pp. 71–91.
- Anker, R.; Chernyshev, I.; Egger, P.; Mehran, F.; Ritter, J. 2003. "Measuring decent work with statistical indicators", *International Labour Review*, Vol. 142, No. 2, pp. 147–178.
- Asian Development Bank (ADB) et al. 2013. *Memorandum regarding IFIs harmonized development results indicators for private sector investment operations*.
- Blades, R.; Fauth, B.; Gibb, J. 2012. *Measuring employability skills: A rapid review to inform development of tools for project evaluation* (London, National Children's Bureau).
- Barkman, S.; Machtmes, K., 2002. A research-based model for the design and evaluation of youth development programs. *J. P. Terry (Ed.), CYD anthology*, pp.64-69. The survey instrument can be found at: <https://cyfar.org/content/solving-problems> and <https://cyfar.org/content/communication-scale-0>
- Brewer, L. 2013. *Enhancing youth employability: What? Why? And How? Guide to core work skills* (OIT, Genève).
- Cotton, K. 1996. "Affective and social benefits of small-scale schooling", *ERIC Digest* (Charleston, WV).
- Fiala, N.; Pilgrim, M. 2013. *Intervention models and performance indicators of the ILO Small Enterprises Unit* (Berlin et Genève, DIW et OIT).

- ▶ Ghai, D. 2003. "Decent work: Concept and indicators" *International Labour Review*, 142, pp. 113–145.
- ▶ ILO. 1982. *Resolution concerning statistics of the economically active population, employment, unemployment and underemployment*, adoptée par la 13ème Conférence internationale des Statisticiens du Travail.
- ▶ International Labour Organization (ILO). 1993. *Resolution concerning the International Classification of Status in Employment (ICSE)*, adoptée par la 15ème Conférence internationale des Statisticiens du Travail.
- ▶ ILO. 1999. *Decent work*, Report of the Director-General. Conférence internationale du Travail, 87ème Session. Genève.
- ▶ ILO. 2000. *Resolution concerning human resources training and development*, adopted by the International Labour Conference, 88th session, Geneva.
- ▶ ILO. 2008a. *Resolution concerning the measurement of working time*, adopted by the 18th International Conference of Labour Statisticians.
- ▶ ILO. 2008b. *Skills for improved productivity, employment growth and development*, Report V. International Labour Conference, 97ème Session, Genève.
- ▶ ILO. 2009. *ILO school-to-work transition survey: A methodological guide, Module 2, SWTS Questionnaires* (Genève).
- ▶ ILO. 2013a. *Resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization*, adopted by the 19th International Conference of Labour Statisticians.
- ▶ ILO. 2013b. *Measuring informality: A statistical manual on the informal sector and informal employment* (Genève).
- ▶ ILO. 2013c. *Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators* (Genève).
- ▶ ILO. 2015. *Global Wage Report 2014/15: Wages and income inequality* (Genève).
- ▶ ILO. 2016. *Key Indicators of the Labour Market database* (Genève).
- ▶ ILO. 2018. *Women and men in the informal economy: A statistical picture*, Troisième Edition (Genève).
- ▶ Keese, M.; Tan, J.P. 2013. *Indicators of skills for employment and productivity: A conceptual framework and approach for low-income countries*, a report for the human resource development pillar of the G20 multi-year action plan on development (OCDE, Banque mondiale, ETF, OIT et UNESCO).
- ▶ Laajaj, R.; Macours, K. 2017. *Measuring skills in developing countries*, Policy Research Working Paper, No. 8000 (Washington, DC, Banque mondiale).
- ▶ Malapit, H.J.L.; Kadiyala, S.; Quisumbing, A.R.; Cunningham, K.; Tyagi, P. 2013. *Women's empowerment in agriculture, production diversity, and nutrition: Evidence from Nepal*, IFPRI Discussion Paper 01313 (Washington, DC, IFPRI).
- ▶ Malapit, H. J. L.; Kovarik, C.; Sproule, K.; Meinzen-Dick, R.; Quisumbing, A. 2015a. *Instructional guide on the Abbreviated Women's Empowerment in Agriculture Index (A-WEAI)*, (Washington, DC, IFPRI).
- ▶ Malapit, H. J. L.; Kadiyala, S.; Quisumbing, A. R.; Cunningham, K.; Tyagi, P. 2015b. "Women's empowerment mitigates the negative effects of low production diversity on maternal and child nutrition in Nepal." *The journal of development studies*, 51(8), 1097-1123.
- ▶ Olenik, C.; Fawcett, C.; Boyson, J. 2013. *State of the field report: Examining the evidence in youth workforce development*, Final report, USAID youth research, evaluation and learning project (Washington, DC, USAID).
- ▶ Programme for International Student Assessment, 2001. *Knowledge and skills for life: First results from the OECD Programme for International Student Assessment (PISA)* 2000. Organisation de coopération et de développement économique.
- ▶ Řihova, H. 2016. *Using labour market information: Guide to anticipating and matching skills and jobs* (OIT, ETF et CEDEFOP).

- ▶ Rosenberg, M. 1965. *Society and the adolescent self-image* (Princeton, NJ, Princeton University Press).
- ▶ Schwarzer, R.; Jerusalem, M. 1995. "Generalized Self-Efficacy scale", in J. Weinman, S. Wright and M. Johnston (eds): *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs Windsor, UK: NFER-NELSON*, pp. 35-37.
- ▶ UK Commission for Employment and Skills (UKCES). 2009. *The employability challenge* (London).
- ▶ United Nations (UN). 2017. *Report of the inter-agency and expert group on sustainable development goal indicators* (E/CN.3/2017/2), Annex 3. Revised list of global sustainable development goal indicators.
- ▶ Wilson-Ahlstrom, A.; Yohalem, N.; DuBois, D.; Ji, P.; Hillaker, B.; Weikart, D.P. 2014. *From soft skills to hard data: Measuring youth program outcomes* (Washington, DC, The Forum for Youth Investment).



Étude de cas :

SÉLECTION D'INDICATEURS POUR LE PROGRAMME D'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES DANS LE NORD DE L'UGANDA

Cette étude de cas est fondée sur une « Évaluation externe des programmes YDP et NUYP : Rapport d'évaluation finale, 23 septembre 2016 » et une « Revue du projet d'entrepreneuriat des jeunes dans le nord de l'Ouganda 2013-2016 »

Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette étude de cas, les lecteurs pourront démontrer les acquis d'apprentissage suivants :

- identification des dimensions applicables à l'emploi des jeunes, sélection à partir des possibilités d'emploi, de la qualité de

l'emploi, de l'accès à l'emploi et des compétences professionnelles

- capacité à naviguer et sélectionner à partir d'un « menu » d'indicateurs fondés sur les objectifs et la conception de l'intervention en faveur de l'emploi des jeunes.

Introduction et contexte de l'étude de cas

L'Ouganda compte l'une des populations à la croissance la plus rapide dans le monde. Plus des trois-quarts des Ougandais sont âgés de moins de 30 ans, ce qui implique une démographie à fort potentiel économique et social. Et pourtant, de nombreux jeunes Ougandais se trouvent fréquemment sans possibilité de travail durable. Le chômage, le sous-emploi et la pauvreté des travailleurs sont des phénomènes généralisés. Les jeunes femmes, en particulier, sont confrontées à des obstacles sociaux et économiques dus aux normes culturelles, au harcèlement sexuel et à la discrimination.

Dans le nord de l'Ouganda, une longue guerre civile de 20 ans a laissé la population locale face à des défis économiques, sociaux et psychologiques supplémentaires. Les jeunes ont souffert de l'interruption de leur scolarisation et du déplacement de leurs communautés. Les séquelles de la guerre continuent à limiter les opportunités du marché du travail. Les taux de chômage des jeunes sont élevés. L'emploi est courant dans le secteur informel.

Le Gouvernement ougandais a mis en place une politique de promotion du développement de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) pour devenir le principal véhicule d'expansion de la production en offrant des emplois durable et en renforçant la croissance économique. Une nouvelle Direction des MPME au Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Coopératives a considéré l'éducation et la formation en entrepreneuriat comme un moyen de remédier aux problèmes auxquels sont confrontés les jeunes dans le nord de l'Ouganda. Elle a reconnu le manque de possibilité d'emplois salariés dans le secteur privé et cherché à renforcer les capacités des participants à démarrer des activités génératrices de revenus et à devenir des travailleurs autonomes. À cette fin, le Département du Développement international (DFID) du Royaume Uni a soutenu les objectifs du gouvernement en finançant le programme d'entrepreneuriat des jeunes dans le nord de l'Ouganda (NUYEP).⁵

Cette étude de cas porte sur le choix d'indicateurs du marché du travail applicables aux jeunes et à utiliser dans les cadres de suivi et d'évaluation du NUYEP.

⁵ Le NUYEP a été mis en œuvre par Enterprise Uganda (EUg), en partenariat avec Youth Business International (YBI) de 2013 à 2016

Sélection d'indicateurs

Le NUYEP est destiné à soutenir 10.500 bénéficiaires, dont 80 pour cent sont des jeunes (définis, dans le cadre de ce projet, être âgés de 18 à 35 ans). Le programme cible cinq sous-régions affectées par des conflits dans le nord de l'Ouganda dans le but d'améliorer les moyens d'existence des jeunes et de leur foyer à travers l'entrepreneuriat.

L'analyse effectuée par le NUYEP durant la phase de conception du programme a révélé que les interventions précédentes dans la sous-région s'étaient focalisées sur les enfants, les femmes et les personnes handicapées et que les besoins des jeunes avaient été grandement ignorés. En outre, une enquête sur les jeunes femmes de l'UNICEF avait indiqué que les revenus et l'emploi chez les jeunes femmes sont particulièrement faibles, la majorité d'entre elles ayant des gains en deçà du seuil de pauvreté absolu. Les jeunes femmes avec enfants, les orphelins, les mères célibataires, les anciens enlevés et les victimes de violence sexiste ont été identifiés comme faisant partie des groupes ayant le plus besoin d'interventions en matière de moyens d'existence.

L'approche du NUYEP insiste sur le démarrage et la gestion d'une entreprise pour transformer les jeunes sous-employés et les membres de leur foyer en propriétaires d'entreprise en améliorant leurs revenus réguliers. Le programme est fondé sur un cycle en six étapes :

- 1ère étape : Connaissance et mobilisation de l'entrepreneuriat
- 2ème étape : Business and Enterprise Start-up Tool (outil de démarrage d'affaires et d'entreprises) (BEST), ateliers de formation en masse
- 3ème étape : Ateliers de suivi de BEST, offre d'un soutien au suivi
- 4ème étape : Clinique de compétences spécialisées en affaires
- 5ème étape : Services individuels de mentorat et de conseils en affaires bénévoles
- 6ème étape : Lien avec la finance avec un accent particulier sur les clubs d'épargne et d'investissement et les coopératives d'épargne et de crédit (SACCO).

Les participants sont des individus souhaitant investir un montant initial de leur propre argent pour recevoir le *Business and Enterprise Start-up Tool*, fourni dans le cadre d'événements destinés à former jusqu'à 800 participants sous une tente spécialement installée à cet effet pendant cinq jours. Les « forts potentiels » s'auto-sélectionnent ensuite pour recevoir des niveaux plus intensifs de soutien durant les 3ème et 6ème étapes.

Ces résultats devraient aboutir au principal résultat du projet qui est la création et l'expansion of 6.000 entreprises de jeunes ou familiales dans le nord de l'Ouganda, dont 1.000 destinées à créer de nouveaux emplois. Le projet devrait donc contribuer à créer une population de jeunes pacifiques, productifs et dotés de moyens d'existence améliorés dans le nord de l'Ouganda.



Thèmes de discussion

1. Le NUYEP sollicite votre aide pour sélectionner des indicateurs de résultats et d'objectifs de haut niveau appropriés pour évaluer le succès de son projet. La première étape est de déterminer la dimension essentielle des emplois décents à évaluer. Que recommanderiez-vous – et pourquoi ?
2. Quels indicateurs recommanderiez-vous au NUYEP d'évaluer ?
3. Le NUYEP a besoin d'une aide particulière pour les « Possibilités d'emploi ». Il souhaite que vous le conseilliez sur la manière de définir et d'évaluer chaque indicateur clé. Que conseilleriez-vous ?



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/tageem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712

Mesurer l'emploi décent des jeunes

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail



Note

3

Création d'un système de suivi

Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

NOTE 3
Création d'un système de suivi

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Synthèse générale/Bureau international du travail. Genève, 2019.

ISBN : 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة

ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:

ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable

.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez : www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Table des matières

Création d'un système de suivi	1
Étape 1 : Définir la logique de l'intervention	3
Théorie du changement: lien entre la conception du programme et les résultats de haut niveau	3
Chaîne de résultats: de la théorie à la pratique	6
Étape 2 : Choisir des indicateurs de performance clés	6
Identification d'indicateurs	6
Bonne pratique pour la sélection des indicateurs	8
Étape 3 : Sélectionner des outils de collecte de données	12
Quels outils de collecte de données?	14
Quand collecter des données de suivi?	14
Qui collecte les données?	17
Étape 4 : Déployer le système pour agréger, analyser et la communication de résultats	18
Agrégation des résultats	18
Analyse des données	20
Communication des résultats	21
Points clés	24
Ressources clés	24
Références	25
Étude de cas : Création d'un système de suivi pour l'emploi et la croissance économique en zone rurale en Jordanie	26
Figures	
3.1: Théorie du changement adaptée à un projet d'emploi des jeunes	4
3.2: Exemple d'une chaîne de résultats adaptée à une intervention sur l'emploi en milieu rural	5
3.3: Exemple de projection	11
3.4: Tableau de bord du suivi des données durant une formation d'une demi-journée dans une salle de classe	23
Tableaux	
3.1: Composantes typiques d'un budget de suivi	3
3.2: Exemples d'indicateurs d'activités de projets d'emploi des jeunes	7
3.3: Exemples d'indicateurs d'activités de projets d'emploi des jeunes	7
3.4: Exemples d'indicateurs	9
3.5: Aperçu d'outils de collecte de données	13
3.6: Cadre logique d'un programme de promotion de l'entrepreneuriat (exemple tiré du programme <i>Start and Improve Your Business</i> de l'OIT)	19
3.7: Personnalisation des rapports au regard de l'audience cible	22





Création d'un système de suivi



Préalables :

Cette note ne nécessite aucune connaissance préalable. Il serait toutefois judicieux de lire d'abord la Note 1 sur le diagnostic, la planification et la conception d'interventions en faveur de l'emploi des jeunes. Cette note guide les lecteurs à travers les étapes clés requises pour créer un système de suivi de qualité pouvant à la fois diriger des améliorations de la performance et servir de fondement à l'impact du programme.



Objectifs de l'enseignement :

À la fin de cette note, les lecteurs seront en mesure de :

- ▶ développer une théorie visuelle d'un diagramme du changement et de la traduire en une chaîne de résultats cartographiant la logique d'intervention depuis les contributions jusqu'aux objectifs de haut niveau
- ▶ choisir des indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, attribuables, réalistes et temporellement définis) qui décrivent et expliquent le changement
- ▶ sélectionner des outils d'évaluation appropriés et spécifier le calendrier et les responsabilités de la collecte de données
- ▶ déployer un système de suivi pour agréger, analyser et communiquer les résultats.



Mots-clés :

Théorie du changement, hypothèses, chaîne de résultats, modèle logique, apports/contributions, activités, réalisations, résultats, objectifs de haut niveau, indicateurs, proxies, situation de référence, cibles, données quantitatives, données qualitatives, cadre logique, système de gestion de l'information

Le suivi donne des informations continues servant à informer les directeurs de programme sur les développements prévus et effectifs. Le suivi inclut la collecte et l'analyse de données afin de vérifier que les ressources sont utilisées comme prévue, que les activités sont mises en œuvre selon le plan, que les produits et services attendus sont livrés et que les bénéficiaires prévus sont touchés. Un suivi efficace devrait être au cœur de tous les projets. Il aide à détecter les problèmes, à prendre des mesures correctives et à poser les fondements de la production de preuves de ce qui fonctionne dans la création d'emplois pour les jeunes. Cela dit, les systèmes de suivi comportent un coût (voir Encadré 3.1).

Le suivi pose aussi le fondement de l'évaluation d'une intervention. En fait, une bonne évaluation est difficile à mener sans de bonnes informations de suivi de la mise en œuvre effective. Si aucune information n'est disponible sur les progrès et la qualité de la mise en œuvre, alors l'évaluation courra le risque de mal interpréter les raisons du succès ou de l'échec du projet.

La présente note résume les principales étapes de la création d'un système de suivi qui devraient être suivies dans tous les projets, devant faire ou non l'objet d'une évaluation:

- ▶ Étape 1 : définir la logique de l'intervention : développer une théorie du changement et une chaîne de résultats
- ▶ Étape 2 : Choisir des indicateurs de performance clés
- ▶ Étape 3 : Sélectionner des outils de collecte des données
- ▶ Étape 4 : Déployer le système d'agrégation, d'analyse et de rapport sur les résultats

Étape 1 : Définir la logique de l'intervention

THÉORIE DU CHANGEMENT : LIEN ENTRE LA CONCEPTION DU PROGRAMME ET LES RÉSULTATS DE HAUT NIVEAU

Tous les programmes sont sous-tendus par une théorie du changement (TOC). Elle peut être exprimée sous forme de diagramme indiquant comment un programme prévoit d'impacter sur ses bénéficiaires et l'ensemble d'hypothèses que nous avançons sur la raison pour laquelle les activités d'un projet particulier favoriseront

un changement positif. La Figure 3.1 illustre une théorie simplifiée du changement, en indiquant comment une formation en cours d'emploi peut donner lieu, à travers une série de mesures intermédiaires et d'hypothèses extérieures, à des niveaux plus élevés de compétences techniques et essentielles.

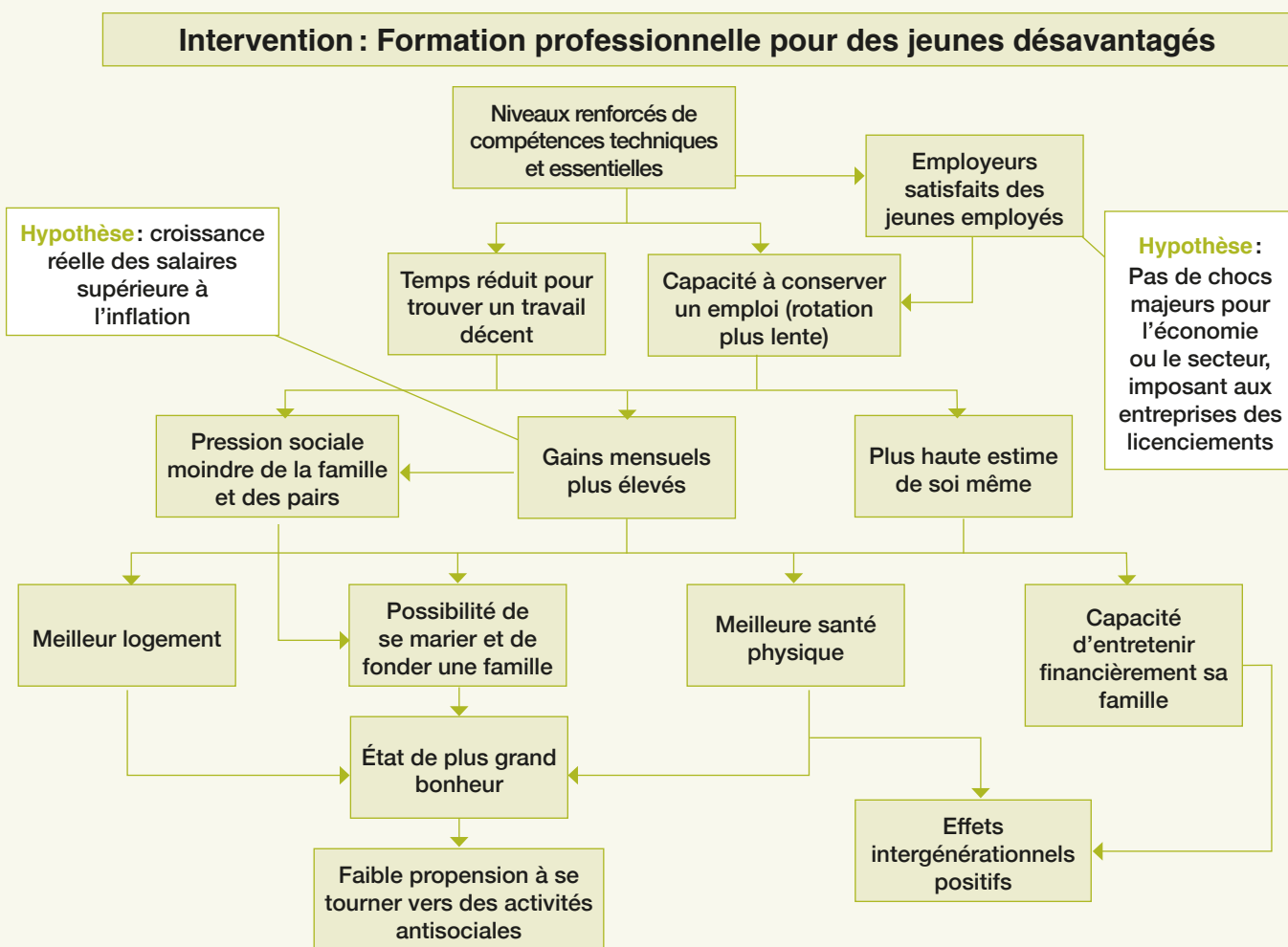
Encadré 3.1 : Recherche de ressources

Les systèmes de suivi peuvent être onéreux. Outre les coûts fixes (matériel et logiciels informatiques, personnel), d'autres coûts variables incluent la formation de recenseurs locaux, la passation de contrats avec des consultants externes et la publication des conclusions (voir tableau 3.1). Il est important qu'un système de suivi d'un projet soit correctement budgétisé. Il arrive souvent que, quand les coûts ont été réalisés, les directeurs de programme hésitent à consacrer d'importantes ressources à un système de suivi car cette dépense semble être effectuée au détriment d'activités de l'intervention. Et pourtant, sans systèmes de suivi approprié, un programme court un risque de sous-performance ou même d'échec. En fin de compte, les systèmes de suivi sont cruciaux pour la gestion du projet et représentent une composante fondamentale de toute intervention.

Tableau 3.1 : Composantes typiques d'un budget de suivi

Coûts fixes	
Coûts de personnel	• Siège : pourcentage de temps d'un coordonnateur de suivi et d'évaluation (S&E) pour gérer le système de S&E. Peut aller de 10 pour cent à 100 pour cent, en fonction de la taille du projet • Localement : d'habitude, 50 à 100 pour cent du temps d'un responsable S&E local pour gérer la mise en œuvre des activités de S&E plus du personnel subalterne
Équipement	Ordinateurs, enregistreurs de son, caméras, etc.
Logiciels	Licences d'outils d'analyse quantitative et qualitative
Coûts variables	
Formation	Renforcement des capacités du personnel, des recenseurs, des membres de la communauté, etc.
Déplacements	Voyage du personnel du Siège sur le terrain pour des vérifications et une assistance technique. Déplacements locaux sur les sites de terrain pour vérifier la mise en œuvre standard des activités de S&E et d'assistance technique
Collecte et analyse des données	Contrats avec des fournisseurs tiers comme des cabinets de sondage
Consultants	Contrats avec des experts extérieurs pour des tâches spécifiques
Impression	Instruments, rapports, etc.

FIGURE 3.1 : THEORIE DU CHANGEMENT ADAPTÉE À UN PROJET D'EMPLOI DES JEUNES

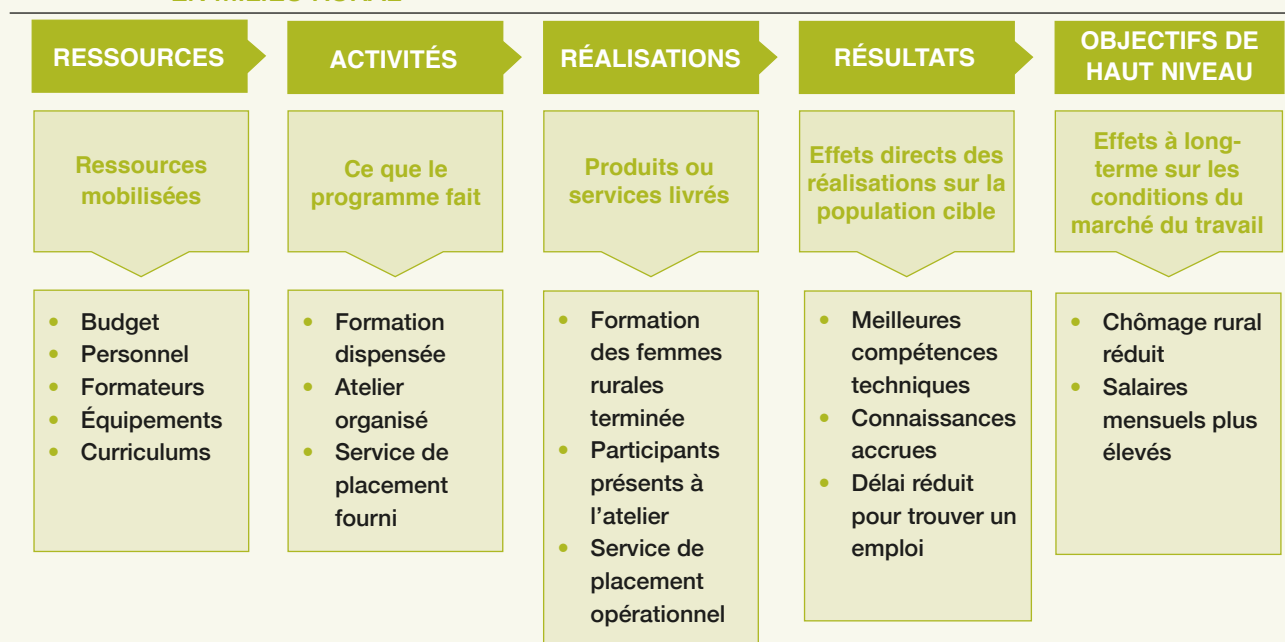


DEFINITION

Une **théorie du changement** est une articulation de la manière dont les planificateurs de programmes/projets projettent de produire des résultats. Les théories du changement sont souvent représentées dans un format visuel à complexité variable et pouvant inclure une approche de cadre logique (structurelle) ou une chaîne de résultats pour décrire la théorie du programme/ projet.

Les hypothèses décrivent les conditions devant exister si la relation de cause à effet de la théorie du changement doit se produire comme attendue. Ce sont des facteurs externes, échappant au contrôle de l'intervention mais néanmoins cruciaux pour le succès de l'intervention.

FIGURE 3.2: EXEMPLE D'UNE CHAÎNE DE RÉSULTATS ADAPTÉE À UNE INTERVENTION SUR L'EMPLOI EN MILIEU RURAL



DEFINITION

Ressources: Les ressources utilisées par le projet : budget, personnel, partenaires et équipements.

Activités: Les actions, processus, techniques, outils, événements et technologies du programme. Décrire ces activités par un verbe d'action (*fournir, faciliter, dispenser, organiser, etc.*).

Réalisations: Les produits et services fournis par l'organisation d'exécution. Ils indiquent si un programme a été livré comme prévu. Les réalisations sont habituellement exprimées comme étant des actions achevées (*formé, participé, utilisé, financé, etc.*).

Résultats (également appelés objectifs immédiats): Les effets de court à moyen terme (habituellement dans les sept mois ou jusqu'à deux ans après la mise en œuvre) sur la population bénéficiaire résultant des réalisations du projet. Il peut s'agir de changements d'attitudes, de connaissances et de compétences pouvant être souvent des effets relativement immédiats ainsi que de changements d'aspects comme les comportements, le statut du marché du travail, la qualité des emplois, etc., qui sont plus longs à se manifester. Les principaux résultats ciblés doivent être ceux définis dans l'objectif de développement du projet. Les résultats sont habituellement exprimés à un niveau individuel et indiquent un changement observable (*accru, amélioré, réduit, etc.*).

Objectifs de haut niveau: Les objectifs à long terme du projet, liés habituellement au niveau de vie dans les domaines d'intervention. Ils peuvent être influencés par divers facteurs. Ce niveau de la chaîne de résultats est également appelé souvent «objectif du développement» ou «impact». Nous préférons l'expression «objectifs de haut niveau» pour éviter toute confusion avec la signification spécifique de «impact» dans le contexte de l'évaluation des impacts (voir Note 5).

Les intervenants devraient développer une théorie visuelle du changement pour toutes les interventions. Dans l'idéal, elle est élaborée durant la phase de détermination des objectifs de la conception du projet (voir Note 1) quand toutes les parties prenantes peuvent être réunies pour convenir d'une vision commune du projet. **Une théorie du changement** aide le directeur de programme et l'évaluateur à :

- parvenir à une compréhension commune du programme
- parfaire et améliorer la logique du programme en utilisant un outil visuel
- différencier « ce que fait l'intervention » de « ce qu'elle cherche à réaliser »
- communiquer avec l'extérieur ce que fait l'intervention et comment elle établit une différence
- identifier les résultats importants à évaluer.

CHAÎNE DE RÉSULTATS: DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Une théorie du changement peut être « opérationnalisée » sous forme de chaîne de résultats. Les chaînes de valeur (également appelées modèles logiques) donnent aux parties prenantes une « séquence logique et plausible » sur la manière dont l'intervention

prévue aboutira aux résultats souhaités. Comme indiqué dans la Figure 3.2, cela produit une séquence de ressources et les activités et services fournis devraient influencer sur les effets directs et, à long terme, sur notre population cible.

Étape 2: Choisir les indicateurs de performance clés

Quand nous avons une chaîne de résultats, comment savons-nous s'il se passe ce qui est effectivement prévu? L'un des plus grands défis du suivi est le choix du type

d'informations à collecter afin de savoir si nous sommes en train d'atteindre nos objectifs. Nous devons maintenant identifier les indicateurs (de performance clés) appropriés.

IDENTIFICATION D'INDICATEURS

Les indicateurs répondent à la question « Comment saurais-je ? ». Ce sont :

- les aspects clés (ou **proxies**) de l'élément que nous voulons évaluer, même s'ils peuvent ne pas être nécessairement pleinement représentatifs

- les signes tangibles que quelque chose a été fait ou que quelque chose a été réalisé; ce sont les moyens que nous sélectionnons comme marqueurs de notre succès ([Shapiro, 2003](#)).

DEFINITION

Une **proxy** est une mesure indirecte du changement souhaité, étroitement corrélée à ce changement. Elle est communément utilisée quand des mesures directes ne peuvent pas être observées et/ou sont indisponibles. À titre d'exemple, lorsque l'on cherche comment évaluer l'engagement et la participation de jeunes, il peut être approprié de recueillir des informations sur le nombre de jeunes engagés dans le bénévolat localement et combien de temps ils consacrent à ces activités.

Tableau 3.2 : Exemples d'indicateurs d'activités pour des projets d'emplois de jeunes

Type de projet	Activités
Formation et développement des compétences	• Nombre d'ateliers proposés • Nombre d'heures de formation • Nombre de jeunes enquêtés/inscrits • Nombre d'employeurs offrant des stages • Nombre de stages disponibles
Emploi subventionné (ex : programmes de travaux publics et de services publics)	• Nombre de projets de travail obligatoire par type et par lieu • Nombre de municipalités offrant des travaux/services publics
Services de l'emploi (ex : soutien aux placements)	• Nombre de services d'orientation professionnelle créés (dans les agences d'emploi, les écoles, etc.) • Nombre de sessions d'orientation professionnelles proposées • Nombre de salons de carrières et de l'emploi organisés
Promotion des entreprises et de l'entrepreneuriat des jeunes	• Nombre de concours de business plans organisés • Nombre d'heures de services d'appui fournies • Nombre moyen d'heures de mentorat fournies par semaine/mois
Services financiers applicables aux jeunes	• Nombre d'ateliers organisés pour les institutions financières participantes • Nombre de régimes de micro-crédit aux entrepreneurs lancés • Nombre de comptes d'épargne ciblant les jeunes créés

Tableau 3.3 : Exemples d'indicateurs de production pour les projets d'emploi de jeunes

Type de projet	Réalizations
Formation et développement des compétences	• Nombre et pourcentage de jeunes participants à 80 pour cent au moins de la formation • Nombre de certificats attribués • Nombre de jeunes placés en stage • Longueur moyenne des stages réalisés (en semaines)
Emploi subventionné (ex : programmes de travaux publics et de services publics)	• Nombre de bénéficiaires employés dans chaque activité • Nombre d'emplois temporaires créés (par type et secteur)
Services de l'emploi (ex : soutien aux placements)	• Nombre de jeunes participant aux services de placement • Nombre et pourcentage de mises en relation entre jeunes et employeurs • Nombre de sociétés et de jeunes participant aux salons de carrières/ de l'emploi au niveau local
Promotion des entreprises et de l'entrepreneuriat des jeunes	• Nombre de jeunes soumettant des business plans complets • Nombre d'entreprises de jeunes soutenues chaque année • Nombre et pourcentage de jeunes parlant à leur mentor au moins une fois tous les quinze jours
Services financiers applicables aux jeunes	• Nombre de membres du personnel dans des institutions financières partenaires • Nombre de prêts commerciaux accordés à des jeunes (par type d'entreprise) • Taille moyenne des prêts • Nombre de comptes d'épargne ouverts par des jeunes

Les indicateurs sont un élément crucial d'un système de suivi car ils déterminent toute la collecte, l'analyse et la communication de données subséquentes. Sans un ensemble bien défini d'indicateurs, les activités de suivi et d'évaluation (S&E) perdent leur capacité de comparaison des progrès réels par rapport à ce qui était prévu et convenu (Gosparini et al., 2003). Les indicateurs sont nécessaires à chaque niveau de la chaîne de résultats.¹ Ceux au niveau des réalisations, des résultats et des objectifs de plus haut niveau sont appelés « indicateurs de performance clés ».

Les indicateurs de ressources mesurent l'utilisation des ressources. Ils identifient si vous avez les ressources nécessaires requises pour mettre en œuvre l'intervention. Les indicateurs de ressources courants sont :

- ▶ les affectations et les dépenses budgétaires
- ▶ le montant et la part des fonds correspondants collectés
- ▶ le nombre de membres du personnel, par niveau
- ▶ le nombre de facilitateurs locaux sous contrat
- ▶ le nombre d'organisations locales fournissant des contributions en nature.

¹ La section suivante est fondée sur une directive du Gouvernement du Royaume-Uni. Consultable sur : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304626/Indicators.pdf.

Les indicateurs d'activité mesurent ce que fait l'intervention. Ils cherchent à comprendre dans quelle mesure un projet a été livré comme prévu et à identifier les obstacles à la mise en œuvre. Le tableau 3.2 présente des exemples d'indicateurs d'activités pour différents types d'interventions en faveur de l'emploi des jeunes.

Les indicateurs de réalisation évaluent ce que produit l'intervention. Ils décrivent la production de produits et de services tangibles, tels que la formation et l'assistance technique. Le tableau 3.3 présente des exemples d'indicateurs de réalisation pour différents types d'interventions en faveur de l'emploi des jeunes.

Les indicateurs de résultats et d'objectif de haut niveau requièrent une attention particulière. Les résultats des interventions en faveur de l'emploi des jeunes peuvent être très divers et ne pas se limiter aux résultats du marché du travail. Nous devons donc choisir des indicateurs dans différents domaines de l'emploi, notamment les opportunités d'emploi, la qualité des emplois, l'égalité d'accès à l'emploi et au développement des compétences. La Note 2 prépose un « menu » d'indicateurs que peuvent choisir les interventions en faveur de l'emploi des jeunes lors de la détermination des résultats et des objectifs de niveau plus élevé.

BONNE PRATIQUE POUR LA SÉLECTION DES INDICATEURS

Ajouter d'autres parties prenantes : Le choix d'indicateurs sans l'implication appropriée de parties prenantes internes et externes peut causer un manque d'appropriation (Kusek and Rist, 2004). Collaborer avec des partenaires locaux et des parties prenantes dans

la communauté permet de mener à un ensemble mutuellement convenu de buts, d'objectifs et d'indicateurs de performance pour le programme.

Choisir le bon nombre d'indicateurs: Il est courant de définir plusieurs indicateurs pour chaque élément de la chaîne de résultats, en particulier les résultats ou les résultats de niveau plus élevé. Le choix de trop d'indicateurs complique toutefois le système

de suivi et augmente la charge de la collecte, de l'analyse et la communication de données. Il est important d'identifier deux ou trois indicateurs clés qui capturent le mieux chaque changement de la chaîne de résultats (voir Tableau 3.4 pour des exemples).

Tableau 3.4 : Exemples d'indicateurs

Catégorie	Résultats	Indicateurs autres que SMART	Le problème ?	Indicateurs SMART
Ressources	Deux formateurs et des installations dans le budget de 10 000 USD.	Deux formateurs achèvent au moins deux cours de formation, chacun dans le cadre du budget.	Non pertinent (décrit le niveau d'activité de la chaîne de valeur).	• Deux formateurs qualifiés, équipés et déployés • Coût du programme en USD dans le cadre du budget.
Activité	Formation en compétences essentielles auprès de jeunes (20 heures).	Formation dispensée.	Ni spécifique (ni claire concernant les informations à collecter) ni mesurable (aucun moyen de vérifier objectivement la dispense de formation).	• Nombre d'heures de formation dispensées • Nombre de jeunes participant par âge, par sexe, niveau d'éducation • Date à laquelle la formation a été dispensée.
Réalisations	100 jeunes ont participé à la formation.	Nombre de jeunes ayant fini la formation (par âge, sexe, niveau d'éducation).	Non temporellement définies (incertitude quant au moment de la collecte et de l'évaluation des informations).	Nombre de jeunes ayant terminé la formation (par âge, sexe, niveau d'éducation) à la fin de chaque mois civil.
Résultats	Connaissance accrue de la communication effective.	À la fin du programme : • Nombre et pourcentage de jeunes ayant renforcé leur confiance en raison de meilleures capacités de communication.	Non attribuable (l'auto-confiance peut être un effet indirect de la formation en compétences mais non directement lié aux efforts de l'intervention).	À la fin du programme : • nombre et pourcentage de jeunes capables de communiquer efficacement, par rapport à une échelle de communication prédéterminée. • nombre et pourcentage de jeunes dotés de meilleures compétences en résolution des problèmes par rapport à une échelle de résolution des problèmes prédéterminée.
Objectif de haut niveau	Meilleur emploi des jeunes âgés de 18 à 24 ans.	Les jeunes trouvent plus facilement du travail qu'avant l'intervention.	Non spécifique (vague sur les informations nécessaires) et sans contrainte temporelle.	Nombre et pourcentage de jeunes âgés de 18 à 24 ans sans emploi qui reçoivent plus que le salaire minimum dans leur domaine de formation dans les trois mois ayant suivi la fin du programme.

Répondre aux normes de qualité: Bien qu'il n'y ait pas de principes absolus régissant ce qui fait un bon indicateur, les caractéristiques SMART couramment citées peuvent être utiles. Les indicateurs SMART sont les suivants:

- ▶ **Spécifiques** – pour énoncer clairement quelles informations sont requises
- ▶ **Mesurables** – pour garantir que les informations puissent être obtenues effectivement à un coût raisonnable
- ▶ **Acceptables** – aux efforts de l'intervention
- ▶ **Réalistes** – selon le résultat que nous souhaitons évaluer
- ▶ **Temporellement définis** – pour garantir que les données puissent être obtenues de façon opportune à une fréquence raisonnable.

Ne soyez pas simplement « SMART » ... CONSTRUISEZ :

Les indicateurs conduisant à l'apprentissage et renforçant la responsabilisation ne doivent pas seulement être techniquement robustes (en remplissant les critères SMART), ils doivent aussi aider les réalisateurs du programme à évaluer, analyser et améliorer l'impact qu'ils ont sur les **groupes cibles**. L'investisseur social **Acumen Fund** a proposé que les indicateurs se conforment également aux caractéristiques BUILD. Les informations recueillies à travers les indicateurs BUILD sont:

- ▶ **Bas en haut (ascendantes)** – entretiennent l'habitude d'écouter les partenaires des programmes et les groupes cibles afin de donner une vue d'ensemble recevable de leurs besoins et de leurs intérêts

- ▶ **Utiles** – produisent des données d'une qualité suffisante pour soutenir la prise de décision
- ▶ **Itératives** – autorisent l'apprentissage, l'adaptation et la réplication
- ▶ **Légères** – utilisent des outils peu coûteux en termes de temps et d'argent
- ▶ **Dynamiques** – permettent une rapide collecte de données dans un environnement à évolution rapide.

Établir une situation de référence : La situation de référence nous informe sur la valeur d'un indicateur au début ou, dans l'idéal, juste avant la période de mise en œuvre. La connaissance de la valeur de la situation de référence des indicateurs nous permet de définir des cibles réalistes et de suivre les progrès futurs par rapport à la situation initiale. À titre d'exemple, si nous souhaitons suivre les revenus des participants sur le temps, les données de nos formulaires d'inscription au programme peuvent nous indiquer que les revenus mensuels moyens des participants au début du programme sont de 100 USD. C'est notre situation de référence qui nous permet de comparer l'évolution des revenus durant et après notre intervention.

Définir des cibles : Si des indicateurs ne sont pas dotés d'un calendrier ou sont affectés par l'ampleur du changement, nous ne saurons pas si nous sommes sur la voie ou si nous avons atteint notre objectif. À titre d'exemple, si le résultat souhaité est l'augmentation des revenus du ménage, notre indicateur peut être les gains mensuels en dollars des États-Unis. La cible peut ensuite être fixée à une augmentation de 30 pour cent (magnitude) en trois ans (calendrier). Chaque indicateur ne doit pas avoir plus d'une cible par période spécifiée. Si l'établissement de cibles numériques fermes

DEFINITION

Un groupe cible est composé d'individus ou d'organisations spécifiques pour lesquels est effectuée une intervention de développement.

Encadré 3.2: Prédiction des résultats

Les prévisions sont les résultats attendus d'une intervention dans un certain délai. Elles servent à un certain nombre d'objectifs.

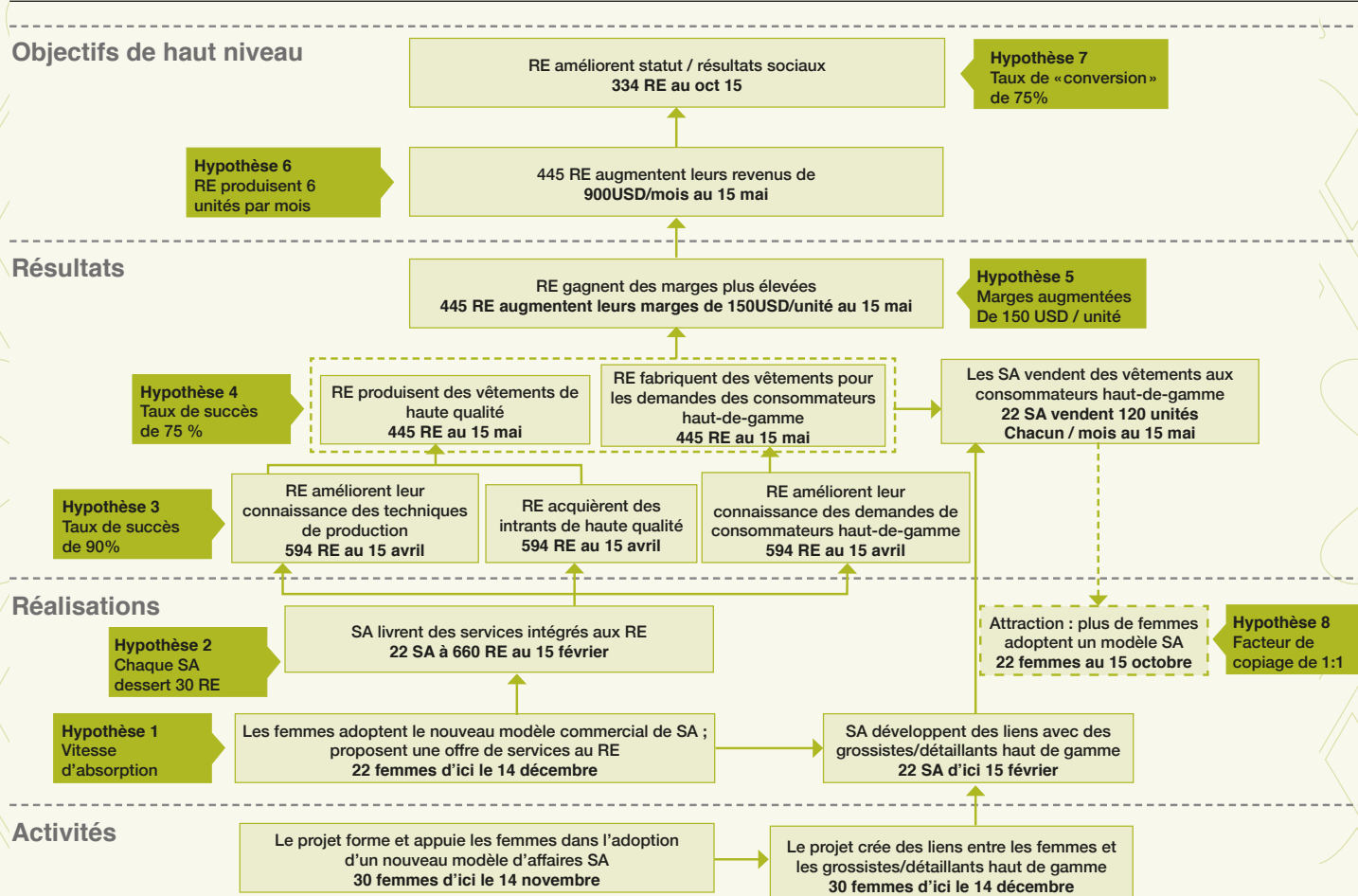
Au niveau de l'intervention, les prévisions aident les équipes d'exécution à réfléchir au moment où le changement se produira probablement. C'est donc un important facteur pour la planification effective de l'évaluation des activités de suivi. Les prévisions et les hypothèses sur lesquelles elles sont fondées aident aussi à identifier les déficits de connaissance ainsi que les zones de collecte de données. Les prévisions peuvent aussi alimenter les décisions de gestion des portefeuilles sur le lieu, le moment et la manière d'intervenir pour atteindre de plus grandes échelles et viabilité, et, à prendre des décisions sur différentes optimisations des ressources.

Pour être efficaces, les prévisions doivent être établies au début d'une intervention. Ce ne sont pas de pures spéculations, mais des estimations raisonnées des changements pouvant être attendus des activités de l'intervention. Des prévisions sont faites pour toutes les cases de la chaîne de résultats de chaque intervention, elles sont faites pour les deux années suivant la fin de l'intervention. Chaque prévision doit être fondée sur des hypothèses soigneusement mûries et sur les conclusions de l'analyse et de la recherche sur le marché, les observations sur le terrain et d'autres sources crédibles, telles que les données du gouvernement, des études pertinentes dans le cadre de projets de développement, etc.

Il est important de noter que les prévisions ne sont pas des cibles, puisque ces dernières tendent à être fixes et à dénoter les attentes des bailleurs en termes de performance. Les prévisions doivent être régulièrement revues (au minimum, deux fois par an) et actualisées si nécessaire de manière à refléter les nouvelles données recueillies et à clarifier les hypothèses.

La Figure 3.3 est un exemple de prévision par rapport à une chaîne de résultats et des hypothèses, anticipant l'impact d'une intervention sur des entrepreneurs ruraux (RE) et des agents de ventes (SA).

FIGURE 3.3: EXEMPLE DE PRÉVISION



est trop arbitraire, les cibles peuvent également être exprimées sous forme d'une fourchette (voir projection des résultats de l'Encadré 3.2).

Assurer la cohérence : Bien que cela ne soit pas toujours possible, pour assurer un suivi cohérent, nous devrions chercher à conserver les mêmes indicateurs durant toute une intervention. Cela dit, il n'est pas rare d'ajouter de nouveaux indicateurs et d'en abandonner d'anciens au fur et à mesure que nous modifions la conception du programme ou que nous rationalisons le système de suivi. Il est toutefois important de maintenir un niveau de fidélité à nos objectifs initiaux : si nous trouvons que notre projet n'atteindra pas son but initial mais un autre but (pouvant

TIP



Il est habituellement judicieux de piloter les indicateurs durant les phases initiales d'une intervention avant de les intégrer dans le système de suivi. Cela démontre s'ils fonctionnent bien dans la pratique et s'ils saisissent effectivement les informations que cherchent à recueillir le directeur de projet et d'autres parties prenantes.

même être d'une plus grande valeur), nous devons reconnaître ce facteur dans nos rapports. Les indicateurs acceptés au début de l'intervention ne devraient pas être changés à moins que des critères objectifs ne le justifient.

Étape 3 : Sélectionner des outils de collecte de données

Pour chaque indicateur, nous devons choisir comment recueillir des informations. Nous pouvons en général utiliser deux types de données : quantitatives et qualitatives.

Les **données quantitatives** se présentent sous forme numérique et peuvent être mises dans des catégories, classées ou ordonnées. Les méthodes quantitatives visent à fournir des données objectivement mesurables sur les profils démographiques ou socio-économiques, en ayant souvent recours à des techniques statistiques. Elles sont souvent fondées sur des instruments structurés normalisés qui facilitent l'agrégation et l'analyse comparative. Des exemples courants en sont les tests, les enquêtes et les recensements.

Les **données qualitatives** se présentent sous forme non-numériques et visent à faire comprendre comment et pourquoi les individus pensent et se comportent comme ils le font.

Les méthodes qualitatives cherchent à comprendre les événements dans les perspectives des parties prenantes, à analyser comment différents groupes de personnes interprètent leurs expériences et construisent la réalité. Des exemples courants de méthodes qualitatives sont les entretiens non structurés ou semi-structurés, les groupes de discussion et l'observation directe des participants. Les méthodes qualitatives tendent à être plus rapidement mises en œuvre que les méthodes quantitatives et elles sont souvent moins onéreuses.

La combinaison de données qualitatives et quantitatives (en appliquant l'approche « méthodes combinées ») est souvent recommandée pour avoir une vue globale de la mise en œuvre et de l'efficacité d'un programme.

Tableau 3.5 : Aperçu des outils de collecte de données

Outil	Description	Utilisation	Avantages	Limites
Dossiers administratifs et de gestion	Documents donnant des informations sur les processus de gestion du projet	Pour examiner l'efficacité de la mise en œuvre de la gestion ou de la stratégie du projet	Donnent des informations difficiles à obtenir par d'autres moyens	- Spécifiques au programme, non généralisables - Dépendent de la fiabilité des systèmes de gestion des dossiers
Visites de terrain (combinaison d'observations et d'entretiens)	Examen en profondeur d'un site ou d'un lieu spécifique	Pour suivre et comprendre le contexte	- Niveau élevé de détails - Accès à des données d'observation	- Spécifiques au programme, non généralisable - Dépendent fortement de l'accès à des données appropriées sur place
Entretiens avec des informateurs clés	Méthode de collecte de données en profondeur auprès d'individus très informés	Pour obtenir des informations spécifiques et très détaillées sur une question particulière ou un ensemble de questions particulières	- Niveau élevé de détails - Possibilité de prendre en compte des questions imprévues - Flexibilité d'explorer des questions en profondeur - Possibilité de saisir diverses perspectives de parties prenantes	- Spécifiques au programme, non généralisables - Qualité hautement variable en fonction des compétences de l'enquêteur et de la mise en condition de la personne interrogée
Groupes de consultation	Méthode de collecte de données en profondeur auprès de membres informés d'une sous-population spécifique (ex : femmes, jeunes, travailleurs âgés)	Pour obtenir des informations spécifiques et très détaillées sur les points de vue de parties prenantes sur une question spécifique ou un ensemble de questions spécifiques	- Comparables aux entretiens avec des informateurs clés - Permettent une interaction avec et entre les participants	- Spécifiques au programme, non généralisables - Qualité hautement indépendante de la dynamique du groupe (ex : les participants peuvent être influencés par le modérateur ou les membres dominants du groupe) - Difficultés d'interprétation - Analyse chronophage
Observations directes	Méthode de collecte de données par observation directe (ex : observation d'une salle de classe), informations enregistrées dans un journal ou un agenda	Pour obtenir des données naturalistes	- Niveau élevé de détails émanant d'un observateur neutre - Donne des informations sur les comportements réels plutôt que sur les dires de l'intéressé	- Non généralisables - Risque élevé de préjugé de l'observateur - Difficultés d'interprétation et de codification
Examen de dossiers officiels	Documents officiels donnant des informations générales ou des données historiques sur certains phénomènes	Pour examiner les processus sous-jacents ou les tendances/données historiques de certains phénomènes	- Donne des informations pouvant être difficiles à obtenir par d'autres moyens - Méthode peu chère	- Limitations d'accès possibles - Les données peuvent ne pas être exactement celles nécessaires
Mini-enquêtes (souvent fondées sur des mobiles)	Courts questionnaires/enquêtes collectant un ensemble limité de données	Pour obtenir des données quantitatives sur un nombre limité de personnes ou de questions	Méthode plus rapide et moins chère que les enquêtes auprès des ménages	Portée limitée et donc habituellement non représentative
Enquêtes auprès des ménages	Large ensemble de questions d'enquête dont les réponses peuvent être codées en continuité	Pour obtenir des informations sur un grand nombre de personnes interrogées sur leur statut socioéconomique, les données démographiques, les schémas de consommation, etc..	- Donne des informations approfondies sur la population concernée - Plus généralisables que les mini-enquêtes - Peuvent être destinées à collecter des données d'un intérêt spécifique	- Coûteuses - Requièrent une expertise spéciale pour en garantir la validité - Difficultés à persuader les individus de répondre à un long questionnaire
Enquêtes par panel (à échantillon constant)	Étude longitudinale dans laquelle les variables sont évaluées sur les mêmes unités tout le temps	Similaires aux enquêtes auprès des ménages avec un intérêt particulier à évaluer les changements sur la durée	- Similaires aux enquêtes auprès des ménages - Peuvent saisir la dynamique sur une certaine durée	- Similaires aux enquêtes auprès des ménages - Problèmes éventuels de fidélisation des participants

QUELS OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES ?

Divers outils de collecte de données peuvent être employés à chaque niveau de la chaîne de résultats. Le tableau 3.5 décrit une gamme d'outils courants ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients. L'observation directe et les visites de terrain peuvent produire des données pour les indicateurs de réalisation comme, par exemple, le nombre de petites entreprises créées. L'évaluation des résultats requiert souvent une combinaison d'enquêtes formelles produisant des informations quantitatives fiables et de méthodes qualitatives comme les entretiens avec des intervenants

clés ou des groupes de discussion afin de comprendre les mécanismes sous-tendant la raison et la manière dont certains effets peuvent être réalisés. Enfin, dans la mesure où les résultats de niveau plus élevé sont habituellement liés à des changements plus importants, échappant au contrôle du projet, les statistiques officielles peuvent être utiles quand il en existe pour des zones géographiques réduites (comme les municipalités) et qu'elles peuvent être désagrégées par des caractéristiques sociodémographiques.

QUAND COLLECTER DES DONNÉES DE SUIVI ?

De nombreux programmes de développement déploient une approche de « gestion adaptative » – réduisant la boucle de rétroaction entre les activités et leurs effets en suivant les changements en quasi-temps réel et en adaptant souplement les plans, en se fondant sur l'expérience. L'accès à des données de bonne qualité a longtemps été le facteur limitant un apprentissage itératif aussi rapide. Toutefois, un certain nombre d'innovations récentes fondées sur la technologie ont réduit les coûts et le temps requis pour la collecte de données (voir Encadrés 3.3 et 3.4). L'augmentation subite de la possession de téléphones mobiles dans certaines parties du monde en développement a fait des SMS et des appels téléphoniques un moyen courant d'enquête. Ces méthodes fondées sur la technologie ne collectent pas seulement des données en temps réel mais elles réduisent aussi considérablement les coûts de l'évaluation en comparaison des techniques face-à-face. Au Kenya, par exemple, le prix de l'administration d'une enquête par SMS peut être aussi modique que 0,17 \$ par personne interrogée et 7,17 \$ pour une enquête par appel téléphonique.¹

TIP



Utilisez des méthodes quantitatives lorsque :

- Vous avez besoin de données numériques ou généralisables pour convaincre les preneurs de décision ou pour prendre des décisions concernant la généralisation d'un programme
- Vous avez besoin de statistiques représentatives de la population cible, de sa situation, de son comportement et de sa manière d'être.

Utilisez des méthodes qualitatives lorsque :

- Vous devez répondre aux questions de « comment » et « pourquoi », c'est-à-dire quand les données quantitatives doivent être qualifiées pour expliquer les motivations et raisons d'être affectant les comportements
- Vous donnez préférence aux approches participatives.

¹ Sur la base d'une enquête SMS standard de 10 questions et d'une enquête d'un centre appel de 30

minutes ne prenant pas en compte les coûts de main d'œuvre. Prix d'EngageSpark, corrects en janvier 2018.

Il y a un atout à utiliser des mécanismes de feedbacks, en particulier ceux fondés sur la technologie, même quand les résultats sont plus prévisibles, puisqu'ils peuvent réduire les coûts de la collecte de données. Cette approche convient particulièrement aux environnements opérationnels fragiles complexes à évolution rapide – ou aux modèles d'intervention innovants – où les éléments sous-tendant la théorie du changement sont plus incertains. En revanche, selon certaines études, le fait d'attacher une trop grande importance aux enquêtes mobiles en particulier peut donner lieu à des biais à l'encontre de groupes plus marginalisés/vulnérables qui peuvent ne pas avoir accès à des téléphones mobiles ou à une bonne connection.

TIP

Le moment de la collecte de données devrait être planifié en fonction des réalités locales afin que cette collecte ne représente pas une charge pour un individu ou pour une famille. La collecte de données ne devrait pas coïncider avec les examens des jeunes, par exemple, ou quand la main-d'œuvre de jeunes est nécessaire durant des saisons agricoles particulières.

Les projets devraient donc commencer par une évaluation de la pénétration probable de la téléphonie mobile dans les communautés cibles.

Encadré 3.3: Maîtrise de la technologie pour les données en temps réel

L'investisseur social Acumen entreprend des enquêtes mobiles dans le cadre de son Lean Data Service. Les données « Lean » (un type de mini-enquête, telle que décrite dans le tableau 3.5) visent à collecter des données de suivi significatives tout en sollicitant peu les personnes interrogées en temps et en attention. En 2015, Acumen a travaillé avec Edubridge, une société de formation professionnelle cherchant à améliorer les résultats du marché du travail pour les travailleurs migrant des zones rurales vers celles urbaines en Inde. La société souhaitait avoir une réponse à une question cruciale de sa théorie du changement : En quoi les stagiaires « qui réussissent » – ceux à qui on offre des emplois qu'ils acceptent immédiatement après la formation d'Edubridge – diffèrent-ils des stagiaires « qui réussissent moins bien » ?

Acumen Lean Data a mené une enquête par téléphone auprès de plusieurs populations distinctes : personnes ayant exprimé un intérêt pour les cours d'Edubridge, mais ne s'étant jamais inscrites pour en suivre un ; personnes ayant suivi un cours d'Edubridge mais n'ayant pas accepté une offre d'emploi reçue par la suite et personnes ayant suivi un cours et accepté une offre d'emploi. Le projet a duré quatre mois. Les opérateurs du centre d'appel d'Edubridge ont rempli le rôle de recenseurs, consacrant une heure de leur temps par jour aux appels de l'enquête. Ils ont passé un total de 650 appels de sept à huit minutes chacun.

Les résultats ont donné un riche aperçu des résultats d'Edubridge. La théorie du changement avait pour hypothèse que les stagiaires ayant des amis proches dans des zones urbaines accepteraient plus probablement des emplois que les autres stagiaires. Cela s'est avéré exact : les stagiaires ayant des amis dans une ville où se trouvait un emploi avaient 21 pour cent plus de chance de prendre cet emploi que ceux qui n'en avaient pas. Une autre hypothèse était que les stagiaires de familles à revenus plus élevés accepteraient plus probablement un emploi que ceux de familles à revenus plus faibles. Cela ne s'est pas avéré exact. Ceux qui avaient accepté un emploi étaient 8 pour cent plus pauvres que ceux qui ne l'avaient pas fait. La société utilise aujourd'hui les données de l'enquête pour donner forme à sa stratégie au moment où elle se prépare à élargir ses opérations à 100 centres de formation au cours des prochaines années.

Source: Adapté de [Dichter et al. \(2016\)](#).

Principaux points de décision :

- Le programme intervient-il dans un environnement limité en données ?
- La théorie du changement est-elle moins « avérée » et les résultats finaux sont-ils plus incertains ?
- Les téléphones mobiles, et en particulier les smartphones, sont-ils largement utilisés dans le pays/la communauté ?

Recommandations :

- Envisager un suivi technologique chaque fois que possible mais, en particulier, quand l'accès physique aux groupes cibles est limité et entraînerait des coûts prohibitifs, en particulier en cas de longues distances entre les bénéficiaires.
- Examiner toutefois, attentivement, si un suivi exclusivement technologique causera l'exclusion de groupes vulnérables. Envisager une combinaison d'outils de collecte de données, comme les entretiens individuels « traditionnels » et l'observation sur le terrain, avec la collecte de données numérique à distance.

TIP

Préoccupez-vous des conflits d'intérêt quand vous assignez des responsabilités dans la collecte et la communication d'informations. À titre d'exemple, les enseignants ou les formateurs peuvent avoir intérêt à tricher en enregistrant les résultats (comme le nombre d'heures de formation dispensées) ou les réalisations (comme le nombre de jeunes ayant amélioré leurs notes d'examen ou ayant trouvé un emploi). Pour garantir la fiabilité des données, nous recommandons : (1) d'avoir recours à des observateurs neutres pour assurer un suivi indépendant, et (2) de vérifier l'exactitude des informations fournies, au moins sporadiquement, en effectuant des visites sur le terrain non annoncées ou d'autres moyens

Encadré 3.4 : La collecte de données mobiles est moins chère... mais est-elle fiable ?

Au Kenya, le Programme alimentaire mondial souhaitait savoir si les téléphones mobiles pouvaient être utilisés pour recueillir des informations fiables sur les indicateurs de nutrition. Il a procédé à un essai expérimental pour voir si le mode de collecte des données affectait les réponses à l'enquête. La comparaison entre les enquêtes téléphoniques assistées par ordinateur (CATI – technique d'enquête téléphonique dans laquelle l'interviewer suit un texte fourni par une application logicielle) et les entretiens en tête à tête (F2F) a fait apparaître un certain nombre d'avantages et d'inconvénients.

Avantages :

- Taux de réponse plus élevés avec CATI
- Un tiers du coût de F2F par enquête (5 \$ au lieu de 16 \$)
- Plus grande facilité de recueillir des données sur des zones peu sûres.

Inconvénients :

- Risque plus élevé de partialité dans l'échantillonnage : les femmes sans téléphone mobile avaient généralement moins d'actifs
- Couverture de réseau inégale
- Plus grande difficulté à collecter divers résultats sociaux, concernant en particulier les sujets plus sensibles.

Source: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/hachhethu_kusum_day3_session9_room1.pdf

QUI COLLECTE LES DONNÉES ?

Il est important de définir clairement les responsabilités dans la collecte de données. Dans la pratique, la responsabilité de différents types de suivi incombe à différents acteurs, sur le terrain et au siège. Les personnes suivantes pourraient être recrutées comme collecteurs de données dans différentes circonstances :

- ▶ directeurs de programmes
- ▶ membres de l'équipe locale du projet ou les agents S&E
- ▶ partenaires d'exécution locaux (ex : enseignants, formateurs, responsables des prêts)
- ▶ bénéficiaires
- ▶ autres parties prenantes locales (notamment parents et membres de la communauté)
- ▶ recenseurs bénévoles (ex : étudiants)
- ▶ consultants externes
- ▶ cabinets de sondage.

Lors de la définition des responsabilités dans la collecte de données, il est nécessaire de clarifier ce qui se passe lorsque les informations ont été recueillies et d'intégrer des plans de collecte de données accompagnés de procédures de conservation, d'agrégation et d'analyse de ces données pour garantir que ceux qui ont besoin de ces informations y aient accès de manière opportune.

Il existe un certain nombre de fournisseurs de « paquets complets » qui offrent des solutions technologiques et se servent souvent d'enquêtes universelles et de banques de questions pour automatiser la collecte, l'agrégation et la présentation des données. Les fournisseurs de service pertinents

pour la collecte de données sur les résultats de l'emploi sont ULULA, un logiciel multilingue d'implication et de S&E des parties prenantes dans la gestion de chaînes d'approvisionnement pour celles concernées, Laborvoices qui permet notamment l'obtention des feedbacks des travailleurs et des fournisseurs, ou Laborlink, une solution en ligne axée sur les travailleurs utilisant leurs feedbacks directs pour identifier et évaluer les améliorations des usines. Les autres fournisseurs de services offrant une collecte de données technologique sont notamment les suivants :

- ▶ <https://www.engagespark.com/> (appels téléphoniques, SMS et médias sociaux)
- ▶ <https://telerivet.com/> (SMS et appels téléphoniques)
- ▶ <https://www.ushahidi.com/> (enquêtes mobiles auprès d'un grand nombre)
- ▶ <http://www.frontlinesms.com/> (textos)
- ▶ <https://www.echomobile.org/public/main> (SMS, appels téléphoniques, capteurs, web)
- ▶ <https://viamo.io/> (enquêtes par téléphonie mobile).

Pour en savoir davantage sur le suivi et l'évaluation participatifs, consulter [Sabo Flores \(2008\)](#), [Powers and Tiffany \(2006\)](#) et [Chambers \(2007\)](#).

Pour un exemple de la manière dont le suivi photographique a amélioré la présence d'enseignants et réduit la nécessité de visites de suivi en Inde, voir [Duflo et al. \(2012\)](#).

Étape 4 : Déployer le système pour l'agrégation, l'analyse et la communication des résultats

Les principales parties du système de suivi peuvent être regroupées sous forme de la matrice **du cadre logique**. Cet outil répandu de gestion de projet résume la chaîne des

résultats, les indicateurs, les outils de collecte de données et les hypothèses. Un exemple en est donné dans le tableau 3.6.

AGRÉGATION DES RESULTATS

En fonction de la complexité du programme, il peut être nécessaire d'agréger les données c'est-à-dire, les compiler pour faciliter leur traitement et leur analyse. Les données peuvent être agrégées au niveau d'une intervention (par exemple, différentes données sur le même indicateur mais provenant de différentes cohortes de formation ou lieux géographiques) ou sur un programme (par exemple, le nombre d'emplois créés pour les jeunes à travers différentes interventions).

L'équipe du projet doit déterminer les meilleurs moyens d'organiser les données pour l'efficacité de l'analyse. Pour la plupart des projets, un simple manuel Excel peut suffire. Pour faciliter l'analyse et le reporting

de programmes plus importants, il peut être judicieux d'établir un **système de gestion de l'information** qui connecte toutes les bases de données utilisées pour les différentes composantes du programme.

Si les données recueillies sont particulièrement complexes, il peut être avantageux d'employer un gestionnaire de bases de données expérimenté pour élaborer des codes et des procédures permettant à plusieurs utilisateurs d'interroger les données et en tirer des résultats avec une formation limitée. Divers systèmes de base de données sont appropriés à cet effet ce qui permet au projet de sélectionner un logiciel combinant sophistication analytique et intuitive.

DEFINITION

Un **cadre logique** (ou «logframe») est un outil de gestion utilisé pour améliorer la conception d'interventions, habituellement au niveau des projets. Il comprend l'identification des éléments stratégiques (ressources, réalisations, résultats, objectifs de haut niveau) et leurs relations causales, les indicateurs et les hypothèses ou les risques pouvant influencer sur le succès et l'échec des interventions.

DEFINITION

Un **système de gestion de l'information** est la combinaison de la technologie informatique, de personnes et de procédures mises en place pour collecter, organiser et analyser les informations afin d'appuyer la prise de décision. Il permet la gestion centrale d'une grande quantité de données et la comparaison d'indicateurs selon les caractéristiques des bénéficiaires et dans le temps.

Tableau 3.6 : Cadre logique d'un programme de promotion de l'entrepreneuriat (exemple tiré du programme Créer et améliorer son entreprise de l'OIT)

Composantes clés de la chaîne de résultats					Indicateurs	Sources	Fréquence	Hypothèses
Objectifs de haut niveau	• Création d'emplois supplémentaires • Amélioration de la qualité de l'emploi • Amélioration de la demande de main-d'œuvre				• Nombre d'emplois équivalents à plein temps • Salaire mensuel moyen • Nombre de jeunes employés contribuant activement à un régime de retraite, maladie ou d'assurance chômage • Délai moyen de pourvoi d'un poste vacant pour les entreprises bénéficiaires	• Données administratives • Enquête auprès des employés	Ex. annuelle	• Réponse des entreprises à la demande des consommateurs • Environnement économique, réglementaire et institutionnel adéquat • Les start-ups bénéficient d'un investissement/crédit
Résultats	• Compétences professionnelles essentielles améliorées				• Nombre de participants plus capables d'analyser et de résoudre les problèmes de leur entreprise • Nombre de plans d'entreprise élaborés • Indicateur de la qualité des plans d'entreprise, par ex. nombre de prêts reçus • Nombre d'entreprises opérationnelles • Nombre d'entreprises nouvellement créées ayant plus d'un employé rémunéré • Nombre et types de meilleures pratiques commerciales établies • Montant des ventes et des bénéfices annuels • Nombre d'employés	• Enquêtes auprès de participants	Ex. semestrielle	• Les participants apprennent de la formation • La formation guide les changements de comportement prévus • Le crédit/la subvention est utilisé(e) pour l'entreprise • L'agence de crédit/le franchiseur n'exploite pas l'entrepreneur
Réalisations	• Nouveau curriculum disponible • Formateurs formés • Services de formation axés sur la demande fournis				• Nombre de formateurs formés • Nombre d'institutions de formation conseillées • Nombre de cours de formation dispensés et de participants présents à chacun d'eux	• Données sur le suivi du programme • Registre des participants	Ex. mensuelle	• Le contenu, l'intensité et la dispense de la formation est adaptée aux besoins du groupe cible • Le groupe correct est ciblé et participe à une formation complète
Activités	• Évaluation du marché • Élaboration de formations à destination de formateurs • Formation et conseils aux formateurs sur la manière de dispenser des prestations de formation • Liaison des entreprises à des organisations de microfinance • Formation en entrepreneuriat, conseils et mentorat							
Ressources	• Budget, personnel, formateurs, partenariats, installations, fournitures, expertise technique, outils de formation							

- Pour les **données qualitatives**, un logiciel d'analyse qualitative informatisé peut être utilisé. Il est possible de choisir entre de nombreuses marques (comme Atlas.ti, NVivo ou MaxQDA), travaillant toutes de manière similaire. Les logiciels d'analyse qualitative permettent à l'utilisateur d'importer tous les documents pertinents (comme des transcriptions d'entretiens et de groupes de discussion, des documents et des photographies de projet) et d'appliquer ensuite un ensemble de codes prédéterminés. En fonction du niveau de formation de l'utilisateur, les codes peuvent fonctionner comme un outil d'organisation (regroupant tous les sujets similaires de différentes sources) ou permettre une analyse sophistiquée identifiant les relations entre ces sujets.
- Pour les **données quantitatives**, plusieurs systèmes différents peuvent être combinés. Il est possible de recourir à une base de données relationnelles telle que Microsoft

Access. Les bases de données relationnelles facilitent l'enquête et l'affichage de données selon plusieurs variables différentes. Toutefois, les analyses effectuées habituellement dans des bases de données relationnelles sont de nature descriptive et donnent des estimations de la tendance générale (ex : des moyennes, des modes, des médianes, des écarts standards). Si le projet exige une analyse plus sophistiquée et si les instruments sont conçus et administrés pour le permettre, le personnel de S&E peut utiliser un progiciel statistique comme SPSS ou Stata. Outre les progiciels statistiques couramment disponibles, hébergés sur le disque dur d'un seul ordinateur, on a de plus en plus recours à des systèmes de gestion et d'analyse des données sur le « cloud » permettant à une grande équipe de collaborer sur le suivi et les tâches analytiques (voir sous-section précédente).

ANALYSE DES DONNÉES

Le suivi n'aguère de valeurs si nous n'apprenons pas et n'agissons pas sur les données que nous collectons. Un cycle constant de réflexions et d'actions aide les interventions à répondre à des contextes d'exécution souvent dynamiques et à l'évolution des besoins des bénéficiaires du projet. Les organisations et les projets stagnent quand ils n'apprennent pas or un suivi rigoureux nous oblige à continuer à apprendre (Shapiro, 2003).

Les processus de suivi produisent souvent un tableau de données mais peu de connaissances exploitables. L'étape d'interprétation et d'analyse des données est donc cruciale pour garantir que le suivi produise des informations utiles en appui à la prise de décision fondées sur des preuves.

Examiner les données collectées sur les connaissances et les attitudes des jeunes ayant participé à un cours de formation sur le développement des compétences lorsque les réponses à l'enquête ont été collectées et traitées et les données introduites et tabulées dans un fichier Excel par le personnel de l'équipe du projet. Pour analyser ces données et en faire des informations utiles (voir un exemple dans l'Encadré 3.5), l'équipe du projet dispose des « astuces » suivantes :

- **Analyser les informations tout au long de la période de recherche, notamment la collecte de données :** À titre d'exemple, si les résultats de l'étude ne proviennent que d'un district particulier : la quantité limitée de données (seulement 25 pour cent des personnes interrogées ont pu se rappeler avec exactitude les principaux résultats de l'apprentissage) signale-t-elle déjà un problème au niveau du contenu de la formation ? Cela

entraîne-t-il la nécessité d'une collecte de données plus approfondie?

- **Structurer l'analyse autour de la chaîne de résultats :** Il est conseillé à l'équipe du projet de prendre une case spécifique de la théorie du changement comme « point d'entrée » de l'analyse et vérifier si sa logique tient toujours (ex: « la formation des participants démontre une amélioration des compétences techniques »).
- **Inclure dans l'analyse non seulement les problèmes, mais également les solutions potentielles :** Il est recommandé d'éviter de produire simplement une liste de problèmes sans identifier des possibilités de solutions, mais au contraire, d'explorer tous les problèmes identifiés et raccourcir la liste pour ne souligner que quelques points majeurs devant être pris en charge/discutés.
- **S'assurer qu'il y a suffisamment de données pour soutenir l'analyse :** Si les informations sont faibles, alors dites-le et évitez de tirer des conclusions non justifiables. À titre d'exemple, même si l'équipe du projet collecte une série initiale d'enquêtes montrant de faibles niveaux

de connaissances parmi les participants à la formation, la taille de l'échantillonnage (de cinq personnes interrogées) ou le lieu (limité à un district) peuvent être trop limités pour tirer des conclusions exactes.

- **Trianguler les données en utilisant plusieurs sources de données pour vérifier les conclusions et élaborer une base plus solide pour la prise de décision :** Les conclusions d'une seule source de données peuvent susciter des questions nécessitant d'autres recherches, peut-être à l'aide d'autres outils. À titre d'exemple, si les résultats de l'enquête n'indiquent qu'un faible intérêt des jeunes à chercher un emploi, le projet pourrait procéder à des discussions de groupe/entretiens approfondis avec un petit échantillon de personnes interrogées pour en déterminer la raison (si cela ne ressort pas clairement des résultats de l'enquête).

Une discussion détaillée sur l'utilisation des données fondées sur les preuves et la formulation de politiques sur l'emploi des jeunes figure dans la Note 7.

COMMUNICATION DE RESULTATS

Différentes parties prenantes ont des demandes en communication de données diverses. Habituellement, plus l'audience est hiérarchiquement élevée au sein de l'organisation, moins il y a un besoin de fournir des détails et plus il est nécessaire de résumer les conclusions. La présentation de messages clairs, corroborés par des données agrégées, et d'informations concises tend à être plus appropriée pour les audiences de haut niveau qui s'intéressent essentiellement au schéma global.

Il est possible de personnaliser le format des rapports pour convenir à chaque audience (voir tableau 3.7).

Le suivi des données doit toujours être rapporté par rapport à leur situation de référence et cibles et être présenté de manière claire et facile à comprendre. Les outils visuels, comme les graphiques, les diagrammes et les cartes peuvent être très utiles pour illustrer les données et les messages clés.

Tableau 3.7 : Personnalisation des rapports au regard de l'audience cible

Audience cible	Format	Calendrier/fréquence
Personnel du projet	Présentation orale et écrite des synthèses statistiques lors des réunions d'équipe	Hebdomadaire
Equipe de direction	Rapports écrits et présentation orale	Mensuel
Partenaire	Présentation orale et écrite des synthèses statistiques	Mensuel
Donateurs	En fonction des exigences des donateurs. Rapports habituellement brefs illustrant l'état d'avancement du projet, les problèmes rencontrés, les résultats et l'impact, l'efficacité de l'intervention / stratégie, etc.	Trimestriel / Semestriel

Encadré 3.5: Animation du suivi des données

Kuza est un projet du Département pour le développement international (DFID) du Royaume-Uni suivant une approche étendant les opportunités d'emploi aux jeunes démunis et marginalisés de secteurs ciblés du Comté de Mombasa, Kenya. Il vise à augmenter l'employabilité de 8.000 jeunes durant la vie du projet tout en créant au moins 5.000 emplois durables.

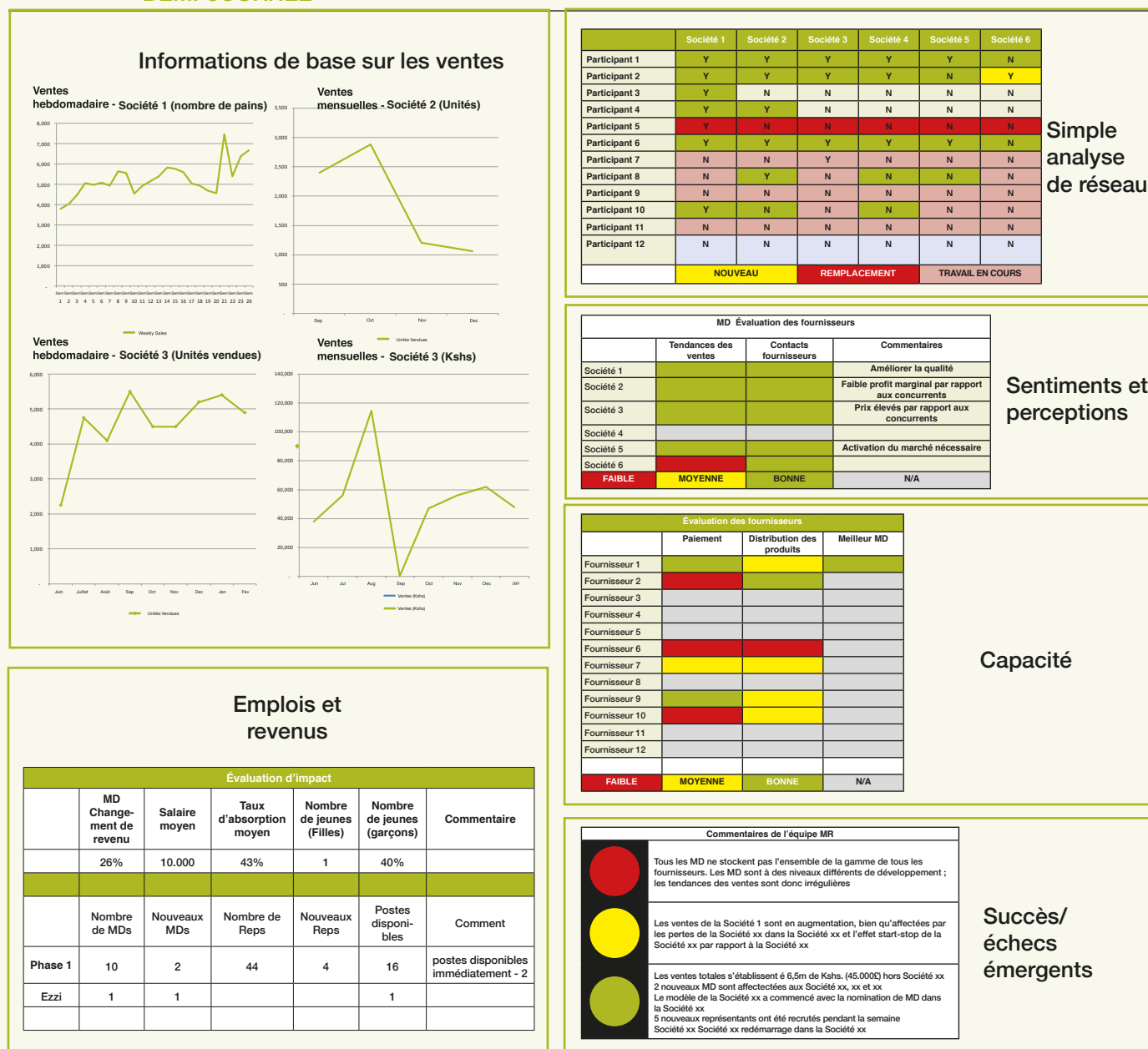
L'analyse précoce du projet a porté sur le défi de l'emploi pour les jeunes à Mombasa. Le taux de chômage de 44 pour cent chez les jeunes était plus élevé que la moyenne nationale et il n'y avait pas d'incohérence significative dans les types de compétences enseignées aux jeunes dans les institutions éducatives existantes et celles requises sur le marché du travail.

Kuza a adopté une approche sectorielle de la transformation et gestion des déchets et la promotion de l'investissement et de la micro-vente. Intervenant dans un contexte dynamique où l'accès à de bonnes données s'est avéré difficile, Kuza a collecté des données de suivi dans une temporalité la plus proche possible de la réalité pour lui permettre de s'adapter et de faire évoluer la conception de son intervention pendant la phase de mise en œuvre. Il s'agissait de :

- Élaborer des hypothèses et conduire des expérimentations de court terme (appelées « micro pilotes ») pour confirmer ou infirmer ces hypothèses
- Recueillir rapidement des informations utiles sur les hypothèses et toutes les évolutions inattendues
- Tirer des conclusions significatives et adapter les comportements
- Réagir rapidement pour identifier et définir de nouvelles bonnes pratiques et limiter/ apprendre des échecs.

Pour aider à mettre en œuvre cette approche, Kuza a élaboré un simple tableau de bord de suivi des données, accessible à tout le personnel (voir figure 3.4). L'idée était d'intégrer les informations de base sur le marché (données sur les ventes) et les données des groupes cibles (sur les emplois et les revenus) pour documenter une prise de décision rapide.

FIGURE 3.4 : TABLEAU DE BORD DU SUIVI DES DONNÉES DURANT UNE FORMATION EN CLASSE D'UNE DEMI-JOURNÉE



Source: ILO (2016) and DCED (2016).



POINTS CLÉS

1. **Toutes les interventions doivent avoir un solide système de suivi pour permettre un suivi continu de la mise en œuvre et des résultats.** Un suivi efficace aide à détecter les problèmes à temps et de prendre des mesures correctives. Le suivi sert aussi de fondement à l'évaluation d'une intervention.
2. **Derrière toute conception de programme se trouve une théorie du changement qui peut être exprimée sous forme de diagramme montrant comment un programme prévoit d'impacter sur ses bénéficiaires.** Elle indique aussi l'ensemble de nos hypothèses sur la raison pour laquelle ces activités particulières du projet favoriseront un changement positif. Les directeurs de programmes et les principales parties prenantes doivent collaborer pour élaborer la théorie du changement et la traduire en chaîne de résultats en vue de fournir aux parties prenantes « une séquence plausible logique » de la manière dont l'intervention prévue aboutira aux résultats souhaités.
3. **Des indicateurs sont nécessaires à chaque niveau de la chaîne de résultats.** Ils nous aident à comprendre si ce qui a été prévu se produit effectivement. Les indicateurs sont un élément crucial d'un système de suivi parce qu'ils conditionnent toutes les collectes, analyses et communications de données subséquentes. Pour chaque indicateur, il est nécessaire de choisir la méthode appropriée de collecte d'informations. Il est en général possible d'utiliser une combinaison de données quantitatives (numériques) et qualitatives (non-numériques). Divers outils de collecte de données peuvent être utilisés à chaque niveau de la chaîne de résultats, depuis l'observation à faible coût jusqu'aux enquêtes complexes à coût élevé.
4. **Le système de suivi produit des informations continues sur l'orientation, le rythme et la magnitude du changement.** Il nous permet aussi d'identifier les développements non anticipés du projet ou de son environnement. Il sert de fondement à la conclusion qu'une intervention évolue dans la direction attendue et fait d'un bon suivi un élément crucial de la gestion efficace d'un projet. Pour y parvenir, les données doivent être systématiquement agrégées, analysées et rapportées.



RESSOURCES CLÉS



- Donor Committee for Enterprise Development. 2016. *The DCED Standard for Measuring Results in Private Sector Development. Control Points and Compliance Criteria. Version V.*



- OIT. 2017. *Policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*, 3rd edn (Genève).



- OIT. 2016. *Development Cooperation Manual* (Genève).



- Roberts, D.; Khattri, N. 2012. *Designing a results framework for achieving results: A how-to guide* (Washington, DC, Independent Evaluation Group/Banque mondiale).

RÉFÉRENCES

- ▶ Baker, J.L. 2000. *Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners* (Washington DC, Banque mondiale)
- ▶ Chambers, R. 2007. *Who counts? The quiet revolution of participation and numbers*, IDS Research Summary of IDS Working Paper 296 (Brighton, Institute of Development Studies).
- ▶ Creswell, J. 2008. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (Thousand Oaks, CA, Sage).
- ▶ Donor Committee for Enterprise Development. 2016. "Measuring better and more inclusive jobs", a presentation at the 2016 DCED Global Seminar, Bangkok, March 14–16.
- ▶ Dichter, S.; Adams, T.; Ebrahim, A. 2016. "The power of lean data", *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- ▶ Duflo, E.; Hanna, R.; Ryan, S.P. 2012. "Incentives work: Getting teachers to come to school", *American Economic Review*, Vol. 102, No. 4, pp. 1241–1278
- ▶ Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M. 2016. *Impact evaluation in practice*, Second Edition (Washington DC, Banque Interaméricaine de Développement et Banque mondiale).
- ▶ Gosparini, P.; Russo, L.; Sirtori, M.; Valmarana, C. 2003. *The monitoring and evaluation manual of the NGOs of the Forum Solint* (Rome, Development Researchers' Network).
- ▶ Organization Internationale du Travail (OIT). 2016. *Crafting Kuza: Towards a systemic approach to job creation for youth in Mombasa* (Genève).
- ▶ Kusek, J.Z.; Rist, R.C. 2004. *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners* (Washington, DC, Banque mondiale).
- ▶ Majurin, E. 2014. *Start and improve your business (SIYB): Implementation guide* (Genève, OIT).
- ▶ Powers, J.L.; Tiffany, J.S. 2006. "Engaging youth in participatory research and evaluation", *Journal of Public Health Management Practice*, November (Suppl.), pp. S79–S87.
- ▶ Sabo Flores, K. 2008. *Youth participatory evaluation: Strategies for engaging young people* (San Francisco, CA: Jossey-Bass).
- ▶ Samarth. 2015. *Results measurement system: User manual*, version 2.0 (SAMARTH - Nepal Market Development Programme).
- ▶ Shapiro, J. 2003. *Monitoring and evaluation* (Washington, DC, CIVICUS).



Étude de cas :

**CRÉATION D'UN SYSTÈME DE SUIVI
POUR LE PROJET POUR L'EMPLOI ET
LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE EN
ZONE RURALE EN JORDANIE**

Cette étude de cas est basée sur le Projet "Emploi et croissance économique en zone rurale en Jordanie" (FIDA).

Objectifs d'apprentissage

A la fin de cette étude de cas, les lecteurs seront en mesure de démontrer les acquis d'apprentissage suivants:

- identifier les principaux résultats de programme et les traduire en une logique d'intervention sous forme de théorie du changement visuelle et à compléter avec des hypothèses sous-jacentes
- choisir les outils de mesure appropriés pour saisir les changements qualitatifs et quantitatifs
- identifier les obstacles à une analyse des données efficace et proposer des solutions pour les surmonter.

Introduction et contexte de l'étude de cas

La croissance économique des dix dernières années n'a pas entraîné d'augmentation significative du nombre d'emplois disponibles pour les Jordaniens. Le taux de chômage est estimé à 15% environ, et chez les jeunes de 15 à 24 ans, il était de 36% en 2017.² Près de 90% de l'ensemble des chômeurs ont moins de 40 ans.

Le secteur agricole jordanien est en train de connaître une transition des méthodes traditionnelles à forte intensité de main-d'œuvre vers des systèmes plus modernes, mécanisés et à forte intensité d'eau. Toutefois, la contribution de l'agriculture au PIB a diminué, passant de 8% du PIB en 1990 à 3,4% en 2012. On estime que 20% de la population dépend de l'agriculture pour une partie de leur revenu et que le secteur est la principale source de revenus de 7 à 8% des Jordaniens.

Des études ont identifié une gamme de cultures à haute valeur en eau que la Jordanie peut produire à des prix compétitifs sur le marché de l'exportation, notamment en hiver (qui est la basse saison pour les producteurs européens). Ces cultures peuvent créer des emplois le long de la chaîne de valeur et une

grande partie du travail effectué est particulièrement adaptée aux femmes résidant en milieu rural. Il est urgent de soutenir une croissance agricole créatrice d'emplois.

À cette fin, et pour appuyer la Stratégie de Réduction de la Pauvreté 2013-2020 du Gouvernement, le Fonds international de développement agricole (FIDA) a financé une initiative de développement agricole dénommée Projet de création d'emplois et de croissance économique en milieu rural (REGEP), qui sera mise en œuvre par la Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO) (Société jordanienne de développement des entreprises). Lancé en 2015, REGEP est exécuté depuis plus de 6 ans avec un budget de 11,34 millions USD. Les principaux résultats consistent à renforcer les capacités techniques et la compétitivité des petits exploitants et des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) rurales et à accroître l'accès à des services financiers ruraux durables et facilement accessibles.

² Estimations modélisées de l'OIT pour 2017, disponible sur le site : www.ilo.org/ilostat.

Première partie : Définition de la logique d'intervention

Conformément à l'objectif de réduction de la pauvreté du gouvernement jordanien, REGEP vise à créer un large éventail d'avantages financiers et non financiers en faveur du groupe cible, notamment une augmentation des revenus, l'autonomisation et le renforcement des institutions, la formation et le renforcement des capacités, l'accès au financement, les liens entre les chaînes de valeur et les opportunités d'emploi.

Pour atteindre cet objectif, le programme vise à cibler directement les petits exploitants, les entrepreneurs ruraux, les chômeurs et les personnes sous-employées des zones rurales, par le biais d'associations existantes et nouvelles, de groupes d'épargne et de crédit et de MPME, créant des emplois dans les zones rurales afin de:

- ▶ renforcer leurs capacités techniques et commerciales
- ▶ renforcer l'accès aux services financiers

- ▶ établir des liens gagnant-gagnant dans les chaînes de valeur et améliorer l'accès aux marchés intérieurs et d'exportation à valeur élevée grâce à des initiatives de marketing
- ▶ améliorer le traitement après récolte, les normes de qualité et la certification.

En tant que conséquence directe de ce qui précède, REGEP espère:

- ▶ améliorer l'accès au financement dans les zones rurales en renforçant les capacités techniques et la compétitivité des petits agriculteurs et des petites et moyennes entreprises agricoles
- ▶ intégrer les petits exploitants dans les chaînes de valeur
- ▶ créer des opportunités d'emploi dans les zones rurales pour les femmes et les jeunes
- ▶ contribuer à la croissance économique et accroître les revenus
- ▶ augmenter les exportations agricoles de fruits et légumes.



Sujets de discussion

1. Sur la base de ce que vous savez actuellement sur le REGEP, comment formuleriez-vous les résultats et produits du programme principal, ainsi que son objectif de niveau supérieur?
2. Une chaîne de résultats est un diagramme qui montre comment un programme prévoit d'avoir un impact sur ses bénéficiaires. Pouvez-vous dresser une chaîne de résultats pour le programme REGEP?
3. Une bonne chaîne de résultats et une théorie du changement sous-jacente incluent également les hypothèses qui sont formulées sur les raisons pour lesquelles cette séquence logique particulière des résultats de programme favorisera un changement positif. Pouvez-vous identifier certaines hypothèses clés qui sous-tendent la logique de REGEP?

Deuxième partie : Choix des outils de collecte de données

Sur la base de leur théorie du changement, REGEF a mis au point un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer les progrès du programme. Au niveau des résultats, on compte :

- ▶ le pourcentage d'augmentation de la valeur à la ferme des ventes pour les petits exploitants
- ▶ le pourcentage d'augmentation de la valeur des ventes pour les MPME appuyées
- ▶ l'amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers
- ▶ le niveau d'efficacité des politiques en faveur des pauvres.

Et au niveau des résultats :

- ▶ nombre de parties prenantes participant aux fermes-écoles
- ▶ nombre de MPME tirant profit de l'encadrement des affaires
- ▶ le montant des décaissements pour les investissements dans l'amélioration de la chaîne de valeurs
- ▶ nombre de certificats « Global GAP » délivrés
- ▶ groupe de travail de la chaîne de valeur mis en place et fonctionnels
- ▶ nombre de documents d'orientation préparés et diffusés.



Sujets de discussion

1. REGEF a demandé du soutien dans le choix d'outils de collecte de données appropriés pour recueillir des informations sur chaque

indicateur. Choisir deux indicateurs de résultats et deux indicateurs de produits et compléter le tableau ci-dessous.

Indicateur	Outils de collecte de données	Fréquence (quand et à quelle fréquence pour collecter des données)	Responsabilité (partenaire d'exécution, responsable du S&E, etc.)

2. Aucun outil de mesure n'est « parfait » – chacun a ses avantages et ses inconvénients respectifs. Se référer au tableau 3.5 de la Note 3. Quels sont certains des inconvénients éventuels des outils de collecte de données que vous avez sélectionnés – et comment les surmonteriez-vous ? Ajoutez deux colonnes supplémentaires au tableau que

vous avez utilisé dans la question 1 pour répertorier les inconvénients de chaque outil de collecte de données et les stratégies éventuelles d'atténuation des risques pour les surmonter.

Indicateur	Outils de collecte de données	Responsabilité (partenaire d'exécution, responsable S&E, etc.)

Troisième Partie : Analyse et interprétation des données

Avant d'entamer la mise en œuvre, REGEp a mis en place un système de suivi et d'évaluation comprenant plusieurs composantes, notamment:

- *Le Suivi des réalisations:* Insister sur les ressources humaines et financières, les activités et les résultats. Les données proviendront directement des dossiers à différents niveaux et feront l'objet d'un suivi trimestriel. Les plans de travail et budgets annuels définissent des objectifs annuels pour le suivi de premier niveau.
- *Le Suivi des résultats:* Évaluation de l'utilisation des réalisations et de leurs avantages au niveau du bénéficiaire, de l'association, de l'entreprise et de la chaîne de valeur. Les indicateurs de performance seront comparés aux valeurs historiques et aux cibles visées.

Le REGEp a été mis en œuvre par le biais de plusieurs partenaires. Afin de garantir une approche cohérente de la collecte et de l'analyse des données, un système de production de rapport obligatoire a été mis en place. Cela comprend trois séries de rapports:

1. un rapport d'étape trimestriel à produire par chaque partenaire d'exécution, consolidé au niveau de l'Unité de Gestion de Projet (UGP)
2. un rapport d'étape semestriel de l'UGP, et
3. un rapport d'étape annuel de l'UGP.

Chaque rapport est ensuite soumis au Comité de pilotage du Programme pour approbation, puis au FIDA et au Gouvernement.



Sujets de discussion

1. Les systèmes de suivi produisent souvent un ensemble de données mais peu de connaissances exploitables. Le processus d'interprétation et d'analyse des données est donc essentiel pour garantir que le suivi génère des informations utiles qui facilitent la prise de décisions fondée sur des preuves. Selon vous, quels sont les deux principaux atouts et les deux principaux défis du système de suivi et d'évaluation du REGEP en termes d'analyse efficace des données ?
2. REGEP veut décider de la meilleure façon d'organiser les données pour mener une analyse efficace. Quels systèmes, processus et technologie leur recommandez-vous d'utiliser pour gérer les grandes quantités de données qui parviennent à l'UGP ?



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/tageem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712

Mesurer l'emploi décent des jeunes

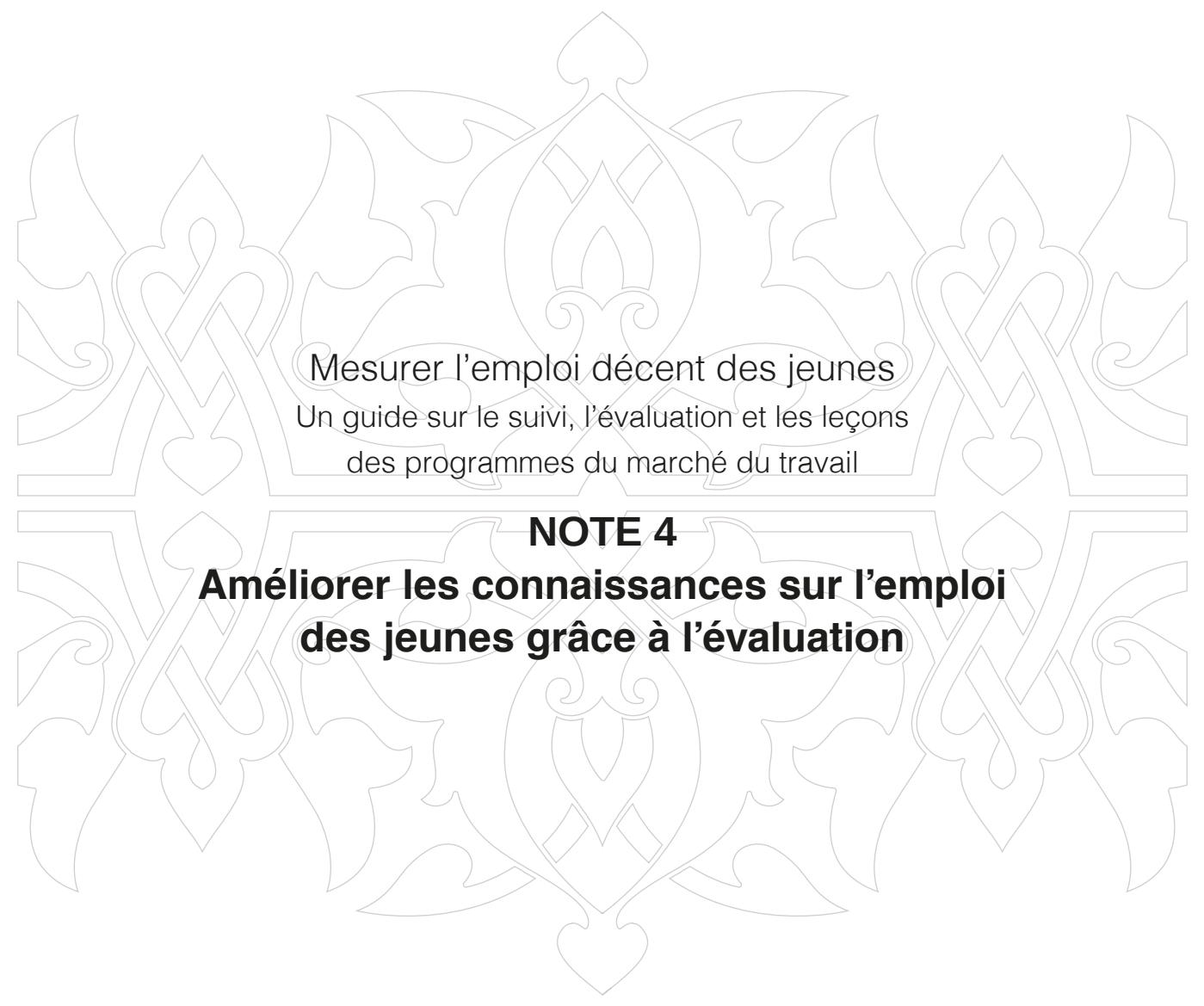
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail



Note

4

Améliorer les connaissances sur l'emploi des jeunes grâce à l'évaluation



Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

NOTE 4
**Améliorer les connaissances sur l'emploi
des jeunes grâce à l'évaluation**

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Synthèse générale/Bureau international du travail. Genève, 2019.

ISBN : 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة

ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:

ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable

.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez : www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Table des matières

Diagnostiquer, planifier et concevoir les interventions en faveur de l'emploi des jeunes	1
Pourquoi faire une évaluation ?	2
Estimer l'évaluabilité de l'intervention	6
Critères d'évaluation et questions évaluatives	7
Adapter les questions évaluatives aux types d'évaluation	10
Suivi (qui n'est pas de l'évaluation)	11
Évaluation de performance	11
Évaluation d'impact	14
Analyses coût-efficacité et coût-avantage	15
Comprendre les besoins en matière d'évaluation sur la base du contexte opérationnel	17
Échéancier	17
Ressources	19
Contexte politique	19
Points clés	22
Ressources clés	22
Références	23
Étude de cas : Élaboration de termes de référence pour une évaluation à mi-parcours d'un projet d'emploi des jeunes en Égypte	24
Figures	
4.1 : Avantages de réaliser des évaluations	3
4.2 : Différents types d'évaluation	10
4.3 : Étapes clés de la planification et de la gestion d'une évaluation	13
4.4 : Vue d'ensemble des étapes traditionnelles d'un programme	18
Tables	
4.1 : Critères d'évaluation	7
4.2 : Exemples de questions évaluatives pour l'ensemble d'une chaîne de résultats	9
4.3 : Aperçu des principaux types d'évaluation	21





Diagnostiquer, planifier et concevoir les interventions en faveur de l'emploi des jeunes



Conditions préalables :

Ce chapitre n'exige aucune connaissance préalable en la matière. Il donne aux lecteurs une notion du concept d'évaluation et des différentes options qui s'offrent pour les interventions à mener en faveur de l'emploi des jeunes.



Objectifs de l'apprentissage :

Après avoir pris connaissance de cette note, les lecteurs seront à même de :

- ▶ comprendre les raisons d'évaluer, les principaux objectifs de l'évaluation en termes d'apprentissage et de redevabilité et les différents publics internes et externes visés par les évaluations
- ▶ préparer les questions évaluatives sur la base des critères fondamentaux que sont la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité
- ▶ choisir le type d'évaluation adéquat pour répondre aux besoins de l'intervention et au contexte d'évaluation – y compris l'évaluation de performance, d'impact et les analyses coût-efficacité et coût-avantage.



Mots clés :

Évaluabilité, pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact, consultation des parties-prenantes, recherche descriptive, recherche normative, recherche causale, évaluation de performance, évaluation d'impact, coût-avantage, coût-efficacité.

Il est indispensable d'avoir de bons systèmes de suivi pour savoir si l'intervention va dans la direction voulue. Ils ne répondent toutefois pas forcément à la question de savoir comment et pourquoi vont se produire des changements et ne fournissent non plus pas systématiquement des preuves crédibles attestant que tout changement constaté résulte de l'intervention. Pour compléter l'information obtenue grâce au suivi, des évaluations sont requises. Il existe différents types d'évaluation et c'est à la lumière de nos besoins en information qu'il est décidé d'opter pour un ou plusieurs d'entre eux.

Avant de chercher à savoir comment les objectifs en termes d'apprentissage ainsi que le contexte opérationnel vont guider le choix du ou des types d'évaluation du programme, projet ou intervention, il faut réfléchir aux différentes motivations et avantages potentiels qui conduisent à faire des évaluations. Tout au long de cette note, nous mettons l'accent sur les possibilités d'évaluer les programmes d'emploi des jeunes.

Pourquoi faire une évaluation ?

Les évaluations réalisées par l'intermédiaire de systèmes bien conçus d'appréciation des résultats constituent un moyen essentiel pour améliorer le processus décisionnel, générer des connaissances et fournir des preuves vérifiables de l'efficacité des interventions menées (ILO, 2017). Les deux principaux objectifs qui sous-tendent les évaluations sont l'apprentissage et l'instauration de la transparence. Ces deux objectifs peuvent se réaliser tant vis-à-vis du public interne qu'externe, se traduisant ainsi, par les quatre principaux avantages que présentent les évaluations (voir Figure 4.1).

Les évaluations peuvent faciliter la gestion de projet : En passant en revue la conception, la mise en œuvre ou les résultats d'une intervention en faveur de l'emploi des jeunes, les évaluations renforcent l'apprentissage interne et organisationnel. Elles sont d'abord et avant tout pour l'apprentissage au profit du projet en lui-même et de l'organisation. Elles fournissent, en outre, aux administrateurs de programmes l'information nécessaire pour prendre des décisions stratégiques à propos des modifications à apporter à la conception, la planification ou la mise en œuvre du projet. Puisqu'elles indiquent aussi comment et pourquoi certains résultats ont pu être obtenus, les évaluations viennent en appui aux systèmes

DEFINITION

L'évaluation est une appréciation, fondée sur des preuves, des résultats d'une stratégie, d'une politique, d'un programme ou d'un projet en estimant leur pertinence, impact, efficacité, efficience et durabilité. Les évaluations sont censées fournir des données crédibles et utiles permettant d'intégrer les enseignements qui en sont tirés dans le processus de prise de décisions des bénéficiaires aussi bien que des donateurs.

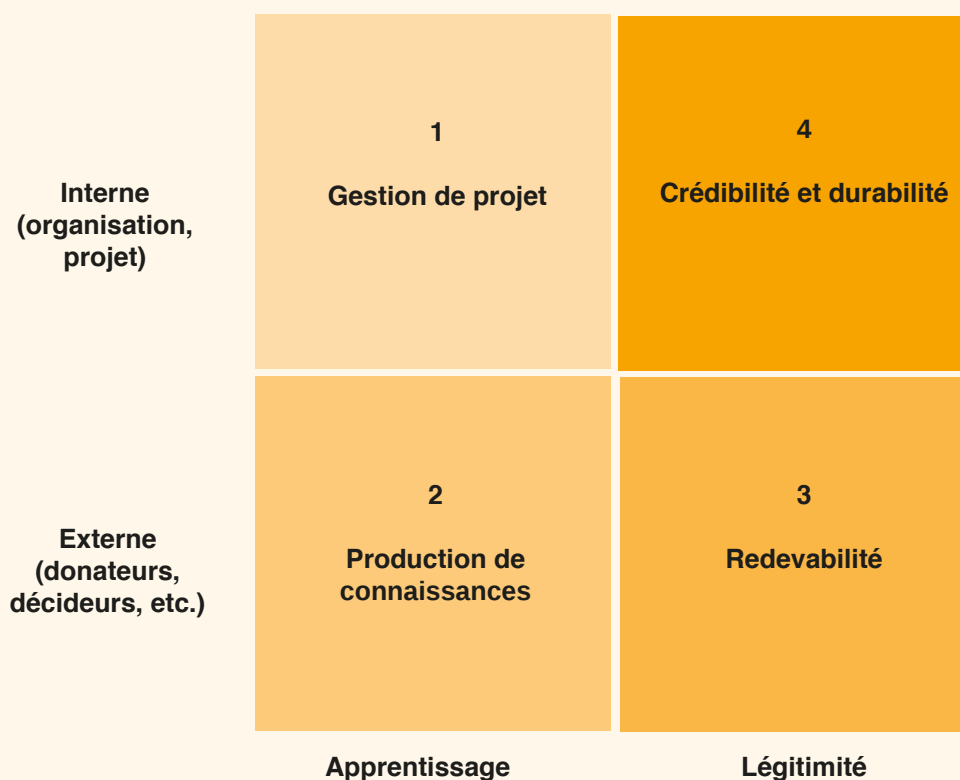
de suivi des performances et à la gestion axée sur les résultats (RBM). Bien que les évaluations, en général (les évaluations d'impact en particulier) fournissent périodiquement et non continuellement de l'information, elles n'en sont pas moins une phase très importante du cycle de projet. Une évaluation bien conçue permet aux praticiens de recenser les obstacles à l'accès des jeunes à l'emploi, les insuffisances inattendues ou les facteurs d'influence contextuels qui n'ont pu être décelés lors de la phase de conception (voir Note 1) et d'y remédier tout en maintenant les programmes qui donnent ou pourraient donner de bons résultats. Sans cette réflexion et une gestion conséquente des connaissances internes, les programmes risquent de dévier, contournant les véritables obstacles à la réalisation de leurs objectifs, dont ils auraient pu tirer profit, et répétant les erreurs au sein de

la même institution. Les évaluations nous permettent ainsi de mettre en évidence la valeur réelle du travail et de guider la conception et la planification d'autres interventions.

Les évaluations génèrent des connaissances :

Le secteur de l'emploi des jeunes est caractérisé par les incertitudes sur ce qui marche, ce qui ne marche pas et sur les raisons majeures du succès et de l'échec des interventions. Il faut normalement, pour y remédier, des évaluations faites selon des méthodologies particulières aux fins d'obtenir des données crédibles sur le succès de certaines interventions. En passant en revue les données d'évaluations d'impact, [Kluve et al. \(2016\)](#) trouvent que les PAMT - Politiques actives du marché du travail - pour les jeunes ont un impact positif sur les résultats du marché du travail et que le type et la conception

FIGURE 4.1: AVANTAGES DE RÉALISER DES EVALUATIONS



des interventions important. Savoir ce qui marche, dans quel contexte, pour qui et pourquoi, est absolument nécessaire pour renouveler les bonnes pratiques. Le manque criant de données probantes, notamment en ce qui concerne les interventions en faveur de l'emploi des jeunes dans les pays à revenu faible et moyen, rappelle qu'il faut chercher à en savoir beaucoup plus et que la promotion de l'apprentissage externe grâce aux évaluations (et la diffusion de leurs résultats, des leçons à en tirer et des incidences) demeure importante.

Kluve et al. (2016) attestent que la plupart des types d'évaluation disponibles relèvent du domaine de la formation et du développement des compétences, alors que les preuves sur tous les autres types d'intervention, telles que l'emploi subventionné des jeunes, les services d'emploi, l'entrepreneuriat juvénile, l'inclusion financière des jeunes et les programmes axés sur les groupes exclus, sont relativement rares. Par ailleurs, il y a de plus en plus de preuves tirées des évaluations sur les programmes d'emploi des jeunes mis en œuvre en Afrique subsaharienne, mais peu d'informations sur le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Asie méridionale et orientale, et les régions du Pacifique.

Les évaluations répondent aux exigences de redevabilité : Les évaluations soumettent les programmes à un contrôle externe, avec

obligation de rendre compte de l'atteinte des résultats et de l'utilisation des ressources. Du fait de la rareté des ressources, il est impératif de veiller à ce que l'argent, le temps et les énergies investis soient dépensés de la meilleure manière possible pour aider les jeunes à trouver et créer des emplois décents en leur dispensant la formation nécessaire, les mettant en relations avec les opportunités d'emploi, leur procurant des opportunités d'affaires ou en les orientant dans leurs choix de carrière. Il s'avère important, et de plus en plus nécessaire, de faire preuve de responsabilité envers les ultimes bénéficiaires qui, par exemple, pourraient dépenser leur temps (et parfois leur argent) dans un programme d'emploi des jeunes ou à l'égard des diverses composantes de notre organisation, comme les gouvernements et les partenaires sociaux, la société civile et les donateurs.

Les évaluations peuvent garantir la crédibilité : Les évaluations assurent plus de transparence au projet et, par voie de conséquence, rehaussent la réputation de l'organisme d'exécution. Le simple fait qu'un organisme ou projet accepte de réaliser des évaluations sur la base de protocoles déterminés témoigne déjà d'une grande expertise en la matière. Si l'évaluation affiche de bons résultats, l'organisme, de même que le programme, en tirent un immense profit. Prouver l'efficacité de « notre » méthode et de notre approche peut être un bon moyen de faire

Encadré 4.1 : Cartographie des données manquantes sur l'emploi des jeunes

L'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie) a conçu une Cartographie des données manquantes sur l'emploi des jeunes. Structurée sous forme de grille interactive, la cartographie fournit une vue d'ensemble claire et nette des données tirées des analyses systématiques et des évaluations d'impact à l'attention des concepteurs de programme et des évaluateurs. Les données sont présentées par catégorie de politique active du marché du travail, PAMT, (formation professionnelle, promotion de l'entrepreneuriat, services d'emploi et emploi subventionné) ainsi que par catégorie de résultat (emploi, gains, performance de l'entreprise). Voir <http://gapmaps.3ieimpact.org/evidence-maps/youth-employment-evidence-gap-map>

la différence aux yeux des donateurs et décideurs qui, avant l'évaluation, ne pouvaient pas faire la distinction entre les impacts de notre intervention et les prétendus impacts de nombreux autres programmes.

Tout résultat d'évaluation est vecteur d'apprentissage : S'il est vrai que des résultats positifs peuvent contribuer aux efforts de plaidoyer déployés pour obtenir un appui plus substantiel des donateurs, gouvernements et du grand public, des résultats négatifs sont assurément encore plus utiles en ce qu'ils aident à reproduire et améliorer les modules d'intervention. Comme dans tout autre domaine, la conception de produits et services efficaces nécessite une expérimentation, un prototypage et une adaptation au contexte local. Les échecs s'avèrent être une étape nécessaire en matière d'élaboration et d'exécution de programmes de pointe. Et,

surtout dans le cas où l'évaluation n'a pas simplement pour but de chercher à savoir ce qui marche ou ce qui ne marche pas, mais aussi comment et pourquoi certaines approches se révèlent efficaces, les résultats négatifs permettent d'améliorer tant la conception des programmes que les opérations en cours. Si, à l'entame du processus, nous sommes en mesure de cerner les problèmes qui risquent de nuire à l'intervention, nous avons de bonnes chances d'assurer, à long terme, le succès voulu aux projets.

Encadré 4.2: Lien entre la conception et l'évaluation des programmes

Il y a des articulations notables entre la conception et l'évaluation de programmes. Un des rôles majeurs de l'évaluation est d'appuyer l'apprentissage et, en retour, la planification à réaliser. L'utilité et la faisabilité de l'évaluation dépendent, dans une large mesure, de la qualité de la conception initiale du programme, comme indiqué dans la Note 1. Les points suivants sont à avoir en tête :

- **L'évaluation ne compense pas une mauvaise conception :** L'évaluation, qui se fait ultérieurement, ne saurait remplacer le concept initial. Une conception bien murie, fondée sur des données de recherche et l'expérience, donne au programme toutes les chances possibles de succès.
- **La stratégie d'évaluation dépend des connaissances manquantes recensées durant la phase de conception :** Connaître les données fondées sur les preuves et identifier les potentielles lacunes en termes de connaissances sont des facteurs importants dans le choix de la bonne stratégie d'évaluation. A titre d'exemple, les évaluations d'impact sont particulièrement utiles pour les programmes novateurs et encore non vérifiés qui fournissent une opportunité de combler toutes les lacunes.
- **Une bonne conception des programmes peut en faciliter l'évaluation :** Certains programmes sont plus faciles à évaluer. S'il n'est pas prévu, par exemple, de faire une évaluation d'impact au stade de la conception du programme, les outils disponibles pour réaliser l'évaluation pourront être mis à rude épreuve. Toutefois, le choix de critères clairs, rationnels et transparents de ciblage, comme l'affectation aléatoire pour les programmes sursouscrits et les notes d'éligibilité, pourra faciliter largement le processus d'évaluation. Dès lors, face aux multiples possibilités pour réaliser un programme en particulier, il est recommandé de planifier en amont et de choisir un mode d'exécution qui convient à l'évaluation.

Estimer l'évaluabilité de l'intervention

Avant de démarrer le programme d'évaluation, il est recommandé de vérifier s'il est effectivement possible d'évaluer l'intervention en question. L'exercice de cadrage permet de déterminer dans quelle mesure l'intervention, telle que prévue, peut être évaluée. L'estimation de l'**évaluabilité** peut se faire tant pour les évaluations de performance que pour les évaluations d'impact (Davies, 2013). Dans les deux cas, l'estimation détermine si une intervention remplit les conditions requises pour être soumise à une évaluation de performance ou d'impact afin de produire des résultats utiles. En outre, la cohérence et la logique de l'intervention du projet ou programme sont revues et, il convient de tenir compte du calendrier de l'évaluation prévue, du contexte politique, social et économique et de s'assurer que l'on dispose des ressources nécessaires pour l'évaluation.

L'estimation de l'évaluabilité d'une évaluation de performance consiste également à vérifier si les données requises sont disponibles et satisfaisantes pour refléter l'avancée des résultats du programme.

Par ailleurs, un tel exercice de cadrage peut permettre de s'assurer de la présence d'un cadre bien conçu d'appréciation des résultats, de la disponibilité et de la qualité des situations de référence des données requis pour

TIP



L'OIT a élaboré une méthodologie d'examen systématique de l'évaluabilité sur la base des meilleures pratiques en vigueur dans les pays membres de l'OCDE/CAD. Cet instrument d'évaluabilité note les projets et programmes sur la base de l'objectif, des indicateurs, du stock de données initiales, de l'échéancier, des risques et hypothèses ainsi que du suivi et de l'évaluation. Pour de plus amples détails sur cet outil, voir [OIT \(2017\)](#). Pour tout complément d'information, s'adresser au Bureau d'Évaluation du BIT.

évaluer les changements (Note 3). Pour les évaluations d'impact, ces types d'estimation préalables permettent également de considérer dans quelle mesure l'analyse de l'impact est susceptible de conduire à de réelles améliorations de la performance et du succès du programme et, par conséquent, si les coûts humains et financiers seront de manière réaliste compensés par les bénéfices anticipés. Au terme de ces estimations, le champ, les méthodes et le calendrier de l'évaluation peuvent être mis au point en conséquence ([OIT, 2017](#)).

DEFINITION

L'évaluabilité est le degré selon lequel il est possible d'évaluer une activité ou un programme de manière fiable et crédible.

Critères d'évaluation et questions évaluatives

Comme indiqué plus haut, les évaluations sont des appréciations périodiques de la **pertinence**, de l'**efficacité**, de l'**efficience**, de l'**impact** et de la **durabilité** de l'intervention. Ce sont là les **critères d'évaluation**

communs tels que définis initialement par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (voir Tableau 4.1 pour de plus amples détails).

Tableau 4.1 : Critères d'évaluation

Critères	Description
Pertinence	Degré selon lequel les objectifs d'une intervention sont conformes aux besoins des bénéficiaires et des pays et aux grandes priorités et politiques des partenaires et donateurs.
Efficacité	Degré selon lequel l'intervention a atteint ses objectifs. Analyse des principaux facteurs favorisant l'atteinte ou la non-réalisation des objectifs
Efficience	Mesure de la manière dont les ressources (argent, expertise, temps) ont été économiquement transformées en résultats. Faire, si possible, une estimation des coûts par réalisation/bénéficiaire ainsi qu'une comparaison avec des interventions similaires
Impact	Mesure des changements positifs et négatifs induits par l'intervention Estimation des différences causales que l'intervention a permis sur les bénéficiaires
Durabilité	Probabilité que les résultats de l'intervention soient durables et puissent se perpétuer suite à l'intervention des partenaires Degré selon lequel les bénéfices du projet se poursuivent après cessation de l'apport des donateurs.

Source: Ref. [OECD/DAC, 2002](#) et [ILO, 2017](#).

Établir les questions évaluatives : En pratique, il est possible d'avoir plusieurs questions évaluatives pour chacun des critères que l'on souhaite évaluer. Si les critères d'évaluation sont à caractère général, les questions évaluatives sont à adapter et à personnaliser pour chaque intervention.

Cela aide aussi de définir les outils de suivi et d'évaluation (S&E) appropriés qui permettront de répondre aux questions ([GAO, 2012](#)). Plusieurs considérations importantes sont à prendre en compte pour la formulation des questions évaluatives :

DEFINITION

Critères d'évaluation : Pour une étude d'évaluation de grande qualité, une des bonnes pratiques est de jauger un certain nombre de critères d'évaluation normalisés (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, etc.) définis selon un caractère général.

DEFINITION

Questions évaluatives : Les questions évaluatives adoptent et personnalisent les critères d'évaluation aux spécificités d'une intervention donnée.

1. **Impliquer les parties prenantes :** Avant d'entreprendre l'évaluation, il importe de connaître le public visé et ce qu'il veut savoir. L'éventail des parties prenantes dépend des objectifs envisagés de l'évaluation (voir ci-dessus la section « Pourquoi faire une évaluation? ») et comprend en général les administrateurs de projet et les membres du personnel de l'organisation d'origine ainsi que les partenaires nationaux et locaux clés (par exemple, les ministères sectoriels et partenaires sociaux concernés) et les donateurs. L'implication du public visé pour établir conjointement les questions évaluatives est importante pour l'appréciation de l'ensemble des critères d'évaluation et particulièrement utile pour évaluer la pertinence et la durabilité d'une intervention.
 - **Les questions normatives** comparent l'activité en cours et ce qui devrait être mis en place. Elles analysent la situation actuelle par rapport aux objectifs et cibles spécifiques qui ont été déterminés (*Notre projet a-t-il été mis en œuvre selon les aspirations? Se déroule-t-il comme prévu?*)
 - **Les questions de cause à effet** portent sur les résultats et visent à évaluer la différence résultant d'une intervention donnée. Il s'agit de savoir si les objectifs ont été atteints *grâce* au projet (*Dans quelle mesure pouvons-nous attribuer les changements observables à notre intervention?*).
2. **Choisir les questions complémentaires pour chaque critère d'évaluation :** Tous les types de questions évaluatives examinent les divers aspects du projet et fournissent différentes sortes d'informations. Plutôt que de se suppléer, ces types d'évaluation se complètent les uns les autres. Pour la plupart des critères à évaluer, il fait sens de poser des questions descriptives, normatives et de cause-à-effet (Imas and Rist, 2009):
 - **Les questions descriptives** visent à définir les processus, conditions, relations organisationnelles et points de vue des parties prenantes (*Qu'est-ce qui marche dans notre projet?*)
3. **Veiller, si possible, à ce que les questions évaluatives s'articulent autour de la chaîne de résultats :** S'il s'agit d'un système fiable d'appréciation des résultats (voir Note 3), il devrait y avoir un consensus sur la logique du projet en termes de mise en œuvre et de résultats, ce qui, en retour, permet d'identifier les objectifs cruciaux d'apprentissage de l'intervention. Les questions descriptives et normatives peuvent s'appliquer à tous les niveaux de la chaîne de résultats, mais les questions de cause à effet portent essentiellement sur les résultats et résultats d'impact. Cette stratégie est particulièrement utile pour définir les questions évaluatives permettant d'estimer l'efficacité, l'efficience et l'impact d'un projet. (voir tableau 4.2).

Tableau 4.2 : Exemples de questions évaluatives pour l'ensemble d'une chaîne de résultats

	Ressources	Activités	Réalisations	Résultats	Objectifs de haut niveau
Descriptives	- Quel est le coût du programme par rapport à des interventions similaires ? - Quelles sont les qualifications des prestataires ? - Quelles sont les autres interventions en cours ?	- Les jeunes sont-ils au courant du programme et quels sont les critères de participation ? - Quels sont les mécanismes d'exécution utilisés ? - Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme diffère-t-elle selon le site ?	- Combien de jeunes participent (par âge, sexe, etc.) - Qui se désiste ? - Quels sont les services les plus utilisés ?	- Les participants sont-ils satisfaits du programme ? - Observe-t-on des changements concernant les compétences de base, techniques et clés des participants ? - Combien de participants au programme trouvent un emploi dans les 3 mois qui suivent ?	- Quels sont les taux actuels de chômage chez les jeunes à l'échelon local ? - Quel est le revenu moyen des ménages ?
Normatives	- Avons-nous dépensé autant que prévu ? - Le personnel et les ressources financières disponibles sont-ils suffisants ? - Le programme est-il redondant avec d'autres initiatives ?	- Le processus de sélection des participants est-il juste et équitable ? - Y a-t-il des retards dans la mise en œuvre du programme ? - Suit-on les manuels opérationnels ?	- Veillons-nous à la participation équilibrée voulue en termes de genre ? - L'objectif de former 5 000 jeunes par an sera-t-il atteint ?	- Le revenu des participants augmente-t-il de 20% comme prévu ? - Le pourcentage de bénéficiaires qui trouvent un emploi dans les 3 mois qui suivent l'obtention de leur diplôme atteint-il 80% comme requis ?	- Le chômage des jeunes au niveau local baisse-t-il par rapport au démarrage du programme ? - Enregistre-t-on une évolution des revenus des ménages ? - Y a-t-il plus de ménages autonomes ?
De cause à effet	n/a	n/a	n/a	- Grâce à la formation, les participants ont-ils des emplois mieux rémunérés que ceux qu'ils auraient eus autrement ? - Les bénéficiaires qui trouvent un emploi dans les 3 mois qui suivent l'obtention de leur diplôme grâce à leur participation au programme atteignent-ils 80% ? - L'inclusion de stages dans le programme accroît-elle l'efficacité de la formation technique offerte ? - Le programme influe-t-il différemment sur les garçons et les filles ? - Qu'en est-il des éventuels effets directs non voulus, qu'ils soient positifs ou négatifs ?	- Le projet contribue-t-il à réduire la pauvreté dans la zone ? - Quels sont les autres impacts (positifs ou négatifs) de cette intervention sur les conditions de vie de l'ensemble de la communauté ?

Source: Based on OECD/DAC, 2002 and ILO, 2017.

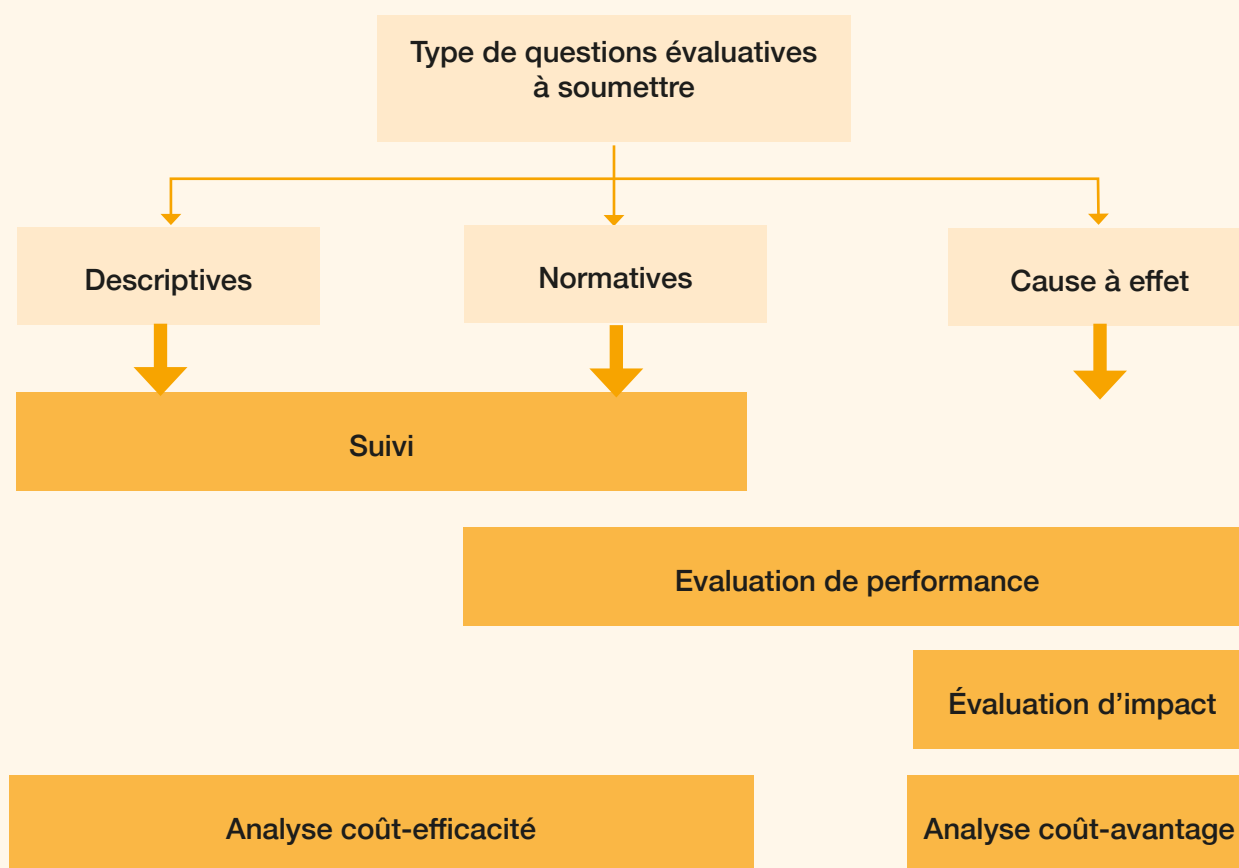
Adapter les questions évaluatives aux types d'évaluation

Il n'existe pas de modèle d'évaluation adapté à toute circonstance. Le choix de l'évaluation à faire dépend essentiellement du type de données que nous recherchons (*que voulons-nous évaluer: l'état d'avancement/ les performances/ les impacts visibles du programme ?*), ainsi que des ressources disponibles, telles que les compétences, le budget et le délai imparti.

La Figure 4.2 donne un aperçu des options qui s'offrent en matière d'évaluation, selon les

types de questions auxquels nous souhaitons répondre. Il existe d'autres types d'évaluation consistant essentiellement à estimer des politiques de haut niveau, des stratégies nationales dans un secteur ou une thématique donné(e) ou, les incidences générales de la coopération au développement. Ils ne sont pas couverts par la présente note qui se limite à l'évaluation de projets et d'interventions ayant un impact direct sur les bénéficiaires, par le biais des PAMT pour les jeunes, par exemple.

FIGURE 4.2: LES DIFFERENTS TYPES D'EVALUATION



SUIVI (QUI N'EST PAS DE L'ÉVALUATION)

Si un administrateur de programme veut simplement des données descriptives sur l'intervention, par exemple parce que le projet vient de démarrer et que l'objectif est d'avoir une vue d'ensemble de la mise en œuvre, une évaluation exhaustive n'est peut-être pas nécessaire. Dans ce cas, les données recueillies du suivi peuvent bien suffire. Cela exige de toute évidence un système efficace d'appréciation des résultats, assorti

d'une chaîne de résultats clairement définie, d'indicateurs, d'outils de collecte de données, etc. (voir Notes 2 et 3). Un système de suivi bien conçu est le pivot de tous les processus de mesure des résultats et de l'apprentissage interne et procure une base solide pour conduire une évaluation exhaustive et édifiante. Avec un tel système, la collecte de données descriptives sur le programme devrait être relativement facile.

ÉVALUATION DE PERFORMANCE

Les évaluations de performance consistent en une appréciation systématique et objective d'un projet ou programme en cours ou réalisé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elles déterminent dans quelle mesure les objectifs ont été correctement formulés (voir Note 1) et ce qui a été réalisé à ce jour. Cela soulève la question de savoir s'il y a des disparités entre les activités et réalisations prévues et réalisées, et, dans l'affirmative, pour quelles raisons. Sur la base des données descriptives indiquant, par exemple, les activités en cours et qui participe au programme (ou non), les évaluations de performance mettent en évidence les moyens d'améliorer la qualité des services offerts. Elles utilisent souvent une approche globale et évaluent la majorité ou l'ensemble des cinq critères d'évaluation (voir Tableau 4.1).

Cela implique qu'elles vérifient aussi si le cadre de résultats est adéquat, à savoir si des incohérences sont constatées entre les ressources, activités et objectifs et s'il faudrait adapter les

priorités ou l'échéancier pour assurer la réalisation effective des objectifs convenus. À cet effet, la théorie du changement est revue dans son ensemble. Il importe de savoir si les résultats escomptés ont été atteints. L'évaluation de performance consiste, par ailleurs, à examiner de près les relations entre les activités, réalisations et résultats, et, à vérifier de même si les hypothèses initiales posées se sont révélées réalistes ou non. En appréciant la performance d'un programme de formation professionnelle, par exemple, l'évaluateur se penche sur les progrès enregistrés par rapport aux indicateurs de réalisations préétablis (nombre de jeunes formés, etc.), les résultats intermédiaires (tel le nombre de demandes déposées, d'entretiens d'embauche obtenus, etc.) et les résultats du point de vue des impacts réels (nombre d'emplois obtenus, etc.). Il s'agit de chercher à comprendre les hypothèses fondant chacune des connections notées (la participation à la formation a contribué à encourager la recherche d'emploi, par exemple) et de vérifier si elles sont applicables et pertinentes.

DEFINITION

Évaluation de performance : L'évaluation de performance consiste à évaluer la qualité de la prestation de services et les résultats obtenus. Elle porte généralement sur les résultats à court et moyen terme, mais non sur les impacts occasionnels.

De telles évaluations peuvent se faire durant toutes les phases de la mise en œuvre, mais elles interviennent le plus souvent à mi-parcours du programme (et sont alors essentiellement axées sur l'apprentissage de la gestion de programme) ou au terme du programme (notamment sur la question de la responsabilité en l'espèce et les leçons apprises pour les interventions futures) (voir Encadré 4.3). Il importe, toutefois, de veiller à l'évaluation des programmes dès la phase de planification. L'établissement de la chaîne de résultats, la conception des indicateurs SMART (voir Note 3) et la collecte de données pour définir la situation de référence devraient se faire en prenant dûment en compte le type d'évaluation à réaliser par la suite afin d'assurer la cohérence du processus et l'accès à des données de bonne qualité.

Généralement confiées à un évaluateur indépendant, les évaluations de performance peuvent être relativement rapides et peu coûteuses. On a tendance, en la matière, à s'appuyer largement sur l'étude documentaire (l'analyse des données administratives disponibles, par exemple), les entretiens avec les informateurs clés, les visites et observations directes de terrain, ainsi que les groupes de discussions. Il arrive parfois, cependant, que les évaluations de performance exigent une plus vaste collecte de données, à savoir, par exemple, la réalisation d'enquêtes, une comparaison avant-après des résultats par participant ou des outils additionnels d'étude qualitative (voir Figure 4.3 pour les phases essentielles d'une évaluation).

Encadré 4.3: Classification des évaluations par échéancier

- **Revues annuelles**: elles portent essentiellement sur les produits et résultats de projets, programmes, stratégies ou politiques. Elles font partie des évaluations internes au cours desquelles les parties prenantes analysent l'état d'avancement de l'intervention en termes de réalisation de ses objectifs sur la base des données S&E disponibles. Des revues de ce type peuvent être également organisées sur d'autres questions.
- **Évaluations à mi-parcours**: elles doivent intervenir durant la mise en œuvre de projets, programmes, stratégies ou politiques. L'échéance précise varie naturellement et devrait être souple si les circonstances l'exigent. Elles s'avèrent très utiles après la réalisation d'une partie du programme d'activités et l'utilisation d'une tranche très importante du budget. Les évaluations à mi-parcours visent à s'assurer que l'intervention en question se justifie toujours et qu'elle est en bonne voie dans le sens des objectifs visés, ce qui offre une opportunité de faire les réajustements nécessaires pour garantir leur réalisation.
- **Évaluations finales**: elles sont essentiellement axées sur les résultats de projets, programmes, stratégies ou politiques et la probabilité qu'ils atteignent l'impact souhaité. Elles offrent une opportunité de réfléchir mûrement sur la stratégie et les hypothèses guidant l'intervention. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure l'intervention a atteint ses objectifs et de recommander éventuellement une révision de sa stratégie. Ces évaluations permettent également de voir à quel point les mesures mises en œuvre dans le cadre de l'intervention viennent en appui aux stratégies et objectifs de haut niveau envisagés, comme stipulé dans les Programmes pays de promotion du travail décent (PPTD) et le Programme-Budget (P&B) de l'OIT.
- **Évaluations rétrospectives**: elles sont faites après achèvement du projet dans le but d'évaluer les effets à plus long terme des interventions menées. Elles peuvent s'inscrire dans le cadre des évaluations de stratégie/politique, programme thématique ou de pays, qui étudient aussi les liens entre une série d'interventions et leurs effets à plus long terme en matière de développement. Ces évaluations ont essentiellement pour but de s'assurer de l'impact soutenu d'une intervention donnée

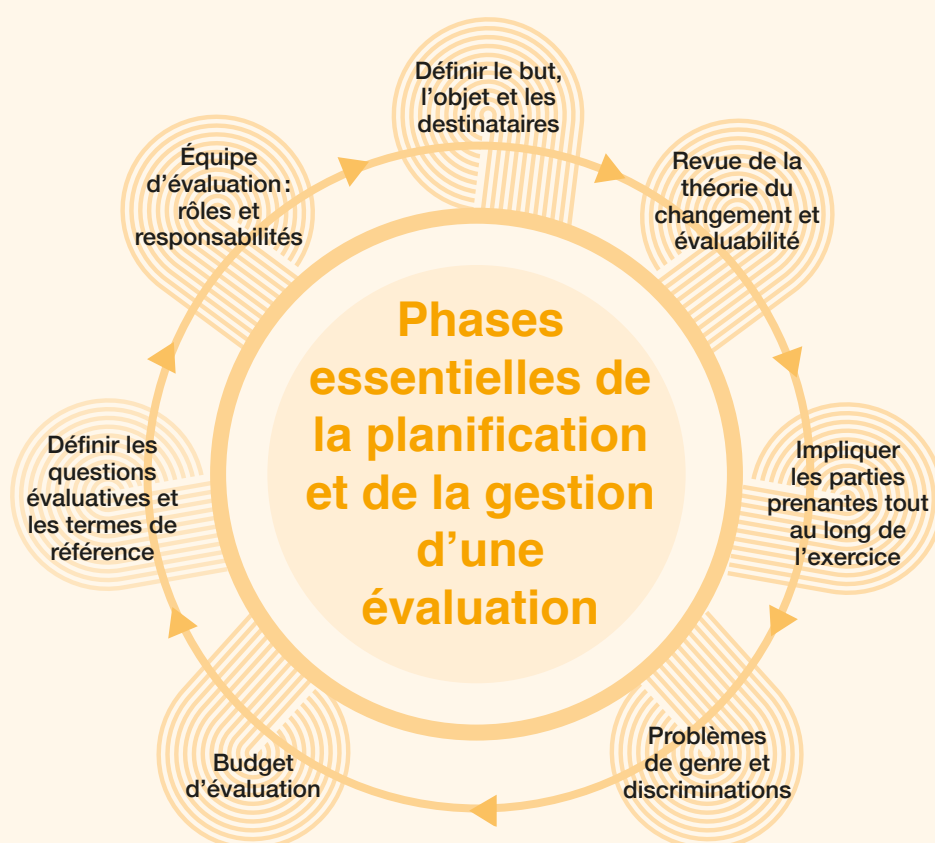
Source: IOT, 2017.

Les évaluations de performance ne portent généralement pas sur les résultats découlant manifestement des activités du programme. Établir un lien de causalité entre un changement constaté et une intervention exige l'application de méthodologies rigoureuses d'évaluation d'impact (voir section suivante), même s'il est vrai que la transition entre les deux types d'évaluation est fluide. On peut notamment utiliser des outils d'étude qualitative dans les évaluations de performance pour établir un lien de causalité entre les activités d'un projet et les résultats mesurés. Il s'agit, en général, d'identifier et de revoir les hypothèses alternatives émises sur ce processus de causalité. Dans les cas où une évaluation hypothétique d'impact n'est ni faisable, ni raisonnable, ni souhaitée, il est recommandé d'explorer l'éventail de méthodes

qualitatives permettant d'établir les liens de causalité dans les évaluations de performance et d'évaluer les hypothèses émises à propos des contributions de l'intervention aux impacts et objectifs de haut niveau en termes de développement (OIT, 2017). White and Phillips (2012) présente une vue d'ensemble utile des méthodes qualitatives employées pour traiter les questions de cause à effet qui peuvent également figurer au menu d'une évaluation de performance

En somme, les évaluations de performance visent à déterminer si un programme est en bonne voie ou non par rapport à ses objectifs, ce qui marche bien ou non et pourquoi, et à en tirer des leçons pour guider les processus décisionnels futurs.

FIGURE 4.3: ÉTAPES CLÉS DE LA PLANIFICATION ET DE LA GESTION D'UNE ÉVALUATION



Source: OIT, 2017.

ÉVALUATION D'IMPACT

Les évaluations d'impact répondent aux questions de cause à effet. De telles questions nous obligent à déterminer non seulement si les résultats souhaités ont été obtenus, mais également si ces résultats sont survenus parce que *le programme a été mis en œuvre*. En d'autres termes, les évaluations d'impact visent à déterminer si les changements observés dans le bien-être économique ou social des bénéficiaires peuvent être attribués à une intervention, un projet ou un programme donné (ILO, 2013).

Les évaluations d'impact nécessitent des méthodes permettant d'isoler l'effet causal d'une intervention sur les résultats d'intérêt. Le moyen d'y parvenir est, généralement, de monter un scénario hypothétique visant, par exemple, à répondre à la question suivante : « Que se serait-il passé en l'absence du programme ? ». C'est ce qui différencie les évaluations d'impact des évaluations de performance et des systèmes de suivi qui sont essentiellement axés, d'habitude, sur les seuls bénéficiaires du programme. Elles nécessitent donc souvent plus de temps et de compétences en matière statistique et sont généralement plus coûteuses que les autres types d'évaluation.

En raison des données qu'elles fournissent, les évaluations d'impact sont particulièrement utiles pour guider l'adoption d'approches stratégiques allant du renforcement des interventions efficaces à la réduction des programmes non prometteurs (Rubio, 2011). Les décisions touchant au renouvellement et à l'expansion requièrent souvent des preuves quant à l'efficacité des petits projets pilotes

pour une population comparable. Étant donné qu'ils ont la responsabilité de dépenser de manière efficiente les maigres ressources disponibles, les gouvernements, donateurs et organisations non gouvernementales concernés exigent de plus en plus les preuves fiables qu'une bonne évaluation d'impact est à même de fournir (OIT, 2013). À noter surtout que le niveau global sur ce qui marche pour l'emploi des jeunes demeure limité, raison pour laquelle il faut plus d'évaluations d'impact à l'appui des processus d'apprentissage externe. Les évaluations d'impact permettent aussi de connaître les options en termes de conception de programme (dosage, voies et moyens d'exécution, etc.) qui se révèlent particulièrement importantes dans une catégorie de programmes donnée, comme la formation professionnelle, les services d'emploi ou la promotion de l'entrepreneuriat.

Il existe un vaste éventail d'approches d'évaluation d'impact pour étudier le lien de causalité dans les programmes du marché du travail des jeunes. Selon l'intervention et le contexte, certaines méthodes peuvent se révéler plus pratiques, utiles et, en même temps, moins coûteuses et laborieuses que d'autres. La Note 5 traite en détail des méthodes d'évaluation d'impact, y compris les avantages et inconvénients de leur application dans différents contextes.

Si les évaluations de performance peuvent être au menu de tout programme, les évaluations d'impact et les analyses coût-avantage doivent plutôt se faire de manière plus sélective. Selon Gertler et al. (2011), les efforts et ressources additionnels nécessaires aux

DEFINITION

Évaluation d'impact : L'évaluation d'impact établit un lien de causalité entre un programme ou une intervention et un ensemble de résultats. Il s'agit de répondre à la question de savoir si les changements constatés à travers les résultats enregistrés sont dus au programme.

évaluations d'impact sont beaucoup plus faciles à mobiliser si le programme est : 1) stratégiquement pertinent et influent, 2) innovant ou jamais expérimenté et 3) renouvelable :

- **Stratégiquement pertinent et influent :** A quel point les résultats devraient-ils être marquants pour guider les programmes et politiques ou le dialogue stratégique à venir ? Si les enjeux d'une intervention sont élevés, il faudrait alors envisager une évaluation d'impact. Cela vaut notamment pour les nouvelles initiatives ainsi que pour les programmes en cours quand il faut décider de leur maintien, expansion ou annulation. En fait, même une évaluation d'impact coûteuse peut s'avérer particulièrement payante dans la mesure où ses conclusions contribuent à rendre un programme beaucoup plus performant ([Banque mondiale, 2009](#)).
- **Innovant ou jamais expérimenté :** Que savons-nous ou que pouvons-nous prouver à ce stade sur les impacts du programme proposé ? Si nous savons peu de choses

sur l'efficacité du type d'intervention, à l'échelle mondiale ou dans un contexte particulier, une évaluation d'impact peut enrichir considérablement, par ses données, notre organisation et l'ensemble du secteur. Il en est ainsi de la plupart des programmes d'emploi des jeunes à propos desquels les données fondées sur les preuves demeurent maigres.

- **Renouvelable :** Dans quelle mesure ou dans quels cas pourrait-on renforcer ou renouveler un programme pilote ou restreint couronné de succès avec différents groupes de population ? Si le programme peut être renforcé ou appliqué dans divers contextes, une évaluation d'impact contribue, dans une large mesure, à en justifier le renouvellement. Une analyse minutieuse des divers aspects et particularités du contexte, du groupe ciblé ou de la conception du projet initial s'impose avant de décider un passage à l'échelle ou un renouvellement en vue de parer à tout échec à une plus grande échelle.

ANALYSES COÛT-EFFICACITÉ ET COÛT-AVANTAGE

Les évaluations coût-efficacité et coût-avantage portent autant sur le coût monétaire que les coûts non monétaires du programme, et les comparent avec ce qu'il en serait si les mêmes ressources et les avantages engendrés par l'intervention étaient utilisés autrement ([Baker, 2000](#)).

L'**analyse coûts-efficacité (ACE)** évalue le coût par réalisation ou résultat (par

exemple 300 \$US par jeune formé, 500 \$US par emploi créé) et compare ce coût avec celui d'interventions similaires de la même organisation et d'autres. Elle répond ainsi à la question de savoir ce que nous obtenons en retour comme résultat ou effet à plus long terme par dollar dépensé (analyse descriptive) et si ces conclusions et nos attentes sont divergentes (analyse normative).

DEFINITION

L'**analyse coûts-efficacité (ACE)** évalue le coût par réalisation ou résultat (par exemple 300 \$US par jeune formé, 500 \$US par emploi créé) et compare ce coût à celui d'interventions similaires de la même organisation et d'autres.

L'analyse coûts-avantages (ACA), compare, à son tour, la totalité des coûts escomptés à l'ensemble des avantages attendus (résultats) d'une intervention, ces coûts et avantages étant tous libellés d'habitude en termes monétaires. Si, par exemple, notre programme devait permettre à 500 jeunes de trouver un emploi et de le conserver ou de monter de petites entreprises durables, nous : 1) estimerions l'ensemble de ces avantages en termes de revenus plus substantiels, meilleure santé, baisse de la criminalité, etc. et 2) les comparerions au coût global de l'intervention.

Deux mesures sommaires sont utilisées d'habitude dans les analyses coût-avantage. La première est le *rapport avantage-coût*. Pour trouver ce rapport, diviser les avantages nets du programme par son coût net. Le résultat est une mesure sommaire indiquant que « pour chaque dollar dépensé dans le programme X, Y dollars sont économisés ». Ce type de mesure sommaire est bien connu et apprécié des décideurs parce qu'il est facile à comprendre. Si le rapport avantage-coût est supérieur à 1 \$US, cela implique que le programme ou l'intervention est payant(e). L'autre mesure appliquée dans les analyses avantage-coût est l'approche axée sur les avantages nets résultant de la soustraction des coûts nets aux avantages nets. Selon cette méthode, les programmes affichent un retour sur investissement positif si les avantages sont supérieurs à zéro.

Traditionnellement, les grandes institutions de financement du développement, telles que la Banque mondiale, recouraient essentiellement aux analyses coût-avantage pour décider sur cette base. Pareilles analyses témoignaient d'une volonté de mesurer les conséquences et de faire preuve de responsabilité. Néanmoins, le pourcentage de projets de la Banque mondiale justifiés par analyse coût-avantage est en baisse depuis des décennies du fait à la fois

d'un manque de rigueur et des difficultés à appliquer ce type d'analyse.

Ces dernières années, la « gestion axée sur les résultats » a soulevé une vague de controverse à propos des moyens de mesurer ces résultats, à savoir l'utilisation de cadres logiques pour canaliser les efforts de suivi et d'évaluation, et le recours à l'évaluation d'impact pour mesurer les impacts de manière plus précise et rigoureuse. Ces efforts se complètent, mais en réalité, ils sont souvent dissociés, d'où leur fragmentation.

Selon le Groupe d'évaluation indépendant (IEG, 2010), de la Banque mondiale, les résultats des évaluations d'impact ne sont, souvent, ni évoqués, ni pris en compte dans les analyses coût-avantage, bien que l'évaluation des avantages par rapport aux hypothèses de départ fasse partie intégrante de ces analyses. De même, il est rare de voir les conclusions d'études d'évaluation d'impact prises en compte dans la détermination du coût-avantage. Prenons comme exemple une intervention visant à augmenter les revenus des jeunes. La valeur de la hausse de revenu serait normalement incluse sous le volet « avantage » de l'analyse coût-avantage et le chercheur ferait, en principe et en pleine connaissance de cause, une estimation du revenu qui aurait été engrangé sans l'intervention puis comptabiliserait la valeur que représente ce changement de revenu. Une évaluation d'impact fournirait en l'espèce un chiffre plus précis. A noter de même qu'une évaluation d'impact qui se limite à une estimation de la hausse de revenu ne suffirait pas aux décideurs qui veulent savoir s'il faut renouveler ou non le projet. De combien a augmenté le revenu et qu'en est-il par rapport aux coûts ? Dans ce cas de figure, les données tirées de l'évaluation d'impact et du volet coût-avantage se complètent et constituent une meilleure analyse.

DEFINITION

L'analyse coûts-avantages (ACA) compare la totalité des coûts escomptés à l'ensemble des avantages attendus (résultats) d'une intervention, ces coûts et avantages étant tous libellés d'habitude en termes monétaires.

Comprendre les besoins en matière d'évaluation sur la base du contexte opérationnel

Après avoir établi les questions évaluatives et identifié les types d'évaluation potentiels, il nous faut maintenant étudier la formule à appliquer et à quelles conditions. Cela implique une analyse du contexte opérationnel de notre intervention pour savoir plus précisément

dans quelle mesure les délais impartis et les contraintes en termes de ressources, ainsi que les considérations d'ordre politique pourraient compromettre l'exercice d'évaluation potentiel. Cela nécessite aussi la prise en compte d'autres facteurs externes.

CALENDRIER

L'identification précoce des besoins en matière d'évaluation : L'idéal serait que l'évaluation à faire soit planifiée en même temps que le programme. Il arrive toutefois souvent que des besoins en information surgissent soudainement, par suite de problèmes imprévus sur le terrain ou d'une demande d'un donateur, par exemple. De même, des contraintes opérationnelles, comme le fait de devoir mettre en œuvre rapidement un programme pour des raisons de financement, peuvent dicter le calendrier d'évaluation. Ces contraintes sont inévitables dans la vie courante, mais elles réduisent l'éventail d'options qui s'offrent en matière d'évaluation.

Variation des besoins en information au cours du cycle de vie du programme : Un programme qui vient juste d'être planifié peut nécessiter une analyse coût-efficacité qui permette de déterminer s'il faudrait le mettre en œuvre ou non. En revanche, pour une intervention qui vient de démarrer, on peut avoir besoin de s'assurer du strict respect des procédures établies en l'espèce et des réajustements à faire éventuellement pour en garantir le bon déroulement par la suite (Rubio, 2011). Dans maints cas, les besoins en information peuvent être estimés même avant

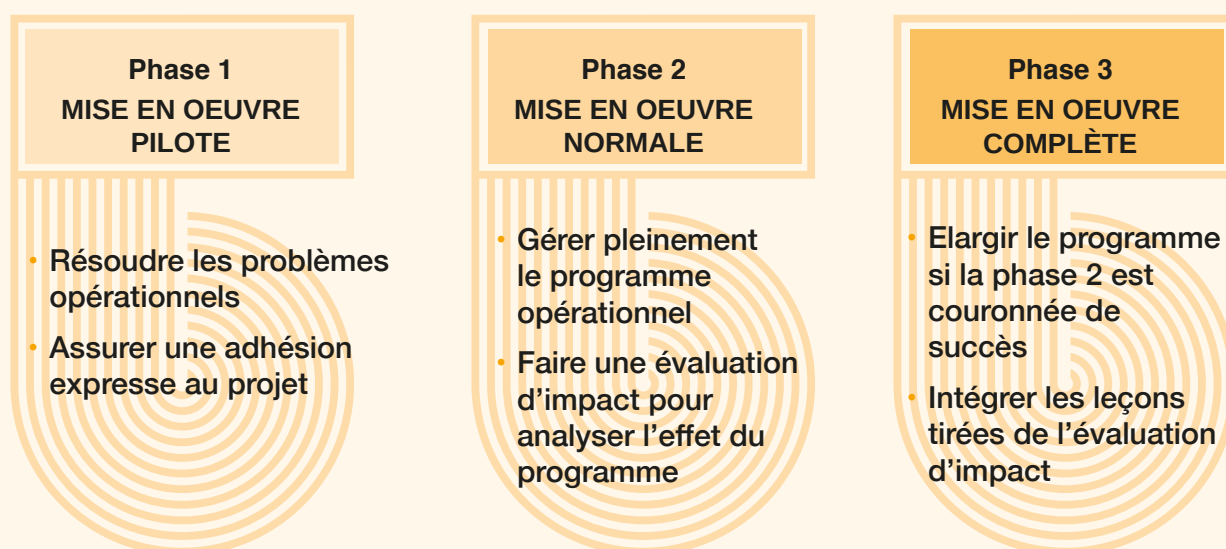
le démarrage du programme, tout comme le calendrier d'évaluation.

Les calendriers d'évaluation diffèrent notablement selon les méthodes de collecte et d'analyse des données. En général, on peut estimer à juste titre, d'un à six mois, le délai d'évaluation de performance. Cet exercice peut être relativement rapide s'il repose largement sur l'étude documentaire et quelques entretiens ou entrevues, mais le délai s'allonge dès l'instant qu'une analyse de processus complexes et un complément de données s'imposent. Les évaluations d'impact sont les plus longues (six mois à deux ans ou plus) du fait que la méthodologie appliquée nécessite une planification minutieuse et, souvent, une nouvelle collecte de données. Quant à l'analyse coûts-avantage, elle peut prendre moins d'un mois lorsque toutes les données requises sont disponibles. Si, toutefois, il faut d'abord collecter les données, le processus peut être beaucoup plus long.

L'Encadré 4.4 illustre l'étape du cycle de vie d'un programme nécessitant une bonne application des différentes stratégies d'évaluation.

Encadré 4.4: Cycle de vie d'un programme avec les stratégies d'évaluation indiquées

FIGURE 4.4: VUE D'ENSEMBLE DES PHASES TYPIQUES DU PROGRAMME



Phase 1 : La première phase pilote d'une intervention innovante et relativement inédite de promotion de l'emploi des jeunes est sur le point de démarrer. Quel type d'évaluation appliquer ?

Dès le lancement d'un programme, on a généralement besoin de s'assurer que tout se déroule comme prévu. Il n'est pas recommandé de faire une évaluation d'impact à ce stade puisque les résultats ne sauraient révéler la qualité réelle du programme. Il convient plutôt de se concentrer sur le suivi jusqu'à ce qu'il soit pleinement opérationnel et que les problèmes courants de mise en œuvre inhérents à tout nouveau programme aient été réglés. Les méthodes de collecte de données qualitatives (entretiens avec les informateurs clés, groupes de discussion, par exemple) peuvent s'avérer particulièrement utiles dans ces phases initiales car elles peuvent permettre de répondre à la question de savoir pourquoi certains éléments marchent ou ne marchent pas comme voulu.

Phase 2 : L'intervention est en cours depuis un an et les problèmes opérationnels de départ ont été résolus. Le suivi révèle que les bénéficiaires sont satisfaits du programme. Faudrait-il alors élargir le programme ou renouveler cette expérience ailleurs ?

Il est peut-être temps maintenant de procéder à une évaluation d'impact. Le programme est sur les rails et nous sommes rassurés quant à la qualité de la mise en œuvre. L'évaluation d'impact nous permet de confirmer l'incidence du programme sur les résultats pertinents enregistrés. Elle peut servir aussi à vérifier, à titre comparatif, l'efficacité d'autres types de programme (diverses combinaisons d'activités, activités d'intensité variable, par exemple) si nous avons toujours des appréhensions sur certains aspects conceptuels. En appliquant un modèle conceptuel mixte, nous pouvons savoir pourquoi certains éléments donnent satisfaction et déceler les goulets d'étranglement restants pour mettre au point notre intervention. Les données fournies par l'évaluation d'impact nous permettent de décider du volume des investissements à faire dans le programme.

Phase 3: *L'évaluation d'impact a donné des résultats très positifs dans l'ensemble. Faut-il encore évaluer?*

Bien que les résultats positifs n'impliquent pas que le programme se déroulerait tout aussi bien dans différents contextes, nous pouvons être rassurés maintenant à juste titre à propos de la pertinence de notre théorie du changement et de la combinaison d'activités. C'est une bonne raison d'élargir le programme pour y admettre un plus grand nombre de participants ou de le renouveler dans des contextes similaires. Sauf en cas de révision ou restructuration notable de notre intervention, une autre évaluation d'impact n'est probablement pas nécessaire. Nous voulons néanmoins nous assurer que la qualité de la mise en œuvre reste à un haut niveau et que nous atteignons nos objectifs. Le suivi à tous les niveaux, y compris les résultats, doit demeurer un volet fondamental de notre programme. Par ailleurs, les évaluations indépendantes de performance du programme à intervalles réguliers constituent un moyen de prouver qu'il conserve toute sa raison d'être et sa qualité.

RESSOURCES

Certaines méthodes d'évaluation souhaitables risquent de ne pas être réalisables si nous ne disposons pas des ressources humaines et financières nécessaires pour les mener à bien. Il est important d'évaluer les compétences et le financement disponibles dans notre programme ou notre organisation afin de nous assurer qu'ils répondent aux exigences de l'évaluation envisagée.

La réalisation d'évaluations de qualité requiert des compétences spéciales qui peuvent ne pas toujours exister au sein d'un programme ou d'une organisation. Dans ce cas, et par souci de neutralité, il est souvent conseillé de faire appel à des évaluateurs externes.

Les différences dans la portée et les diverses formes de collecte et d'analyse de données créent un large éventail de coûts d'évaluation. Le recours à la recherche documentaire et

aux entretiens avec des répondants clés est naturellement beaucoup moins cher que la conception et la réalisation de nouvelles enquêtes impliquant un grand nombre de personnes. Les évaluations de performance sont généralement le type d'évaluation le moins coûteux, avec des coûts allant de 10.000 à 60.000 USD, en fonction de la portée de l'évaluation et du salaire de l'évaluateur, ainsi que des outils de collecte de données utilisés. En revanche, les coûts des évaluations d'impact varient considérablement (de 30.000 USD à plus de 500.000 USD) en fonction de la méthodologie utilisée: plus les données collectées sont nombreuses, plus l'évaluation est coûteuse. Enfin, les analyses coûts-efficacité et coûts-avantages peuvent aller de 10.000 à 30.000 USD, selon que les avantages aient déjà été mesurés (sinon, voir les coûts des évaluations d'impact) et que les données sont immédiatement disponibles.

CONTEXTE POLITIQUE

Différentes parties prenantes au sein et en dehors de notre organisation peuvent avoir des intérêts potentiellement opposés en ce

qui concerne la question de savoir si une évaluation doit avoir lieu ou non, les questions à étudier, le type d'évaluation et sa

méthodologie, la stratégie de collecte des données, et qui, le cas échéant, devrait être recruté pour l'évaluation. Tous ces facteurs peuvent exercer une pression sur le choix d'une évaluation et influencer la pertinence et la qualité de la recherche prévue. Ces pressions peuvent aller de la suggestion que certaines questions ne devraient pas être étudiées à l'expression d'une désapprobation officielle de la part des autorités publiques, opposant effectivement un veto à l'interview de certains groupes de jeunes, de certaines familles ou communautés.

Il est donc important d'essayer de comprendre les divers intérêts et l'environnement politique qui existent dans le contexte spécifique. Les questions ci-après nous aideront à entamer notre analyse :

1. Quel est le contexte politique local et la répartition du pouvoir ?
2. Quelles sont les relations entre les bénéficiaires, les responsables de programme, les décideurs, les donateurs et les autres parties prenantes ?
3. Quels sont les intérêts et les motivations de chaque groupe de parties prenantes en termes d'influence sur la conduite de l'évaluation et la conception du programme ? Par exemple, si le programme cible précisément un groupe de jeunes en particulier, ceux qui ne sont pas inclus seront incités à influencer le programme et l'évaluation de manière à ce qu'ils puissent également bénéficier d'avantages.

4. Si l'évaluation montre son impact, quels sont les gagnants et les perdants éventuels de toute réforme de programme ou de politique pouvant découler de l'évaluation ?
5. Quelles sont les conclusions et les implications si l'évaluation ne montre aucun impact ?
6. L'environnement local permettra-t-il une évaluation rigoureuse et indépendante et aidera-t-il les évaluateurs à publier leurs conclusions fondées sur des preuves, quelles que soient les conséquences politiques ?

Essayer de comprendre les préoccupations des parties prenantes au moyen d'une interaction ouverte et continue peut aider à identifier les voies et moyens de faire face aux pressions et aux intérêts divergents et à renforcer le soutien à l'évaluation. Dans ce contexte, il est souhaitable, pour le programme, de s'assurer que la volonté politique existe aux niveaux supérieurs de la hiérarchie (afin d'éviter que l'évaluation ne soit contrecarrée) et d'entretenir de bonnes relations avec les principales parties prenantes au niveau local (afin de garantir l'accès rapide aux données, la coopération et l'honnêteté). Par ailleurs, il est généralement utile de faire appel à des évaluateurs externes qui, en plus de mettre à disposition un ensemble de compétences spécifiques, peuvent trouver plus facile de maintenir leur indépendance. Le Tableau 4.3 présente un résumé des types d'évaluation.

Tableau 4.3 Aperçu des principaux types d'évaluation

	Évaluation de performance	Évaluation d'impact	Analyse coûts-efficacité et coûts-avantages
Quelles sont les principales questions auxquelles ce type d'évaluation a répondu ?	• Les programmes ont-ils des objectifs bien définis ? • La conception du programme est-elle appropriée pour l'atteinte des objectifs visés ? • Des ressources suffisantes et des systèmes appropriés (gestion, information, etc.) sont-ils en place ? • Dans quelle mesure les objectifs du programme ont-ils été atteints ? • Les priorités doivent-elles être changées ? • Le programme est-il en train d'être mis en œuvre selon la conception ?	• Comment le bien-être des participants a-t-il changé suite à l'intervention ? • Existe-t-il des conséquences non intentionnelles, positives ou négatives, sur les participants au programme ?	• Les coûts du programme sont-ils justifiés, par rapport à des interventions similaires ? • Le coût total du programme est-il justifié en termes d'avantages obtenus ?
Quand cette évaluation pourra-t-elle être menée ?	Elle peut être menée dès les premières phases de la mise en œuvre, pour l'évaluation à mi-parcours ou à l'achèvement du programme	Elle devrait être conçue durant la planification d'un programme, mais le résultat final ne sera généralement disponible qu'après l'achèvement du programme (phase)	Elle est généralement menée lors d'une analyse ex ante pour déterminer s'il vaut mieux mettre en œuvre ou poursuivre le programme, ou après l'achèvement du programme en vue de déterminer les coûts définitifs et leur pertinence par rapport aux avantages obtenus
Combien de temps cela prendra-t-il ?	1–6 mois (plus s'il y a une collecte de données supplémentaire)	• Au moins 6 mois (évaluation rétrospective) • Environ 12 à 24 mois (évaluation prospective)	1 à 3 mois
Quelles sont les analyses et collectes de données requises ?	Révision sommaire des documents existants et visites de terrain choisies et entretiens avec les clients et le personnel du programme. Éventuellement complétée par des analyses des données de suivi, des entretiens avec des bénéficiaires et des parties prenantes, des mini-sondages, des groupes de réflexion, etc.	Analyse statistique et économétrique des données administratives et d'enquête, idéalement combinée à une analyse des données qualitatives	Révision sommaire des documents de programme existants et de la littérature pertinente, ainsi que des entretiens avec des répondants clés
Qui entreprend l'évaluation ?	Généralement un évaluateur indépendant (mais il peut également être un évaluateur interne)	Une équipe d'évaluation indépendante, comprenant, par exemple, l'évaluateur principal, le coordinateur sur le terrain, l'entreprise de sondage	L'évaluateur indépendant (peut être le même pour l'évaluation de la performance ou de l'impact)
Quelles sont les compétences requises ?	Analyse du programme, éventuellement méthodes qualitatives et quantitatives simples	Analyse statistique et économétrique, éventuellement méthodes qualitatives	Évaluation et analyse économétrique des coûts et des avantages du programme
Quels sont les coûts ?	10.000 – 60.000 USD	Peut varier de 15.000 USD à 1 million USD ou plus, selon la taille et la complexité du programme	10.000 – 30.000 USD
Quels sont les programmes les mieux appropriés pour cette évaluation ?	Tout programme	Les programmes qui sont : • novateurs et non testés • stratégiquement pertinents et influents • reproductibles	• Pour l'analyse coûts-efficacité : tout programme • Pour l'analyse coûts-avantages : le même que pour l'évaluation d'impact

Source: Adapté de Rubio, 2011.



POINTS CLÉS

1. **Les besoins d'acquisition de connaissances constituent le point de départ de toute évaluation.** Cela nécessite de formuler des questions d'évaluation à chaque niveau de la chaîne de résultats et d'accorder la priorité aux plus pertinentes. En général, les questions d'évaluation peuvent être descriptives, normatives ou de cause à effet et être liées à un ou plusieurs critères d'évaluation, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de l'intervention considérée.
2. **Le choix de la stratégie d'évaluation et la combinaison appropriée des types d'évaluation dépendent des questions évaluatives.** Une information purement descriptive peut ne pas nécessiter d'évaluation, le suivi peut suffire. Les réponses aux questions normatives sont le plus souvent obtenues par des évaluations de performance. Si les questions relatives aux causes et aux effets constituent la priorité, les évaluations d'impact sont également nécessaires. Les analyses coûts-efficacité et coûts-avantages déterminent si les coûts d'une intervention sont justifiables.
3. **Les évaluations d'impact visent à déterminer si et dans quelle mesure une intervention a eu un effet causal** (positif ou négatif) sur les bénéficiaires. Les enseignements tirés de l'évaluation d'impact peuvent éventuellement être appliqués au-delà de l'intervention elle-même, permettant ainsi une production de connaissances largement applicables.
4. **Le choix du type d'évaluation approprié dépend du contexte opérationnel.** Il est donc crucial de comprendre si les coûts en termes d'argent, de personnel et de temps pour chaque évaluation sont appropriés pour une intervention donnée.



RESSOURCES CLÉS



- OIT. 2017. *Policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*, 3ème (Genève).



- Rubio, G.M. 2011. *The design and implementation of a menu of evaluations*, PREM Notes, The Nuts and Bolts of M&E Systems, No. 6 (Washington, DC, Banque mondiale).



- OECD DAC. 1991. *Principles for the Evaluation of Development Assistance*.

RÉFÉRENCES

- ▶ Baker, J.L. 2000. *Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners* (Washington, DC, Banque mondiale).
- ▶ Davies, R. 2013. *Planning evaluability assessments: A synthesis of the literature with recommendations*, DFID Working Paper 40 (Cambridge, DFID).
- ▶ Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M.J. 2011. *Impact evaluation in practice* (Washington, DC, Banque mondiale).
- ▶ Independent Evaluation Group (IEG). 2010. *Cost-benefit analysis in World Bank projects* (Washington DC, Independent Evaluation Group, Banque mondiale).
- ▶ Organisation internationale du Travail (OIT). 2011. *Evaluation tool: Evaluability assessment for DWCP and projects* (Geneva, Evaluation Unit, ILO).
- ▶ ILO. 2013. *I-eval Resource Kit: Guidance Note 13: Impact evaluation* (Geneva, Evaluation Unit, ILO).
- ▶ ILO. 2017. *Policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*, 3rd edn (Geneva).
- ▶ Imas, L.G.M.; Rist, R.C. 2009. *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations* (Washington, DC, Banque mondiale).
- ▶ Kluve, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F.; Witte, M. 2017. *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*, Campbell Systematic Reviews 2017:12.
- ▶ OECD DAC. 1991. *Principles for the Evaluation of Development Assistance*.
- ▶ Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (OECD/DAC). 2002. *Glossary of key terms in evaluation and results based management* (Paris).
- ▶ Rubio, G.M. 2011. *The design and implementation of a menu of evaluations*, PREM Notes, The Nuts and Bolts of M&E Systems, No. 6 (Washington, DC, Banque mondiale).
- ▶ United States Government Accountability Office (GAO). 2012. *Designing evaluations* (Washington, DC).
- ▶ White, H.; Phillips, D. 2012. *Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: Towards an integrated framework*, International Initiative for Impact Evaluation, Working Paper 15 (London, ALNAP).
- ▶ Banque mondiale. 2009. *Institutionalizing impact evaluation within the framework of a monitoring and evaluation system* (Washington, DC, Banque mondiale).



ÉTUDE DE CAS

Élaboration de termes de référence pour une évaluation à mi-parcours d'un projet d'emploi des jeunes en Égypte

Cette étude de cas est basée sur l'évaluation à mi-parcours du "Projet d'emplois décents pour les jeunes en Egypte" financé par Affaires mondiales Canada.

Objectifs d'apprentissage

La présente étude de cas orientera le lecteur à travers plusieurs étapes (stylisées et simplifiées) de cette évaluation à mi-parcours. Au terme de cette étude de cas, les lecteurs seront en mesure de démontrer les acquis d'apprentissage suivants :

- une compréhension de la manière de formuler les éléments clés des termes de référence pour les évaluations (indépendantes) de projets ;

- la capacité à élaborer des questions évaluatives spécifiques pour une intervention d'emploi des jeunes, en fonction de critères d'évaluation généraux ;
- une meilleure compréhension de la portée des différentes méthodes d'évaluation et de collecte de données et de leurs liens avec les questions d'évaluation.

Introduction et contexte de l'étude de cas

La plus grande menace qui pèse sur les progrès économiques précaires de l'Égypte est son manque de possibilités de travail découlant pour les jeunes (âgés de 15 à 29 ans). Les taux de chômage élevés chez les jeunes femmes et les jeunes hommes ne représentent que la partie visible de l'iceberg, de nombreux jeunes étant contraints d'accepter des emplois peu productifs, mal rémunérés et précaires, qui sont bien en deçà de leurs capacités.

Grâce à une approche multidimensionnelle intégrée, le projet sur huit ans (2011-2019), doté d'un budget global de 12,5 millions USD et financé par Global Affairs Canada, contribue au développement et à la mise en œuvre d'initiatives en faveur de l'emploi des jeunes, en collaboration avec des partenaires nationaux et locaux. Le projet fait largement appel aux décideurs pour renforcer les politiques et les programmes d'emploi des jeunes. Les activités du projet sont mises en œuvre au niveau national et dans les quatre

gouvernorats de Minya, de Louxor, de Port-Saïd et de la Mer-Rouge.

Conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, une évaluation à mi-parcours du projet a été réalisée en 2015 et visait deux principaux objectifs : (1) évaluer de manière indépendante les progrès réalisés par le projet au regard des principaux résultats obtenus à ce jour ; (2) formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles, mettre en exergue les interventions réussies pour porter à une plus grande échelle les enseignements tirés, en vue d'améliorer les performances et l'obtention de résultats du projet. Les clients de l'évaluation sont les responsables du BIT au bureau en Égypte ainsi que dans plusieurs départements techniques participant à l'intervention au siège de l'OIT, à Genève. Parmi les bénéficiaires, on compte également plusieurs agences et ministères gouvernementaux, ainsi que le principal donateur du Projet – Global Affairs Canada.

Partie I : Formulation des questions évaluatives

Une étape cruciale dans la planification d'une évaluation de projet est l'élaboration des termes de référence (TDR) pour l'évaluateur. Les TDR clarifient le but et la portée de l'évaluation et résument les attentes des différentes parties prenantes. Les TDR formulent également des questions évaluatives spécifiques, adaptées au contexte du Projet.

Pour l'exercice suivant, examinez le contexte de l'évaluation à mi-parcours du projet DJEP décrite ci-dessus et prenez également note des composantes et réalisations du projet ci-après (sélectionnées et adaptées aux fins de la présente étude de cas) :

Composante A: Renforcement des capacités des ministères compétents du gouvernement égyptien, en matière de conception et de mise en œuvre de politiques et de programmes relatifs à l'emploi des jeunes.

Principales réalisations et activités: (a) Organiser des programmes de formation et des ateliers pour au moins 200 fonctionnaires du gouvernement sur comment concevoir des projets pour l'emploi des jeunes (y compris des analyses de diagnostic, la conception et le suivi de projets); (b) organiser des ateliers trimestriels de partage de connaissances

TIP



Dans le cadre de son kit de ressources i-eval, le Bureau de l'évaluation du BIT (www.ilo.org/eval) fournit des orientations détaillées sur la façon de formuler des TDR de qualité pour les évaluateurs, y compris des listes de contrôle permettant de s'assurer que tous les éléments pertinents sont pris en compte (voir ILO, 2017).

dans le cadre d'un « Forum sur l'emploi des jeunes » auquel prendront part des ministères, des organisations de la société civile et des partenaires de développement.

Composante B: Amélioration des compétences professionnelles et entrepreneuriales des jeunes et des femmes de quatre gouvernorats sélectionnés.

Principales réalisations et activités: (a) Proposer à au moins 50 000 étudiants, dans deux gouvernorats, dans le cadre du cours *Tout Savoir sur l'Entreprise* (KAB) de l'OIT, une formation à la promotion et à la sensibilisation à l'entrepreneuriat; (b) proposer à au moins 400 jeunes femmes de trois gouvernorats, la formation *“Get Ahead for Women in Enterprise”* de l'OIT, en collaboration avec des organisations non gouvernementales (ONG) locales.



Sujets de discussion

1. Formuler au moins une question évaluative pour chacun des critères d'évaluation suivants : pertinence, efficacité, efficience,

impact, durabilité (voir également le Tableau 4.1 de la Note 4).

Partie II : Définition de la méthodologie d'évaluation

Sur la base des critères et des questions évaluatives, les TDR d'une évaluation doivent spécifier les méthodes d'évaluation permettant de garantir la transparence et une utilisation appropriée du budget. Cela comprend la description de l'approche méthodologique générale ainsi que les instruments de collecte de données à utiliser. Il est important de noter que les TDR doivent spécifier de quelle manière les méthodes d'évaluation impliquent

les principales parties prenantes dans la mise en œuvre de l'évaluation.

Supposons que l'évaluation à mi-parcours soit censée adopter une approche de méthode mixte et s'appuyer, entre autres, sur les outils de collecte de données suivants :

- ▶ des entretiens avec les principaux enquêtés
- ▶ des discussions de groupe.



Sujets de discussion

Sélectionner l'une des deux méthodes de collecte de données et :

1. définir qui devrait être interrogé (groupe cible), à quel niveau (niveau national, de gouvernorat) et pourquoi
2. examiner pour quels critères d'évaluation et questions formulées ci-dessus ces méthodes seraient particulièrement utiles
3. discuter des méthodes de collecte de données supplémentaires qui devraient être incluses dans les TDR pour cette évaluation à mi-parcours.



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/tageem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712

Mesurer l'emploi décent des jeunes

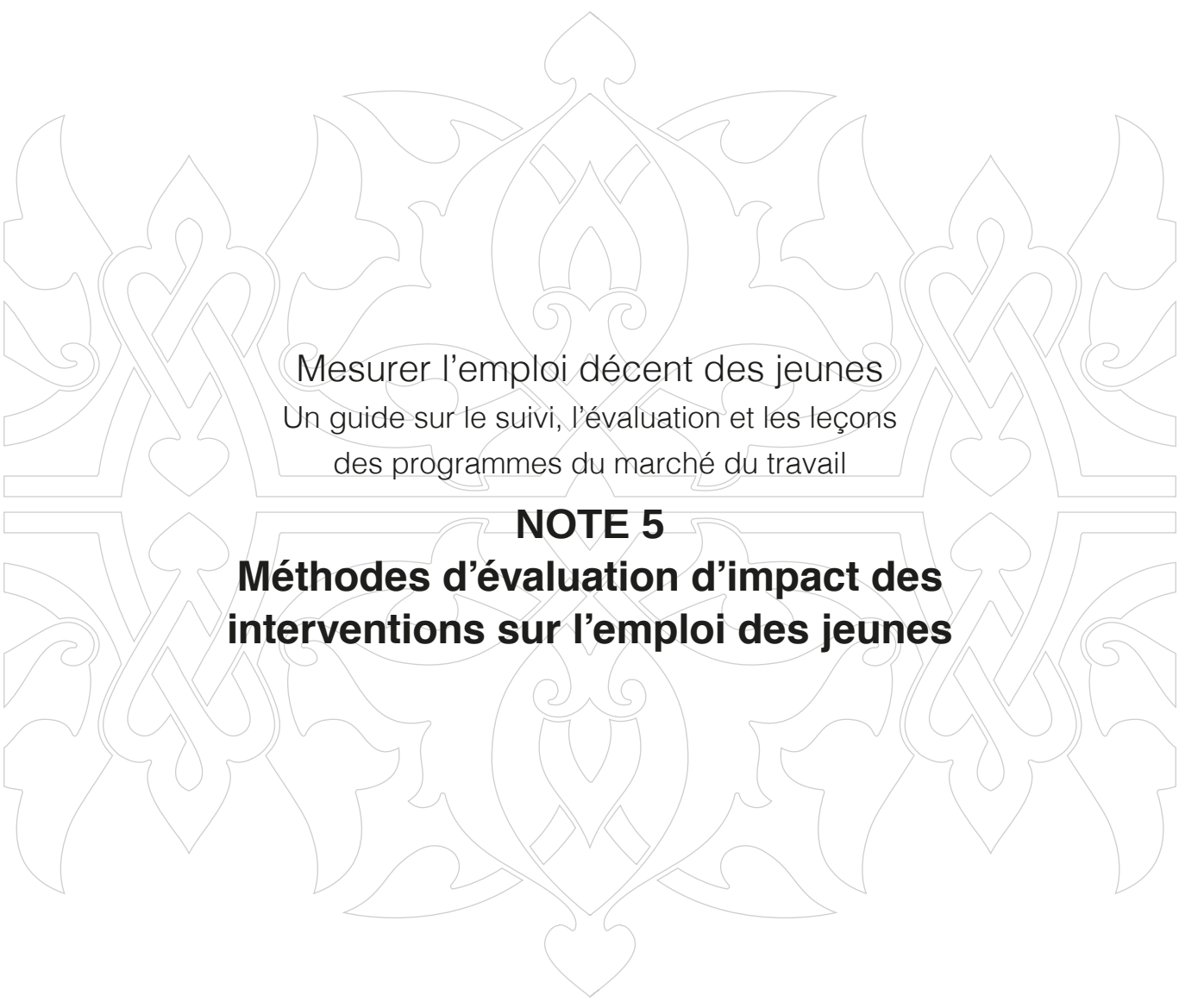
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail



Note

5

**Méthodes d'évaluation
d'impact des interventions
sur l'emploi des jeunes**



Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

NOTE 5
**Méthodes d'évaluation d'impact des
interventions sur l'emploi des jeunes**

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Note 5 : Méthodes d'évaluation d'impact des interventions sur l'emploi des jeunes /

Bureau international du Travail. Genève, 2019.

ISBN: 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة

ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:

ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez: www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Table des matières

Le défi de l'attribution	2	Mesurer une variété d'impacts	36
		Combiner les approches quantitatives et qualitatives	37
Défis spécifiques à l'évaluation des programmes actifs du marché du travail axés sur les jeunes	7	Points clés	41
		Ressources principales	41
		Références	42
Méthodes quantitatives de l'évaluation d'impact	10	Étude de cas : Évaluer la croissance des microentreprises rurales au moyen de différentes méthodes d'évaluation	43
Randomisation – le modèle de loterie	12		
Comment ça marche ?	12		
Quand utiliser un modèle de loterie ?	15		
Avantages	15		
Limites	15		
Adapter des modèles randomisés à différents contextes	18		
Modèle d'instauration graduelle randomisé	19		
Modèle de promotion aléatoire /d'encouragement	20		
Méthode des doubles différences (DID, <i>Difference in difference</i>)	22		
Comment ça marche	22		
Quand utiliser un modèle DID ?	24		
Avantages	24		
Limites	24		
Appariement par scores de propension (PSM, <i>Propensity score matching</i>)	26		
Comment ça marche ?	26		
Quand utiliser la méthode PSM ?	28		
Avantages	28		
Limites	28		
Modèle de régression par discontinuité (RDD, <i>Regression discontinuity design</i>)	31		
Comment ça marche ?	31		
Quand utiliser une RDD	32		
Avantages	32		
Limites	32		
Comparaisons simples : Avant et après	34		
Améliorer la pertinence des évaluations d'impact quantitatives	36		
		Tableaux	
		5.1 Exemple de taille d'échantillon requise pour détecter les impacts significatifs	9
		5.2 Vue d'ensemble des diverses méthodes d'évaluation d'impact	11
		5.3 Catégories des questions sur l'évaluation d'impact	38
		Figures	
		5.1 Illustration de l'impact d'une intervention	3
		5.2 Considérez toutes les méthodes possibles d'évaluation pendant la phase de planification	10
		5.3 Étapes d'un modèle de loterie	12
		5.4 Choisir des échantillons pour petits et larges programmes	14
		5.5 Conception de l'évaluation	16
		5.6 Adoption de l'émission EI Mashrou3	21
		5.7 Exemple d'analyses d'écart dans les différences	23
		5.8 Comparer les participants aux non-participants	27
		5.9 Conception de l'évaluation d'impact (simplifié)	29
		5.10 Impacts sur les résultats du marché du travail	30
		5.11 Exemple de graphe de discontinuité	31
		5.12 Discontinuité de la probabilité des districts participant au programme	33
		5.13 Comparer les résultats avant/après	35





Méthodes d'évaluation d'impact des interventions sur l'emploi des jeunes



Conditions préalables :

Des connaissances de base sur les méthodes de recherche quantitative. Cette note décrit les principales méthodes d'évaluation d'impact et explique les avantages et limites de chacune, en tenant compte des considérations théoriques et pratiques.



Objectifs d'apprentissage :

À la fin de cette note, les lecteurs seront en mesure de :

- ▶ Comprendre les considérations et défis majeurs à prendre en compte dans la détermination de l'impact en se demandant : "Que serait-il arrivé aux mêmes personnes/foyers/communautés si l'intervention n'avait pas eu lieu?"
- ▶ Construire une situation contrefactuelle pour évaluer quels changements des résultats peuvent être attribués à une intervention, et identifier les caractéristiques clés que les groupes de traitement et de comparaison doivent partager pour respecter la validité interne
- ▶ Peser les pour et les contre des différentes techniques d'évaluation et comment elles cherchent à éliminer les biais de sélection
- ▶ Bien comprendre différentes méthodes de recherche quantitative, des méthodes expérimentales (entièrement randomisées) à celles quasi-expérimentales, tels que le modèle de double différences (*DID*), d'appariement, et le modèle de régression par discontinuité
- ▶ Utiliser les méthodes qualitatives pour savoir "ce qui s'est passé" – en déterminant l'effet du traitement moyen de l'intervention – mais aussi "pourquoi".



Mots-clés:

Attribution, comparaison avant et après, groupe témoin, contrefactuel, double différences, validité externe, validité interne, tirage aléatoire, traçage du processus, appariement par score de propension, essais contrôlés randomisés, modèle de promotion aléatoire, modèle de régression par discontinuité, groupes de traitement.

Cette note¹ donne aux praticiens une vue d'ensemble des différents outils disponibles pour l'évaluation d'impact et propose des orientations sur ceux qui doivent être sélectionnés dans des circonstances spécifiques, et comment les mettre en œuvre pour pouvoir évaluer les effets des interventions sur l'emploi des jeunes. Alors que les évaluations d'impact peuvent se fonder sur les méthodes qualitatives et quantitatives, cette note est essentiellement axée sur les méthodes quantitatives et introduit les méthodes qualitatives comme important complément dans le contexte de l'approche des méthodes mixtes.

Le défi de l'attribution

Tout d'abord, il est nécessaire de clarifier ce que nous entendons par *impact*. Dans les notes précédentes de ce guide, nous avons utilisé le terme comme synonyme des objectifs ou résultats de haut niveau relatifs au changement de la situation de l'emploi des jeunes, tels que la réduction du chômage ou l'amélioration du bien-être des individus et des ménages. Cependant, dans le contexte des évaluations d'impact, nous réduisons la définition de l'*impact* au changement des résultats (ex: statut de l'emploi, temps de travail, revenus) pouvant être attribué à notre intervention.

Comme indiqué dans la Note 4, les évaluations d'impact tentent de répondre aux questions de causalité, c'est-à-dire, à savoir si l'intervention (la cause) a amélioré le résultat parmi les bénéficiaires (l'effet). Par exemple :

- ▶ Le changement observé sur la probabilité des stagiaires d'obtenir un emploi peut-il être attribué à notre intervention sur la formation professionnelle ?

- ▶ Notre intervention en conseil d'emploi mène-t-elle à une augmentation du degré de satisfaction des employeurs, et à un taux plus élevé du maintien de l'effectif ?
- ▶ Notre intervention sur l'encadrement des start-ups favorise-t-elle la création et la durabilité d'entreprises ?

Les résultats du marché du travail qui nous intéressent sont déterminés par plusieurs facteurs complexes tels que le contexte global du développement économique et social, les changements politiques et/ou personnels, etc. Ainsi, c'est un véritable défi d'établir le degré selon lequel les changements de tels résultats peuvent être attribués à une intervention particulière. L'objectif de l'évaluation d'impact est précisément de surmonter cette difficulté d'**attribution** en mesurant le degré auquel un programme particulier, *et seulement ce programme*, contribue au changement des résultats concernés.

DÉFINITION

Attribution: L'imputation d'un lien causal entre des changements observés (ou que l'on attend à être observés) et une intervention spécifique.

¹ La note de ce guide se fonde sur une étude originellement développée par Duflo et al. (2006), Khandker et al. (2010), et Gertler et al. (2016), tout en adaptant certains des éléments et illustrations au domaine de l'emploi des jeunes et en fournissant une présentation plus concise des méthodes d'évaluation d'impact.

En d'autres termes, les évaluations d'impact tentent d'estimer dans quelle mesure et pourquoi les changements observés sur les résultats concernés peuvent être attribués à une intervention ou un projet.

Le point focal de cette note est ce qu'on appelle le cadre **contrefactuel** sur lequel les évaluations d'impact quantitatives sont typiquement basées.² Cette approche définit l'impact d'une intervention comme étant la différence entre les résultats observés sous l'intervention et le scénario dit contrefactuel: "Que serait-il arrivé aux mêmes personnes/

ménages/communautés si l'intervention n'avait pas eu lieu?". La Figure 5.1 illustre les concepts d'impact et de contrefactuel.

En pratique, le vrai contrefactuel est impossible à mesurer. Les méthodes d'évaluation d'impact tentent de quantifier les effets de causalité en estimant ou en construisant souvent le contrefactuel – mais pas toujours – par comparaison avec les groupes témoins, parfois appelés *groupes de contrôle*. Le groupe de participants est appelé le *groupe de traitement* ou *groupe de participants*.

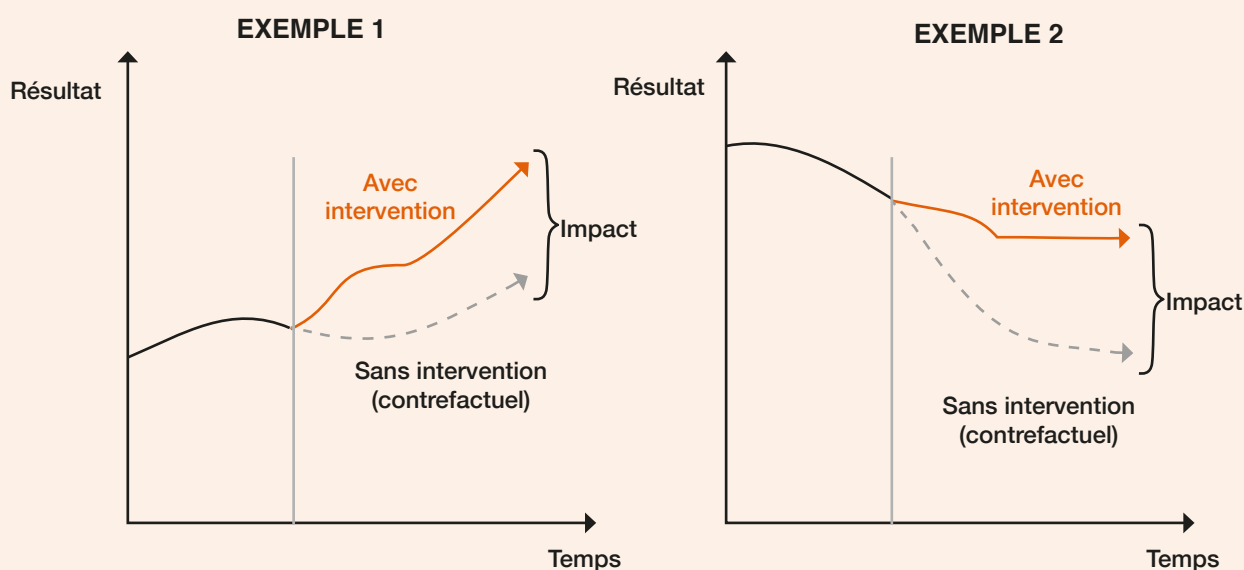
Les **groupes de traitement** et de **comparaison** devraient avoir les mêmes caractéristiques à au moins trois niveaux (Gertler et al., 2016):

² Selon l'intervention en cours d'évaluation et son contexte, la conception d'une évaluation d'impact qui mixe des méthodes qualitatives et quantitatives est généralement plus appropriée, comme expliqué plus en détail ci-dessous.

DÉFINITION

Contrefactuel: Le contrefactuel décrit ce qu'un certain résultat aurait été pour un participant à un programme en l'absence du programme. Par définition, le contrefactuel ne peut pas être directement observé. En conséquence, il doit être estimé, par exemple, en recourant à des groupes de comparaison.

FIGURE 5.1 : ILLUSTRATION DE L'IMPACT D'UNE INTERVENTION



1. Ils devraient être similaires en termes de caractéristiques observables et non-observables : Les **Caractéristiques observables** peuvent inclure l'âge, le genre, le niveau d'éducation, le statut socio-économique, les caractéristiques familiales, le statut de l'emploi, etc. Les **Caractéristiques non-observables** peuvent inclure la motivation, l'intérêt, les valeurs et idéologies, et le niveau de soutien familial, parmi d'autres facteurs. Toutes les personnes du groupe de traitement ne doivent pas nécessairement être identiques à toutes celles du groupe de comparaison, mais les deux groupes doivent en moyenne avoir les mêmes caractéristiques.
2. Les groupes de traitement et de comparaison devraient réagir à l'intervention de manière similaire : par exemple, les résultats tels que les compétences ou le revenu, devraient être susceptibles d'augmenter pour les membres du groupe de traitement comme pour celui du groupe de comparaison.
3. Les groupes de traitement et de comparaison devraient avoir des niveaux similaires d'exposition aux autres interventions : par exemple, les deux groupes devraient avoir le même accès aux services de soutien fournis par le gouvernement local, les ONG, etc.
4. Quand les groupes de traitement et de comparaisons ont les mêmes similarités citées ci-dessus, on peut raisonnablement en déduire que toute différence observée sur les résultats des deux groupes peuvent être attribués à l'intervention. D'autre part,

si le groupe de comparaison est substantiellement différent du groupe de traitement, la comparaison des résultats entre les groupes de traitement et de comparaison reflètera non seulement l'impact de l'intervention, mais aussi les conséquences de ces différences. C'est ce que l'on appelle un biais de sélection.

Le biais de sélection se produit généralement lorsque les participants et non-participants à l'intervention diffèrent en caractéristiques non-observées, qui affectent la probabilité des individus à participer à (et/ou terminer) l'intervention ainsi que les résultats d'intérêt.

Dans la plupart des programmes d'emploi des jeunes, il est vraisemblable que ceux qui font une demande de participation diffèrent considérablement de ceux qui ne font pas une telle demande, et que ces différences ne puissent pas être facilement observées. Par exemple, les participants à un projet de conseil en emploi pourraient être plus motivés et avoir accès à une meilleure information sur les moyens de trouver un emploi que les non-participants, même avant le début de l'intervention. Dans un tel cas, les participants pourraient avoir un plus grand taux de réussite en termes de résultats sur le marché du travail mais on ne saurait pas vraiment si c'est dû à l'intervention ou à leur avantage initial relatives aux conditions de départ.

Un des objectifs clés des techniques d'évaluation présentées ici est d'éliminer le biais de sélection. Lorsqu'il n'y a pas de

DEFINITION

Un groupe de comparaison est un groupe qui sert à estimer le contrefactuel dans une évaluation d'impact. Contrairement aux membres d'un groupe de traitement, les membres du groupe de comparaison n'ont pas été exposés à l'intervention que l'on veut évaluer. Les termes "groupe de comparaison" et "groupe de contrôle" sont souvent utilisés indistinctement. Dans ce document, nous utiliserons le terme générique groupe de comparaison.

DEFINITION

Groupe de traitement : le groupe de personnes qui participent activement à l'intervention est appelé le groupe de traitement ou groupe participant.

biais de sélection, les différences observées sur les résultats entre groupes de traitement et de comparaison peuvent être attribuées à l'intervention.

Tout comme les contrefactuels, les biais de sélection ne sont pas observables. À moins de faire très attention à la sélection de groupes de traitement et de comparaison, une simple comparaison des résultats du marché du travail inclura aussi bien l'impact de l'intervention que le biais de sélection. En général, il est impossible de savoir dans quelle mesure ils sont causés par l'un ou par l'autre.

Les techniques d'évaluation présentées ci-dessous ont pour objectif de permettre la sélection de groupes de traitement et de comparaison en éliminant le biais de sélection afin que les comparaisons entre groupes de traitement et de comparaison ne reflètent que l'impact de l'intervention.

Un bon groupe de comparaison est essentiel pour la **validité interne** de l'évaluation qui détermine la fiabilité et la crédibilité de ses résultats. La validité externe entre en jeu lorsque l'on considère la transférabilité de ces résultats : l'intervention devrait-elle être élargie à d'autres communautés ou mise en œuvre au niveau régional ou national ? Peut-on s'attendre à des résultats similaires si l'on conçoit ce programme pour d'autres contextes ou une population cible différente ? Ce sont là des questions qui sont généralement d'intérêt pour les décideurs politiques.

Il est important de garder à l'esprit que les conditions ne seront jamais exactement les mêmes lorsque l'on reproduit ou intensifie une intervention. En conséquence, pour obtenir une validité externe, il est crucial de comprendre les aspects complexes du programme dans le contexte, l'endroit et le moment spécifiques de sa mise en œuvre, et leur influence possible sur les résultats de l'évaluation. Par exemple, les services de l'emploi pour jeunes diplômés pourraient être effectifs dans une

DEFINITION

Caractéristiques observables et non-observables : Les caractéristiques observables peuvent être mesurées par des méthodes de collecte de données appropriées (telles que les enquêtes). Elles incluent souvent l'âge, le genre, le niveau d'éducation, le statut socio-économique, les caractéristiques familiales, le statut de l'emploi, etc. Les caractéristiques non-observables sont ces facteurs qui ne peuvent pas être, ou ne sont pas, mesurés dans une évaluation (d'impact) et pourraient inclure la motivation, l'intérêt, les valeurs et idéologies, et le niveau de soutien familial. Pour plusieurs de ces caractéristiques non-observables, des mesures indirectes (imparfaites) ont été développées.

DEFINITION

Biais de sélection : Le biais de sélection se produit lorsque les raisons de la participation d'un individu au programme sont corrélées aux résultats. Ce biais se produit souvent lorsque le groupe de comparaison se retire de lui-même du programme (par exemple, les abandons).

DEFINITION

Validité interne : pour avoir une validité interne, une évaluation d'impact doit avoir un groupe de comparaison qui fournit une estimation valide du contrefactuel. Une évaluation d'impact validée à l'interne sera capable d'attribuer clairement les changements des résultats de l'intervention en contrôlant toutes les différences possibles entre les groupes de traitement et de comparaison. Ceci peut être accompli en appliquant des techniques expérimentales ou quasi-expérimentales appropriées.

région puisqu'ils correspondent à une demande de la part de l'économie locale de ce groupe cible, car les institutions d'éducation ont une bonne réputation, ou du fait que le programme ait été mis en œuvre pendant une saison à forte demande de travail des employeurs. Mettre en œuvre la même intervention dans d'autres régions et pendant toute l'année pourrait s'avérer bien différent.

Pour comprendre non seulement *si* quelque chose marche, mais également *pourquoi* et *dans quel contexte* elle est censée marcher, il est nécessaire d'analyser les mécanismes

de causalité qui sous-tendent les résultats observés. Les méthodes qualitatives, par exemple, celles appliquées dans le contexte de l'évaluation fondée sur la théorie, sont d'une importance fondamentale pour ce travail.

Au fil de cette note, diverses méthodes quantitatives d'évaluation d'impact seront introduites, suivies par un exemple de méthode qualitative et de remarques sur comment une approche de méthodes mixtes peut contribuer à accomplir une validité interne et externe des résultats de l'évaluation.

DEFINITION

Validité externe : Dans l'évaluation d'impact, la validité externe signifie que l'impact causal observé peut être généralisé à tous les individus éligibles. Donc, pour qu'une évaluation soit valide en externe, il est nécessaire que l'échantillon de l'évaluation soit un échantillon représentatif de tous les individus éligibles.

Encadré 5.1: Appui de l'OIT à l'évaluation d'impact

Le Département de l'Évaluation de l'OIT (alias "EVAL") a développé plusieurs ressources pour soutenir l'évaluation d'impact (IE, *impact evaluation*):

- ▶ Un *Cadre d'Évaluation de l'Impact*: EVAL a développé un papier indiquant comment, quand et pourquoi les IE devraient être considérées et mises en œuvre, à travers des avis du personnel de l'OIT. Le document traite de questions centrales telles que l'usage et l'objectif spécifique de l'IE; l'appariement entre les questions de recherche de l'évaluation et la méthodologie appropriée; l'usage d'une gamme de méthodologies complémentaires et disponibles; la faisabilité et la valeur des IE; et le besoin de non seulement identifier l'impact (le quoi) mais aussi le comment et pourquoi.
- ▶ Une *Facilité de Revue des Évaluations d'Impact (IERF, Impact Evaluation Review Facility)*: EVAL a établi un mécanisme de revue qui permet au personnel de l'OIT de poser des questions et demander des revues de documents de réflexion, de propositions complètes, de plans et rapports pour soutenir la planification, la conception ou la mise en œuvre des IE (EVAL_impact@ilo.org). Une Note d'Information sur le fonctionnement ce service est disponible.
- ▶ Un *inventaire d'évaluations d'impact menées à l'OIT*: L'inventaire facilite l'accès au savoir institutionnel dans plusieurs zones d'interventions.
- ▶ Une *expertise de qualité des évaluations d'impact de l'OIT*: Afin de pouvoir faire le suivi et établir un rapport sur l'avancée de l'OIT sur son utilisation et la qualité des IE, EVAL commandera périodiquement une expertise-qualité des IE dans toute l'organisation.
- ▶ Une *communauté de pratique* formant un *Réseau Informel d'Évaluation d'Impact*: Ce groupe informel de collègues impliqués et intéressés par les IE se réunit régulièrement pour partager ses expériences et, au besoin, fournir une revue par les pairs.

Le but de ces ressources est d'aider l'OIT à améliorer sa capacité dans le domaine de l'utilisation des IE en documentant ce qui marche et pour qui, ainsi qu'en estimant l'impact.

Défis spécifiques à l'évaluation des programmes actifs du marché du travail axés sur les jeunes³

La nature des programmes actifs du marché du travail (PAMT), particulièrement ceux qui ciblent la population jeune, affecte plusieurs aspects de la conception d'une évaluation valide. En tant que toile de fond de la discussion plus détaillée des questions de conception de la Note 6, cette section présente une vue d'ensemble d'une partie des caractéristiques les plus communes des PAMT axés sur les jeunes et décrit quelques traits de la conception d'évaluation qui se révèlent particulièrement pertinents pour ce type de programme. Comprendre lesquels de ces traits sont susceptibles d'être présents dans un environnement donné aidera à formuler le modèle d'évaluation approprié.

Programmes obligatoires ou volontaires

Une des caractéristiques fondamentales d'une intervention sur l'emploi des jeunes est la nature obligatoire ou volontaire du programme. Les programmes obligatoires sont incorporés dans plusieurs services d'emploi publics, y compris ceux liés aux assurances-chômage et aux programmes de formation. Dans ces contextes, les jeunes doivent participer à un PAMT qui est rattaché à une allocation de chômage. Ceci dit, et comme nous le verrons dans les sections suivantes, la participation obligatoire à une intervention pour l'emploi des jeunes pose certains défis à l'évaluation d'impact, où des estimations d'impact valides nécessitent typiquement un groupe de traitement et un groupe équivalent de comparaison. Certaines méthodes d'évaluation d'impact peuvent seulement être appliquées aux programmes volontaires

qui recrutent des participants à partir d'un plus grand groupe de candidats qui peuvent décider s'ils veulent participer ou non.

Non-conformité : Défecteurs et décrocheurs

Dans beaucoup de programmes volontaires d'intervention sur l'emploi des jeunes, une fraction considérable de personnes assignées au programme ne s'enregistrera pas au programme (les défecteurs) ou abandonnera avant d'avoir complété le programme (les décrocheurs). Ce défi est particulièrement pertinent chez les jeunes qui sont très mobiles, qui ont tendance à changer fréquemment d'adresse et de lieu de travail et qui alternent entre le travail et les études.

En effet, [Card et al. \(2011\)](#) déclarent que :

Il est rare d'atteindre un taux de réussite d'un programme au-dessus de 80 pour cent, des taux aussi bas que 50 pour cent sont courants et le manque d'anticipation des problèmes causés par les défections et les décrochages est une des causes majeures du modèle inadéquat des évaluations de PAMT (2011, p. 13).

Bien que le non-respect des membres du groupe du programme ou du groupe témoin n'invalide pas un modèle d'évaluation en soi, il complique l'interprétation des résultats, et implique que l'évaluation soit obligée de collecter des données sur les taux actuels de participation du programme par le groupe de traitement et le groupe de comparaison.

³ Cette section est basée sur [Card et al. \(2011\)](#).

La validité d'un modèle randomisé repose de façon cruciale sur l'équivalence entre les résultats observés du groupe de comparaison et les résultats contrefactuels du groupe de traitement. Dans la plupart des cas, cette équivalence est compromise lorsque les membres d'un groupe ou de l'autre abandonnent. Pour cette raison, l'analyse d'un modèle randomisé devrait être fondée sur la comparaison des groupes de traitement et de comparaison tels qu'ils ont été initialement affectés, utilisant les données de toutes les personnes initialement assignées à ces groupes. Dans la littérature de l'évaluation expérimentale, cet aspect est appelé une "analyse de l'intention de traiter".

Recrutement et filtrage

Puisque seulement quelques-uns des jeunes recrutés pour l'évaluation d'impact sont effectivement assignés au programme, l'apport à une évaluation peut entraver le flux normal de clients d'un programme en cours.⁴ Ceci n'est pas particulièrement un souci dans les contextes où il y a beaucoup plus de candidats que de places disponibles: dans ces cas-là, la sélection aléatoire est un dispositif objectif et pratique de sélection. Cependant, dans les situations où le flux normal de recrues est nécessaire pour remplir les places du programme en cours, les opérateurs du programme pourraient objecter d'avoir certains de leurs potentiels clients affectés au groupe de comparaison et pourraient tenter d'outrepasser le processus d'affectation. C'est extrêmement important de savoir à l'avance si une telle situation est susceptible de se produire. Si tel est le cas, la planification de l'évaluation pourrait nécessiter un budget pour augmenter les efforts de recrutements et accroître le flux de nouveaux clients, ainsi que des ressources supplémentaires pour faire un suivi rapproché de la conformité aux protocoles de recrutement. Par exemple,

les PAMT pour jeunes pourraient être limités aux hommes et femmes sans emploi entre 16 et 30 ans. Normalement, les mêmes procédés et règles de filtrage d'éligibilité devraient être employés pour sélectionner les participants à l'évaluation.

Taille des échantillons

Les orientations sur les tailles d'échantillons nécessaires à une évaluation d'ALMP sont fondées sur un calcul de puissance normalisé. L'ingrédient principal pour un tel calcul est une estimation de la taille du programme pour l'effet plausible (ex: l'effet du programme sur le résultat d'intérêt, exprimé en tant que fraction de l'écart type de ce résultat). Étant donné cette valeur, et les choix normalisés pour le niveau de signification statistique (ex: 5 pour cent) ainsi que l'adéquation de la puissance du modèle (ex: 0,80), le calcul de la taille appropriée des groupes de traitement et de comparaison d'un modèle randomisé à groupes de même taille est simple. [Card et al. \(2011\)](#) ont développé une orientation (voir tableau 5.1) qui précise quelle est la taille de l'échantillonnage requise pour mesurer une gamme d'impacts. Chaque ligne montre le taux d'emploi du groupe de comparaison, et chaque colonne représente la différence entre les groupes de traitement et de comparaison. Par exemple, si le taux d'emploi est de 50 pour cent dans le groupe de comparaison, pour détecter un impact significatif de 2,5 points de pourcentage dans l'emploi, la taille de l'échantillonnage requis est de 6.354 participants, avec le même nombre de non-participants.

⁴ Par exemple, si 100 nouveaux clients se présentent sur le site du programme chaque mois, mais qu'il y a 80 places disponibles mensuellement, alors 40 personnes au plus peuvent être recrutées pour l'évaluation: 20 seront affectées au programme (avec les 60 nouveaux clients qui ne font pas partie de l'évaluation) et 20 au groupe de comparaison.

Tableau 5.1: Exemple de taille d'échantillon requise pour détecter les impacts significatifs

		Impact du programme					
		2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	12,5%	15,0%
Taux d'emploi du groupe de comparaison	30%	5.475	1.417	650	376	247	176
	35%	5.883	1.511	688	396	259	183
	40%	6.166	1.574	713	408	265	186
	45%	6.323	1.605	723	412	266	186
	50%	6.354	1.605	719	408	262	183
	55%	6.260	1.574	702	396	254	176
	60%	6.040	1.511	671	376	240	165
	65%	5.695	1.417	625	349	221	151

Source: [Card et al. \(2011\)](#)

* Sous les hypothèses standard (puissance = 0,8, significativité = 0,5, groupes de tailles égales, en utilisant la commande `sampsi` du programme Stata)

Lorsque l'on considère la taille de l'effet considéré pour une PAMT, [Card et al. \(2011\)](#) recommandent de remettre ces programmes dans leur contexte. Ils déclarent :

Un grand nombre de recherches ont démontré que, dans la plupart des pays à l'échelle mondiale, chaque année additionnelle de scolarisation formelle est associée à un gain de revenu d'environ 10 pour cent. On pourrait argumenter qu'une PAMT typique représente un plus petit investissement qu'une année typique de scolarisation formelle, donc, une taille d'effet de moins de 10 pour cent est raisonnable, et pour les programmes moins intensifs, des tailles d'effets de pas plus de 5 pour cent pourraient être plausibles (2011, p.19).

Calendrier des enquêtes de suivi

Le calendrier d'une (ou plusieurs) enquête(s) de suivi est une décision importante en termes de garantie des impacts du programme. Plusieurs évaluations de PAMT mènent une enquête de suivi après un an, en partie parce que les termes du contrat d'évaluation nécessitent souvent un rapport final dans les deux à trois années. D'un autre côté, la littérature de PAMT existante suggère que

l'impact des programmes plus intensifs, tels que les programmes de formation en salle de classe et formation professionnelle sur le tas, ne semblent se manifester que deux à trois ans après l'entrée en vigueur de la PAMT, plutôt que juste une année après ([Card et al., 2011](#)). Sur la base de ces études, et en tenant compte des effets d'interruption de beaucoup de PAMT, un horizon post-programme d'au moins deux ans est souhaitable pour les PAMT de plus longue durée.

Il y a toutefois un compromis à faire entre la capacité à observer des impacts à (plus) long terme et garantir la validité d'un modèle d'évaluation d'impact puisque les jeunes sont largement mobiles et peuvent se retrouver à l'autre bout du pays (ou même migrer) après avoir complété leurs programmes d'éducation ou de formation, il devient de plus en plus difficile au fil du temps de localiser un nombre suffisant de bénéficiaires de programme. Lorsqu'un grand nombre de jeunes ayant participé à l'enquête de référence d'une évaluation d'impact ne peut être contacté pour l'(es) enquête(s) de suivi (taux d'abandon élevé), il devient de plus en plus difficile, ou même impossible, de détecter et quantifier les impacts de façon fiable, dû à la puissance statistique réduite et au biais possible.

Méthodes quantitatives de l'évaluation d'impact

Les méthodes quantitatives d'évaluation d'impact recommandées permettent d'obtenir une validation interne et évitent le biais de sélection en comparant les groupes avec ou sans traitement, lesquels ne sont idéalement différents que dans cette mesure. Le meilleur moyen d'accomplir cela est en détenant le contrôle sur qui reçoit l'intervention et qui ne la reçoit pas. Dans un tel cas, les modèles d'évaluations expérimentales sont possibles, et la plus courante de ces méthodes est l'essai contrôlé aléatoire. Si l'affectation au groupe de traitement et de comparaison est entièrement aléatoire, les deux groupes seront en moyenne très similaires avant le début du programme et nous serons ainsi dans la bonne direction pour assurer la validité interne.

Pour plusieurs raisons dont nous parlerons plus loin, la randomisation n'est pas toujours

possible ou souhaitable. Dans ce cas, d'autres méthodes visant à entreprendre des comparaisons valides à l'interne peuvent être utilisées par la création d'un contrefactuel valide. On les appelle les **méthodes d'évaluation d'impact quasi-expérimentales**. Celles qui sont le plus utilisées sont les double différences (DID, *difference-in-differences*), l'appariement par score de propension (PSM, *propensity score matching*) et le modèle de régression par discontinuité (RDD, *regression discontinuity design*), que nous introduirons toutes brièvement dans cette section. Il est généralement fortement recommandé de considérer tous les efforts d'évaluation d'impact possibles et d'en peser avec attention les avantages et limites avant d'engager une évaluation. Le Tableau 5.2 fournit une vue d'ensemble sur diverses méthodes quantitatives d'évaluation d'impact.

FIGURE 5.2: CONSIDÉREZ TOUTES LES MÉTHODES POSSIBLES D'ÉVALUATION PENDANT LA PLANIFICATION

On vient juste de commencer à planifier notre évaluation. Quelles méthodes doit-on considérer ?

Toutes



Source: www.freshspectrum.com

DÉFINITION

Modèle expérimental : les modèles expérimentaux utilisent la randomisation dans l'affectation des participants aux groupes de traitement et de comparaison. Ils peuvent produire des estimations d'impacts très crédibles mais sont souvent chers et, pour certaines interventions, difficiles à mettre en œuvre.

Un essai contrôlé aléatoire est une étude dans laquelle les personnes sont affectées au hasard (par pure chance) pour recevoir un traitement, tel que participer à une intervention spécifique.

Modèle quasi-expérimental : les méthodologies quasi-expérimentales sont utilisées pour construire un groupe de comparaison valide en utilisant des moyens statistiques pour le contrôle des différences entre les individus traités avec le programme à évaluer et ceux non-traités.

Tableau 5.2 : Vue d'ensemble de diverses méthodes d'évaluation d'impact

Méthodologie	Description	Qui est dans le groupe de comparaison ?	Hypothèse requises	Données requises
Avant et après	Mesure comment les participants au programme s'améliorent dans le temps	Les participants au programme eux-mêmes – avant de participer au programme	Le programme était le seul facteur à influencer tout changement dans les résultats mesurés sur la période donnée	Données avant-et-après pour les participants du programme
Comparer les participants aux non-participants	Mesure la différence entre participants et non-participants au programme après la fin du programme	Les non-participants au programme (quelle qu'en soit la raison) mais dont les données ont été collectées après la fin du programme	Les non-participants sont identiques aux participants sauf en ce qui concerne la participation au programme	Données post-programme pour les participants et non-participants
Double différences	Mesure l'amélioration (changement) des participants au programme sur une période de temps relative à l'amélioration (changement) des non-participants	Les non-participants au programme (quelle qu'en soit la raison) mais dont les données ont été collectées avant et après la fin du programme	Si le programme n'existait pas, les deux groupes auraient eu des trajectoires identiques sur la période donnée (auraient partagé les mêmes tendances périodiques « communes »)	Données avant-et-après pour les participants et non-participants du programme
Appariement par score de propension	Personnes du groupe de traitement appariées aux non-participants ayant des caractéristiques observables similaires. La différence moyenne des résultats entre personnes appariées est l'impact estimé	Les non-participants ayant une combinaison de caractéristiques qui prédit qu'ils seraient aussi susceptibles de participer que les participants	Les facteurs ayant été exclus (car ils sont non-observables et/ou n'ont pas été mesurés) ne biaisent pas les résultats car ils sont soit non corrélés aux résultats ou ne diffèrent pas entre les participants et les non-participants	Résultats et "variables d'appariement" des participants et non-participants
Modèle de régression par discontinuité	Les personnes sont classées sur la base de critères spécifiques mesurables. Il y a un seuil limite pour déterminer qui est éligible pour participer. L'impact est mesuré en comparant les résultats des participants et non-participants proches de ce seuil.	Les personnes proches du seuil limite, mais qui se trouvent du côté de ceux qui vont (juste) rater l'admission au programme	Après contrôle des critères (et autres mesures de choix), les différences restantes entre personnes immédiatement en-dessous et immédiatement au-dessus du seuil limite ne sont pas statistiquement significatives et ne biaiseront pas les résultats. Il est nécessaire pour que cela soit valide qu'il y ait une adhérence stricte aux critères du seuil limite	Résultats et données de critères de classification (ex : âge, indice, etc.). Les variables du contexte socio-économique sont hautement souhaitables.
Evaluation randomisée	Un échantillon de personnes éligibles est aléatoirement assigné en deux groupes : ceux qui reçoivent l'intervention et ceux qui ne la reçoivent pas. L'impact est la différence des résultats entre les deux groupes. Il y a plusieurs façons de randomiser	Les participants sont aléatoirement affectés aux groupes de traitement et de comparaison	La randomisation est réussie et respectée ; c'est-à-dire que les deux groupes sont statistiquement identiques (en termes de facteurs observables et non-observables)	Données de résultat pour les groupes de comparaison et de traitement. Les situations de référence et variables de contexte sont souhaitables

Randomisation – Le Modèle de loterie

Une loterie est un moyen simple et transparent d'affecter des jeunes aux groupes qui recevront nos services (le groupe de traitement) et ceux qui ne les recevront pas (le groupe de comparaison). C'est la méthode utilisée par les modèles d'essais contrôlés aléatoires. Si un échantillon suffisamment large de personnes d'une même population d'intérêt est aléatoirement affecté à un des deux groupes, alors les deux groupes auront, en moyenne, des caractéristiques observables similaires

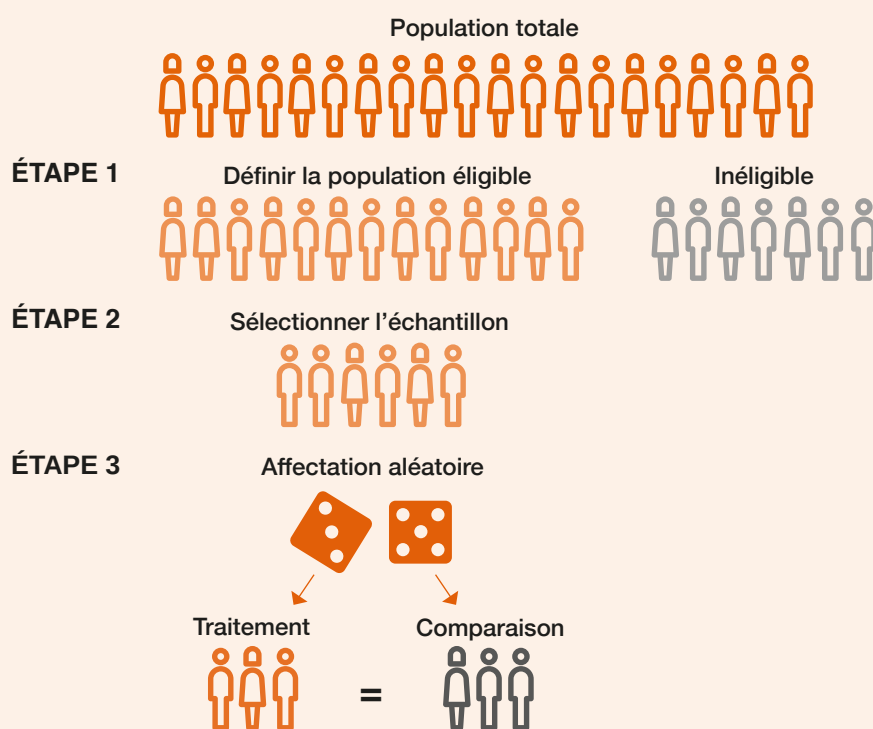
(âge, genre, hauteur, niveau d'éducation, etc.). De façon tout aussi importante, ils auront aussi, en moyenne, les mêmes caractéristiques non-observables (telles que la motivation et l'état d'esprit).

Par le fait de la randomisation, la différence de résultats que nous observons entre les deux groupes à la fin de l'intervention peut être attribuée à celle-ci, car tous les autres facteurs pouvant influencer les résultats sont, en général, égaux.

COMMENT ÇA MARCHE ?

Il y a trois étapes dans le modèle de loterie (voir figure 5.3).

FIGURE 5.3: ÉTAPES DANS UN MODÈLE DE LOTERIE



Étape 1 : Définir la population éligible

La première étape d'un essai contrôlé aléatoire est de trouver un groupe de jeunes éligibles pour l'intervention. Si une chercheuse en médecine étudie les effets d'un médicament contre une maladie infantile, elle recherchera un groupe spécifique d'enfants et ne prendra pas d'adultes ou de personnes âgées dans l'intervention. Similairement, un programme de formation professionnelle peut cibler les jeunes des villes à la rue se trouvant dans un intervalle d'âge spécifique, et n'inclura donc pas d'adultes ou de jeunes des villages. Ce qui est important ici est d'avoir des critères très clairs et transparents (âge, genre, niveau de revenus, statut de l'emploi, etc.) et d'être capable de communiquer sur qui sera éligible à l'intervention et qui ne le sera pas.

Étape 2 : Sélectionner un échantillon pour l'évaluation

Pour évaluer une intervention, nous n'avons pas besoin de tester tous les participants à l'intervention. Il faut juste choisir un groupe de personnes représentatif en nombre suffisant pour les objectifs de l'évaluation ; c'est ce que l'on appelle l'**échantillon**. Il s'agit des jeunes sur lesquels les données seront collectées. La Note 6 fournit plus de détails sur la façon de déterminer l'échantillon et sa taille, toutefois, la taille typique de l'échantillon d'une intervention d'emploi pour jeunes évaluée par un modèle de loterie est quelque part entre 500 et 2.000 participants à l'étude (généralement divisés également entre les groupes de traitement et de comparaison).

Le choix de l'échantillon pour l'évaluation peut être effectué de deux façons, selon si l'intervention est conséquente ou petite. Une petite intervention peut déterminer qu'il y a 10.000 bénéficiaires éligibles, tels que les jeunes urbains des rues âgés entre 16 et 24 ans. L'intervention pourrait n'avoir de budget que pour aider 500 d'entre eux. Idéalement, un groupe de comparaison devra être similaire en taille au groupe de traitement, donc il faudra sélectionner 1.000 des 10.000 jeunes des rues pour l'intervention et l'évaluation (voir figure 5.4, image de gauche).

Les grands programmes peuvent être plus larges que la taille d'échantillon requise pour une évaluation. Si la formation professionnelle peut bénéficier à 4.000 jeunes, il n'est pas nécessaire de trouver 4.000 jeunes de plus pour la comparaison. Seulement 1.000 pourraient suffire. L'intervention peut alors identifier un échantillon de 5.000 jeunes dans la population totale de 10.000. De ces derniers, 3.000 jeunes pourront avoir une garantie d'admission à l'intervention. Les 2.000 autres seront ainsi aléatoirement divisés entre le groupe d'intervention et le groupe de comparaison (figure 5.4, image de droite).

Pour que la sélection soit représentative de la population éligible totale de 10.000 jeunes des rues, l'échantillon (que ce soit les 1.000 du premier cas ou les 5.000 du deuxième) devrait être sélectionné au hasard à partir de la population éligible. En faisant une sélection aléatoire, les participants auront, en moyenne, des caractéristiques similaires à celles de la population éligible totale. Bien que l'on inclût seulement un nombre limité de jeunes dans l'étude, l'impact potentiel de l'intervention peut être extrapolé à toute la population éligible, dans ce cas, à 10.000 jeunes.

DÉFINITION

Un échantillon est un sous-ensemble de la population. Vu qu'il est généralement impossible ou non-pratique de collecter des informations sur l'ensemble de la population d'intérêt, on peut plutôt collecter des informations sur un sous-ensemble d'une taille plus gérable. Si le sous-ensemble est bien choisi, alors il est possible d'extrapoler les résultats à la population entière.

Étape 3 : Randomiser l'affectation

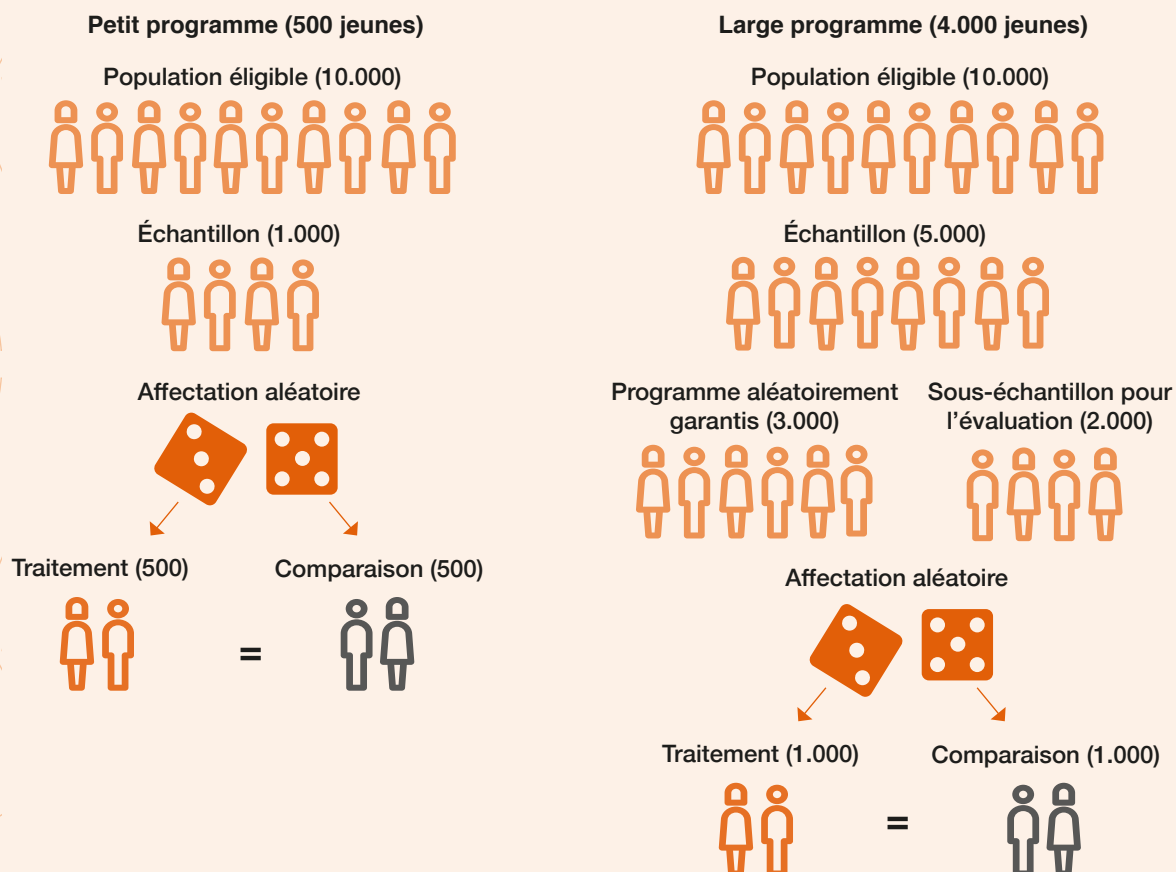
L'étape suivante est d'affecter l'échantillon de jeunes sélectionnés aux groupes de traitement et de comparaison qui sont sensiblement égaux en termes de taille. Dans les essais contrôlés aléatoires, chaque jeune a la même chance de recevoir l'intervention. La randomisation peut être effectuée en utilisant des techniques traditionnelles, telles qu'un pile-ou-face d'une pièce de monnaie, lancer les dés, ou tirer des noms d'une urne. La randomisation peut être faite publiquement si l'échantillon est assez petit (tirer 2.000 noms d'une urne, par exemple, ne serait pas très pratique). Sinon, si le nombre de personnes est large, on peut randomiser par logiciel informatique tel que Microsoft Excel. La randomisation peut avoir lieu à plusieurs

CONSEIL



Une façon d'obtenir un échantillon aléatoire de jeunes est de se procurer la liste d'une population totale de jeunes des rues à partir d'un recensement, des listes électorales ou toute autre base de données, ou autre, et sélectionner aléatoirement à partir de cette liste. Si ce n'est pas possible, cibler au hasard des endroits d'interactions de jeunes, tels que les centres urbains, pourra fournir un échantillon aléatoire. S'il est connu que les jeunes sont dispersés dans 50 divers centres de la ville ou du pays, sélectionner au hasard des centres, puis une portion de jeunes dans ces centres pour participer à l'étude est susceptible de résulter en une sélection de jeunes avec un biais minimal. La Note 6 abordera l'échantillonnage plus en détail.

FIGURE 5.4 : CHOISIR DES ÉCHANTILLONS POUR PETITS ET LARGES PROGRAMMES



niveaux. En affectant aléatoirement aux groupes de traitement et de comparaison, les participants sont sélectionnés aléatoirement et un contrefactuel est développé : si la taille d'échantillonnage est assez large, les

jeunes du groupe de traitement ont, en moyenne, les mêmes caractéristiques observables et non-observables que ceux du groupe de comparaison.

QUAND PEUT-ON UTILISER UN MODÈLE DE LOTERIE ?

Une évaluation de loterie aléatoire peut être utilisée quand l'évaluation est planifiée en amont de la mise en œuvre (prospection) et quand l'intervention ne peut bénéficier qu'à une fraction des jeunes éligibles. Tant que des contraintes de ressources empêchent l'intervention de servir l'entière population éligible, il n'y a aucun souci d'éthique dans le fait d'avoir un groupe de comparaison, car un sous-ensemble de la population sera nécessairement exclu de l'intervention. Dans une telle situation, les groupes de comparaison peuvent être maintenus pour mesurer les impacts à court, moyen et long terme de

l'intervention ([Gertler et al., 2016](#)). Il est important de comprendre que l'avantage principal des randomisations – soit, que les groupes de traitement et de comparaison, en moyenne, aient les mêmes caractéristiques – ne sera maintenu que si nous arrivons à faire un suivi avec (presque) tous les membres des groupes de traitement et de comparaison. Les taux élevés d'abandon posent une menace sévère à la validité interne des résultats pour chaque méthode d'évaluation d'impact, y compris les méthodes qui utilisent les techniques de randomisation.

AVANTAGES

- ▶ Un modèle de loterie est la méthode la plus solide pour développer un contrefactuel car elle mène à un groupe de comparaison très bien apparié (qui se base sur moins d'hypothèses que les autres méthodes). Il est ainsi considéré comme le modèle le plus crédible pour mesurer l'impact.
- ▶ Il est de loin la plus simple des méthodes d'évaluation en termes analytiques. L'impact de l'intervention dans un essai aléatoire

est simplement la différence moyenne des résultats entre les groupes de traitement et de comparaison.

- ▶ Il permet aux communautés d'être directement impliquées dans le processus de sélection, résultant ainsi en une allocation des bénéfices équitable et transparente.
- ▶ Il est facile à mettre en œuvre et à communiquer au personnel du programme.

LIMITES

- ▶ Faire une expérience aléatoire peut être très coûteux et prendre beaucoup de temps.
- ▶ Aucune mise en œuvre ex-post de cette méthode n'est possible. La planification de l'évaluation doit faire partie de la planification de l'intervention (ce qui est une

bonne pratique dans tous les cas, mais ne représente pas toujours la réalité du projet).

- ▶ Il requiert que le groupe de comparaison soit exclu de l'intervention pendant la durée de l'évaluation d'impact. Des questions politiques et/ou éthiques pourraient être

soulevées malgré le critère d'affectation transparente de la randomisation (en savoir plus dans la section "Adapter les modèles aléatoires aux divers contextes" ci-dessous).

- Les organisations doivent obtenir l'accord des partenaires et parties prenantes locales.
- La validité interne d'un modèle de loterie dépend du fait que la randomisation marche et est maintenue pendant l'étude, ce qui peut s'avérer difficile à accomplir. Cette condition peut être menacée si la randomisation n'est pas correctement mise en œuvre, si les groupes de traitement ou de comparaisons ne se conforment pas à

leur statut (c.à.d., les individus du traitement ne prennent pas l'intervention ou ceux de la comparaison reçoivent le programme), si les participants abandonnent l'étude avant la fin ou s'il y a des **effets d'entraînement** : par exemple, les jeunes qui reçoivent la formation professionnelle peuvent transférer les compétences et connaissances acquises à leurs pairs, rendant ainsi la séparation entre groupes de traitement et de comparaisons plus floue. Ces cas sont très problématiques car ils peuvent fortement biaiser les résultats et ainsi menacer la validité globale de l'évaluation.

DEFINITION

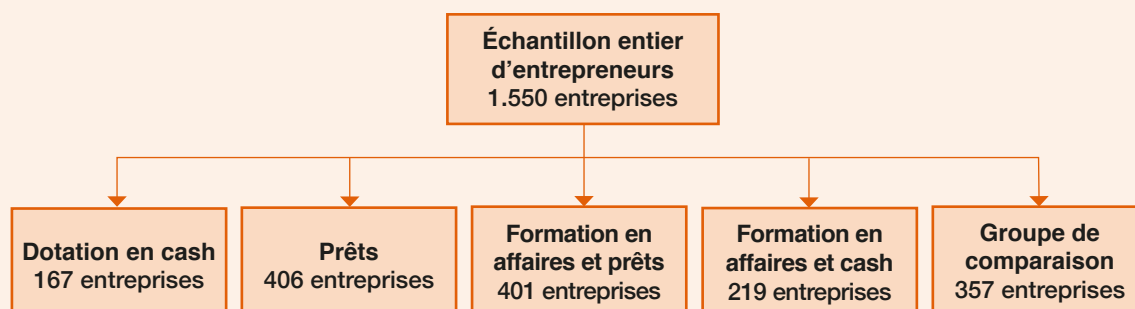
Effets d'entraînement : ce sont les effets de retombées d'une intervention sur les non-participants ; par exemple, lorsque les compétences d'une formation technique sont disséminées dans le village, même à ceux qui n'ont pas suivi les cours.

Encadré 5.2: Évaluation de l'intervention de l'OIT "Gérez mieux votre entreprise (GERME)"

L'évaluation a été conçue pour tester si l'expansion de l'accès au capital par les subventions ou les prêts augmentait les profits des microentreprises des hommes et des femmes, et si la formation en entrepreneuriat GERME de l'OIT pouvait accroître encore plus les impacts.

L'équipe de recherche a mené une enquête sur 4.637 microentreprises d'un recensement de commerce et a sélectionné 1.550 entrepreneurs à inclure dans l'échantillon d'évaluation – sur la base, parmi d'autres critères, de l'expression de leur intérêt à recevoir une formation de l'OIT et à participer à l'intervention de prêts. L'échantillon incluait de petits entrepreneurs intéressés à améliorer leur commerce (par exemple, salons de coiffure, magasins de détail et tailleurs). L'échantillon était aléatoirement divisé en cinq branches de traitement qui ont reçu les interventions suivantes : (1) un prêt ; (2) une dotation en cash ; (3) une formation en affaires et un prêt ; (4) une formation en affaires et une dotation en cash ; et (5) aucune intervention (le groupe de comparaison) (figure 5.5).

FIGURE 5.5: MODÈLE DE L'ÉVALUATION



Les interventions principales auprès des propriétaires de commerces étaient :

- Formation en affaires: le programme de formation Démarre ton affaire (SYB, *Start Your Business*) cible les nouveaux entrepreneurs et consiste en un stage de formation de 5 jours, suivi par un travail sur le terrain et des séances de conseil en groupe et individuellement. Les stagiaires préparent leur plan d'affaires et plan d'action bancaires détaillés (voir www.ilo.org/siyb).
- Des subventions en cash inconditionnels, valorisés à 200 USD, ont été livrés sur des comptes en banque gratuits d'une institution de microfinance (IMF) locale. Les propriétaires de commerce avaient le choix libre de l'usage de leur prêt.
- Des prêts semi-conditionnels, valorisés de 180 à 220 USD, ont été offerts à un taux annuel réduit de 20 pour cent par l'IMF. Les prêts devaient être remboursés à l'IMF, mais il n'y avait pas de sanction en cas d'utilisation abusive des fonds.

La taille des dons et des prêts est égale à approximativement 1,5 fois les profits mensuels des commerces moyens.

Pour vérifier si la randomisation a “marché”, l'évaluation a comparé les propriétaires de commerce du groupe de traitement à ceux du groupe de comparaison au regard de 26 variables différentes et a trouvé que, pour quasiment chaque caractéristique, les entreprises traitées et non-traitées étaient en moyenne similaires avant l'intervention.

Les propriétaires de commerce ont été enquêtés avant l'intervention (enquête de référence) et à six mois, neuf mois et deux ans après l'intervention (trois enquêtes de suivi).

Le principal résultat de la variable d'intérêt était le profit du commerce et l'évaluation a révélé une augmentation considérable des revenus après l'intervention, mais seulement pour les entrepreneurs masculins. Aucune des interventions n'a résulté en une augmentation soutenue des profits chez les femmes entrepreneurs. Les femmes qui avaient initialement de hauts profits ont aussi eu des effets négatifs dans toutes les interventions. Alors que la réponse initiale aux subventions était positive, cette augmentation s'est complètement évaporée et est même devenue négative avec le temps. Les femmes qui ont reçu la subvention ont fait 35 pour cent moins de profit que celles qui n'avaient reçu aucune intervention. Après neuf mois, les femmes étaient soit en moins bonne posture ou même dans une plus mauvaise position que leurs pairs dans le groupe de comparaison.

L'évaluation a aussi trouvé que la proximité des membres de la famille constitue une force positive sur le commerce pour les hommes et une force négative pour les femmes. Les femmes mariées avec des familles vivant dans le même district ont subi de grosses diminutions de profits.

Source: Fiala, 2015.

Adapter des modèles randomisés à différents contextes

Certains programmeurs sont réticents à l'idée d'affecter aléatoirement des bénéficiaires potentiels aux groupes de traitement et de comparaison. Le souci en général est que l'évaluation cause la rétention de bénéfices apparemment évidents (tels que les opportunités de formation) chez des personnes qui en ont besoin, ce qui serait contraire à l'éthique. Il n'en reste pas moins que, pour beaucoup d'interventions, la demande excède de loin ce qui peut être offert et, comme signifié dans

l'encadré 5.3, la randomisation pourrait en fait être plus éthique que les autres méthodes de sélection.

Néanmoins, créer un pur groupe de comparaison par l'affectation aléatoire d'une loterie dans laquelle les jeunes ne reçoivent aucune intervention est parfois impossible. Le modèle d'instauration graduelle randomisé (randomized phase-in design)

Encadré 5.3: La randomisation est-elle éthique ?

Parfois, affecter aléatoirement des bénéficiaires potentiels aux groupes de traitement et de comparaison est considéré comme contraire à l'éthique. Ces soucis pourraient être valides dans certains cas, par exemple lorsqu'une politique ou intervention susceptible de marcher ou qui a déjà fait ses preuves peut être élargie à moindre coût à une grande population. Toutefois, il arrive souvent qu'une des situations suivantes se présente :

- **Incertitude de l'impact du projet.** Pour la plupart des programmes, on ne sait pas si l'intervention a un impact positif et significatif sur l'individu et la communauté qui justifie les ressources dépensées. Par exemple, les programmes destinés aux filles et excluant les garçons peuvent augmenter la violence fondée sur le genre. Une intervention de microfinance pour jeunes peut mener les participants à une pire situation s'ils ne peuvent pas payer leurs dettes. Un programme de formation mal conçu pourrait diminuer les chances d'emplois. Une augmentation des revenus (ex : 100 USD par participant) pourrait coûter très cher (ex : 1.000 USD par personne). Ainsi, dans le cas des interventions dont l'impact et la structure coût-bénéfice n'ont pas encore fait leurs preuves, il est bien justifié d'évaluer l'intervention sur la base des affectations aléatoires aux groupes de traitement et de comparaison.
- **Contraintes budgétaires.** En réalité, à cause des ressources limitées, il est rarement possible de servir tous ceux dans le besoin. C'est-à-dire, la plupart des programmes fournissent des bénéfices et des services seulement à un nombre limité de bénéficiaires, excluant ainsi les autres, que ce soit fait de façon explicite ou non. Par exemple, si une intervention de formation de jeunes a un nombre limité de places disponibles, alors certains jeunes recevront la formation et d'autres pas. Similairement, si une intervention est mise en œuvre dans un district particulier, les jeunes éligibles des autres districts sont exclus. La randomisation permet aux managers de programmes d'attribuer les places limitées de leurs interventions d'une façon équitable qui donne les mêmes chances de participation à tous. Si la randomisation est faite de façon ouverte (par exemple, par une loterie lors d'un événement public), elle apporte aussi la transparence dans le processus de sélection et peut réduire les craintes de la population que la sélection se soit faite sur des préférences personnelles ou politiques.

et le modèle de promotion aléatoire évitent la séparation stricte en groupes de traitement et de comparaison et pourraient être une alternative viable pour un modèle d'évaluation d'impact expérimental lorsque les modèles de loterie ne sont pas faisables ou souhaitables.

MODÈLE D'INSTAURATION GRADUELLE RANDOMISÉ

Dans les cas où plusieurs programmes seraient actifs dans une communauté pendant des années, ne jamais donner l'intervention à un groupe de personnes dans le besoin peut s'avérer difficile sur les plans politique et programmatique. Une variation du modèle de loterie est le modèle d'instauration graduelle randomisé (randomized phase-in design). La différence principale entre ces deux modèles est la méthode d'affectation des personnes aux groupes de traitement et de comparaison. En pratique, les bénéficiaires potentiels sont aléatoirement divisés en deux ou plusieurs groupes. L'intervention est alors étalée dans le temps, de sorte que les personnes du premier groupe participent à l'intervention en premier, suivies par ceux du deuxième groupe, puis du troisième groupe, et ainsi de suite. Pendant que les groupes sont sur la liste d'attente, ils peuvent être utilisés comme groupes de comparaison jusqu'à ce qu'ils reçoivent l'intervention.

Par exemple, une organisation non-gouvernementale (ONG) peut avoir un budget pour la formation de 1.500 jeunes, mais peut ne pas avoir la capacité de donner la formation à tous simultanément. Elle pourrait ainsi choisir de former 500 jeunes par an sur une période de trois ans. Si elle peut identifier tous les 1.500 participants au départ, une randomisation par phases pourrait être la meilleure méthode d'évaluation à adopter. Les 1.500 jeunes sont aléatoirement divisés en trois groupes. La première année, pendant que le groupe 1 reçoit la formation, les groupes 2 et

TIP



Avec une approche par phases, il est crucial d'avoir assez de temps entre chacune des phases pour permettre à l'intervention de produire ses effets. Si, par exemple, le responsable d'intervention estime qu'il faudra deux ans pour que l'impact de l'intervention produise des effets, la première et la dernière phase doivent être à au moins deux ans d'écart. Cette approche pourrait ne pas être adéquate pour les petits programmes ou les programmes de court terme.

3 sont sur la liste d'attente et servent comme groupe de comparaison. La deuxième année, seulement le groupe 3 sert de groupe de comparaison. La troisième année, les trois groupes auront reçu la formation.

Comme les personnes sont sélectionnées aléatoirement pour les différents groupes, il est possible de comparer ceux qui ont été traités en premier avec ceux qui l'ont été en dernier. Cette méthode convient au déploiement naturel de beaucoup de programmes.

Cependant, vu que tout le monde bénéficiera du programme, le modèle d'instauration graduelle randomisé (randomized phase-in design) n'est généralement pas idéal pour déterminer l'impact à long terme d'une intervention car il finit par ne plus y avoir de groupe de comparaison. Même les larges programmes en place depuis longtemps auront des difficultés à demander aux participants d'attendre leur tour pendant trois ou quatre ans, donc l'échéance des résultats est souvent limitée à un ou deux ans. De plus, il y a le risque que les participants puissent changer de comportement pendant leur période d'attente, ce qui pourrait invalider leur capacité à servir de bon groupe de comparaison. Par exemple, en anticipation à la formation professionnelle de l'intervention, ils pourraient arrêter de chercher du travail.

MODÈLE DE PROMOTION ALÉATOIRE / D'ENCOURAGEMENT

Il peut y avoir des cas où il n'est pas possible ou souhaitable d'exclure des bénéficiaires potentiels et dans lesquels l'intervention n'est pas étalée dans le temps. Dans de tels cas, la méthode de promotion aléatoire (appelée aussi modèle d'encouragement) pourrait convenir. Lorsqu'il n'est pas possible d'affecter aléatoirement les jeunes dans un groupe qui reçoit les bénéfices et un groupe qui ne les reçoit pas, il peut être possible de faire une promotion randomisée de l'intervention. C'est-à-dire, au lieu de randomiser ceux qui *reçoivent* les bénéfices, on randomise ceux qui sont *encouragés à recevoir* ces bénéfices.

L'encouragement aléatoire peut prendre diverses formes. Dans le cas de comptes d'épargne pour jeunes, on peut aléatoirement promouvoir l'initiative dans des écoles sélectionnées. Pour un programme de formation, on pourrait embaucher un travailleur social pour aléatoirement visiter les foyers de jeunes sans emploi, décrire le programme et offrir l'inscription des jeunes sur le champ. Dans le cas d'une campagne d'éducation financière, on pourrait vouloir envoyer aléatoirement des messages-textes à une partie de l'audience ciblée mais pas à une autre. Dans tous les cas, il y aura toujours des personnes dans le groupe promu qui ne prendront pas notre intervention tout comme il y aura des personnes du groupe non promu qui la prendront. Mais l'idée est que, si l'encouragement est efficace, le taux d'inscription parmi le groupe promu devrait être plus élevé que celui du groupe qui n'a pas reçu la promotion.

Pour évaluer l'impact de l'intervention, on ne peut malheureusement pas simplement comparer les résultats de ceux qui ont participé à l'intervention à ceux qui n'y ont pas participé. Les personnes qui choisissent de participer

CONSEIL



L'évaluation d'une promotion aléatoire peut être appropriée pour les interventions qui :

- ▶ Offrent des coupons de formation
- ▶ Encouragent les jeunes à ouvrir des comptes d'épargne
- ▶ Utilisent des campagnes médiatiques

à une intervention sont presque toujours différentes de celles qui choisissent de ne pas y participer, et plusieurs de ces différences peuvent ne pas être observables ou mesurables. Même si la promotion est randomisée, la participation à l'intervention ne sera pas aléatoire, donc comparer participants et non-participants serait semblable à comparer des pommes à des oranges.

On peut, toutefois, comparer les résultats entre tous ceux qui ont reçu l'encouragement et tous les jeunes du groupe de comparaison. Vu que la promotion est affectée aléatoirement, les groupes promus et non-promus ont, en moyenne, des caractéristiques égales. Ainsi, la différence des résultats moyens que nous observons entre les deux groupes peut être attribuée au fait que ces personnes ne se sont inscrites à l'intervention que parce qu'elles ont reçu la promotion.

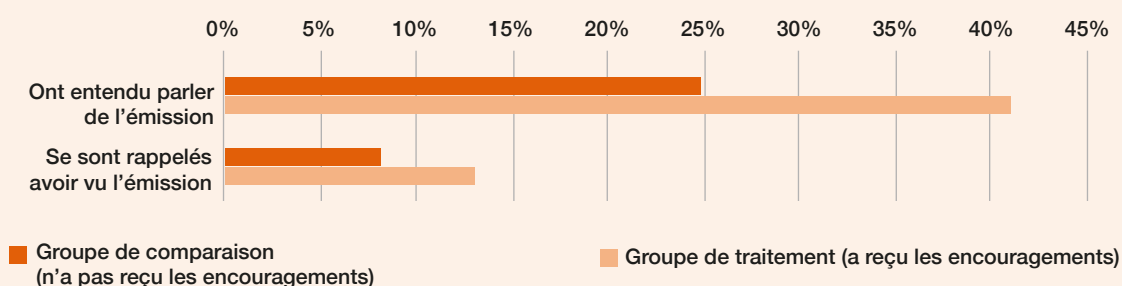
Un des avantages principaux de ce modèle est que les campagnes de promotions randomisées ne refusent jamais le programme à qui que ce soit, mais plutôt permettent aux personnes de prendre leurs propres décisions de recevoir l'intervention ou pas. Cependant, ces études nécessitent souvent de larges échantillons pour pouvoir fournir des estimations d'impact fiables, ce qui augmente les coûts en conséquence.

Encadré 5.4: Évaluer une intervention ludo-éducative en Égypte

El Mashroua est une émission de télé-réalité, conçue pour promouvoir l'entrepreneuriat parmi les jeunes adultes de l'audience, qui est diffusée sur l'une des chaînes de télévision égyptienne les plus populaires. Pour évaluer l'impact de l'émission, une équipe de recherche, soutenue par l'OIT, a choisi un modèle de promotion aléatoire. Un groupe de traitement sélectionné aléatoirement à partir de l'échantillon de 9.277 personnes de l'étude a reçu par SMS des rappels pour les encourager à regarder l'émission.

L'enquête de suivi menée environ un an et demi après l'émission a clairement démontré que les jeunes du groupe de traitement (ceux qui ont reçu les messages) étaient plus susceptibles d'avoir entendu parler de l'émission et d'avoir regardé au moins un épisode, comparé au groupe de comparaison (qui n'a pas reçu les rappels). Voir aussi figure 5.6.

FIGURE 5.6: ADOPTION DE L'ÉMISSION EL MASHROU3



Ces différences statistiquement significatives peuvent être exploitées pour estimer les impacts actuels de l'émission sur le comportement de l'audience et des résultats du marché du travail. Cela est possible grâce à deux hypothèses que l'on peut faire :

1. À cause de la randomisation, les groupes de traitement et de comparaison ne diffèrent pas systématiquement pour toute caractéristique observable ou non-observable qui pourrait être corrélée aux variables du résultat.
2. Parce que le seul fait d'avoir reçu les messages n'affecte ni les comportements ni les résultats du marché du travail, toute différence entre les groupes de traitement et de comparaison peut être attribuée à la différence de la probabilité d'avoir regardé l'émission.

L'étude a déterminé que le fait d'avoir regardé l'émission n'a pas eu d'impacts sur la propension des jeunes à lancer leur propre affaire, mais a considérablement réduit les attitudes de discrimination des hommes contre les femmes basées sur le genre.

Source: Barsoum et al., 2017.

La méthode des doubles différences (DID, *Difference-in-differences*)

Pour des raisons déjà expliquées, il n'est parfois pas possible ou souhaitable d'employer des méthodes d'évaluation expérimentales. Dans ce cas, il y a une gamme de méthodes d'évaluation d'impact quasi-expérimentales qui peuvent aussi produire des résultats robustes et valides à l'interne.

Une des techniques les plus couramment utilisées est l'approche de double différences (DID, *difference-in-differences*) qui compare le changement des résultats du groupe de traitement à celui des résultats du groupe de comparaison.

COMMENT ÇA MARCHE ?

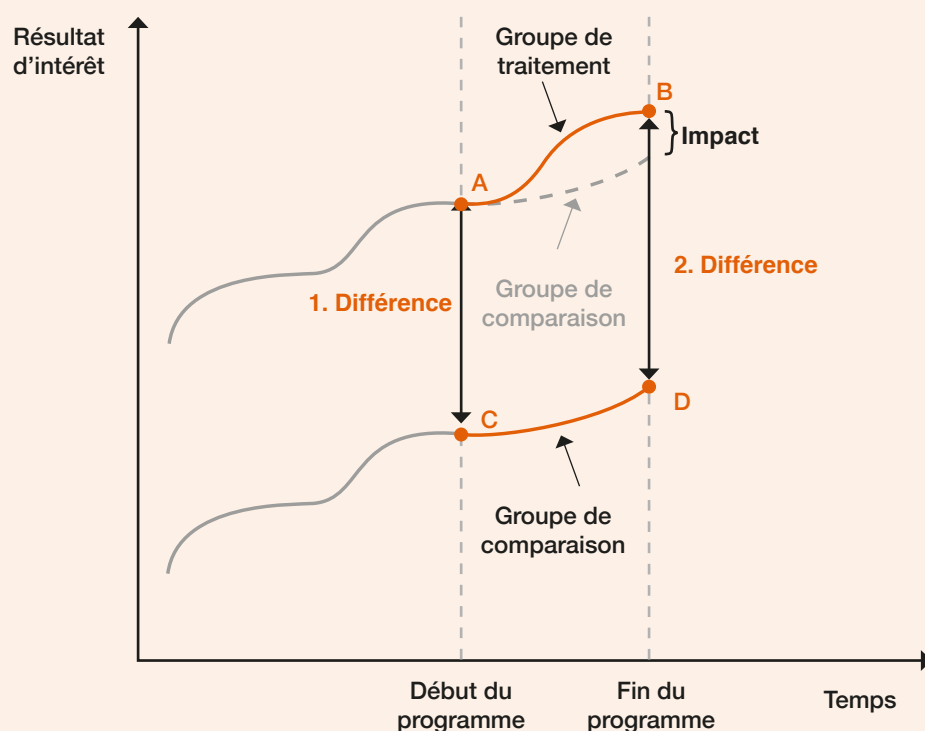
Identifier le groupe de comparaison : les modèles DID s'appuient sur la mise en place d'un groupe de comparaison dont nous pouvons raisonnablement assumer que le développement des résultats d'intérêt clés serait le même que celui du groupe de traitement pendant la période de l'intervention. Pour ce faire, il est souhaitable de choisir des groupes à caractéristiques similaires.

Imaginons une intervention de formation professionnelle de six mois pour jeunes, pour laquelle nous voulons évaluer les impacts sur les résultats du marché du travail. Distribuer aléatoirement des places de formation n'est pas possible. Donc, on prend à la place un échantillon de jeunes des mêmes âge, niveau d'éducation, contexte socio-économique et situation de marché de travail d'une autre communauté, comme groupe de comparaison.

Estimer l'impact : pour appliquer la technique d'évaluation DID, il faut (a) mesurer les résultats d'intérêt (par exemple, statut du marché de travail, voir Note 2) pour les groupes de traitement et de comparaison *avant* que ne débute l'intervention de formation professionnelle et (b) mesurer les

résultats des deux groupes à un instant donné, *après* que l'intervention ait eu lieu. Bien que nous nous soyons attelés à identifier un groupe de comparaison de jeunes paraissant similaire au groupe de traitement, il est vraisemblable qu'il y ait des différences entre les deux groupes avant la formation, et que ces différences persistent après la formation. La figure 5.7 illustre une situation dans laquelle le groupe de comparaison a un indicateur de résultat considérablement inférieur (disons, le statut d'emploi) comme situation de référence. Cependant, cela n'affecte pas la méthode. La technique DID compare la différence des résultats entre les deux groupes à la fin de l'intervention (point B moins D) et l'ajuste en fonction de la différence de résultats entre les deux groupes au début (A moins C). Soustraire ces différences l'une de l'autre (c'est-à-dire, établir une différence à partir de deux différences – d'où son nom) donne une idée de l'impact du programme. Cela montre si, et dans quelle mesure, l'intervention de la formation a augmenté le statut de l'emploi des participants par rapport à celui des non-participants. Le scénario de la figure 5.7 indique un impact positif modéré de l'intervention de la formation professionnelle.

FIGURE 5.7 : EXEMPLE D'ANALYSE D'ÉCART DANS LES DIFFÉRENCES



$$\text{Impact} = (2. \text{ Différence}) - (1. \text{ Différence})$$

Source: Adapté de [Gertler et al., 2016](#).

L'hypothèse de la «tendance commune» : l'hypothèse qui sous-tend cette méthode est que, bien que les caractéristiques observables et non-observables des groupes de traitement et de comparaisons puissent être différentes (réflétées dans les niveaux de revenus différents au début de l'intervention), leurs *différences sont constantes dans le temps*, ou invariables avec le temps. Ceci permet d'utiliser la tendance du groupe de comparaison comme estimation de ce qui serait arrivé au groupe de traitement s'il n'y avait pas eu l'intervention. En conséquence, il n'est pas nécessaire d'assumer que, sans l'intervention, les résultats seraient restés constants, mais plutôt que les groupes de traitement et de comparaison ont la même *tendance* dans le temps. C'est ce que nous appelons l'hypothèse de la «tendance commune».

Revenant à notre exemple de formation professionnelle ci-dessus, pour pouvoir appliquer la méthode DID, nous devons être sûrs que dans les six mois qui suivent il n'y aura pas de facteurs qui influenceront systématiquement les résultats des jeunes de la « communauté traitée » de manière différente qu'ils influenceront ceux des jeunes de la « communauté de comparaison », à part l'affectation à la formation. Par exemple, une croissance économique plus rapide, une nouvelle politique locale offrant des incitations aux sociétés pour l'emploi des jeunes ou un gros employeur arrêtant ses opérations dans seulement une des deux communautés bafoueraient cette l'hypothèse et biaiserait en conséquence les résultats de l'évaluation.

Un bon test pour déterminer s'il est réaliste d'assumer des tendances communes entre

participants et non-participants est de comparer leurs changements de résultats avant que l'intervention ne soit mise en œuvre. Cette approche requiert plusieurs points de données avant l'intervention. Comme plusieurs enquêtes de référence peuvent rapidement devenir très onéreuses, ce test peut plus facilement être effectué si les données administratives sur nos indicateurs-clés de résultats sont disponibles à moindre coût (par exemple, le statut de l'emploi des services

publics d'emploi ou des notes de classe des années scolaires précédentes). Si les résultats des deux communautés ont évolué en tandem avant le début de l'intervention, nous pouvons être plus confiants sur le fait que ces résultats continueront à afficher cette tendance pendant l'intervention. Si, toutefois, les tendances pré-intervention sont différentes, l'hypothèse de la tendance commune peut s'avérer incorrecte.

QUAND UTILISER UN MODÈLE DID ?

Vu qu'elle assume que les différences entre participants et non-participants sont constantes dans le temps, cette méthode est la plus utile lorsqu'il y a de bonnes données à plusieurs points avant le début de l'intervention. Pour améliorer la crédibilité des estimations de l'impact, il est préférable d'avoir au moins trois tours de collectes de données, soit deux avant le traitement et

au moins un à la fin de l'intervention (voir ci-dessus). Ceci signifie que, à moins que des données sur les participants et non-participants soient disponibles par d'autres canaux, tels qu'une enquête de ménages existante, les coûts d'une telle évaluation peuvent être beaucoup plus élevés que ceux d'autres techniques d'évaluation d'impact.

AVANTAGES

- ▶ Cette méthode fournit un moyen de tenir compte des différences observables et non-observables entre participants et non-participants. Plus précisément, elle contrôle tous les effets individuels qui restent constants dans le temps, ou qui suivent la même ligne de changement dans le temps (quand par exemple les groupes traités et de comparaison affichent des tendances similaires dans les résultats d'intérêt).
- ▶ Même si la méthode n'est pas expérimentale, elle permet une vérification (partielle) de l'hypothèse qui la rend valide à l'interne. Ceci signifie que nous pouvons avoir une idée de la validité ou non de nos impacts estimés. Si de bonnes données administratives sont disponibles, la méthode peut être appliquée assez facilement, et même ex-post, sur la base de données avant-et-après une programme.

LIMITES

- ▶ Cette méthode produit des résultats moins fiables que les méthodes de sélection randomisées.
- ▶ Pour tester l'hypothèse-clé de « *tendance commune* », au moins trois tours de collectes de données sont requis, ce qui rend la mise en œuvre coûteuse s'il n'y a pas de données initialement disponibles.

Encadré 5.5 : Évaluation d'une composante d'activation d'un marché du travail pour participants d'un programme de transfert d'espèces conditionnel en Argentine

Le programme Plan Jefes est un programme de transfert d'espèces conditionnel introduit pendant la crise économique de l'Argentine de 2001–2002. Les réformes de ce programme, suite au relèvement après la crise, ont inclus la mise en œuvre d'une Assurance Formation et Emploi (Seguro de Capacitación y Empleo, SCE) en 2006, pour fournir un appui au relèvement de compétences, à la formation professionnelle, à la recherche d'un emploi et au placement professionnel pour les participants éligibles au Plan Jefes.

Les participants au SCE reçoivent une dotation mensuelle et les mesures d'activation suivantes :

- ▶ Assistance pour la réussite d'une éducation primaire et secondaire
- ▶ Formation professionnelle et stages d'apprentissage
- ▶ Services d'intermédiation à l'emploi
- ▶ Mesures indirectes de création d'emploi (ex : subvention d'emploi)
- ▶ Promotion du travail autonome et de la création de microentreprises.

L'OIT a étudié à l'aide d'estimateurs DID l'effet de la mise en œuvre de ces outils du marché du travail actif sur le statut et la qualité de l'emploi des bénéficiaires du programme Plan Jefes. Afin d'isoler l'effet de ces outils, un groupe de comparaison avec des caractéristiques similaires de celles des participants SCE devait être identifié.

Comme le transfert du Plan Jefes au nouveau programme était graduel, les chercheurs ont pu sélectionner des participants du Plan Jefes qui étaient conformes aux exigences des bénéficiaires du SCE mais qui n'avaient pas encore été transférés au nouveau programme. Une hypothèse-clé importante de cette stratégie d'identification était que la transition entre les programmes n'était influencée par aucun des facteurs pouvant mener à des différences sur les résultats d'intérêt. Un total de 1.149 non-participants ont été sélectionnés à partir des données de l'Enquête Permanente auprès des Ménages d'Argentine – une enquête trimestrielle effectuée par l'Institut National des Statistiques d'Argentine (INDEC) qui inclut des questions sur les caractéristiques individuelles, l'éducation et la performance professionnelle des personnes. Les participants et non-participants sélectionnés étaient similaires en genre, âge et niveau d'éducation.⁵

Les évaluateurs ont comparé une gamme de résultats entre les deux groupes à deux moments différents (référence et suivi). Cette approche a permis d'identifier les effets de causalité du programme SCE tout en contrôlant le biais de sélection dû aux caractéristiques observables et non-observables des participants.

La structure de groupe de l'enquête a permis aux chercheurs de collecter des données sur les participants et les non-participants à plusieurs moments dans le temps, aussi bien avant qu'après la participation au programme. Ceci a permis d'émettre l'hypothèse que, sans le programme, les résultats des participants et des non-participants auraient changé de la même façon (l'hypothèse de «la tendance commune» à tester et confirmer).

Les résultats de l'étude ont montré que le programme a eu un effet positif sur la qualité d'emploi des participants, comme par exemple la probabilité d'avoir un emploi formel et un salaire horaire plus élevé, ainsi qu'une plus basse probabilité d'avoir un emploi moins bien payé et de travailler un nombre excessif d'heures. Il n'a pas affecté leur statut d'emploi (par exemple la probabilité d'être employé). L'évaluation a aussi démontré les effets hétérogènes, révélant que le programme a eu un impact plus élevé sur les jeunes bénéficiaires, et aucun effet sur les femmes.

⁵ Pour corriger ces différences observées, les chercheurs ont aussi appliqué la méthode d'appariement du score de propension (PSM). Voir la section suivante pour une description plus détaillée de cette méthodologie.

Appariement par score de propension (PSM, Propensity score matching)

L'appariement par score (ou coefficients) de propension (PSM, *propensity score matching*) est une approche très utilisée parmi les méthodes d'évaluation quasi-expérimentales. Son principe de base est de construire un groupe de comparaison en appariant les

participants à des non-participants similaires, sur la base de la prédiction de leur probabilité à participer à l'intervention. C'est ce qu'on appelle le score de propension, qui est calculé à l'aide de plusieurs caractéristiques observées.

COMMENT ÇA MARCHE ?

Une gamme de covariables potentiellement pertinentes doivent être sélectionnées afin de calculer le score de propension des non-participants, fondé sur leur probabilité à être traité. Le but est d'inclure dans le calcul du score de propension toutes les covariables qui affectent aussi bien la participation au programme que les résultats. Les non-participants sont ensuite appariés avec les participants sur la base de leurs scores respectifs. Il y a plusieurs types de procédures d'appariement, dont l'approche la plus commune est celle du voisin le plus semblable par laquelle chaque participant est apparié au non-participant qui a le score de propension le plus proche. Plus proche est le score, meilleure est la qualité de l'appariement. Des tests d'équilibre peuvent être effectués pour évaluer dans quelle mesure l'appariement a marché. En conséquence, la différence moyenne des deux groupes de résultats d'intérêt pertinents est équivalente à l'impact de l'intervention.

Par exemple, prenons un programme de formation professionnelle ciblant la jeunesse rurale qui a 1.000 participants. Les données d'avant-programme sur les caractéristiques clés des participants sont disponibles, telles que le sexe, l'âge, l'éducation et les aspects clés de leur historique sur le marché du travail. Des données d'enquête secondaires peuvent être utilisées pour construire un groupe de comparaison sur la base de leur score de propension, estimant la probabilité de traitement pour un grand nombre de personnes, fondé sur les caractéristiques susmentionnées. Un total de 1.000 personnes ayant les meilleurs appariements de scores de propension seront sélectionnées comme groupe de comparaison pour l'intervention. Les données post-intervention de la comparaison pourraient être collectées par le biais de la même source de données secondaires (s'il s'agit d'un jeu de données de panel, plusieurs vagues peuvent être collectées.).

QUAND UTILISER LA MÉTHODE PSM ?

La méthode PSM est une méthode particulièrement utile lorsque nous disposons de données secondaires extensives et riches en

contenu, vu qu'elles sont nécessaires pour définir un bon score de propension et pour appairer un nombre suffisant de participants

Encadré 5.6: Comparer les participants aux non-participants

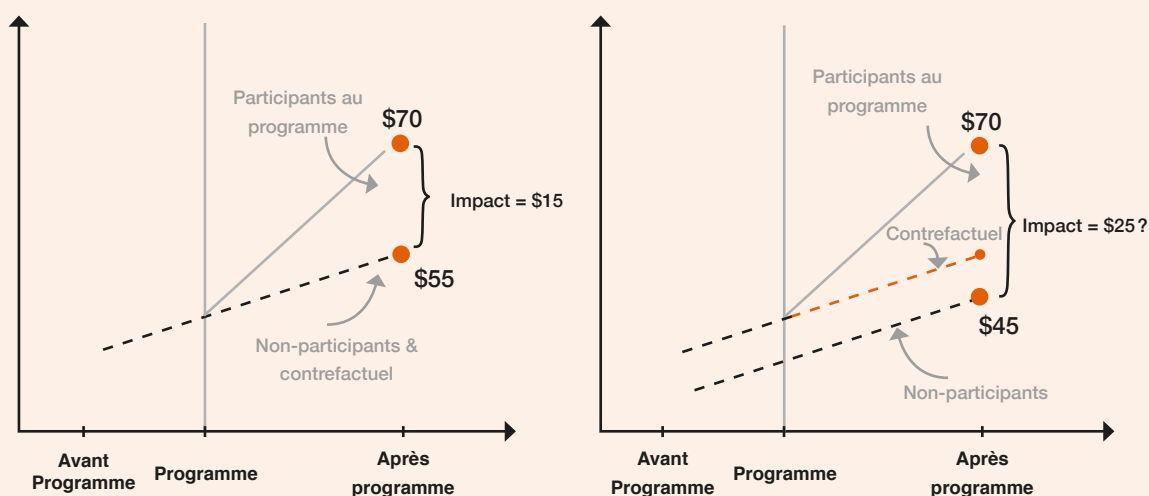
Parfois, bien que nous soyons capables d'identifier un groupe de comparaison, il se pourrait que nous n'ayons que des données disponibles sur quelques variables de résultats clés et aucune information sur les covariables, telles que le contexte socio-économique, les connaissances, les compétences, etc. Dans ces cas, on peut utiliser une simple méthodologie d'évaluation d'impact et comparer les résultats des participants et non-participants. Le contrefactuel est ainsi estimé par le résultat des personnes n'ayant pas participé au programme. Cependant, cette méthode n'est pas susceptible de produire des résultats crédibles ou des informations utiles sur l'effet réel de notre programme.

En particulier, si les non-participants (groupe de comparaison) diffèrent des participants (groupe de traitement) de façon pertinente aux résultats, ce type de comparaison ne sera pas valide car un biais de sélection sera introduit. Plus précisément, cette méthode repose sur deux fortes hypothèses.

Premièrement, il faut assumer que les participants et non-participants au programme ont eu, en moyenne, des résultats similaires au début du programme.

La partie de droite de la figure 5.8 illustre une situation où les participants avaient déjà un revenu plus élevé que les non-participants au début de l'intervention. Ce cas cause une surestimation du vrai impact de l'intervention

FIGURE 5.8: COMPARER LES PARTICIPANTS AUX NON-PARTICIPANTS



Deuxièmement, on doit assumer qu'en l'absence d'intervention, les deux groupes se seraient développés de façon similaire dans le temps. Ceci nécessite l'hypothèse selon laquelle, en moyenne, les participants auraient réagi de la même façon que les non-participants à tous les facteurs externes. Notez que dans la situation illustrée sur la droite de la figure 5.8, cette hypothèse est vraie. La ligne en pointillés noirs, qui décrit comment les non-participants se sont développés dans le temps, et la ligne en pointillés rouges, qui décrit comment les participants auraient évolué en l'absence de l'intervention, restent parallèles dans le temps.

Pour obtenir des estimations d'impact correctes par cette méthode, les deux hypothèses doivent être maintenues. Un inconvénient majeur de cette méthode est que si l'on observe seulement

les résultats après l'intervention on ne peut tester aucune des deux hypothèses directement et, dans beaucoup de cas, elles pourraient ne pas être vraies. Si nous considérons le critère de sélection des jeunes pour l'intervention : il pourrait être sur la base du premier arrivé, premier servi. Dans ce cas, ceux qui ont un meilleur accès à l'information sur l'existence du programme, ceux qui vivent à proximité, ceux qui sont encouragés par leurs parents ou tout simplement ceux qui sont les plus motivés pour y participer sont plus susceptibles de finir par prendre part à l'intervention.

En résumé, comparer des participants et des non-participants à la fin d'une intervention sans une connaissance approfondie des variables du contexte qui permettraient d'employer des techniques plus sophistiquées, telles que la méthode PSM, n'est pas recommandé pour une évaluation d'impact.

et de non-participants avec des scores similaires, par exemple pour trouver une assez grande zone de soutien commun. De plus, la méthode PSM s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle seuls les facteurs observables influencent la participation et les résultats (*hypothèse d'indépendance conditionnelle*). Ainsi, la méthode PSM devrait seulement être employée si l'on dispose d'une bonne

connaissance des facteurs motivant la participation au programme et des résultats d'intérêt, et devrait être évitée si l'on peut s'attendre à ce que des caractéristiques non-observables affectent ces variables. Dans tous les cas, il faut être très prudent avant de décider combien de variables spécifiques et lesquelles doivent être sélectionnées pour l'estimation du score de propension.

AVANTAGES

La méthode PSM est une méthodologie d'évaluation d'impact robuste qui, si ses hypothèses sont confirmées, peut aider à éliminer le biais de sélection et à produire des résultats valides à l'interne. Comme pour d'autres méthodes quasi-expérimentales, elle peut être appliquée sur la base de sources de données existantes et aucune affectation aléatoire à l'intervention est nécessaire.

En appariant sur la propension à recevoir un traitement, la méthode PSM réduit le nombre de dimensions sur lesquelles appairer les participants et les unités de comparaison à une seule et, en conséquence, rend l'appariement relativement facile et simple.

LIMITES

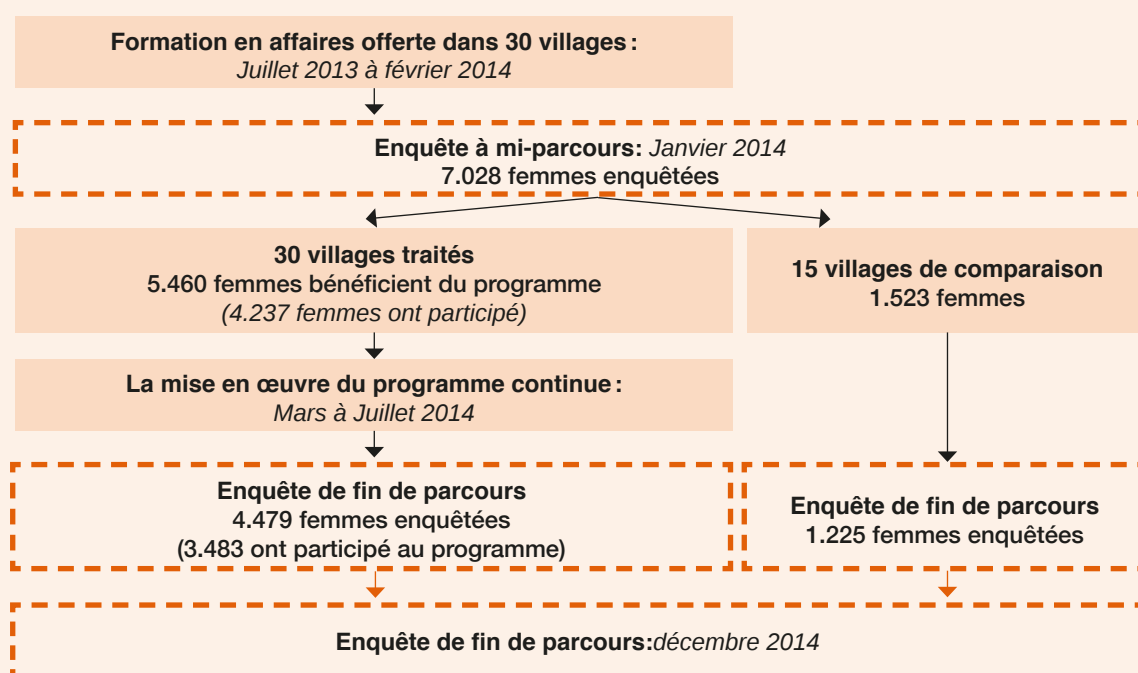
- ▶ Appliquer la méthode PSM nécessite généralement de larges ensembles de données.
- ▶ L'appariement ne peut être effectué que sur des caractéristiques observables. Il y a donc toujours un risque que le biais de sélection des caractéristiques non-observables

- motivait la participation au programme affecte les résultats de l'évaluation.
- ▶ Appliquer la méthode PSM est statistiquement complexe et requiert un certain degré d'expertise.

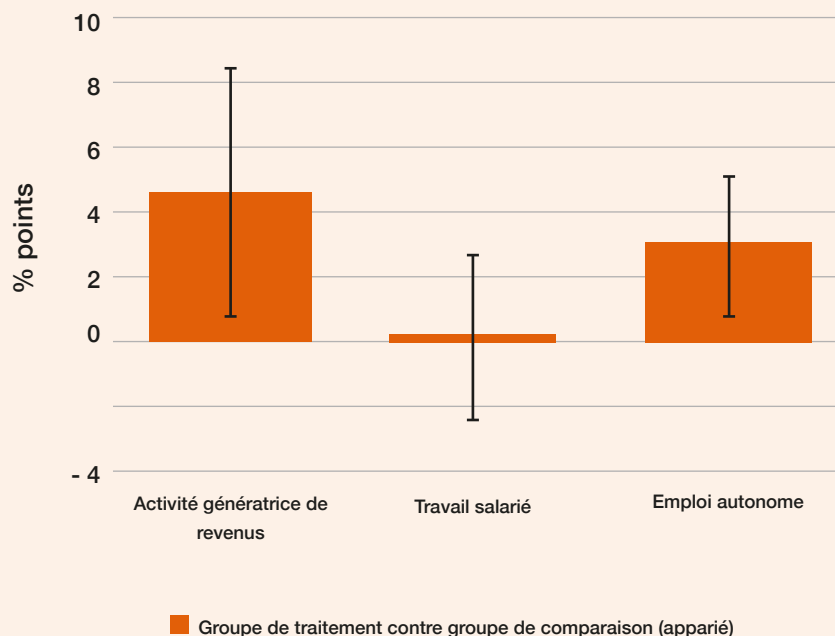
Encadré 5.7: Autonomiser les jeunes femmes par la formation en affaires et professionnelle dans la Haute Égypte rurale – le programme Neqdar Nesharek

De 2013 à 2014 le Conseil de la Population (*Population Council*) a mis en œuvre le programme Neqdar Nesharek (qui signifie “Nous pouvons participer”) dans la zone rurale de la Haute Égypte. Le programme a ciblé 4.500 jeunes femmes âgées de 16 à 29 ans, adoptant l’approche « espaces sûrs » des moyens de subsistance en adressant les besoins communautaires spécifiques des femmes vulnérables. L’intervention visait à autonomiser les jeunes femmes en leur apportant des compétences en affaires, des formations professionnelles et en les aidant à démarrer un commerce ou en les appuyant dans leur recherche d’emploi. Le programme de formation consistait en trois composantes principales: (1) formation en compétences de commerce, (2) formation professionnelle et (3) formation en compétences essentielles, droits et éducation civique.

FIGURE 5.9: CONCEPTION DE L'ÉVALUATION D'IMPACT (SIMPLIFIÉ)



L'intervention était accompagnée d'une évaluation d'impact pour évaluer l'effet du Neqdar Nesharek sur les résultats du marché du travail et les mesures d'autonomisation sociales des jeunes femmes. L'évaluation a utilisé un modèle PSM. Les impacts ont été calculés en appariant les femmes qui ont participé au programme avec des femmes des villages du groupe de comparaison ayant des caractéristiques socio-économiques similaires et en comparant les résultats clés du programme entre les deux groupes (voir figure 5.9).

FIGURE 5.10: IMPACTS SUR LES RÉSULTATS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'évaluation a déterminé que le programme a eu un impact considérable sur l'autonomisation économique des participantes au programme, telle que mesurée par leur engagement dans des activités génératrices de revenus. Les participantes au programme étaient à 4,5 points de pourcentage plus susceptibles d'être engagées dans des activités génératrices de revenus que les femmes du groupe de comparaison. Comme illustré sur la figure 5.10, la plupart de l'impact positif était causé par une augmentation de l'engagement des participantes dans des activités d'emploi autonome. Par contre, le niveau de participation au travail salarié n'a pas changé de manière significative pour les femmes du groupe de traitement.

Source: OIT, 2017

Modèle de régression par discontinuité (RDD, *Regression discontinuity design*)

Les modèles de régression par discontinuité (RDD) sont souvent utilisés lorsque l'éligibilité à une intervention sur le marché du travail est

fondé sur un type de classement continu des bénéficiaires potentiels ou des candidats, par exemple, un âge limite.

COMMENT ÇA MARCHE ?

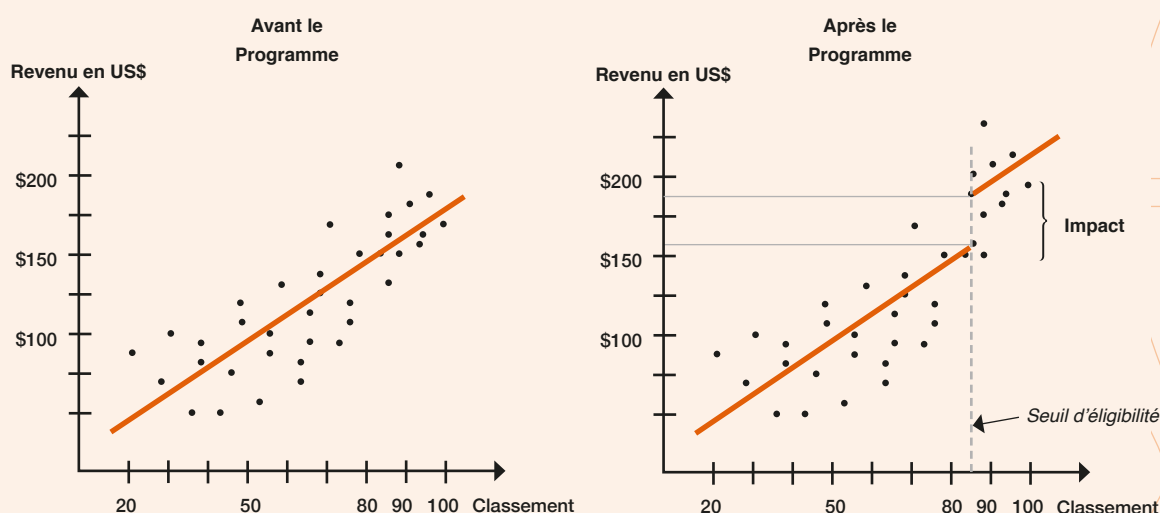
Le principe des modèles d'évaluation de la discontinuité (ou indice d'éligibilité) est que les personnes qui se classent juste au-dessus et juste en-dessous du seuil défini ne sont pas vraiment différentes les unes des autres ou, au moins, la différence peut être persistante dans les autres classements. Par exemple, les jeunes de 25 ans qui pourraient être éligibles à un programme de formation professionnelle pour jeunes ne sont pas susceptibles d'être très différents de leurs pairs de 26 ans qui peuvent ne plus être éligibles. Si nous nous trouvons dans une situation où quelques jeunes qui reçoivent le programme (ceux qui sont juste au-dessus du seuil) et d'autres qui ne le reçoivent pas (ceux juste en-dessous du seuil) ne sont pas fondamentalement différents les uns des autres, alors une comparaison

des résultats de ces deux groupes permettrait d'analyser l'impact du programme.

La figure 5.11 illustre ce que nous pourrions découvrir en analysant l'impact d'une initiative de microcrédit pour jeunes. Le graphique à gauche indique qu'au moment de postuler au programme, ceux qui ont eu de meilleures notes avaient déjà tendance à avoir des revenus plus élevés.

Il pourrait y avoir plusieurs raisons pour cela, par exemple, que ceux qui ont un niveau d'éducation plus élevé gagnent déjà plus et leur éducation leur garantit aussi de meilleures notes. Ou ceux qui sont plus motivés à se lancer dans une affaire ont déjà plus un esprit d'entrepreneur, ce qui serait reflété dans leur revenus plus élevés,

FIGURE 5.11 : EXEMPLE DE GRAPHE DE DISCONTINUITÉ



et que leur motivation les a aussi aidés à convaincre le jury de les soutenir. Il y a plusieurs autres explications possibles qu'il n'est pas nécessaire de comprendre pour appliquer cette méthode.

Au lancement du programme, la banque de microfinance locale a décidé que le seuil pour l'obtention d'un prêt était le score de 85 et tous les candidats ont été admis ou rejetés en fonction de leur classement par rapport à ce seuil. Maintenant, il nous faut déterminer si le programme

de microcrédit a eu un impact sur les revenus. Comme illustré sur la figure 5.11 (graphique de droite), nous assumons que ceux qui ont eu un score en-dessous de 85 ont les mêmes résultats qu'avant, alors que ceux qui ont eu 85 ou plus ont tous des résultats augmentés. Sur la base de cette information, il est possible d'identifier l'impact du programme, qui sera représenté par la différence des résultats (c'est-à-dire, la discontinuité de la relation linéaire) proche du seuil limite.

QUAND UTILISER UNE RDD ?

Dans beaucoup de cas nous ne pouvons pas planifier l'évaluation pendant la conception du programme. Toutefois, il arrive parfois que nous puissions utiliser les règles de ciblage du programme pour obtenir un bon groupe de comparaison ex-post. Certains programmes utilisent un classement continu des bénéficiaires potentiels, tel que le score du test, la cote de crédit ou

l'indice de pauvreté, et établissent un seuil limite pour l'admission au programme. Dans le cas des interventions sur le marché du travail pour jeunes, il y a souvent un âge-limite. Seuls les jeunes en-dessous d'un âge spécifié sont éligibles pour le programme. Cette règle d'éligibilité peut être utilisée pour effectuer une évaluation d'impact fondée sur un modèle RDD.

AVANTAGES

- ▶ Le modèle RDD peut être appliqué ex-post, s'il y a suffisamment de données administratives.
- ▶ Il peut utiliser une règle existante d'affectation pour construire un groupe de comparaison valide et n'a donc pas besoin d'exclure un groupe éligible de l'intervention.

LIMITES

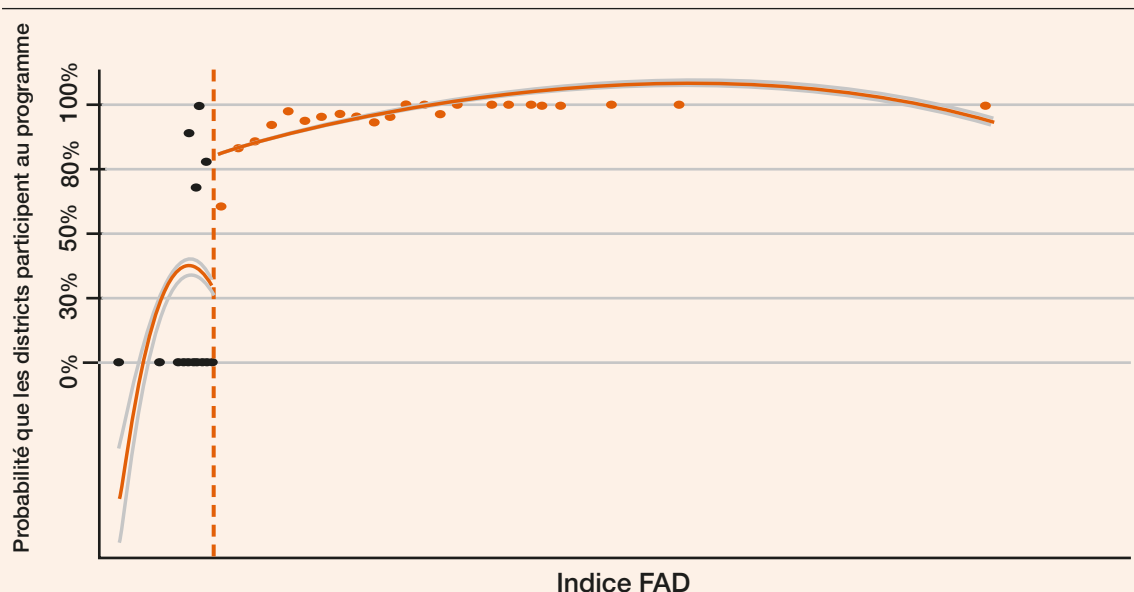
- ▶ L'exigence principale d'utilisation des modèles de discontinuité est que la participation au programme soit déterminée par une règle de ciblage explicitement spécifiée ; en d'autres termes, par une échelle ou un score continu. Pour que cette méthode marche, il nous faut plusieurs observations dans la zone immédiatement au-dessus et en-dessous du seuil limite pour avoir assez de jeunes à comparer les uns aux autres. À moins que l'évaluation soit faite sans données de référence ou qu'elle puisse utiliser des données du programme existantes, un modèle de discontinuité requiert les mêmes outils de collecte de données qu'un modèle de loterie et, donc, a un coût similaire.
- ▶ La valeur informative des résultats est limitée à l'échantillon autour du seuil limite, ce qui serait pertinent, par exemple, pour savoir si un programme devrait être intensifié pour inclure d'autres groupes d'âge ou régions.

Box 5.8: Efficacité d'un programme d'activation des allocations par l'emploi sur les résultats du marché de l'emploi: Construyendo Perú

Les programmes de travaux publics constituent un outil de politique de plus en plus prisé dans les pays en voie de développement. De 2007 à 2011, le gouvernement du Pérou a mis en œuvre le programme Construyendo Perú dont l'objectif essentiel est le soutien des sans-emplois en situations de pauvreté. Le programme leur fournit des emplois temporaires et des formations en développement de compétences par le financement de projets d'investissements publics à forte utilisation de main-d'œuvre non qualifiée.

L'OIT a évalué les effets à moyen et long terme du programme en utilisant une approche de la régression par discontinuité. L'évaluation exploite une règle d'affectation intéressante du programme au niveau du district qui consiste à sélectionner les districts bénéficiaires en les classant selon leur indice FAD (Factor de Asignación Distrital). Le FAD est un indice composite qui combine l'information démographique à un indice de carence en développement humain et un indice de sévérité de la pauvreté. Ainsi, les districts avec un indice FAD au-dessus d'un certain seuil (c'est à dire ceux à forte pauvreté et carences de développement) ont été admis au programme et les districts en-dessous de ce seuil n'ont pas participé au programme. Ceci est un exemple d'un modèle flou de la régression par discontinuité. Comme on le voit dans la figure 5.12, les districts juste au-dessus du seuil limite étaient beaucoup plus susceptibles de participer au programme que ceux en-dessous de ce seuil.

FIGURE 5.12: DISCONTINUITÉ DE LA PROBABILITÉ DES DISTRICTS PARTICIPENT AU PROGRAMME



L'évaluation a ainsi tenté d'estimer l'impact causal du programme en comparant les résultats des personnes se situant autour du seuil limite de l'indice FAD. L'évaluation a trouvé qu'à moyen terme (trois à cinq ans) l'intervention a permis une augmentation de l'emploi et a réduit l'inactivité des femmes et des participants au programme les moins bien éduqués. Cependant, le programme n'a pas pu améliorer les opportunités des participants les moins-éduqués en termes de qualité de l'emploi et, en fait, a eu un impact défavorable sur les perspectives de qualité d'emploi des femmes et des personnes les plus éduquées (par exemple en augmentant la probabilité de l'emploi informel).

Source: Escudero, 2016

Comparaisons simples : Avant et après

Parfois la randomisation n'est pas possible et, de plus, les conditions pour une évaluation quasi-expérimentale valide ne sont pas réunies, par exemple, si on ne peut pas trouver un groupe de comparaison adéquat avec des informations de référence disponibles et/ou si l'hypothèse de tendance commune ne peut être confirmée. Dans ces cas-là, il est conseillé de reconsidérer si cela vaut vraiment la peine d'effectuer une évaluation d'impact quantitative.

S'il n'est pas possible d'inclure un groupe de comparaison dans une évaluation d'impact, l'approche la plus élémentaire est de simplement comparer les résultats des participants du programme avant et après l'intervention. Cette simple approche peut donner une idée du changement qui s'est produit au cours d'une intervention, mais devrait être considérée plus comme un système d'observation que comme un moyen de fournir la preuve de l'impact causal d'une intervention, vu qu'il n'y a aucun moyen de savoir si le changement observé devrait être attribué à l'intervention en question ou à d'autres circonstances.

Prenant l'exemple d'un programme de formation, nous pourrions observer que le revenu mensuel des participants a augmenté de \$50 avant l'intervention à \$60 après et, ainsi, conclure que l'impact de l'intervention était de \$10 par mois par personne (voir figure 5.13, graphique de gauche). Cependant, en l'absence de l'intervention, le niveau de



TIP

Les comparaisons avant et après sont parfois appelées *études par traceurs*, surtout dans le contexte des enquêtes normalisées administrées aux diplômés de l'éducation secondaire ou tertiaire ou des programmes de Formation (Technique et) Professionnelle. Les études par traceurs ont des moyens limités pour évaluer l'impact mais sont de puissants outils pour mesurer l'employabilité des diplômés et pour recueillir des feedbacks aux fins d'améliorer le programme d'étude. Pour un guide détaillé sur les études par traceurs, voir [Schomburg \(2016\)](#).

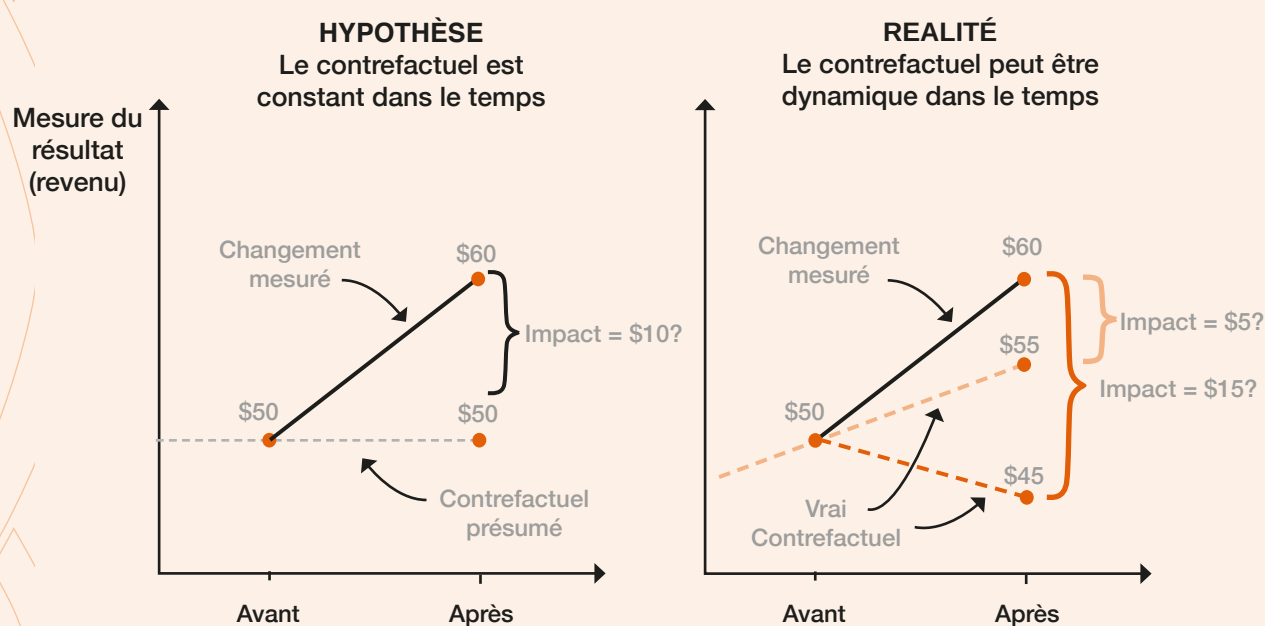
revenu aurait quand même pu augmenter à cause d'un changement de circonstances (ex: la situation correspondant à un des scénarios illustré sur le graphique de droite de la figure 5.13), nous ne pourrions alors pas obtenir une estimation exacte de l'intervention.

Vu que les vrais scénarios contrefactuels (les lignes pointillées sur la figure) ne peuvent pas être observés, nous n'avons aucun moyen de savoir si le cas applicable à une évaluation particulière est celui illustré sur la gauche de la figure 5.13 ou celui qui figure sur la droite. Il est ainsi impossible de se faire une idée pour savoir si l'impact estimé avec cette méthode est le vrai impact de notre intervention ou un impact « contaminé ».

Effectuer des comparaisons avant-et-après est pertinent s'il y a des raisons de croire qu'en l'absence du traitement, les revenus resteraient en moyenne inchangés. Ceci pourrait s'appliquer aux interventions qui (a) sont administrées sur une *courte durée* (par exemple, des interventions de formation professionnelle courte, des services de conseil sur l'emploi ou des événements visant à changer les attitudes des participants) et (b) sont conçues pour produire des *effets d'intérêt à court terme*. Cependant, les limites mentionnées ci-dessus persistent et, contrairement aux méthodes expérimentales et quasi-expérimentales bien mises en œuvre, de simples

comparaisons de type avant-et-après ne peuvent pas être considérées comme des évaluations d'impact robustes. Leur niveau de consistance peut être amélioré, d'abord, en contrôlant les facteurs potentiels confusionnels dans un modèle de discontinuité (au lieu de simplement comparer les résultats) et/ou, ensuite, par l'application complémentaire de méthodes qualitatives afin de résoudre les mécanismes de causalité sous-tendant les changements observés sur les résultats.

FIGURE 5.13 : COMPARER LES RÉSULTATS AVANT/APRÈS



Améliorer la pertinence des évaluations d'impact quantitatives

Comme indiqué dans la section précédente, il y a un éventail de bonnes méthodes quantitatives pour fournir une réponse valide en interne à la question de base de l'évaluation : « Le projet a-t-il marché ? », c'est-à-dire, « A-t-il affecté les résultats d'intérêt tels qu'ils ont été définis dans notre intervention et nos objectifs de leçons à tirer ? ». La question est de savoir si l'intervention dans son ensemble a eu un impact important, mais elle n'est sûrement pas la seule question à se poser.

Pour une compréhension détaillée et holistique du comment et pourquoi les effets d'un programme d'emploi pour jeunes se sont déroulés, nous devons « creuser plus en profondeur ». Bien comprendre l'hétérogénéité et les impacts des mécanismes de causalité qui provoquent les effets observés nous aide à tirer de précieuses leçons de l'évaluation et permet de mieux comprendre si un programme pourrait marcher dans d'autres contextes.

Ceci nous ramène à la question centrale de la validité interne et externe (voir le début de cette Note). Pour avoir une validité interne, les méthodes doivent être robustes et proprement mises en œuvre. Pour avoir une validité externe, il faut comprendre les facteurs contextuels pertinents du programme et leurs effets potentiels sur les résultats de l'évaluation. Il est difficile d'atteindre les objectifs en utilisant une seule méthode.

Par exemple, les évaluations expérimentales correctement appliquées sont en mesure de fournir des informations crédibles sur les impacts qui peuvent être uniquement attribués au projet, mais renseignent très peu sur leur réplicabilité dans d'autres environnements. Il est crucial de réaliser que les évaluations d'impact quantitatives nous disent « ce » qui est arrivé – l'effet moyen du traitement – mais ne nous disent pas « pourquoi ». Pour cela, l'application complémentaire de méthodes qualitatives est nécessaire.

MESURER UNE VARIÉTÉ D'IMPACTS

D'abord, il peut s'avérer utile d'avoir une vue plus nuancée de l'impact actuel du programme. Ceci peut être partiellement accompli par les modèles quantitatifs décrits ci-dessus. Les questions pertinentes à se poser seraient :

- ▶ Les résultats varient-ils selon différents groupes de bénéficiaires (par exemple si les jeunes hommes en bénéficient, mais pas les jeunes femmes) ?
- ▶ Quel est l'impact de l'intervention à court terme et celui à long terme ?
- ▶ L'intervention a-t-elle des retombées positives ou négatives ? Il y a-t-il des résultats escomptés ou involontaires en-dehors du groupe cible actuel ?

Ensuite, on pourrait aussi être intéressé de tester les modèles transversaux, comment l'efficacité de l'intervention change selon les modifications que l'on apporte au modèle. Ces modèles permettent d'examiner les questions suivantes :

- ▶ Un modèle d'intervention est-il plus efficace qu'un autre ? On pourrait comparer des interventions alternatives (faire des dons aux start-ups de jeunes entrepreneurs au lieu de prêts, par exemple), ou tester la combinaison la plus efficace des composantes du programme (formation seule, formation plus stage, ou formation plus stage plus parrainage).
- ▶ Quel est le dosage le plus efficace de l'intervention ? Par exemple, doit-on fournir

20, 50 ou 100 heures de formation (voir tableau 5.3 pour plus de questions d'évaluation d'impact)?

Les modèles transversaux aident à identifier plus que seulement l'impact global d'un projet: ils évaluent aussi les caractéristiques spécifiques de l'intervention et pourquoi elles marchent ou ne marchent pas. Par exemple, un programme peut fournir des aptitudes professionnelles et entrepreneuriales, telles que la menuiserie ou la couture, avec en plus un petit capital de départ pour se lancer en

affaires. La provision de dotations en espèces pourrait revenir cher ou être difficile sur le plan politique, et le directeur de programme peut ainsi se demander si le capital de départ est nécessaire, ou si les participants sont mieux capables de mettre en œuvre leur formation sans le capital. Un modèle transversal peut aider à déterminer une conception de projet optimale dans ce cas. En pratique, cela nécessite une comparaison des résultats de différents groupes de traitement à un groupe de comparaison et à l'un par rapport à l'autre.

COMBINER LES APPROCHES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES

En outre, nous pourrions être intéressés à découvrir les canaux par lesquels l'impact se manifeste – c'est-à-dire, comprendre pourquoi et comment un impact se déroule. Par exemple, on pourrait vouloir répondre aux questions suivantes:

- ▶ Comment et pourquoi les choses se sont-elles déroulées telles qu'elles se sont déroulées?
- ▶ Pourquoi un projet (ou une de ses parties) n'a pas marché comme prévu?
- ▶ Que peut-on apprendre de l'échec?

Si de telles pistes potentielles de recherche sont envisagées au niveau de la conception, les théories peuvent être partiellement testées par le biais des méthodes quantitatives énoncées ci-dessus. Pour atteindre cet objectif, les enquêtes doivent inclure des questions conçues pour capturer divers facteurs (résultats intermédiaires) au travers desquels l'impact est supposé opérer afin de vérifier si l'intervention affecte ces résultats intermédiaires. Cependant, plusieurs résultats d'interventions pour l'emploi de jeunes (telles que la santé mentale, autonomisation ou les relations au foyer) sont complexes et multidimensionnels et peuvent ne pas pouvoir être capturés avec des méthodes quantitatives. Les méthodes mixtes permettent de tracer les indicateurs qualitatifs et fournissent une analyse d'étude de cas sélectionnés pour faciliter

une meilleure compréhension de la dynamique et des résultats de l'intervention. Par exemple, les interviews qualitatives structurées et semi-structurées, dans lesquelles les participants sont libres de relater des récits de leurs expériences de vie qui sont hors-catégorie des informations quantifiables, peuvent aider à cerner la compréhension de l'impact d'un programme ([Bamberger et al., pp. 6–7](#); [Leeuw et Vaessen, 2009](#)).

Les méthodes de collecte de données qualitatives pourraient être particulièrement utiles pour collecter des informations sur la bonne mise en œuvre, ou pas, de l'intervention (voir Note 4 sur les évaluations de performance). Comprendre le processus de mise en œuvre est crucial pour la découverte de la façon dont la mise en œuvre de l'intervention affecte les résultats ainsi que pour l'interprétation correcte des constats pour pouvoir déterminer si les résultats décevants sont dus aux insuffisances du modèle d'intervention ou à celles de la mise en œuvre. De plus, les techniques qualitatives peuvent éclairer sur la raison de certains constats spécifiques et, particulièrement, sur la question de savoir pourquoi les effets ont été différents au sein de la population ciblée (par exemple, entre les jeunes des campagnes et ceux des villes ou entre jeunes femmes et jeunes hommes).

Tableau 5.3 : Catégories de questions sur l'évaluation d'impact

Question	Description	Données additionnelles nécessaires	Exemples de résultats d'évaluation et interprétation
Quel est l'impact global de l'intervention pour les résultats A, B, C du groupe X? ... dans le contexte Y?	Cette question est la question d'impact d'évaluation standard	n/a (collecte de données standard basée sur la méthode choisie)	L'impact moyen de l'intervention de formation sur le revenu des jeunes est de +\$20 par mois. L'intervention a un impact positif sur le revenu des participants.
Les résultats varient-ils selon les groupes de populations?	Les interventions affectent souvent les groupes différemment (hétérogénéité des impacts). Ne mesurer que les impacts moyens peut cacher ces différences, donc il faut ventiler les impacts par groupe de population	• Information sociodémographique des participants et groupe de comparaison (âge, sexe, revenu, etc.) • Pour pouvoir ventiler des résultats, le nombre de personnes à évaluer (l'échantillonnage) doit augmenter avec chaque catégorie d'information à analyser	L'augmentation moyenne des revenus est de \$40 pour les garçons et \$0 pour les filles. Les jeunes plus âgés bénéficient plus que les plus jeunes (\$30 contre \$10, en moyenne). Donc, l'intervention n'est pas efficace de façon égale pour tous les participants. Il nous faut savoir pourquoi les groupes bénéficient différemment et si possible adapter les ciblage et la structure du programme pour accommoder certains groupes
Quel sont les impacts à court terme et à long terme du programme?	Le changement de résultats peut ne pas être constant dans le temps. Les effets à court terme pourraient s'estomper, tandis que ceux à long terme pourraient ne pas se manifester avant plusieurs années après la fin de l'intervention	Données sur une période de temps prolongée (en pratique, ceci revient souvent à suivre les groupes de traitement et de comparaison pendant plusieurs années)	À la fin du programme, on observe un revenu moyen par participant de -\$5 (perte) comparé aux contrôles. Deux ans après le programme, l'augmentation moyenne du groupe de traitement est de \$20. Ceux ayant participé à la formation n'ont pas pu travailler autant que leurs pairs pendant la formation, donc ils ont perdu des revenus. Avec le temps, toutefois, la formation a porté ses fruits et les participants ont pu avoir des revenus plus élevés que leur contrepartie qui n'a pas participé. Ne regarder que les résultats à court terme peut induire en erreur
L'intervention a-t-elle des effets de retombées?	L'intervention peut avoir des effets indirects sur les non-participants (positifs et négatifs)	• Données hors groupes de traitement et comparaison, incluant famille ou membres de la communauté • Plusieurs groupes de traitement (un reçoit le modèle A, l'autre le modèle B, etc.) • Le nombre de personnes évaluées doit être assez large pour créer plus d'un groupe de traitement ainsi qu'un groupe de comparaison	Non seulement les participants ont un revenu moyen accru de \$20, mais leurs pairs ont aussi affiché une augmentation de \$5. Les participants ont apparemment transféré leurs compétences à d'autres.
Quel est le modèle d'intervention le plus efficace : le modèle A ou le modèle B?	Il y a souvent une ambiguïté sur le meilleur modèle d'intervention possible. Les questions pourraient être axées sur la comparaison des interventions ou sur des combinaisons de composantes du programme	• Plusieurs groupes de traitement (un reçoit le modèle A, l'autre le modèle B, etc.) • Le nombre de personnes évaluées doit être assez large pour créer plus d'un groupe de traitement ainsi qu'un groupe de comparaison	L'augmentation moyenne des revenus est de \$5 pour ceux ayant reçu la formation et un stage. Ainsi, fournir une expérience de travail pratique en plus d'une formation semble considérablement améliorer l'impact.
Quel est le dosage d'intervention le plus efficace?	Le plus n'est pas toujours le mieux. Trouver un équilibre de la quantité de services à rendre est important pour maximiser l'impact d'un côté et minimiser les coûts de l'autre	• Plusieurs groupes de traitement (un reçoit le modèle A, l'autre le modèle B, etc.) • Le nombre de personnes évaluées doit être assez large pour créer plus d'un groupe de traitement ainsi qu'un groupe de comparaison	L'augmentation du revenu moyen est \$0 pour ceux qui ont reçu 1 mois de formation, \$20 pour ceux qui en ont reçu 3 mois, et \$20 pour ceux qui en ont reçu 6 mois. Bien que 1 mois de formation soit insuffisant, 6 mois de formation n'a apporté aucun bénéfice par rapport à 3 mois de formation. La durée optimale de la formation semble être aux environs de 3 mois
Pourquoi l'intervention (n') a-t-elle (pas) marché? Pourquoi n'a-t-elle marché que pour une partie de la population cible/que sur une certaine durée?	En plus d'évaluer l'impact même, il est crucial de comprendre comment et pourquoi il s'est manifesté tel qu'observé	Les données quantitatives et qualitatives, sont idéalement triangulées pour établir des connexions causales raisonnables. Par exemple, les interviews détaillées de participants à la formation, de formateurs et d'employeurs	Les employeurs ont valorisé des compétences spécifiques pouvant être réalistiquement acquises par les participants en 3 mois. Prolonger la formation n'a apporté aucune valeur ajoutée aux compétences des employés. Les employeurs ne voulaient pas prolonger la formation car ils perdraient en temps de travail de ces employés. La formation n'a entraîné une augmentation de revenu que pour les garçons, vu que les employeurs ont tendance à affecter les filles à des tâches différentes pour lesquelles les compétences acquises par la formation sont moins utilisées

Encadré 5.9: La reconstitution du processus

La reconstitution du processus requiert une analyse approfondie des divers événements qui lient une intervention à un ou plusieurs résultats provisoires ou finaux, ainsi que ses relations causales. Souvent (mais pas toujours) les méthodes de reconstitution de processus cherchent à développer et tester les mécanismes théoriques pouvant être généralisés et élargis à d'autres interventions et contextes. En bref, la reconstitution de processus est appliquée comme suit :

1. Développer un mécanisme hypothétique causal sur la façon dont le changement se produit

La première étape est de faire une description narrative du processus qui va être évalué. Cela peut être une théorie du changement d'un projet, y compris les personnes et activités qui y sont impliquées. Il est important que le processus soit défini dans ses plus petits éléments individuels, lesquels doivent être à la fois essentiels au fonctionnement du processus et mesurables.

Par exemple : "Les enseignants donnent des formations professionnelles pour les jeunes sans emploi" ; "Les étudiants suivent les formations professionnelles" ; "Les étudiants acquièrent de nouvelles connaissances sur comment et où trouver des emplois" ; "Les étudiants recherchent des emplois de façon de plus en plus efficace" ; "Les étudiants ont une plus grande probabilité de trouver un emploi ".

Pour effectuer des liens de causalité plausibles entre les diverses parties de ce mécanisme, il est nécessaire d'identifier des explications alternatives possibles pour l'occurrence de chaque élément individuel et chercher la preuve qui confirme ou élimine ces explications. Par exemple : "Les étudiants ont acquis des connaissances sur comment et où chercher des emplois de manière indépendante" ; "Les étudiants ont trouvé des emplois à cause d'une amélioration du marché du travail local".

2. Définir et collecter les preuves requises

Après avoir défini le mécanisme, ou notre théorie, il nous faut définir la preuve empirique nécessaire pour l'analyse de chaque lien de la chaîne causale. Ceci s'applique aussi bien à "notre" mécanisme qu'aux hypothèses alternatives. En conséquence, la preuve précédemment identifiée sera établie par la collecte de données primaires ou secondaires. Les sources de telles preuves peuvent, entre autres, être les interviews de parties prenantes, des documents du programme, des données d'enquête, des comptes-rendus de réunions, et des statistiques. Les preuves doivent être collectées de façon à pouvoir confirmer ou réfuter les diverses hypothèses. Il est toujours recommandé de trianguler les méthodes, c'est à dire utiliser différentes méthodes pour évaluer le même élément sous différents angles.

3. Évaluer les données fondées sur les preuves et tirer des conclusions

Les données fondées sur les preuves recueillies sont ensuite examinées dans une procédure similaire à celle utilisée pour le procès d'un crime. Dans la reconstitution du processus, nous cherchons à mettre en place une proposition qui offre assez de preuves pour raisonnablement assumer que chaque élément du mécanisme s'est déroulé à cause d'un autre élément avec lequel certains résultats ont été produits.

Il existe plusieurs tests pour évaluer la solidité des preuves de chaque hypothèse. Par exemple, le test de preuve probante ("*smoking gun*" test) est une preuve convaincante se référant directement au mécanisme en question. Ainsi, par exemple, une déclaration d'un participant à une formation professionnelle telle que : "Grâce à ce que j'ai appris dans la formation, je me sens bien plus confiant dans ma recherche d'emploi et j'envoie plus de demandes qu'avant" peut nous permettre d'établir que ce participant n'a pas amélioré son attitude de recherche d'emploi – qui pourrait être une variable de résultat intermédiaire mesurée quantitativement – à cause d'autres raisons.⁴

Lorsque l'on évalue les preuves d'hypothèses alternatives concourantes, il est important de garder à l'esprit que la solidité de la preuve globale d'un certain mécanisme n'est jamais plus solide que la preuve la plus faible d'un maillon de la chaîne. Finalement, basé sur les conclusions de cet exercice, le mécanisme hypothétique et les hypothèses alternatives seront confirmées ou infirmées.

⁴ Pour plus de tests et de détails sur leur application, voir Bennett, 2010.

Au lieu de se substituer à une évaluation d'impact quantitatif, plusieurs des stratégies d'évaluation mentionnées ci-dessus peuvent contribuer à l'évaluation d'une intervention spécifique. Ainsi, employer une approche de méthodes mixtes nous permet de combiner les points forts et neutraliser les faiblesses des outils d'évaluation qualitatifs comme quantitatifs, permettant de créer de la sorte un modèle général d'évaluation plus robuste.

En pratique, employer un modèle de méthodes mixtes pour une évaluation d'impact requiert une collecte de données qualitatives, par exemple, par les interviews d'informateurs clés ou de groupes focus lors des visites de terrain, et de données quantitatives, telles que s'appuyer sur des données administratives, des enquêtes ou sources de données secondaires, comme des enquêtes ménages (voir aussi le tableau 3.5 de la Note 3).

Les modèles d'évaluation utilisant des méthodes mixtes sont très proches des évaluations d'impact fondées sur la théorie, et les informant aussi. Comme le remarquent [White and Phillips \(2012\)](#), les évaluations d'impact fondées sur la théorie visent à établir des liens de causalité « en collectant des preuves pour valider, invalider ou réviser les explications hypothétiques, avec le but de documenter les liens de la chaîne causale en question ». Elles cherchent souvent à combiner toutes les preuves quantitatives et qualitatives disponibles pour établir hors de tout doute raisonnable qu'une interprétation a impacté ses participants. L'encadré 5.9 présente la méthode de reconstitution du processus comme méthodologie d'évaluation d'impact fondée sur la théorie.



POINTS CLÉS

1. **Les évaluations d'impact adressent les questions de cause-à-effet pour déterminer si, et dans quelle mesure, une intervention a causé un changement observable.** Comprendre l'impact impose d'isoler les effets de l'intervention des autres facteurs qui influencent les résultats des bénéficiaires.
2. **Quantifier les impacts des interventions nécessite l'estimation du contrefactuel;** c'est-à-dire, ce qui serait arrivé aux bénéficiaires en l'absence de l'intervention. Pour ce faire, la plupart des modèles d'évaluation quantitative de l'impact ont recours à un groupe de comparaison qui a autant de caractéristiques similaires avec les bénéficiaires que possible.
3. **Les modèles d'évaluation d'impact observables incluent les méthodes de différences et d'appariement.** Ils peuvent être appliqués à un large éventail de
- contextes et fondés sur des sources de données secondaires, mais pour certaines interventions, ces méthodes ne sont pas suffisantes pour estimer les impacts de façon crédible. Les modèles expérimentaux qui se fondent sur un degré de randomisation peuvent produire des estimations d'impact très crédibles mais peuvent être onéreuses et difficiles à mettre en œuvre pour certaines interventions.
4. **Pour maximiser la compréhension du « pourquoi » les interventions ont-elles marché, ou n'ont pas marché, utilisez des approches de méthodes mixtes** qui emploient des données qualitatives et quantitatives et utilisent plusieurs méthodologies d'analyse.



RESSOURCES CLÉS



- Card, D.; Ibararán, P.; Villa, J.M. 2011. *Building in an evaluation component for active labor market programs: A practitioner's guide*, IZA Discussion Paper No. 6085 (Bonn, Institut des Études sur le Travail (IZA)).



- Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M., 2016. *Impact evaluation in practice*, Second Edition (Washington DC, Banque interaméricaine de développement et Banque mondiale).



- Duflo, E.; Glennerster, R.; Kremer, M. 2006. *Using randomization in development economics research: A toolkit*, BREAD Working Paper No. 136 (Bureau de Recherche et d'Analyse économique du développement).



- Khandker, S.R.; Koolwal, G.B.; Samad, H.A. 2010. *Handbook on impact evaluation: Quantitative methods and practices* (Washington, DC, Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et Banque mondiale).



RÉFÉRENCES

- ▶ Bamberger, M.; Rao, V.; Woolcock, M. 2010. *Using mixed methods in monitoring and evaluation: Experiences from international development*, Policy Research Working Paper No. 5245 (Washington, DC, Banque mondiale).
- ▶ Bennett, A. 2010. "Process tracing and causal inference", in H. Brady and D. Collier (eds.) *Rethinking social inquiry: Diverse tools, shared standards* (2nd edn) (Lanham, MD, Rowman & Littlefield), pp. 207–220.
- ▶ Card, D.; Kluve, J.; Weber, A. 2009. *Active labour market policy evaluations: A meta-analysis*, IZA Discussion Paper No. 4002 (Bonn, Institute for the Study of Labour (IZA)).
- ▶ Card, D.; Ibararán, P.; Villa, J.M. 2011. *Building in an evaluation component for active labor market programs: A practitioner's guide*, IZA Discussion Paper No. 6085 (Bonn, Institute for the Study of Labour (IZA)).
- ▶ Duflo, E.; Glennerster, R.; Kremer, M. 2006. *Using randomization in development economics research: A toolkit*, BREAD Working Paper No. 136 (Bureau for Research and Economic Analysis of Development).
- ▶ Escudero, V. 2016. *Workfare programmes and their impact on the labour market: Effectiveness of Construyendo Perú*, Research Department Working Paper No. 12 (Genève, OIT).
- ▶ Fiala, N. 2015. *Access to finance and enterprise growth: Evidence from an experiment in Uganda*, Employment Working Paper No. 190 (Genève, OIT).
- ▶ Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M., 2016. *Impact evaluation in practice*, Second Edition (Washington DC, Inter-American Development Bank and World Bank).
- ▶ International Labour Organization (ILO). 2017. *Empowering young women through business and vocational training: Evidence from rural Upper Egypt*, Tajeem Impact Brief Series, Issue 10 (Genève).
- ▶ Khandker, S.R.; Koolwal, G.B.; Samad, H.A. 2010. *Handbook on impact evaluation: Quantitative methods and practices* (Washington, DC, Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et Banque mondiale).
- ▶ Leeuw, F.; Vaessen, J. 2009. *Impact evaluations and development: NONIE guidance on impact evaluation* (Washington, DC, Network of Networks on Impact Evaluation).
- ▶ Schomburg, H. 2016. *Carrying out tracer studies: Guide to anticipating and matching skills and jobs*, Vol. 6 (Luxembourg, ETF, CEDEFOP, ILO).
- ▶ White, H.; Phillips, D. 2012. *Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: Towards an integrated framework*, Working Paper 15 (New Delhi, International Initiative for Impact Evaluation).



Étude de cas

ÉVALUER LA CROISSANCE DES MICRO-ENTREPRISES RURALES AU MOYEN DE DIFFÉRENTES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Mention : Ce qui suit est une étude de cas fictive.
Toute information contenue dans cette étude a été inventée pour les besoins d'apprentissage.

Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette étude de cas, les lecteurs pourront démontrer les acquis d'apprentissage suivants :

- ▶ Identifier les méthodes d'évaluation d'impact sans que leur soit indiqué la méthode qui a été employée
- ▶ Explorer le défi de produire des estimations de l'impact causal d'un programme de développement, et les diverses façons

d'estimer les impacts en utilisant des modèles de groupes de comparaison.

- ▶ Développer une connaissance intuitive de quand et comment les méthodes d'évaluation d'impact produiront des résultats biaisés, en apprenant le concept de biais de sélection et en comprenant que la valeur des modèles de groupes de comparaison dépend de leur capacité à éliminer le biais de sélection.

Introduction et contexte de l'étude de cas

Les microentreprises sont essentielles dans les zones rurales où les options d'emploi formel sont limitées, aussi bien pour leur capacité à fournir de l'emploi informel que pour assurer la sécurité économique du foyer des petits entrepreneurs. Cependant, une fois qu'une affaire est lancée, sa croissance pose plusieurs défis.

Que peut-on faire pour aider le développement des commerces en milieu rural ? Le programme de formation pour l'autonomisation économique rurale (TREE, *Training for Rural Economic Empowerment*) teste certaines de ces contraintes pour comprendre quels types de services financiers et de formations impactent la croissance des entreprises, pour qui et pourquoi.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a effectué la formation testée ici en utilisant sa méthodologie TREE, une approche de développement dont l'objectif est que les femmes et les hommes vivant dans la pauvreté puissent acquérir les compétences et la connaissance nécessaires pour améliorer leurs revenus et assumer un rôle plus actif dans le développement de leurs communautés. De plus, une organisation locale de microfinance a effectué des prêts individuels de 200 USD à un taux d'intérêt annuel réduit de 20 pour cent (le taux standard étant 25 pour cent).

Cette étude de cas vise 400 propriétaires de microentreprises rurales à qui il a été donné l'opportunité de participer à un programme de formation professionnelle et de recevoir des prêts. Au total, 144 des 400 entrepreneurs ont reçu la formation et le prêt.

Comparer différentes méthodes d'évaluation d'impact : TREE a-t-il marché ?

Le programme TREE a-t-il marché ? Le programme a-t-il augmenté les profits des entrepreneurs ? De quoi a-t-on besoin pour mesurer si un programme a marché, ou s'il a eu un impact ?

En général, se demander si un programme marche revient à se demander si le programme a atteint ses objectifs de changer certains résultats pour ses participants, et s'assurer que ces changements ne sont pas causés par d'autres facteurs. Il nous faut simultanément démontrer que, si le programme n'avait pas été mis en œuvre, les changements observés ne se seraient pas produits (ou seraient différents). Mais comment peut-on savoir ce qui se serait passé ? Mesurer ce qui se serait passé en l'absence du programme nous demande d'entrer dans un monde imaginaire dans lequel le programme n'a jamais été offert à ces participants. Les résultats de ces mêmes participants dans ce monde imaginaire sont ce que nous appelons le contrefactuel. Vu que l'on ne peut pas observer le vrai contrefactuel, le mieux que l'on puisse faire est de l'estimer en l'imitant.

Le défi principal de l'évaluation d'impact d'un programme est de construire ou d'imiter le contrefactuel. Nous accomplissons typiquement cela en sélectionnant un groupe de personnes qui ressemble autant que possible aux participants du programme mais qui n'a pas participé au programme. Ce groupe s'appelle le groupe de comparaison, et ce dernier, idéalement, diffère du groupe de bénéficiaires seulement dans le fait que ses membres n'ont pas participé au programme.

Nous estimons alors « l'impact » comme étant la différence observée à la fin du programme entre les résultats du groupe de comparaison et ceux du groupe de participants au programme.

De façon importante, la précision de l'estimation de l'impact est fonction de la mesure dans laquelle le groupe de comparaison est arrivé à imiter le contrefactuel. Ainsi, la méthode utilisée pour sélectionner le groupe de comparaison est une décision essentielle dans la conception d'une évaluation d'impact.

Ceci nous ramène à nos questions : Le projet a-t-il marché ? Quel était son impact sur les résultats soumis à l'évaluation, soit les profits des commerces ?

Dans notre cas, l'intention du programme est principalement d'« améliorer la croissance de l'entreprise », et les profits (mesurés en USD) sont l'indicateur-clé du résultat. Donc, lorsque l'on se demande si le projet a marché, on demande en fait s'il a augmenté les profits des commerces. L'impact est la différence entre les profits réalisés après que les entreprises aient été exposées à l'intervention et ce que leurs profits auraient été si l'intervention n'avait jamais existé.

Quels groupes de comparaison et méthodes d'évaluation d'impact peut-on utiliser ? Les experts (fictifs) suivants illustrent diverses méthodes d'évaluation d'impact. Pour référence, le Tableau 5.2 au début de cette note présente une vue d'ensemble des différentes méthodes d'évaluation.

1ère partie – Communiqué de presse : le programme “Formation pour l’Autonomisation Économique Rurale” (TREE) aide les commerces à se développer

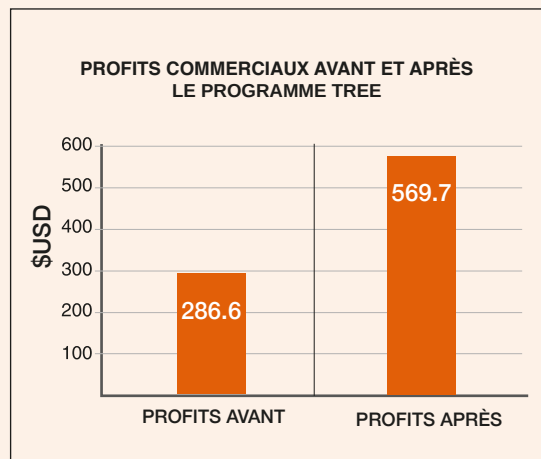
TREE célèbre le succès de son programme. Il a considérablement progressé dans son objectif d'aider la croissance des entreprises par la provision de prêts et la formation professionnelle. L'accomplissement du programme TREE démontre qu'apporter aux entrepreneurs une formation professionnelle, en combinaison avec des prêts pour alléger les contraintes de capital, peut produire des gains considérables.

Juste avant que le programme soit lancé, les commerces réalisaient en moyenne des profits de \$286. *Mais après juste quelques mois passés dans le programme, les profits de ces commerces ont doublé !*



Thèmes de discussion

1. Quel type d'évaluation ce communiqué de presse implique-t-il ?
2. Qu'est-ce qui représente le contrefactuel ?
3. Quels sont les défis de ce type d'évaluation ?

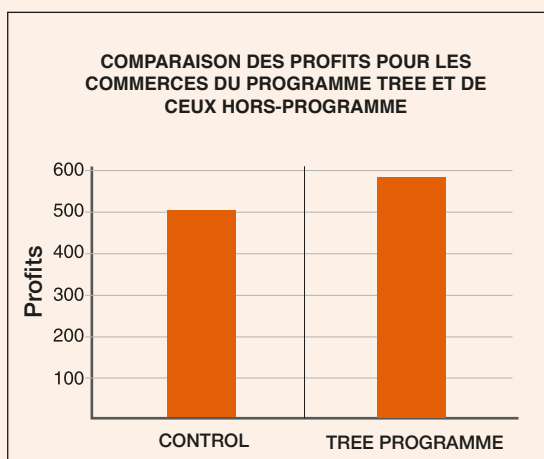


2ème partie – Opinion : le projet “Formation pour l’autonomisation économique rurale” n’est pas à la hauteur

Avec un rayonnement estimé à 6 millions de stagiaires, un réseau toujours croissant de plus de 17 000 formateurs et 200 maître-formateurs dans 2 500 institutions partenaires, TREE est l'un des plus larges systèmes de formation axés sur l'appui aux micro- et petites entreprises (MPE) actuellement sur le marché. Mais les profits de ses entreprises doublent-ils réellement de volume, comme suggéré dans le premier exemple ? Des données récentes nous suggèrent le contraire.

- Une équipe indépendante d'évaluateurs a été engagée pour vérifier ces données.

L'équipe a comparé les profits des entreprises de TREE à ceux d'autres entreprises dans des villages alentours. Elle a estimé que les profits des commerces TREE augmentent à peine de 64 USD, et non 286 USD comme originellement estimé. Ce qui représente seulement une augmentation des profits de 12% après 6 mois du programme TREE apparié aux prêts. Il semblerait que les estimations de revenus aient été fortement surestimées et que les assurances de l'OIT sur le succès du programme étaient fausses.



Thèmes de discussion

1. Quel type d'évaluation cet article d'opinion implique-t-il ?
2. Que représente le contrefactuel ?
3. Quel sont les défis de ce type d'évaluation ?

3ème partie – Lettre à la rédaction : les évaluateurs indépendants devraient évaluer équitablement et précisément

Il y a eu plusieurs rapports injustes dans la presse concernant les programmes mis en œuvre par l'OIT. Un article récent d'un évaluateur indépendant déclare que'en réalité, TREE n'aide pas la croissance des entreprises. Cependant, leur analyse utilise des métriques inadéquates pour mesurer l'impact. Elle compare les profits des entreprises de TREE à ceux d'autres entreprises dans le village – sans prendre en compte le fait que TREE cible ceux dont les profits sont particulièrement bas au départ. Si TREE engageait simplement les plus grosses entreprises dans leurs programmes, et les comparait à leurs plus petites contreparties, il pourrait déclarer sa réussite sans fournir une seule séance de formation ou un seul prêt. Mais ce n'est pas ce que fait TREE. Et, pour être réaliste,

TREE ne s'attend pas à ce que ses plus petites entreprises dépassent les grosses entreprises dans le village. Il essaie simplement de causer une amélioration de l'état actuel.

En conséquence, l'indicateur devrait être l'*amélioration* des profits – et non le niveau final des profits. Lorsque nous avons refait l'analyse en utilisant la mesure de résultats la plus appropriée, les entreprises TREE ont eu une amélioration deux fois plus grande que celle des entreprises hors-TREE (augmentation de profit à 283 USD comparé à 162 USD). Si les évaluateurs avaient pensé à regarder les résultats les plus appropriés, ils auraient reconnu l'incroyable succès de TREE. Peut-être qu'ils devraient s'inscrire à quelques formations de TREE eux-mêmes.



Thèmes de discussion

1. Quel type d'évaluation cette lettre implique-t-elle ?
2. Que représente le contrefactuel ?
3. Quels sont les défis de ce type d'évaluation ?

4ème partie : concevoir votre propre évaluation pour évaluer l'impact de TREE

Comme nous l'avons vu dans cette étude de cas, il y a des défis comme des réserves en ce qui concerne les trois méthodes d'évaluation détaillées ci-dessus. C'est maintenant à votre tour de concevoir une évaluation d'impact pour le programme TREE, en assumant que le programme n'a pas encore été mis en œuvre.

Pour commencer, assumez que votre équipe de recherche a mené son enquête sur plusieurs milliers de microentreprises à partir d'un recensement des commerces et a sélectionné 1.600 entrepreneurs qu'elle soumettra à l'évaluation. Tous ces entrepreneurs ont exprimé un intérêt à recevoir la formation de l'OIT et à participer au programme de prêt. Cependant, dû aux contraintes de ressources,

votre chef de projet vous dit que le programme de formation et de prêt ne peut être offert qu'à un maximum de 800 entreprises.

Nous assumons aussi que le résultat d'intérêt clé demeure les « profits d'entreprise ».

1. Comment concevrez-vous l'évaluation ? En particulier, comment sélectionnerez-vous un groupe de comparaison ?
2. Quand est-ce que votre équipe de recherche collectera des données et de quelles entreprises (toutes les 1.600 ou seulement un sous-ensemble) ?
3. Pourquoi pensez-vous que ce soit une méthode d'évaluation d'impact fiable qui pourra surmonter certaines ou toutes les failles des trois méthodes discutées ci-dessus ?



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/tageem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712

Mesurer l'emploi décent des jeunes

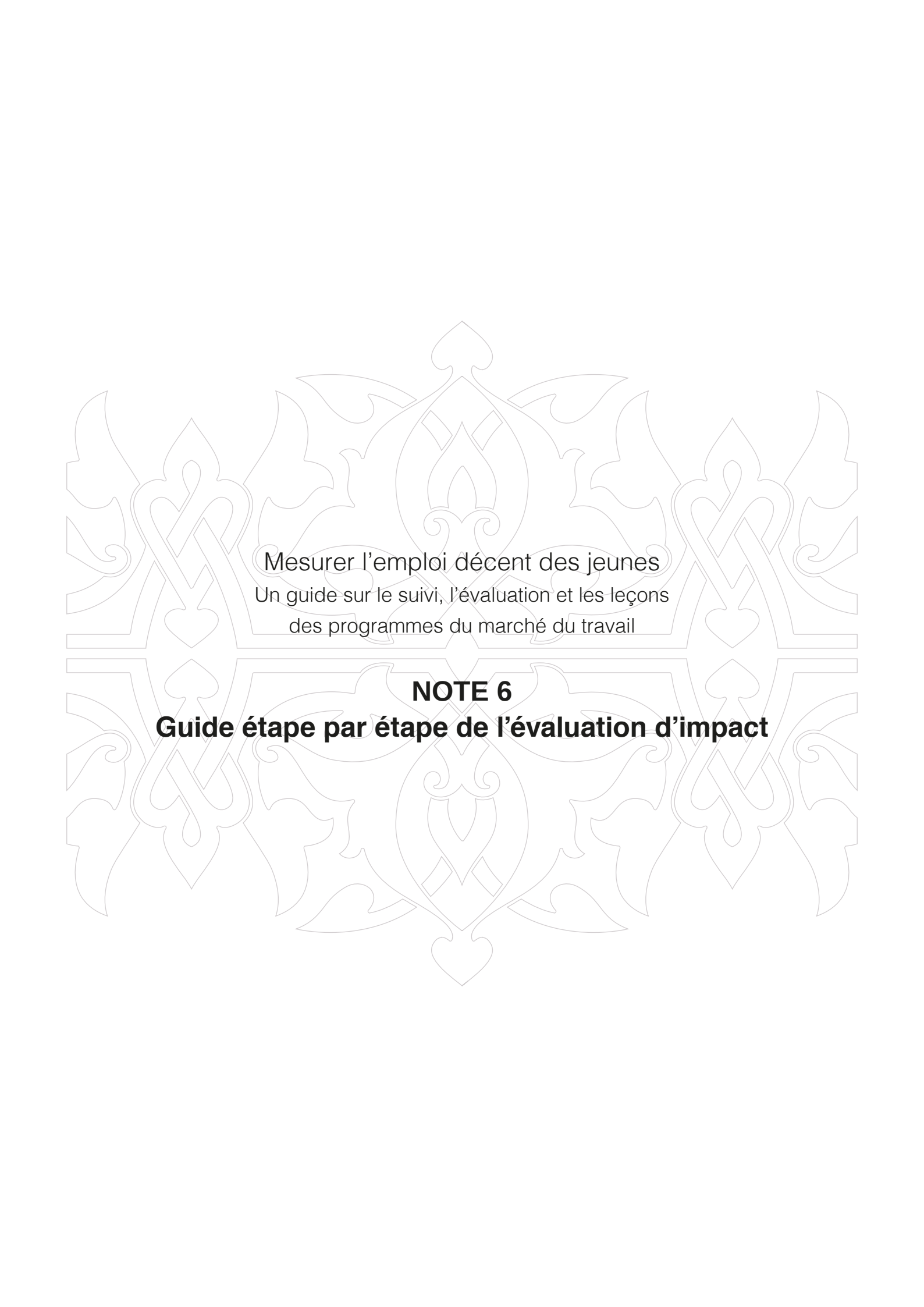
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail



Note

6

Guide étape par étape de l'évaluation d'impact



Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

NOTE 6
Guide étape par étape de l'évaluation d'impact

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Note 5 : Méthodes d'évaluation d'impact des interventions sur l'emploi des jeunes /

Bureau international du Travail. Genève, 2019.

ISBN: 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة

ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:

ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez: www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Table des matières

Guide étape par étape de l'évaluation d'impact	1	Étape 7 : Conduite d'une enquête et d'une analyse de suivi	26
Étape 1: Préparation de l'évaluation d'impact	2	Calendrier	27
Résolution de problèmes : préparation de l'évaluation	3	Traçage	27
Étape 2: Définition du calendrier et du budget	4	Conception d'une enquête de suivi et collecte de données	29
Calendrier	4	Analyse finale et rapport d'évaluation	31
Budget	4	Résolution des problèmes :	34
Résolution de problèmes :	5	Conduite d'une enquête et d'une analyse de suivi	
Définition du calendrier et du budget		Étape 8 : Diffusion des conclusions	35
Étape 3: Constitution d'une équipe d'évaluation	7	Diffusion interne	35
Résolution de problèmes : constitution d'une équipe d'évaluation	9	Diffusion externe	35
Étape 4: Élaboration d'un plan d'évaluation	10	Résolution des problèmes : diffusion des conclusions	36
Définition de l'échantillon de l'évaluation	11	Points principaux	36
Planification de la collecte de données	13	Ressources principales	37
Résolution de problèmes : élaboration d'un plan d'évaluation	16	Références	37
Étape 5: Élaboration et pilotage d'un instrument d'enquête	18	Étude de cas : Conception et mise en œuvre de l'enquête pour Neqdar Nesharek en Égypte	39
Conception et test de l'enquête	18	Tableaux	
Formation de l'équipe de terrain	19	6.1 : Exemple de budget d'évaluation d'impact	6
Protection des personnes	20	6.2 : Responsabilités de l'équipe d'évaluation d'impact	8
Résolution de problèmes : élaboration et pilotage d'un instrument d'enquête	23	6.3 : Aperçu des considérations éthiques dans le cadre d'une recherche sur les enfants et les jeunes	21
Étape 6: Conduite d'une enquête et d'une analyse de référence	23	Figure	
Calendrier	24	6.1: Étapes de la conduite d'une évaluation d'impact	2
Supervision de la collecte de données	24		
Analyse et rédaction de rapports	25		
Résolution de problèmes : conduite d'une enquête et d'une analyse de référence	25		





Guide étape par étape de l'évaluation d'impact



Préalables :

Les Notes 3 et 4 posent les éléments devant être en place et les décisions devant être prises avant d'initier une évaluation. La Note 5 est une lecture préalable essentielle pour présenter aux lecteurs les différentes options d'évaluation d'impact. La présente note est un guide de mise en œuvre de l'évaluation d'impact des interventions en faveur de l'emploi des jeunes, couvrant tous les aspects du processus d'évaluation depuis la préparation jusqu'à la diffusion des résultats.



Objectifs d'apprentissage :

À la fin de cette note, les lecteurs seront en mesure de :

- ▶ préparer une évaluation d'impact en clarifiant les objectifs du programme
- ▶ définir le calendrier et le budget de l'évaluation, sur la base de coûts réalistes
- ▶ attribuer les différents rôles et responsabilités aux membres de l'équipe d'évaluation
- ▶ élaborer le plan d'évaluation, notamment un modèle de plan et de calendrier de collecte de données
- ▶ piloter le test de l'instrument d'enquête et former l'équipe de terrain, en tenant compte de bonnes pratiques de recherche et de considérations éthiques
- ▶ conduire des enquêtes de référence, une analyse et un rapport sur les résultats préliminaires
- ▶ conduire des enquêtes de suivi, produire un rapport d'évaluation finale et diffuser les conclusions.



Mots clés:

Attrition, extraction de données, rapport d'évaluation, hétérogénéité de l'impact, population, conseils de revue institutionnelle, calcul de puissance, biais de recherche, éthique de recherche, analyse de la régression, échantillon, cadre d'échantillonnage, équipe d'enquête.

Cette note prend la forme d'un guide étape par étape. Elle sert de présentation de base du processus d'évaluation d'impact (voir Figure 6.1) dans une perspective de programme à l'intention des directeurs d'évaluation, de commissaires et de parties prenantes. Les informations continues ne sont pas destinées à remplacer un spécialiste d'évaluation d'impact qui sera toujours nécessaire pour diriger l'évaluation. Elle a plutôt pour but de démystifier ce que signifie une évaluation d'impact et donc de faciliter pour chaque organisation ou programme la décision d'envisager de procéder à une évaluation d'impact.

Étape 1. Préparation de l'évaluation d'impact

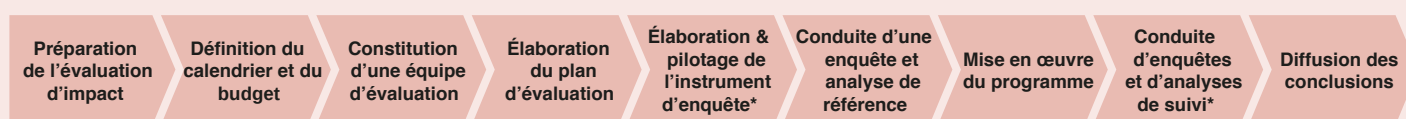
Les questions ci-dessous doivent être posées avant de commencer une évaluation d'impact :

- ▶ **Ai-je clairement défini l'objectif du programme ?** L'objectif du programme représente ce qu'une intervention cherche à accomplir. Plus l'objectif est concret en termes de population cible, de magnitude et de calendrier des changements attendus, plus il est facile de suivre les progrès et de procéder à une évaluation. À titre d'exemple : « D'ici à 2019, contribuer à la promotion de nouveaux et meilleurs emplois pour 1000 jeunes âgés de 18 à 29 ans en Serbie » (voir Note 1).
- ▶ **Ai-je préparé une chaîne de résultats ?** La chaîne de résultats donne aux parties prenantes un aperçu logique et plausible de la manière dont les ressources et les activités du programme peuvent mener aux

résultats souhaités et remplir l'objectif du programme. Tous les programmes devraient consigner leur chaîne de résultats par écrit car elle sert de base au suivi et à la définition des questions de l'évaluation (voir Note 3).

- ▶ **Ai-je établi un système de suivi dotés d'indicateurs et de mécanismes de collecte de données appropriés ?** Toutes les interventions devraient avoir en place un système de suivi avant de commencer une évaluation d'impact. Un système de suivi requiert des indicateurs définis et des techniques de collecte de données à tous les niveaux de la chaîne de résultats pour suivre la mise en œuvre et les résultats. Sans suivi efficace, les résultats d'une évaluation d'impact peuvent s'avérer d'une utilité limitée puisqu'il sera impossible de déterminer si des résultats éventuellement négatifs sont dus à la conception ou à la

FIGURE 6.1 : ETAPES DE LA CONDUITE D'UNE EVALUATION D'IMPACT



Note : * cette étape ne s'applique qu'aux méthodes requérant une collecte de données de la part de l'organisation.

qualité de mise en œuvre du programme (voir Notes 2 et 3).

- **Ai-je consigné les objectifs d'apprentissage et les questions évaluatives ?** Les évaluations d'impact devraient être fondées sur nos besoins d'informations. Elles répondent à des questions sur les relations de cause à effet : elles déterminent si les résultats d'un programme spécifique (habituellement un sous-ensemble de ceux définis dans la chaîne de résultats) résultent de l'intervention. Le type de questions auxquelles nous attendons des réponses peut varier, nous pouvons devoir penser à d'autres outils d'évaluation au-delà de l'évaluation d'impact pour répondre à toutes nos questions (voir Note 4).
- **Ai-je identifié diverses méthodes d'évaluation d'impact ?** Avant de commencer, nous devrions avoir une compréhension de base de la mécanique générale

d'une évaluation d'impact et des principales méthodologies pouvant être utilisées. En connaissant le programme à évaluer, nous pouvons identifier quelle méthodologie devrait le mieux convenir à notre contexte opérationnel. Il est essentiel d'avoir au moins ce niveau de compréhension pour informer les discussions ultérieures avec des experts en évaluation et faciliter la planification (voir Note 5).

Dans la pratique, des malentendus peuvent survenir entre les directeurs de programme et les experts en évaluation d'impact si le contexte de l'évaluation n'a pas été clairement défini dès le début. Avoir une idée claire de la manière dont l'intervention doit se dérouler et de ce qui doit être retenu d'une évaluation rendra les étapes suivantes plus efficaces en faisant gagner du temps et de l'argent.

RÉSOLUTION DES PROBLÈMES : PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION

- **Sélection du mauvais programme à évaluer :** Beaucoup d'argent peut être perdu dans des évaluations d'impact dont l'avantage et la contribution ne sont pas clairs. Compte tenu des ressources limitées, il est important de cibler des évaluations d'impact d'interventions stratégiques et inépuisables offrant une possibilité de reproduction et d'augmentation progressive.
- **Objectifs irréalistes :** De nombreuses interventions souffrent d'une « dérive de mission » en vertu de laquelle l'objectif exprimé d'un programme change avec le temps. Il est difficile d'établir des indicateurs d'évaluation utiles dans de telles circonstances. De même, déclarer des objectifs irréalistes en termes de résultats recherchés risque de donner lieu à des conclusions d'évaluation n'indiquant aucun impact sur ces résultats.

Il est important d'être réaliste dans la définition des résultats souhaités et des objectifs d'apprentissage de l'évaluation.

- **Influences extérieures :** Même après avoir convenu d'une conception d'évaluation spécifique, des facteurs politiques peuvent empêcher le processus d'avancer selon la stratégie d'évaluation sélectionnée. En outre, des facteurs extérieurs peuvent accélérer ou retarder la mise en œuvre, en affectant la fourniture de services et l'évaluation, par exemple, par un traitement tardif ou non conforme ou la contamination de groupes de traitement et de comparaison. Un moyen possible de réduire l'influence de tierces parties et de s'entendre fermement sur le plan de mise en œuvre et d'évaluation (dans l'idéal, un protocole d'accord) et de le revoir périodiquement.

Étape 2 : Définition du calendrier et du budget

CALENDRIER

Par définition, le moment d'une évaluation d'impact dépend largement du calendrier établi par le reste du programme. Il est donc conseillé de concevoir une évaluation d'impact avant le début d'une intervention. Il est donc également important de savoir à quel moment les résultats de l'évaluation sont nécessaires. S'il existe des délais précis d'obtention des résultats – par exemple, pour informer les décisions de progression du programme ou de réformes politiques – nous pouvons planifier à rebours à partir de ces étapes pour voir si nous avons assez de temps pour conduire la méthode d'évaluation d'impact que nous envisageons.

La mise en œuvre de certaines méthodes peut être plus longue que pour d'autres. Les évaluations prospectives (évaluations prévues à l'avance), comme toutes les évaluations randomisées, ont un objectif chronologique plus

important que les techniques rétrospectives, telles que l'appariement des coefficients de propension. En règle générale, les évaluations prospectives prennent entre 12 et 18 mois et les évaluations d'impact rétrospectives prennent au moins six mois.

Dans la pratique, le délai d'exécution des évaluations prospectives est moins problématique qu'il ne semble à priori. Quand de nouveaux programmes sont établis, il leur faut habituellement plusieurs mois pour devenir pleinement opérationnels. La préparation de l'évaluation d'impact peut se faire durant les phases de planification et de faisabilité du programme, permettant que l'évaluation soit prête au moment où celui-ci est prêt à démarrer. Même si un programme est déjà opérationnel, s'il devait être organisé en phases, une évaluation d'impact prospective peut être planifiée pour sa phase suivante.

BUDGET

Les évaluations d'impact peuvent être onéreuses, raison pour laquelle de nombreuses organisations sont peu enclines à en financer. La réalité est que ces coûts varient considérablement d'un pays à un autre et selon les méthodologies et les programmes spécifiquement évalués. Les évaluations coûtent généralement de 50 000 USD à bien plus de 500 000 USD. Dans certaines circonstances très spécifiques, comme au moment où toutes les données sont aisément disponibles, les évaluations d'impact peuvent coûter aussi peu que 30 000 USD. Si une collecte de données initiale est nécessaire, la conception et la mise en œuvre d'une évaluation d'impact coûteront probablement moins de 50 000 USD.

Facteurs de coûts

Les deux dépenses majeures d'une évaluation d'impact sont toujours associées au temps du consultant et du personnel et à la collecte des données (voir tableau 6.1).

Temps du consultant/personnel : Le temps nécessaire pour choisir une méthodologie et la conception ne doit pas être sous-estimé. L'équipe de suivi et évaluation peut souvent concevoir l'évaluation conjointement avec un consultant en évaluation. Les tarifs d'un consultant en évaluation varient selon l'expérience, de 200 USD à 1 000 USD par jour, jusqu'à 20 jours. Il faut plus de temps pour l'analyse des données qui peut être fait

par le même consultant que celui ayant participé à la conception de l'évaluation. Des consultants supplémentaires peuvent, en outre, être nécessaires pour soutenir des éléments spécifiques de l'évaluation, comme la conception de l'enquête. (Étape 3: Constitution d'une équipe d'évaluation devant donner plus de détails sur le rôle et les responsabilités des différents membres de l'équipe d'évaluation.)

Collecte de données: La principale composante des coûts d'une évaluation d'impact est la collecte de données. Le recrutement d'un cabinet de sondage est plus coûteux que l'utilisation du personnel du programme pour collecter les données mais il garantit habituellement une meilleure qualité de données. Le coût de référence par personne interrogée dans une enquête initiale dépend de

l'importance du questionnaire et de la facilité avec laquelle trouver des personnes à interroger. Dans certains cas, un questionnaire succinct, conduit par un cabinet de sondage sur des personnes facilement identifiées avec l'aide du personnel du programme coûte entre 20 USD et 40 USD par personne interrogée. Ce coût inclut tous les aspects de l'enquête, notamment le recrutement et la formation d'intervieweurs, la conduite de l'enquête et la présentation des données. Les enquêtes de suivi présentent souvent des problèmes spéciaux liés au traçage de participants et risquent de coûter 1,5 fois plus que l'enquête initiale. En revanche, si le traçage ne pose pas problème puisque l'échantillon de population est relativement stable est aisément identifiable, alors l'enquête de suivi peut être moins onéreuse que l'enquête initiale.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES: DÉFINITION DU CALENDRIER ET DU BUDGET

► **Planification irréaliste:** Lors de l'élaboration du calendrier et du budget, le principal risqué est de sous-estimer le temps et les ressources nécessaires pour conduire correctement une évaluation d'impact. Il est courant d'enregistrer des retards

dans la conception et la mise en œuvre de programmes qui, à leur tour, augmenteront la durée – et, probablement, le coût – de l'évaluation. La budgétisation conventionnelle et la planification bien pensée des niveaux de dotation en personnel est essentielle.

Encadré 6.1 : Évaluations d'impact : en valent-elles la peine ?

Pour la plupart des interventions en faveur de l'emploi des jeunes, il est probablement juste d'assumer que le coût total d'une évaluation d'impact sera de 100 000 USD à 500 000 USD. Ce montant est important pour des programmes petits ou moyens et il soulève la question de savoir si le coût est justifié.

La réponse à cette question dépend essentiellement (1) de l'objectif chronologique du programme et (2) des attentes de financement actuel et futur. À titre d'exemple, l'horizon chronologique pour un programme, même relativement modeste avec un budget de 200 000 USD est de cinq ans ou davantage ou, si le programme a des chances d'être augmenté à, disons, 2 millions USD par an, alors l'affectation, à ce moment-là, de 250 000 USD à une évaluation d'impact informant la conception d'un programme plus important est une utilisation pratique de cette somme. Il serait en réalité beaucoup plus coûteux d'augmenter un programme inefficace sans avoir fait d'évaluation d'impact. En revanche, s'il est clair que le même programme ne dure que deux ans, alors le coût d'une évaluation d'impact pourrait être disproportionné même si la communauté plus large d'emploi des jeunes devait bénéficier des connaissances générées par l'étude. Dans un tel cas, la décision peut dépendre de la disponibilité de la contribution de fonds extérieurs aux coûts

TABLEAU 6.1 : EXEMPLE DE BUDGET D'UNE EVALUATION D'IMPACT

	Phase de conception				Phase de référence préliminaire				Phase de suivi			
	Unité	Coût par unité (US\$)	Nombre d'unités	Coût total (US\$)	Unité	Coût par unité (US\$)	Nombre d'unités	Coût total (US\$)	Unité	Coût par unité (US\$)	Nombre d'unités	Coût total (US\$)
A. Salaires du personnel												
Directeur de programme	Semaines	2,000	2	4,000	Semaines	2,000	1	2,000	Semaines	2,000	1	2,000
Responsable S&E	Semaines	1,000	3	3,000	Semaines	1,000	3	3,000	Semaines	1,000	3	3,000
A. Hono. Consultants												
Enquêteur principal	Jours	400	10	4,000	Jours	400	5	2,000	Jours	400	10	4,000
Spécialiste en enquêtes	Jours	300	5	1,500	Jours	300	0	0	Jours	300	5	1,500
Coodinateur de terrain/ Assistant de recherche	Jours	100	80	8,000	Jours	100	100	10,000	Jours	100	100	10,000
C. Voyages-per diem												
Billets avion personnel	Trips	3,000	2	6,000	Trips	3,000	2	6,000	Trips	3,000	2	6,000
Hôtel-per diem personnel	Jours	150	5	750	Jours	150	5	750	Jours	150	5	750
Billets avion Consultant	Trips	3,000	2	6,000	Trips	3,000	2	6,000	Trips	3,000	2	6,000
Hôtel & per diem Consultant	Jours	150	20	3,000	Jours	150	20	3,000	Jours	150	20	3,000
D. Collecte de données*												
Enquête					Jeunes	40	2,000	80,000	Jeunes	60	2,000	120,000
E. Diffusion												
Rapport, impression										5,000	1	5,000
Atelier (s)										5,000	1	5,000
Coût total par phase				28,250				110,750				166,250
Coût d'évaluation total												305,250

Note: * Inclut formation, pilotage, matériel d'enquête, personnel de terrain (enquêteurs, superviseurs), transport, etc.

Source: Adapté de [Gertler et al., 2016](#).

Étape 3 : Constitution d'une équipe d'évaluation

Les évaluations d'impact nécessitent diverses compétences qui, à leur tour, nécessitent habituellement une importante équipe d'évaluation. Il y a, d'un côté, les responsables du programme qui détermineront si une évaluation d'impact est nécessaire, formuleront les questions de l'évaluation et superviseront l'effort global d'évaluation. De l'autre côté, les experts en évaluation, habituellement des consultants, sont responsables des aspects techniques de l'évaluation, y compris du choix de la bonne méthodologie, de la planification de la collecte de données et de l'analyse.

Les équipes centrales sont composées du directeur de programme et du responsable du suivi et évaluation (S&E) (tous deux internes), d'un expert principal en évaluation (souvent appelé enquêteur principal 'principal investigator' ou 'PI'), un assistant en recherche travaillant avec l'enquêteur principal et, pour la conception d'évaluations impliquant une nouvelle collecte de données, un expert en enquêtes, un coordonnateur de terrain et une équipe de travail sur le terrain (comme un cabinet de collecte de données) ainsi que des gestionnaires et des processeurs de données. Le Tableau 6.2 détaille le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe. Plusieurs tâches peuvent être attribuées à la même personne en fonction de la dimension du programme et de l'évaluation et du niveau de compétence des membres de l'équipe.

Après la conception de l'évaluation et la collecte de données initiales et quand le programme est lancé, le directeur de programme et le responsable S&E ont peu de travail direct. Il est judicieux de conserver l'un d'entre eux, peut-être le responsable S&E, à temps partiel sur l'évaluation durant cette période pour garantir un lien entre le suivi et l'évaluation du programme. Si des problèmes majeurs se posent concernant la mise en œuvre du programme, ils devront être documentés et, dans certains cas, rapportés à l'équipe élargie.

Les experts externes n'ont pas tous besoin d'être recrutés au même moment. La première priorité est de sélectionner l'enquêteur principal qui devrait être maintenu durant toute l'évaluation, depuis la conception de l'évaluation jusqu'à la rédaction du rapport final, pour assurer une continuité (bien qu'il/elle ne travaille probablement pas sur l'évaluation durant la mise en œuvre du programme). Avec l'enquêteur principal, d'autres membres externes de l'équipe peuvent être sélectionnés en fonction de leur nécessité. À titre d'exemple, l'expert en élaboration d'enquête est habituellement recruté pour des tâches de courte durée et peut n'être impliqué dans l'évaluation que quelques semaines, en fonction de l'importance de l'évaluation. Le cabinet de collecte de données est recruté pour entreprendre les enquêtes initiale et **finale** et est, dans l'idéal, le même pour les deux collectes de données bien que cela ne soit pas toujours nécessaire ou même faisable.

DÉFINITION

Enquête Finale: Une enquête finale est effectuée quand les avantages du programme sont considérés s'être matérialisés. La comparaison des résultats de début et de fin permet aussi d'identifier les changements survenus durant l'intervention.

Tableau 6.2 : Responsabilités de l'équipe d'évaluation d'impact

Qui	Tâches majeures	Compétences/profil requis
Directeur de programme	- Estime les besoins en ressources - Prépare les termes de référence de l'enquêteur principal (PI) - Recrute les consultants de l'évaluation	- Expérience de direction d'une équipe - Capacité à élaborer des budgets - Capacité à collaborer étroitement avec des équipes de programme et d'évaluation
Responsable/ unité S&E interne	- Définit le modèle théorique du programme (chaîne de résultats) - Définit les indicateurs et les outils de mesure - Gère le système de suivi après le début du programme	- Diplôme de premier ou deuxième cycle en sciences économiques, politique générale ou domaine connexe - Capacité à collaborer étroitement avec des équipes de programme et d'évaluation - Capacité à assumer la responsabilité du suivi de tâches multiples et de l'évaluation d'impact
Enquêteur principal (université locale ou internationale, groupe de réflexion, cabinet de consultance spécialisée)	- Sélectionne la conception de l'évaluation - Adapte des conceptions théoriquement sûres aux contraintes budgétaires, aux délais, aux données et aux contraintes politiques - Élabore des approches de méthode mixte - Identifie l'équipe d'évaluation et prépare les termes de référence - Supervise le personnel - Détermine les prérequis d'échantillonnage et de puissance - Analyse les données et rédige les rapports	- Diplôme de deuxième cycle en sciences économiques, politique générale ou domaine connexe - Connaissance du programme ou de types similaires de programmes - Certaine expérience du pays ou de la région - Capacité avérée à travailler efficacement avec des équipes pluridisciplinaires - Compétences de haut niveau en communication écrite et orale
Expert en enquête (peut être l'enquêteur principal)	- Conçoit l'instrument de l'enquête - Prépare les manuels et livres- codes d'accompagnement - Forme le cabinet chargé de la collecte de données - Appuie le pilotage et la révision des questionnaires	- Diplôme de deuxième cycle en sciences économiques, politique générale ou domaine connexe - Expérience d'enquêtes auprès d'enfants et de jeunes - Expérience de travail de terrain dans le pays ou la région concernés - Capacité d'interagir efficacement avec les homologues en charge de la recherche et du programme
Coordinateur et équipe de terrain	- Aide à l'élaboration du questionnaire - Recrute et forme les enquêteurs - Constitue et programme les équipes de travail sur le terrain - Supervise la collecte de données - Nettoie les données afin de les communiquer au spécialiste en évaluation	- Statut juridique, licence commerciale reconnus par le gouvernement du pays où doit être effectué le travail - Bon réseau d'enquêteurs, superviseurs et de commis à la saisie de données 5 ans d'expérience prouvée d'organisation d'enquêtes à l'échelle de ce programme - Solide capacité et expérience en planification et organisation de la logistique d'enquêtes - Solide capacité en gestion et statistiques de données - Capacité à voyager et à travailler dans des conditions difficiles
Assistant de recherche	- Analyse les données - Assiste le PI dans la rédaction des rapports d'évaluation	diplôme de deuxième ou troisième cycle en sciences économiques, politique générale ou domaine connexe
Gestionnaires ou responsables du traitement des données	- Nettoie les données pour que l'assistant en recherche ou le PI puissent les utiliser - Dirige l'équipe des données	Expérience en logiciels de données et en gestion d'une équipe de données

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES: CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE D'ÉVALUATION

- **Recrutement :** Le recrutement d'une bonne équipe d'évaluation d'impact, depuis la rédaction des termes de référence jusqu'à l'identification d'experts et de cabinets qualifiés, peut constituer un défi. La sous-estimation de l'expertise nécessaire à différentes étapes et le recrutement de mauvaises personnes peut aboutir à des retards et à des dépassements de coûts considérables et finalement affaiblir les résultats de l'évaluation. Il est nécessaire de s'assurer que les conditions requises pour chaque rôle soient clairement définies dès le début et remplies par les experts ou les cabinets respectifs. Travailler avec des institutions établies (comme des universités et des groupes de réflexion) ayant des références avérées dans la conduite d'études de recherche de qualité peut aider à établir un appui local et à garantir que les résultats définitifs soient largement acceptés.
- **Changement de personnel :** Les cabinets qui gagnent les contrats d'évaluation remplacent parfois le personnel prévu par un personnel moins expérimenté. Cela peut être prévenu par des clauses contractuelles claires, accompagnées de pénalités ou de mesures correctives en cas de défaillance.

TIP



L'établissement de partenariats avec des institutions académiques représente souvent une puissante stratégie permettant aux ONG et aux gouvernements de développer leurs capacités d'évaluation d'impact. À titre d'exemple :

- Save the Children a établi un partenariat avec l'Universidad de los Andes en Colombie pour l'évaluation de l'initiative YouthSave
- L'OIT, à travers la Taqueem Initiative, a établi un partenariat avec le Population Council Egypt et avec des chercheurs de l'Université américaine du Caire et de l'Institut de l'économie du travail (IZA) de Bonn, Allemagne, pour évaluer un programme de formation commerciale et professionnelle pour les jeunes femmes en Égypte rurale
- le Ministère du Travail turc a établi un partenariat avec l'Université technique du Moyen-Orient sur l'Agence d'emploi turque (ISKUR).

- **Gestion de l'équipe de l'enquête :** La gestion d'une équipe d'enquête interne peut devenir très rapidement compliquée. Lors de l'organisation de la collecte de données avec le personnel du programme, assurez-vous d'avoir une bonne compréhension de l'intégralité des besoins du personnel et que les structures de supervision et de gestion en place conviennent à la direction de l'équipe.

Étape 4 : Élaboration d'un plan d'évaluation

Une fois l'enquêteur principal en place, il ou elle prépare habituellement un plan d'évaluation d'impact (également appelé note conceptuelle) en coordination avec les dirigeants du programme. Ce plan doit décrire les objectifs, la conception, l'échantillonnage et les stratégies de collecte de données. Le plan d'évaluation d'impact (voir l'exemple de plan type à l'Encadré 6.2) sert essentiellement de base pour le choix de la méthodologie de l'évaluation d'impact et pour guider toutes les étapes suivantes du processus de mise en œuvre l'évaluation.

L'élaboration de la conception de l'évaluation (point 4) ne doit pas être effectuée par le seul expert en évaluation car ce processus doit,

au contraire, impliquer étroitement le personnel du programme pour s'assurer que la méthode d'évaluation correspond aux objectifs d'apprentissage et au contexte opérationnel du programme. En outre, bien que l'enquêteur principal doive se rapprocher certainement du personnel du programme et formuler des suggestions pour définir l'échantillonnage de l'évaluation (point 5) et la planification de la collecte des données (point 6), il demeure néanmoins utile pour l'organisation d'exécution d'avoir une compréhension de base de la pertinence de ces aspects pour l'évaluation globale et le programme lui-même. Nous explorons donc ces deux points de manière plus détaillée dans les sections suivantes.

Encadré 6.2 : Vue d'ensemble d'un plan d'évaluation d'impact

- 1 Introduction
- 2 Contexte
- 3 L'intervention
- 4 La conception de l'évaluation
 - 4.1 Objectif de l'évaluation
 - 4.2 Hypothèses et questions de recherche
 - 4.3 Méthodologie de l'évaluation
- 5 Stratégie et portée de l'échantillonnage
- 6 Plan de la collecte de données
- 7 Plan d'analyse de données
 - 7.1 Mesure des impacts
 - 7.2 Examen des différents effets du traitement
 - 7.3 Mesure des retours du programme (analyse coûts-avantages)
- 8 Risques et atténuation proposée
- 9 Audience et diffusion
- 10 Calendrier et activités
- 11 Budget
- 12 Annexes

DÉFINITION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉVALUATION

Il n'y a pas besoin d'évaluer tous les participants au programme pour évaluer une intervention. Nous avons juste besoin de choisir un groupe de personnes – un **échantillon** – suffisamment important pour les besoins de notre évaluation. Si notre échantillonnage est représentatif de tous les jeunes concernés, nous pouvons généraliser les résultats de l'évaluation pour appréhender la population totale concernée. Pour obtenir un échantillon représentatif, nous avons besoin d'une stratégie d'échantillonnage.

Nous voulons aussi que l'échantillon soit suffisamment large pour permettre de produire une comparaison fiable des résultats entre

ceux qui se trouvent dans le groupe de traitement et ceux qui se trouvent dans le groupe de comparaison. Si l'échantillon est trop restreint, nous risquons de ne pas pouvoir dégager un impact statistiquement significatif du programme, même s'il y en a un. Pour savoir si l'importance est suffisamment importante, nous avons besoin de calculs de **puissance**. Ces concepts sont discutés ci-dessous.

Création d'une stratégie d'échantillonnage

Une stratégie d'échantillonnage est composée des trois étapes suivantes :

DÉFINITION

La puissance est la probabilité de détection d'un impact s'il s'en est produit un. Il y a toujours un risque de ne pas détecter un impact avec certitude même s'il en existe un. Toutefois, si le risque de ne pas détecter un impact existant est très faible, nous disons que l'étude est suffisamment puissante.

DÉFINITION

Échantillon : Un échantillon est un sous-ensemble d'une population. Puisqu'il est habituellement impossible ou irréalisable de recueillir des informations sur toute la population, nous pouvons en lieu et place recueillir des informations sur un sous-ensemble de dimension gérable. Si ce sous-ensemble est bien choisi, il est alors possible de dégager des déductions ou des extrapolations applicables à toute la population.

Encadré 6.3 : Importance d'une étroite collaboration entre le personnel du programme et les évaluateurs

L'exemple d'une évaluation d'impact planifiée d'un programme de microfinance pour les jeunes au Yémen montre l'importance d'une étroite collaboration entre le personnel du programme et les évaluateurs depuis le début du programme pour développer une compréhension mutuelle du contexte opérationnel. Dans ce cas, les évaluateurs ont conçu indépendamment des essais aléatoires pour évaluer l'impact de prêts et autres services financiers à des jeunes pour la création d'emplois, l'expansion d'activités et autres résultats. Lors de la présentation de la conception de l'évaluation, le directeur général de la banque a déclaré clairement qu'une telle conception serait inacceptable dans le contexte d'une institution financière récemment créée qui ne pourrait se permettre d'exclure des clients potentiels aux fins d'une évaluation. L'équipe d'évaluation a dû recommencer et a finalement choisi une conception d'évaluation des promotions aléatoire plus appropriée pour une intervention à couverture universelle.

1. Détermination de la population à évaluer :

Premièrement, nous devons avoir une idée très claire des personnes que nous voulons cibler et de celles qui seront concernées par le programme. À titre d'exemple, l'âge, le genre, le niveau de revenus, le statut par rapport à l'emploi et le lieu pourrait déterminer l'éligibilité. Les personnes non-éligibles ne seront pas incluses dans l'étude.

2. Identification d'un cadre d'échantillonnage :

Un **cadre d'échantillonnage** est la liste la plus complète d'unités de la population concernée qu'il soit possible d'obtenir. Il nous indique comment notre échantillon se rapporte à la population générale concernée pour laquelle nous souhaitons extraire les enseignements de l'évaluation. Dans l'idéal, alors, le cadre d'échantillonnage correspond exactement à la population concernée en indiquant qu'il devrait être pleinement représentatif. Nous devrions essayer d'obtenir une liste de jeunes éligibles à partir d'un recensement de la population, d'inscriptions scolaires ou d'électeurs ou encore d'un registre de villes comprenant le plus grand nombre possible de jeunes. Il n'est toutefois pas toujours facile, en réalité, d'obtenir un cadre d'échantillonnage couvrant totalement la population éligible. Dans la pratique, les études se fondent souvent sur un échantillonnage de ménages en choisissant les jeunes dans ces ménages.

3. Identification du nombre souhaité d'unités à partir du cadre d'échantillonnage en se servant de l'une des méthodes d'échantillonnage existantes :

Différentes méthodes peuvent être employées pour dégager des échantillons de notre cadre mais les plus courantes sont celles correspondant à une forme d'échantillonnage aléatoire. Avec cette méthode, les participants sont

TIP



Il s'avère parfois impossible d'obtenir un cadre d'échantillonnage. Dans ce cas, il y a d'autres moyens d'obtenir un échantillon. Une technique courante est le sondage/échantillonnage en boule de neige, selon lequel un petit ensemble de participants initiaux à la recherche recrute d'autres participants dans l'étude (habituellement la famille, des amis ou des collègues). Au fur et à mesure que la boule roule, elle récupère plus de « neige » (plus de personnes interrogées) et l'échantillon se développe de plus en plus.

En l'absence d'une liste complète et si nous ne savons pas comment la population de notre étude représente la population concernée générale, nous devrions généraliser avec prudence les enseignements retenus à la population de l'étude. Il est tentant de dégager des enseignements généraux au-delà de l'échantillon comme le font de nombreuses études mais nous devons faire preuve de modestie et de prudence dans l'interprétation des résultats. Une prudence similaire s'impose pour la généralisation de conclusions lors de l'extension d'un programme car un programme plus étendu pourrait toucher des jeunes significativement différents de ceux ayant été inclus dans l'étude initiale.

sélectionnés dans un échantillon présentant une probabilité spécifique. Dans le cas d'un échantillonnage aléatoire, par exemple, tous les participants du cadre d'échantillonnage ont la même probabilité d'être inclus.

DÉFINITION

Cadre d'échantillonnage : La liste la plus complète d'unités de la population d'intérêt qu'il est possible d'obtenir. Cette liste nous permet d'obtenir l'échantillon (représentatif).

« Quelle doit être la taille de mon échantillon ? »

Il est crucial de connaître la taille idéale de notre échantillon : combien d'individus nous devrions sélectionner dans notre échantillon. Le choix des tailles d'échantillons implique un compromis important. D'une part, un plus grand nombre d'observations autorise des estimations plus précises des effets : de l'autre, si l'échantillon est trop réduit, l'incertitude des estimations sera plus grande. Il pourrait devenir très difficile, voire impossible, de déterminer si l'intervention a même eu des effets sur les bénéficiaires. D'autre part, la taille de l'échantillon est un important inducteur de coûts. Or, la valeur ajoutée relative d'une observation supplémentaire décline quand l'échantillon augmente. C'est ainsi que, si nous avons déjà un échantillon important, l'ajout de nouvelles observations ajoutera à nos coûts sans être d'une grande aide en termes de précision. Les calculs de puissance aident à trouver la bonne taille de l'échantillon en indiquant le plus petit échantillon avec lequel il reste encore possible de mesurer l'impact du programme avec un niveau raisonnable de confiance.

Bien que les dimensions appropriées d'un échantillon varient, nous devons en général miser sur 1000 à 3000 jeunes dans l'évaluation pour s'assurer que les deux groupes, de traitement et de comparaison, soient suffisamment importants. Dans certains cas très spécifiques, un échantillon inférieur à 1000 jeunes peut être acceptable. Il n'est presque jamais conseillé d'avoir moins de 500 personnes interrogées (250 dans le groupe de traitement et 250 pour la comparaison).

PLANIFICATION DE LA COLLECTE DE DONNÉES

Le plan d'évaluation doit établir la stratégie de collecte des données de référence. La collecte de données peut être une tâche très compliquée pouvant être mieux traitée par une équipe d'experts extérieurs. Les points essentiels sont

TIP



Les professionnels de l'évaluation peuvent calculer la taille appropriée de l'échantillon pour une évaluation particulière. L'Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) fournit diverses ressources en ligne pour vous aider à effectuer des calculs de puissance (voir <https://www.povertyactionlab.org/research-resources/software-and-tools>).

TIP



Puisque certains peuvent abandonner le programme durant la mise en œuvre et donc sortir de l'évaluation, il est judicieux de choisir un échantillon d'une taille plus importante que l'échantillon minimum indiqué par le calcul de puissance.

le calendrier de la collecte de données, si de nouvelles données doivent être recueillies, qui va les recueillir et comment ces données seront gérées. Ces points sont discutés ci-dessous.

Timing de la collecte de données

Le calendrier de la collecte des données est très important et dépend de la nature du programme. Quand une enquête initiale est effectuée, elle doit être achevée avant le démarrage du programme et *avant que les participants sachent s'ils vont être inclus dans le programme* pour s'assurer de la cohérence de leurs réponses dans les groupes de traitement et de comparaison. Ce point est crucial car les jeunes répondront différemment s'ils savent qu'ils doivent être bénéficiaires du programme.

Le calendrier de l'enquête de suivi doit tenir compte des besoins et des effets du programme. Si une enquête de suivi est effectuée trop tôt, aucun effet ne sera identifié ; si elle est trop tardive, le programme peut ne pas bénéficier des connaissances acquises.

Encadré 6.4 : Sources potentielles de données

Données de suivi : Les données administratives sont habituellement collectées par un programme d'exécution à des fins de suivi/surveillance et de rapports.

Données d'enquêtes ménages : Des enquêtes nationales auprès des ménages sont périodiquement effectuées dans de nombreux pays en développement. Ce sont des enquêtes à éventail multiple comme les Enquêtes sur les niveaux de vie des ménages et les Enquêtes démographiques et de santé, pouvant couvrir une grande diversité d'informations sur les caractéristiques des logements, la consommation et la fortune des ménages, l'emploi des particuliers et des indicateurs sur la santé. D'autres enquêtes, comme les enquêtes sur la main d'œuvre, sont plus limitées en portée et ne couvrent parfois que les zones urbaines.

Où chercher :

- Instituts de statistique dans le pays concerné
- Réseau international d'enquêtes sur les ménages (<http://www.ihsn.org>)
- Enquêtes démographiques et de santé (<http://www.measuredhs.com>)
- Étude sur les niveaux de vie (<http://research.worldbank.org/lsm/lsmssurveyFinder.htm>).

Données de recensement : La plupart des pays effectuent un recensement de la population et du logement tous les dix ans et nombreux sont ceux qui effectuent des enquêtes supplémentaires. L'avantage des données de recensement est qu'elles couvrent toute la population et qu'il en existe pour pratiquement chaque observation potentielle de traitement et de comparaison. L'inconvénient des données de recensement est qu'elles ne sont pas souvent collectées et qu'elles ne contiennent d'habitude qu'un nombre limité d'indicateurs, limitant ainsi leur valeur pour une évaluation d'impact.

Où chercher :

- Dépôt de micro-données du BIT (<http://www.ilo.org/surveydata>)
- Réseau international d'enquêtes sur les ménages (<http://www.ihsn.org>)
- IPUMS International (<https://international.ipums.org>).

Données d'enquêtes sur les établissements. Les enquêtes sur les établissements collectent des données au niveau de la fourniture de services, comme dans les écoles ou les centres de formation professionnelle. Les ministères nationaux, les entités de l'État ou même les autorités locales peuvent compiler ces informations. Dans de nombreux cas, les enquêtes au niveau des établissements fournissent des variables de contrôle (comme le ratio enseignants-étudiants) et d'autres peuvent saisir des résultats spécifiques comme les taux de présence.

Où chercher : Ministères nationaux et représentants locaux pertinents.

Données d'enquêtes spécialisées. Une enquête spécialisée collecte des données dans un but spécifique, souvent pour des recherches sur un sujet particulier. Nombreuses sont celles qui prennent des modules des enquêtes auprès des ménages existantes et ajoutent des questions sur les sujets d'intérêt. La couverture d'enquêtes spécialisées peut être tout à fait limitée et donner lieu à peu, voire aucun, chevauchement avec les domaines du programme. Quoiqu'il en soit, si l'équipe d'évaluation peut trouver des données existantes, émanant d'une enquête spécialisée sur un sujet lié à l'évaluation, ces ensembles de données peuvent offrir une riche collecte d'indicateurs pertinents.

Où chercher :

- responsables locaux, donateurs et ONG dans le domaine concerné
- enquêtes de l'OIT sur la transition de l'école vers la vie active (<http://www.ilo.org/w4y>)
- Programme de compétences pour l'employabilité et la productivité STEP de la Banque mondiale (<http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/step/about>).

Source: World Bank, 2007, pp. 8–11.

Données existantes par rapport aux nouvelles données

Il n'est pas toujours nécessaire de collecter de nouvelles données. Dans certains cas, les données nécessaires pour une évaluation existent déjà (l'Encadré 6.4 donne des suggestions sur l'endroit où les trouver). Il existe couramment deux types de données qui devraient être explorées avant de décider d'en collecter de nouvelles.

Premièrement, en fonction des questions auxquelles l'évaluation est destinée à répondre, **les données nécessaires peuvent déjà avoir été recueillies sous forme de données de suivi**. À titre d'exemple, de nombreux programmes d'emploi demandent déjà des informations sur le statut d'emploi au début du programme, en réduisant ainsi la nécessité d'une situation de référence. Mais ces informations ne sont habituellement recueillies que sur les individus inclus dans le programme. Pour une évaluation d'impact, les données doivent également être collectées sur les individus du groupe de comparaison. Pour éviter d'introduire par inadvertance des biais par une collecte de données incohérente, il est important que tout système conçu pour la collecte de données soit aussi cohérent et objectif que possible pour les deux groupes de traitement et de comparaison. Cela est souvent difficile à réaliser à travers des données de suivi. À moins qu'un tel système ne fasse déjà partie intégrante du programme, le mieux est d'utiliser une équipe dédiée à la collecte de nouvelles données sur les deux groupes de traitement et de comparaison.

Deuxièmement, le bureau local de statistique peut déjà avoir collecté des données sur de nombreux participants du programme et groupes de comparaison. Pour des programmes plus limités, il est peu probable que suffisamment de personnes du programme aient fait partie d'une enquête existante. Pour les programmes plus importants, il est toutefois probable qu'au moins certains l'aient été.

TIP



Dans certains cas, les programmes tentent de se servir des organisations d'exécution partenaires pour collecter des données par leur personnel de programme. Il n'est pas conseillé d'avoir des personnes dépendant de financements pour effectuer la collecte de données parce qu'il y a une plus grande probabilité que les résultats soient faussés en faveur du programme. S'il est décidé que la collecte de données se fait en interne, il est préférable d'employer une équipe distincte, concentrée exclusivement sur la collecte de données et non associée au programme.

Il est également important de comprendre quelles données ont été collectées et comment cette collecte a été effectuée. Assurez-vous que les questions posées portent sur le programme que nous avons à l'esprit et que la taille de l'échantillon a été suffisamment importante pour justifier les conclusions qui en ont résulté. Vérifiez auprès du bureau de statistique local pour avoir confirmation que ces données existent et peuvent être utilisées.

Si les informations existantes sont insuffisantes, de nouvelles données devront être collectées.

Équipe de collecte de données interne vs. externe

La collecte de données est la partie la plus onéreuse d'une évaluation pour une bonne raison. La collecte de données de haute qualité pouvant être facilement analysées est la clé d'une évaluation réussie. Sans données de haute qualité, tout le travail investi dans la conception de l'évaluation peut être perdu. Dans son choix de recruter un cabinet de sondage ou d'utiliser le personnel interne pour recueillir des données. Le programme doit aussi choisir la méthode adaptée à son

budget en garantissant une collecte de données systématique et de qualité. Certains programmes préfèrent procéder eux-mêmes à la collecte de données dans un souci d'économie. Cela peut marcher pour des enquêtes brèves et simples mais comporte certains inconvénients, en particulier pour les longs processus de collecte de données. En raison de la complexité de la collecte de données et de l'assurance d'une logistique appropriée, il n'est habituellement pas conseillé d'utiliser le personnel du programme pour le faire. Si le recrutement d'un cabinet de sondage est normalement plus onéreux que traiter la collecte de données en interne, cela signifie que les données pourront être collectées plus rapidement et avec une moindre contribution du bureau du programme. Cela garantit aussi que l'équipe effectuant la collecte de données est bien qualifiée. (Des conseils supplémentaires sur l'assurance de la qualité sont inclus dans les sections Constitution de l'équipe de travail sur le terrain et Supervision de la collecte de données, aux Étapes 5 et 6, respectivement). En outre, le recrutement d'un cabinet extérieur aide à établir une neutralité et accroît la crédibilité des résultats de l'évaluation.

Processus et techniques de collecte de données

Les enquêtes devraient généralement être administrées par un personnel formé; les

questionnaires auto-administrés ne devraient être utilisés que dans certaines circonstances. Quand les individus remplissent les enquêtes eux-mêmes, ils interprètent souvent les questions différemment de ce qu'attendent les équipes d'enquête. Les enquêteurs formés garantissent une plus grande cohérence d'interprétation. De même, dans de nombreux contextes, les participants ne sont pas aussi lettrés que l'on pourrait s'y attendre ou espérer et ils peuvent avoir besoin d'entretiens guidés.

Il y a plusieurs moyens de collecter et d'enregistrer les réponses d'une enquête. Les enquêtes sur papier sont traditionnelles. Si possible, les enquêteurs doivent aussi se servir de téléphones mobiles (sur lesquels des logiciels d'enquête peuvent être téléchargés), d'ordinateurs ou d'assistants numériques personnels. Il peut également être possible d'enregistrer les réponses des personnes interrogées. Bien que les outils technologiques puissent nécessiter une formation initiale (d'habitude relativement mineure), ils peuvent réduire le temps nécessaire pour chaque entretien, pour la saisie de données et minimiser les erreurs de données pouvant survenir dans la saisie et le traitement traditionnel de données. Ils peuvent donc permettre des économies de temps et d'argent, en particulier pour les enquêtes importantes. On peut toutefois envisager le bien-fondé d'utiliser un matériel onéreux dans des ménages et des environnements défavorisés.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES : ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION

► **Limites des données existantes :** Quand on travaille sur des données secondaires, il est important de s'assurer de leur disponibilité et de leur qualité. Les enquêtes existantes peuvent ne pas poser de questions pertinentes pour une évaluation particulière ou s'adresser à la population qui nous intéresse

ou elles peuvent avoir une taille d'échantillon trop limitée pour alimenter correctement notre étude. Avant de s'engager à n'utiliser que des données existantes, il est important de comprendre pleinement ses limites.

► **Déconnexion entre le programme et l'évaluation :** Une communication et une

coordination insuffisantes entre l'organisation d'exécution et l'évaluateur principal peut donner lieu à choisir une conception d'évaluation irréalisable dans la pratique. Le maintien du personnel clé du programme dans la planification de l'évaluation peut aider à garantir que l'évaluation convient au contexte opérationnel. En cas de déconnexion prise à temps, la meilleure solution est de trouver une méthode d'évaluation plus réaliste.

► **Biais de sélection :** L'identification attentive de l'échantillon et des participants à l'étude aléatoire est le moyen le plus simple et le plus solide d'éliminer tout risque de biais de sélection. Si les données contiennent un biais de sélection, une solution imparfaite est de comparer les résultats entre le groupe traité et un échantillon apparié émanant d'un ensemble de données différent.

Encadré 6.5 : Facteurs affectant la fiabilité des données d'une enquête sur des jeunes

Toute évaluation dépend d'informations fiables. Si la recherche indique que les jeunes sont généralement des répondants fiables, un certain nombre de raisons font que les jeunes risquent plus probablement que les adultes de mal répondre ou même de falsifier les réponses aux questions :

- **Compréhension :** les jeunes peuvent être moins éduqués et avoir une capacité cognitive relativement limitée. La personne interrogée comprend-elle la question ? La question est-elle posée dans des termes appropriés ? Certaines questions sont subtiles et peuvent être difficiles à comprendre pour un jeune, même quand elles sont posées de manière simple et directe.
- **Rappel :** Quelle est la probabilité que la personne interrogée se souvienne des événements ou des informations ? Cela a en partie à voir avec la période de référence : depuis combien de temps l'événement a-t-il eu lieu ou à quelle fréquence se produit-il ? En général, les périodes de rappel peu de temps après la période de traitement sont plus exactes que celles longtemps après.
- **Confidentialité :** L'enquêté a-t-il une raison de craindre des représailles ou d'autres conséquences provoquées par les réponses qu'il ou elle donne ? L'entretien se déroule-t-il en privé ? L'enquêteur doit pouvoir convaincre l'enquêté que les informations sont confidentielles.
- **Désirabilité sociale :** L'enquêté croit-il que l'enquêteur attend une réponse spécifique ou une autre réponse ? La réponse peut-elle être perçue comme « correcte » ? Ce facteur est particulièrement pertinent pour les comportements illégaux, stigmatisés ou sujet à des critiques morales. [Brener et al. \(2003\)](#) mentionne des études indiquant que les adolescents sont plus enclins à témoigner de leur consommation d'alcool récente dans les questions auto-administrées que lors d'interviews alors qu'il n'y a pas de différence dans les réponses d'adultes.
- **Épuisement :** Bien que les enquêtes auprès d'adultes puissent durer des heures, les longs entretiens risquent probablement davantage d'inciter les jeunes à perdre patience. À titre d'exemple, l'ONG Save the Children a créé l'Indice de développement des moyens de subsistance des jeunes qui comprend trois enquêtes auto-administrées pour les jeunes âgés de 11 à 24 ans pour les encourager à donner des informations sur leurs savoirs et leurs compétence. L'essai pilote a constaté que les jeunes « étaient ennuyés par les longs questionnaires et fabriquaient des réponses » ([Bertrand et al., 2009, p. 5](#)).

Étape 5 : Élaboration et pilotage d'un instrument d'enquête

Si le plan d'évaluation nécessite la collecte de nouvelles données, il est important de choisir le bon outil de collecte de données. Dans la plupart des cas, une sorte d'enquête sera utilisée, souvent avec d'autres méthodes qualitatives, telles que les groupes de discussion de jeunes ou des entretiens avec des informateurs clés.

Puisque l'enquête sera le fondement de la collecte de données sur les participants et le groupe de comparaison, sa conception est cruciale. Même si la conception de questionnaires peut paraître triviale, la production d'une enquête de haute qualité produisant des résultats fiables est une science et un art. Les enquêtes sur des adolescents et des jeunes posent des défis supplémentaires par rapport aux enquêtes sur des adultes et il peut donc être judicieux de rechercher l'appui d'un consultant expert pour cette étape. (voir Encadré 6.5)

CONCEPTION ET TEST DE L'ENQUÊTE

Afin que l'enquête puisse être déployée sur le terrain, le questionnaire doit être élaboré. Cela se fait en suivant un processus itératif qui dure habituellement un à deux mois.

1ère étape : Conception

Le questionnaire est construit sur les résultats et les indicateurs précédemment élaborés. La langue locale, les dialectes et l'argot des jeunes sont d'importants aspects à intégrer et un traducteur peut être nécessaire pour cela. Si des sujets sensibles sont inclus dans le questionnaire, comme des questions sur la santé mentale ou la violence, ces questions

TIP



Les bonnes pratiques d'enquête sur les jeunes incluent les points suivants :

- obtenir le consentement éclairé des jeunes et de leur(s) parent(s) (voir la section ci-dessous sur la protection des individus)
- employer un langage local familier ou de l'argot, le cas échéant
- avoir à l'esprit la durée d'attention des jeunes; conduire des enquêtes courtes et intéressantes
- poser des questions d'approfondissement pour améliorer la qualité des réponses; se référer au passé récent pour aider la mémoire et les souvenirs
- comme avec toutes les personnes interrogées, tenez compte du moment et de la formulation des questions sensibles
- pour aider à retrouver les jeunes ultérieurement, recueillez de nombreuses informations sur les contacts de la famille, des amis et du voisinage
- si les informations sur le ménage sont nécessaires, prévoyez un module d'enquête distinct consacré aux parents et aux tuteurs

doivent être formulées avec prévenance et conformément aux normes et coutumes locales. Le premier projet contient habituellement des questions pouvant être finalement supprimées ou modifiées.

2ème étape : Revue interne

Quand un questionnaire a été rédigé, d'autres membres de l'équipe et parties prenantes, comme le directeur de programme, le responsable S&E, l'enquêteur principal et l'équipe de travail sur le terrain, doivent l'examiner pour confirmer qu'il collecte toutes les informations nécessaires.

3ème étape : Pilotage

Le projet de questionnaire est ensuite déployé sur le terrain. L'importance de cette étape est souvent négligée bien qu'elle soit cruciale pour la production d'une évaluation de qualité. L'expérimentation sur le terrain est fondamentale pour confirmer que la longueur, le format et la formulation de l'enquête sont tous appropriés et s'assurer qu'elle peut produire des résultats cohérents et fiables. Le questionnaire doit être testé sur une sélection d'individus semblables à ceux qui doivent faire partie du programme mais qui ne seront pas dans l'échantillon final. Cela garantira que les personnes qui recevront le

questionnaire final ne seront pas influencées par le fait d'avoir déjà été exposées aux questions. Il est également important de pré-tester les procédures qui seront employées pour localiser les enquêtés pour s'assurer qu'ils puissent être facilement trouvés.

4ème étape : Révision

Le projet de questionnaire est révisé de manière à prendre en compte les difficultés soulevées sur le terrain. Les étapes peuvent être répétées, si nécessaire, jusqu'à ce que toutes ces difficultés aient été résolues.

FORMATION DE L'ÉQUIPE DE TERRAIN

Quand le questionnaire est prêt, l'équipe de travail sur le terrain doit être formée pour l'administrer. L'expert en enquêtes ou le cabinet de collecte des données doivent élaborer un manuel à utiliser comme un outil de formation et guide de référence pour les enquêteurs. Le manuel doit au minimum porter sur les objectifs et les procédures de l'enquête, notamment celles relatives à la manière de faire face aux difficultés sur le terrain. Chaque question de l'enquête doit être expliquée, afin que les enquêteurs comprennent la raison de

l'inclusion de la question dans l'enquête. Le manuel doit en outre donner aux enquêteurs des instructions spécifiques sur la manière de poser une question pour obtenir des informations utilisables. L'enquêteur principal et le directeur de programme doivent examiner le manuel. L'Encadré 6.6 présente un modèle de manuel d'enquête.

La formation d'enquêteurs peut prendre quelques jours ou plus d'une semaine en fonction de la complexité de l'enquête. Il est

Encadré 6.6 : Modèle d'un manuel d'enquête

1. Objectifs de l'enquête
2. Devoirs, rôles et attentes des enquêteurs, des superviseurs et d'autres membres du personnel de l'enquête
3. Procédures de vérification de l'exactitude des données
4. Procédures détaillées d'enquête et d'entretien (notamment procédures d'identification, de localisation et de contact des personnes interrogées ainsi que conseils sur la conduite de l'enquêteur, la confidentialité, l'objectivité, l'allure de l'entretien, les préjugés et l'approfondissement des questions)
5. Instructions générales pour remplir le questionnaire et le codage
6. Explications simples de chaque question
7. Instructions pour finir et vérifier l'enquête et remercier les personnes interrogées
8. Instructions pour remplir le rapport de terrain et informer les superviseurs des difficultés rencontrées

recommandé de commencer la formation par un parcours de l'intégralité de l'enquête, question par question. avant d'être mise en pratique par chaque enquêteur sur un autre enquêteur. Les enquêteurs devraient être encouragés à poser des questions durant ce processus pour s'assurer que tous comprennent chacune des questions. Ce processus doit se poursuivre jusqu'à ce que tous les enquêteurs maîtrisent totalement l'intégralité des questions. À la fin de la formation, les enquêteurs doivent être emmenés sur un site où ils peuvent pratiquer le questionnaire sur au moins cinq personnes ressemblant aux type de personnes interrogées.

La formation d'enquêteurs est à la fois un processus de formation et un entretien d'emploi. Invitez au moins 20 enquêteurs de plus à la formation que le nombre dont vous pensez avoir besoin et ne conservez et n'acceptez que les meilleurs.

TIP



Soyez attentifs aux normes culturelles et aux coutumes locales lors du recrutement et de l'affectation des enquêteurs. À titre d'exemple, il est habituellement judicieux de choisir des femmes pour interroger des femmes, en particulier lorsque des questions sensibles doivent être posées. Si les personnes interrogées (ou les personnes qui en sont responsables) ne se sentent pas à l'aise avec un enquêteur, il est probable qu'elles ne participent pas à l'enquête ou si elles le font, que les informations données soient incomplètes, inexactes et donc non fiables.

Si un cabinet de sondage est recruté, il sera en charge du processus de formation. Il est souvent judicieux qu'une personne du programme assiste aux premiers jours de la formation pour répondre aux questions qui pourraient être soulevées. C'est là la dernière occasion d'éliminer les erreurs dans le questionnaire.

PROTECTION DES PERSONNES

Les recherches portant sur des personnes peuvent parfois créer un dilemme. Quand les recherches sont destinées à créer de nouvelles connaissances au profit d'un programme spécifique ou un domaine entier, par exemple, en mesurant l'impact d'une intervention en faveur de l'emploi des jeunes, nous pouvons être enclins à considérer les résultats de nos évaluations plus importants que la protection de chaque participant à la recherche. Il est évident que nous ne devons pas nous servir des jeunes seulement comme

des moyens en vue d'une fin et, des procédures sont en place pour nous aider à apprécier la capacité de notre évaluation à protéger les participants. Voir tableau 6.3 pour une vue d'ensemble des considérations éthiques à garder à l'esprit dans la conduite d'enquêtes impliquant des jeunes.

Fondamentalement, trois grands principes protègent les intérêts des participants à une recherche (NIH, 2008, pp. 17–20):

DÉFINITION

Le consentement informé renvoie à la volonté explicite, de préférence exprimée par écrit, d'une personne (et, si nécessaire, de son parent ou de son tuteur) de participer à la recherche. Le consentement informé requiert de pléines informations sur toutes les caractéristiques de la recherche pouvant affecter la volonté d'une jeune personne d'y participer.

Tableau 6.3 : Aperçu des considérations éthiques liées à une recherche sur des enfants ou des jeunes

Questions	Pourquoi est-ce important ?	Que faire ?
Informations sur les risques et les avantages de la participation	Les jeunes et les adultes peuvent avoir différentes capacités d'estimation des avantages et des risques associés à la participation à un programme ou une initiative de recherche. Les jeunes peuvent aussi en général être plus audacieux, ce qui les rend plus vulnérables aux conséquences négatives éventuelles de cette participation	• Anticiper les conséquences possibles pour les enfants et les jeunes impliqués. Ne pas le faire à moins que les conséquences éventuellement néfastes puissent être prévenues ou atténuées. • Donner aux jeunes participants une explication de l'objectif et des procédures proposés dans des termes et un format appropriés pour leur âge, leur maturité, leur expérience et leur condition • Donner des informations explicites sur tous les inconvénients ou risques que pourrait encourir le jeune s'il/elle convient de prendre part au programme ou à l'évaluation • Déclarer clairement qu'il n'y a pas d'obligation de participer à l'étude et que la décision de le faire n'aura aucun effet sur l'éligibilité au programme • Ne pas soulever d'attentes irréalistes d'avantages ou de récompenses liés à la participation • S'il y a lieu, donner de modestes gratifications ou mesures incitatives aux participants conformément au niveau de vie local
Consentement	Les jeunes peuvent ne pas avoir atteint l'âge de la maturité légale; leurs parents ou tuteurs doivent donner leur consentement avant que les jeunes ne s'engagent eux-mêmes. En outre, il peut être difficile d'obtenir l'opinion véritable des jeunes car ils sont souvent exposés à des pressions sociales de se conformer aux opinions des adultes, qu'ils y adhèrent ou non.	• Identifier l'âge de la majorité dans le pays et consulter localement pour déterminer qui doit donner la permission de travailler avec les jeunes (parents, enseignants, autorités locales, les jeunes, les dirigeants communautaires, etc.) • Quand vous travaillez avec des mineurs, obtenez toujours le consentement de leurs parents ou tuteurs • Si l'âge, la maturité et la situation des jeunes participants le permettent, obtenir aussi leur consentement informé, outre celui de leurs parents
Collecte de données	La collecte d'informations sur des sujets sensibles (ex : usage de drogues, activité sexuelle, implication dans des infractions) ou des expériences pénibles (abus, perte de parents, privations) est plus délicate quand on a affaire à des enfants et des jeunes par rapport à des adultes.	• Avant d'interroger les jeunes, essayez de rassembler le plus d'informations possible à partir de sources indirectes (adultes, fichiers administratifs, etc.) • Faites des consultations locales et développez les questionnaires, instructions pour des groupes de discussion et autres matériels en fonction des caractéristiques du groupe cible (faites en sortes par exemple que les instruments d'enquête soient compréhensibles et appropriés à l'âge du groupe cible) • Si nécessaire, annoncez que les questions peuvent être sensibles et anticipez les réactions des parents et des participants à l'enquête • Énoncez clairement que les jeunes participant à l'enquête peuvent refuser de répondre à toute question, voire à toutes les questions, et que cela n'aura pas de conséquences quant à leur éligibilité au programme. Cette décharge doit être répétée avant toute question sensible.
Confidentialité et protection	La protection de la vie privée est toujours cruciale, et ce d'autant plus que les personnes interrogées sont jeunes et que les sujets sont sensibles. Considérant l'implication des parents ou tuteurs pendant le processus de consentement, et en tant que représentants légaux, il pourrait y avoir un conflit entre confidentialité et obligation éthique de protéger la sécurité des jeunes interrogés. Ainsi, la présence des parents lors d'un entretien pourrait porter atteinte à l'intimité des jeunes ; en même temps, l'enquêteur peut être amené à informer les tuteurs qu'un jeune est en situation de risque.	• Énoncez clairement que les jeunes participant à l'enquête peuvent refuser de répondre à toute question, voire à toutes les questions, et que cela n'aura pas de conséquences quant à leur éligibilité au programme. Cette décharge doit être répétée avant toute question sensible. • Ne publiez jamais d'informations sur les personnes interrogées sans l'approbation formelle de celles-ci ou de leurs parents • Prévoyez comment intervenir si la personne donne des informations laissant suggérer qu'elle est exposée à un risque (abus, négligence, infraction et violence dans la famille), ou qu'elle pourrait demander des services médicaux, juridiques ou autres • Au début de chaque entretien et indépendamment des conditions apparentes de la personne interrogée, informer tous les participants des ressources disponibles pour orientation.

- **Respect d'autrui :** Ce principe renvoie à l'assurance que les participants éventuels appréhendent les risques et les avantages potentiellement attachés à leur participation à l'évaluation. Dans la pratique, cela signifie qu'un processus est en place pour garantir un **consentement informé**, la volonté explicite des jeunes participant à la recherche de répondre aux questions de l'enquête à la lumière de leur claire compréhension de la nature de l'enquête.
 - **Bienfaisance :** Ce principe renvoie au fait de ne pas nuire et de maximiser les avantages éventuels de la recherche.
 - **Justice :** Ce principe impose que les individus et les groupes soient traités justement et équitablement en termes de charges à assumer et de réception des avantages de la recherche.
- Pour garantir les plus hautes normes éthiques dans une évaluation, de nombreux chercheurs doivent soumettre leur plan d'évaluation d'impact à l'examen d'un **Comité d'examen**

DÉFINITION

Un comité de protection des personnes, également connu sous l'appellation de comité éthique indépendant, est un comité formellement conçu pour approuver, suivre et examiner les recherches impliquant des individus dans le but de protéger leurs droits et leur bien-être.

Encadré 6.7 : Gestion du processus d'approbation du protocole de recherche

Pour effectuer une enquête pour le programme de formation à l'emploi « Mi Primer Empleo », ciblant des jeunes en milieu urbain au Honduras, la Banque mondiale a passé un contrat avec le National Opinion Research Center (NORC) de l'Université de Chicago pour la conception du questionnaire et la gestion du processus de collecte de données. Bien que le Honduras n'ait pas d'obligations statutaires concernant les données d'enquêtées sensibles impliquant des personnes, les termes de référence de l'évaluation exigeaient l'approbation d'un Comité d'examen des personnes (CEP) américain pour la conception de la recherche et le plan de collecte de données ainsi que des procédures de sécurité des données répondant aux normes internationales. Le NORC a donc soumis tous les protocoles et questionnaires de la recherche au CEP de son université avant le début du travail sur le terrain.

Compte tenu de la nature de la recherche, les enquêteurs sur le terrain et les superviseurs ont été examinés pour déterminer leur expérience en matière d'enquêtes sur des jeunes. Durant le processus d'enregistrement du programme, les candidats ont été informés qu'il leur serait demandé de participer à une enquête volontaire mais que leur décision d'y participer n'influencerait aucunement leur sélection pour le programme de formation. Compte tenu du fait que l'âge légal du consentement au Honduras est de 18 ans, l'équipe de collecte des données a demandé un consentement écrit aux personnes interrogées âgées de 17 ou moins et un consentement oral ou écrit du parent ou du tuteur des mineurs pour l'inscription au programme ainsi qu'un consentement séparé du mineur et du tuteur pour participer à l'enquête d'évaluation.

Dans un souci de confidentialité, les informations personnelles ont été strictement séparées des formulaires d'entretien et ceux-ci ne contenaient qu'un identifiant numérique. Ainsi les informations personnelles d'inscription (nom, adresse, etc.) n'étaient exclusivement accessibles que pour l'organisation d'exécution (Ministère du Travail et de la Sécurité sociale) afin de contacter les jeunes inscrits alors que les données relatives aux réponses dans l'enquête (sans informations personnelle) n'étaient communiquées qu'à la Banque mondiale pour analyse.

Source: [National Opinion Research Center \(NORC\), 2007.](#)

des personnes (CEP) (ou Comité d'examen éthique) dans le pays donateur, le pays hôte ou les deux. Ces examens sont exigés par la loi pour quiconque s'engage dans une recherche appuyée par le Gouvernement des États-Unis et de nombreux autres gouvernements, ainsi que par la plupart des universités dans le monde. Même s'ils ne sont pas juridiquement requis, il est judicieux d'effectuer des examens éthiques pour quiconque travaillant avec des individus. Dans l'idéal, le CEP

devrait examiner l'enquête avant son pilotage mais certainement avant la mise en œuvre de l'enquête finale globalement. Les CEP peuvent se trouver dans une université américaine (la meilleure option pour un travail avec un chercheur américain) ou dans le cadre d'un comité d'examen éthique local. D'autres institutions, comme les National Institutes of Health ou les Innovations for Poverty Action des États-Unis, procèdent également à des examens éthiques à la demande.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES : ÉLABORATION ET PILOTAGE D'UN INSTRUMENT D'ENQUÊTE

- ▶ **Évaluation excessive :** Le ciblage de trop nombreux résultats et donc l'inclusion de trop de questions dans l'instrument d'enquête augmentent souvent le coût au-delà du budget qui est alloué à l'enquête. Des questions trop nombreuses alourdissent la charge qui pèse sur les participants à l'enquête et peuvent réduire le taux et la qualité des réponses. La suppression des questions portant sur des résultats indirects est un bon moyen de limiter ce problème.
- ▶ **Test insuffisant :** L'étape qui est souvent supprimée dans un souci d'économie est le pilotage des outils d'évaluation. Pourtant, le pilotage est une étape cruciale du processus qui ne peut être éliminée, en particulier quand l'enquête sur les jeunes pose des défis additionnels ne pouvant pas être immédiatement compris. Si l'outil n'est

pas validé, les résultats pourraient s'avérer inexacts, incomplets ou trompeurs. Prenez le temps nécessaire lors de la phase d'essai sur le terrain pour vous assurer que les informations recueillies sont de la plus haute qualité.

- ▶ **Éthique réduite :** L'administration d'une enquête qui n'a pas été approuvée par un CEP ou un comité d'éthique local peut entraîner d'importants refoulements de la part des parties prenantes et peut disqualifier toute l'évaluation. Une formation éthique de base de toutes les parties impliquées dans l'évaluation est une condition requise minimale.

Étape 6 : Conduite d'une enquête et d'une analyse de référence

L'enquête initiale est le premier ensemble de données collectées sur les groupes de traitement et de comparaison. La collecte de données initiale donne une première indication sur le fait de savoir si la conception de

l'évaluation d'impact choisie est valide dans la pratique tout en recueillant aussi des informations utiles sur les caractéristiques des bénéficiaires pouvant informer le programme.

CALENDRIER

Les données initiales doivent être collectées un peu avant le début du programme. Effectuer l'enquête après le début du programme risque que le programme ait déjà influencé les caractéristiques devant être mesurées. De même, une enquête initiale effectuée trop à l'avance du programme pourrait avoir pour effet que les informations collectées ne reflètent pas exactement la situation des participants au début de l'intervention.

Si une évaluation prospective est effectuée, les individus devront être affectés aux groupes de traitement et de comparaison avant le début du programme. Mais cette décision d'affectation ne doit pas être communiquée

TIP



Pour s'assurer que les résultats finaux de l'évaluation soient considérés fiables par la suite, la bonne pratique veut que des experts externes soient inclus dans la processus de revue du rapport initial et du rapport final. En outre, en diffusant le rapport initial, le personnel du programme et de l'évaluation peut créer un intérêt public dans la recherche en cours et renforcer l'appropriation et le dialogue entre les parties prenantes internes et externes.

aux participants à l'enquête avant la finalisation de la collecte de données initiales.

SUPERVISION DE LA COLLECTE DE DONNÉES

L'assurance de la qualité est essentielle pour garantir que les données collectées sont de la plus haute qualité. Premièrement, il est important de procéder à un test de validité pour s'assurer que les enquêteurs répondent aux normes requises à leur fonction et réalisent le nombre ciblé d'enquêtes par jour. Une équipe indépendante est habituellement établie pour auditer 10 à 15 pour cent des enquêtes pour vérifier si les personnes interrogées existent réellement et que les données aient été collectées avec exactitude. Des mesures incitatives peuvent contribuer à s'assurer que les enquêteurs conservent une attitude positive dans une fonction difficile. Outre les salaires, les enquêteurs reçoivent souvent une indemnité journalière couvrant les repas et le logement lors de leurs déplacements ainsi que d'autres mesures incitatives.

Deuxièmement, des mesures doivent être prises pour protéger les données recueillies. Des informations peuvent être perdues si des questionnaires remplis sont mal rangés ou si des ordinateurs sont volés ou fonctionnent mal. Pour éviter la perte de données, celles-ci devraient être collectées le plus rapidement possible auprès des enquêteurs et conservées en sécurité. Les données des ordinateurs doivent toujours être sauvegardées.

Enfin, il est important de garantir la saisie des données de qualité. L'utilisation d'outils de saisie de données électroniques, tels que des téléphones mobiles ou des assistants numériques personnels, peuvent aider à éviter les erreurs de saisie de données comme peuvent le faire des mesures de contrôle de la qualité standard comme la double saisie des mêmes données.

ANALYSE ET REDACTION DE RAPPORTS

Quand les données initiales ont été collectées, l'expert en évaluation principal et l'assistant de recherche doivent finaliser l'analyse et le rapport initiaux. En l'absence de résultats du programme à rapporter à ce stade, le rapport initial consistera en statistiques descriptives. Les valeurs moyennes de la démographie des groupes de traitement et de comparaison doivent être comparées pour s'assurer de l'existence de similarités nécessaires entre ces deux groupes et les différences statistiquement importantes doivent être notées. Les points soulevés durant la phase de

collecte des données doivent également être présentés dans le rapport initial.

Comme nous l'avons vu dans la Note 5, la validité de chaque méthode d'évaluation d'impact repose sur un certain nombre d'hypothèses. L'analyse initiale peut jouer un rôle important pour la vérification de ces hypothèses en confirmant que la méthode choisie pour notre évaluation peut être utilisée ou, en cas de survenue de problèmes, la manière de les résoudre.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES : CONDUITE D'UNE ENQUÊTE ET D'UNE ANALYSE DE RÉFÉRENCE

► **Identification de personnes à interroger :**

Il peut être difficile de localiser des jeunes pour l'enquête. Dans ce cas, il est conseillé d'impliquer le personnel du programme local et d'autres parties prenantes dans l'identification de participants appropriés.

- **Qualité des données :** Même les cabinets de sondage professionnels peuvent ne pas toujours avoir une bonne compréhension de l'évaluation d'impact et peuvent ne pas être aussi qualifiés et fiables que l'on pourrait souhaiter. Les enquêteurs peuvent falsifier ou enregistrer incorrectement les informations. Les mauvaises méthodes de collecte de données ne doivent pas être tolérées. En cas de découverte de données arrangées ou de mauvaise qualité, il est important d'informer le cabinet de sondage que cela est inacceptable et que la collecte de données doit être effectuée à nouveau pour garantir des normes élevées. Pour réduire et détecter de tels cas, assurez-vous qu'une équipe de vérification indépendante soit en place pour superviser la collecte de données. La vérification aléatoire d'un petit pourcentage d'enquêtes est habituelle pour garantir une bonne pratique. En cas

de découverte de problèmes, certains enquêteurs doivent être de nouveau formés ou même licenciés.

- **Perte de données :** Cela peut se produire en cas de perte de questionnaires remplis ou de perte ou de mauvais fonctionnement d'ordinateurs. Les données informatiques doivent toujours être sauvegardées. Sur le terrain, les enquêtes doivent être récupérées le plus rapidement possible auprès des enquêteurs, deux ou trois fois par semaine, si possible, pour se protéger de toute perte. En cas de perte totale de données, il est préférable de retourner sur place pour les recueillir à nouveau. Cela implique de se rapprocher d'individus déjà enquêtés et de leur expliquer que nous devons leur reposer les questions. Cela peut être très ennuyeux pour les personnes interrogées et onéreux pour le programme.
- **Saisie de données :** La saisie de données doit être effectuée rapidement au fur et à mesure de leur collecte. Cela permet d'identifier rapidement les problèmes et de les corriger sur le terrain. Des erreurs se produisent souvent, en outre, lors de la saisie des données. La plupart des

systèmes informatiques de saisie de données prévoient (sans l'imposer) une double saisie dans laquelle chaque valeur doit être saisie deux fois. Les erreurs de transcription sont également minimisées par l'utilisation de téléphones mobiles, d'assistants numériques personnel, d'ordinateurs portables ou de tablettes pour la saisie de données

► **Hypothèses incorrectes :** Les principales hypothèses choisies pour la conception de l'évaluation peuvent ne pas tenir. En procédant toujours à des tests de vérification et

de falsification, nous pouvons détecter de tels cas durant l'analyse initiale et prendre des mesures appropriées, notamment en modifiant la stratégie d'évaluation. Pour réduire les risque d'invalidation de la conception que nous avons choisie, il est important que le personnel de l'évaluation et du programme maintiennent restent en étroites communication et coopération en s'assurant que l'enregistrement du programme et la collecte de données soient conformes aux exigences de l'évaluation.

Étape 7 : Conduite d'une enquête et d'une analyse de suivi

Quand une méthode d'évaluation est fondée sur la collecte de nouvelles données, l'enquête de suivi ou finale donnera les données longtemps attendues qui nous permettront d'analyser si notre intervention a

réussi ou non. Quand une évaluation est fondée entièrement sur des données existantes, alors son analyse sera effectuée durant cette étape.

Encadré 6.8 : Exemple – Importance du calendrier

Au Kenya, l'OIT a dirigé une évaluation d'impact d'un programme de formation à l'entrepreneuriat de femmes appelé « Get Ahead ». Les chercheurs ont pris un échantillon de 3537 cabinets initiaux de référence et les ont répartis de manière aléatoire en groupes de traitement et de contrôle. Les résultats ont été mesurés un an et trois ans après la formation.

Un an après la formation, les effets étaient limités en termes de performance commerciale ou de bien-être. En revanche, trois ans après, les femmes entrepreneurs avaient 18 pour cent de plus de ventes et 15 pour cent de plus de bénéfices que celles qui n'avaient pas reçu la formation. Les femmes qui avaient bénéficié de la formation avaient également amélioré leur santé mentale et leur niveau de vie.

Le fait qu'il ait fallu trois ans avant qu'un impact significatif se manifeste a des implications pour le moment choisi des interventions et des activités d'évaluation. Une collecte de données à un mauvais moment risque de causer des conclusions prématurées – et vraisemblablement inexactes – sur l'efficacité du programme.

Des informations supplémentaires peuvent se trouver dans [ILO, 2017](#).

CALENDRIER

Le directeur de programme et l'évaluateur principal déterminent conjointement le moment de l'enquête de suivi. Les avantages de tous les programmes ne sont pas observables immédiatement après l'intervention et l'enquête de suivi doit être effectuée quand suffisamment de temps s'est écoulé pour que l'impact se matérialise pleinement. Ce temps varie en fonction du programme et dépend beaucoup des résultats spécifiques. À titre d'exemple, les jeunes participant à un programme de formation peuvent effectivement se trouver confrontés à un désavantage de revenus à court terme par rapport à leurs pairs puisqu'ils ne peuvent pas travailler durant la formation. Mais si la formation offre des compétences pertinentes, nous pouvons nous attendre à ce qu'ils aient des revenus relativement plus élevés à moyen et long termes. Le moment choisi pour le suivi sera crucial pour identifier les effets réels de l'intervention.

Si nous souhaitons évaluer les résultats à court et long termes, il est nécessaire d'effectuer plusieurs enquêtes de suivi. Bien que cela augmente le coût de l'évaluation, sa valeur en sera grandement améliorée. Les évaluations d'impact sur les groupes de traitement et

TIP



Il est souvent possible d'identifier des indicateurs intermédiaires correspondant aux résultats escomptés à long terme. À titre d'exemple, l'impact des programmes d'éducation et de promotion de l'entrepreneuriat sur la probabilité de créer une entreprise pourraient ne pas toujours se matérialiser pendant un certain nombre d'années (étudiants quittant l'école, trouvant un emploi pour acquérir une expérience pertinente et envisageant finalement de créer leur propre entreprise). En mesurant les indicateurs de résultats à court et à moyen terme, comme les compétences commerciales, la préférence de créer une entreprise comme choix de carrière et les mesures prises concrètement pour créer une entreprise, il est possible d'obtenir des résultats d'impact intermédiaire sans avoir à attendre plusieurs années.

de comparaison sur de nombreuses années sont relativement rares et leurs résultats sont d'autant plus attendus et appréciés. La conduite de plus d'une enquête de suivi permet d'analyser comment évoluent les résultats du programme avec le temps.

TRAÇAGE

Une différence majeure entre les enquêtes initiale et finale est la question du **tracage** des personnes interrogées. Si l'on a perdu la trace des jeunes enquêtés au moment de l'enquête de suivi, cela peut produire de très graves déviations pour l'analyse et réduire la valeur

des conclusions. À titre d'exemple, si les participants les moins performants décrochent, les résultats de l'évaluation risquent de surestimer l'impact du programme. De même, il est possible que les jeunes les plus capables abandonnent. Dans la mesure où nous ne

DÉFINITION

Traçage: Le suivi des personnes interrogées tout au long de l'étude est crucial car si les individus enquêtés initialement ne peuvent pas être retrouvés pour l'enquête finale, cela peut produire de très graves écarts dans l'analyse et réduire la valeur des conclusions.

savons pas si l'**attrition** nous amènera à sous-estimer ou à surestimer l'impact, il est essentiel de la minimiser pour conduire une bonne évaluation. Bien qu'il ne soit presque jamais possible de trouver 100 pour cent des individus précédemment enquêtés, tous les efforts doivent être entrepris pour en trouver le plus possible. Le taux d'attrition généralement acceptable est de 5 à 15 pour cent, ce qui signifie qu'au moins 85 pour cent des jeunes des deux groupes de traitement et de comparaison devraient être localisés.

Il peut être difficile de suivre la trace de personnes, en particulier de jeunes particulièrement mobiles. Les trois moyens courants de réduire l'attrition sont les suivants:

- **Rassembler de bonnes informations sur les contacts au cours de l'enquête initiale :** L'enquête initiale doit inclure différents types d'informations de contact (adresse physique, adresse e-mail, numéro

TIP



Des méthodes additionnelles pour faciliter le traçage des individus inclus, notamment :

- solliciter les conseils ou l'aide de leaders, de responsables et de résidents locaux : il est possible que ces personnes connaissent le meilleur moyen de retrouver quelqu'un
- impliquer des enquêteurs de terrain originaires du lieu de l'étude puisqu'ils connaissent la zone et les coutumes locales
- si les participants ne peuvent toujours pas être retrouvés, sélectionnez un échantillon aléatoire des personnes non retrouvées et recherchez les de manière approfondie et diligente. En cas de sélection aléatoire, les personnes finalement retrouvées par une recherche plus intensive peuvent être considérées comme représentant celles qui n'ont pas été trouvées.

DÉFINITION

L'attrition renvoie au taux d'abandon des participants ou des personnes interrogées dans l'enquête. Cela pose problème pour l'évaluation car il est probable que les personnes ayant abandonné soient systématiquement différentes de celles qui peuvent être retrouvées, faussant ainsi les résultats. L'attrition peut se produire pour un certain nombre de raisons telles que la perte d'intérêt dans le programme, une migration ou simplement le peu d'enthousiasme à participer à l'enquête.

Encadré 6.9 : Exemples de traçage efficace de jeunes

Au Moyen-Orient, une agence de sondage a fourni des cartes de recharge de téléphones mobiles pour inciter les jeunes à participer à une enquête. Pour réduire les coûts, l'agence a demandé à des opérateurs de téléphonie mobile de remettre ces cartes en guise de dons en nature. Les compagnies de téléphonie mobiles ont fourni 10 000 cartes de 2 USD chacune. Les compagnies de téléphone se sont fait ainsi une bonne publicité à un coût minime.

En Ouganda, le programme Northern Uganda Social Action Fund a recruté un cabinet pour effectuer une enquête de dépistage de dix minutes de personnes interrogées un an après l'enquête initiale et un an avant l'enquête finale. Le questionnaire demandait aux participants ayant pu être facilement localisés leurs informations de contact actualisées. Pour ceux qui ne pouvaient pas être facilement retrouvés, les informations ont été recueillies auprès d'amis et de la famille sur l'endroit où ils devaient probablement se trouver. Ces informations ont ensuite été conservées pour aider les équipes de l'enquête finale à trouver les personnes déjà interrogées et leur indiquer combien il peut être difficile ou facile de retrouver des personnes.

de téléphone, etc.) sur la personne interrogée et aussi sur ses amis et sa famille pouvant aider à localiser les jeunes pour l'enquête de suivi. Le recours aux réseaux de médias sociaux comme Facebook, peut aussi aider à garder la trace des jeunes.

- **Motiver les jeunes des groupes de traitement et de comparaison à rester disponibles pour les futures enquêtes :** Les mesures incitant à participer aux enquêtes de suivi peuvent être de petits paiements pour dédommager du temps perdu ou des loteries donnant droit à une somme d'argent ou à des prix. Les jeunes peuvent être informés de ces mesures incitatives par une communication préétablie (par exemple durant l'enquête initiale) à travers les médias de masse comme les annonces à la radio et dans les journaux ainsi que par le canal des médias sociaux.
- **Utilisation d'enquête de traçage :** Pour les évaluations se prolongeant significativement entre le début et la fin, telles que deux ans ou plus, et en particulier pour celles qui n'ont pas d'enquête initiale, une rapide enquête de traçage peut servir à estimer

TIP


Domaines courants de questions supplémentaires d'enquêtes de suivi :

- Raisons de ne pas avoir participé ou d'avoir abandonné
- Fréquence d'assiduité du participant ou importance des avantages reçus
- Satisfaction du participant à l'égard du programme
- Note attribuée par le participant à la qualité du programme
- Résultats du programme autoévalués par le participant.

le taux d'attrition probable et rassembler des informations supplémentaires. Si le programme a un budget limité, il pourrait être judicieux d'envisager de conduire des enquêtes de suivi par téléphone pour obtenir des informations de contact actualisées auprès des personnes interrogées dans l'enquête tout en limitant les visites auprès des personnes qui ne peuvent pas être jointes par téléphone.

CONCEPTION D'UNE ENQUÊTE DE SUIVI ET COLLECTE DE DONNÉES

Il est probable que l'équipe du programme ou d'évaluation souhaite ajouter quelques questions supplémentaires à l'enquête initiale. Ces questions peuvent porter sur l'assiduité, l'abandon et les motivations pour le programme et l'évaluation puisque ces informations peuvent servir à estimer l'importance du traitement effectivement reçu par les individus. De nouvelles questions devront être contrôlées et révisées selon les conditions requises. En général, le mieux est de conserver les questions du suivi et leur ordre aussi similaire que possible que dans l'enquête initiale pour garantir leur comparabilité. À moins qu'une question de l'enquête

initiale ait soulevé un problème majeur, il est préférable de laisser la formulation inchangée dans les enquêtes de suivi. Le manuel relatif aux enquêtes devra également être actualisé pour prendre compte tous les changements intervenus depuis l'enquête initiale. Il devrait notamment contenir les protocoles spécifiques au traçage des participants à l'enquête.

Enfin, les enquêteurs devront avoir le même niveau de formation et de supervision que pour l'enquête initiale pour garantir la meilleure qualité de collecte de données. Il faut, si possible, sélectionner les meilleurs

Encadré 6.10 : Exemple d'un plan pour des rapports d'évaluation

Rapports d'évaluation indiquant comment les résultats de l'enquête initiale peuvent être structurés :

1. Introduction
 - 1.1 Description du programme et de l'évaluation
 - 1.2 Équipe de recherche
 - 1.3 Vue d'ensemble du rapport
2. Contexte
 - 2.1 Cadre et localisation
 - 2.2 Contexte historique
 - 2.3 Contexte scientifique
 - 2.4 Description du programme et partenaires de mise en œuvre
3. Intervention
 - 3.1 Sélection des groupes et des participants
 - 3.2 Description de l'intervention
 - 3.3 Questions liées à la mise en œuvre
4. Conception de l'évaluation d'impact
 - 4.1 Objectifs de l'intervention et résultats attendus
 - 4.2 Conception et randomisation de la recherche
 - 4.3 Mesures des résultats
 - 4.3.1 Résultats primaires souhaités
 - 4.3.2 Résultats secondaires souhaités
 - 4.3.3 Résultats néfastes
 - 4.3.4 Autres mesures d'intérêt
 - 4.3.5 Hétérogénéité de traitement
 - 4.4 Problèmes rencontrés
 - 4.5 Organigramme et calendrier de l'intervention et des évaluations
5. Mise en œuvre de l'enquête initiale
 - 5.1 Enquêtes sur les individus et les groupes
 - 5.1.1 Élaboration et test préalable de l'enquête initiale
 - 5.1.2 Recrutement et formation d'enquêteurs/cabinet de sondage
 - 5.1.3 Mise en œuvre de l'enquête initiale
 - 5.1.4 Problèmes et préoccupations
 - 5.2 Autres enquêtes
6. Analyse initiale
 - 6.1 Caractéristiques initiale des participants
 - 6.2 Calculs de puissance et test d'équilibre des données initiales
 - 6.3 Validité externe
 - 6.4 Questions relatives à la qualité des données
7. Conclusions
 - 7.1 Discussions
 - 7.2 Interprétation
 - 7.3 Passage à l'échelle

Les rapports d'évaluation rédigés après la collecte de données finales devrait contenir en outre les sections suivantes :

- 7. Mise en oeuvre de l'enquête finale
 - 7.1 Enquête finale sur les individus et les groupes
 - 7.1.1 Élaboration et test préalable de l'enquête finale
 - 7.1.2 Recrutement et formation de cabinets de sondage/enquêteurs
 - 7.1.3 Protocoles de mobilisation et de traçage
 - 7.1.4 Mise en œuvre de l'enquête finale
 - 7.2 Protocoles qualitatifs
 - 7.3 Problèmes et retards
 - 7.4 Questions relatives à la qualité des données
- 8. Analyse des données
 - 8.1 Méthodes statistiques employées
 - 8.2 Niveau d'analyse
 - 8.3 Synthèse des résultats
 - 8.4 Analyses complémentaires
- 9. Conclusions
 - 9.1 Discussions
 - 9.2 Interprétation
 - 9.3 Passage à l'échelle
 - 9.4 Orientations de recherches futures

Source: Sur la base de [Bose, 2010](#).

enquêteurs parmi le personnel initial pour conduire l'enquête de suivi. Il est recommandé de remplacer ou de dispenser une formation

complémentaire aux enquêteurs ayant causé des taux d'erreur élevés ou les moins fiables.

ANALYSE FINALE ET RAPPORT D'ÉVALUATION

Suite à la collecte des données de suivi, le rapport d'évaluation d'impact final pourra être produit. Il représente le produit principal de l'évaluation. Ce rapport final reprendra l'essentiel des informations présentées dans l'enquête initiale en ajoutant des informations détaillées sur l'administration finale de l'enquête et l'analyse finale des données.

L'analyse sera fondée sur les résultats et les variables précédemment identifiés. Dans certains cas rares, l'analyse peut être effectuée par une simple comparaison des valeurs moyennes entre les groupes de traitement et de comparaison (habituellement dans le cas des méthodes de loterie). Dans la pratique, toutefois, une certaine forme d'**analyse de**

DÉFINITION

En termes de statistiques, une analyse de régression comprend toutes les techniques de modélisation et d'analyse de plusieurs variables. Dans une évaluation d'impact, l'analyse de régression aide à comprendre comment la valeur typique de l'indicateur de résultats change quand l'affectation au groupe de traitement ou de comparaison est modifiée alors que les caractéristiques des bénéficiaires restent constantes.

régression sera appliquée pour contrôler plusieurs variables essentielles pouvant sinon biaiser les résultats.

L'Encadré 6.10 présente un modèle d'aperçu des sections d'un rapport d'évaluation. Toutes ces informations sont importantes pour s'assurer qu'une personne non impliquée dans l'évaluation puisse en interpréter correctement les résultats.

Compréhension de l'hétérogénéité

Les bénéficiaires du programme ne peuvent pas tous bénéficier de l'intervention de la même façon. Un avantage important d'une évaluation est donc de comprendre la variation des impacts d'un programme. À titre d'exemple, de nombreux programmes souhaitent savoir si les garçons ou les filles, les jeunes plus ou moins âgés ou ceux ayant des niveaux supérieurs ou inférieurs d'éducation ou d'expérience ont de meilleurs résultats dans le programme. Outre le fait d'examiner le genre, l'âge ou l'éducation, il est également possible d'évaluer si les résultats sont différents par rapport aux caractéristiques initiales des participants (valeur de leurs avoirs) à leur capital social initial (accès à des réseaux) ou à leurs caractéristiques psychologiques (optimisme, propension à prendre des risques, etc.). Comprendre quels participants ont le plus bénéficié du programme et lesquels en ont le moins bénéficié peut aider à mieux concevoir l'intervention ou à la cibler plus efficacement.

À titre d'exemple, si l'évaluation conclut qu'un programme de formation professionnelle a eu

un plus fort impact sur les femmes, les futures itérations du programme pourraient être davantage centrées sur les femmes pour augmenter le rendement global du programme. Sinon, en fonction des priorités, nous pourrions explorer le moyen d'impliquer davantage les hommes afin qu'eux aussi bénéficient de ce programme.

Toutefois, les hétérogénéités d'intérêt doivent être spécifiées avant l'analyse et tous les résultats doivent être rapportés, et pas uniquement ceux étant statistiquement significatifs. Nous souhaitons éviter l'exploration de données qui peut être particulièrement problématique pour l'analyse de l'hétérogénéité.

Interprétation des résultats

Qualité de la mise en œuvre : Les résultats dépendent grandement de la manière dont une intervention a été mise en œuvre. Le rapport d'évaluation finale doit donc décrire de manière détaillée la qualité de la mise en œuvre. Il est particulièrement important de bien comprendre comment le programme a été mis en œuvre quand les résultats de l'évaluation indiquent un impact limité ou négatif puisqu'une compréhension approfondie permet de différencier les problèmes liés à la mise en œuvre de ceux relatifs à la conception du programme. Pour pouvoir interpréter exactement les résultats d'une évaluation, il est nécessaire d'inscrire l'évaluation d'impact dans un cadre de solide suivi, d'évaluation du processus et d'autres outils qualitatifs.

Passage à l'échelle des conclusions : Dans l'idéal, l'évaluation d'impact a une validité externe, ce qui signifie que nous pouvons

DÉFINITION

L'hétérogénéité de l'impact renvoie aux différences d'impact par type de bénéficiaires : comment différents sous-groupes bénéficient d'une intervention selon des degrés différents.

généraliser les conclusions de manière à couvrir des populations similaires dans d'autres contextes à d'autres moments. Le fait de savoir si tel est le cas dépend en grande partie de la stratégie d'échantillonnage choisie dans l'évaluation et de la nature des résultats en question. Plus l'échantillon est représentatif, plus nous pouvons être certains qu'un programme marchera aussi avec des groupes de bénéficiaires différents ou plus importants. Cela a d'importantes implications en termes d'extensibilité et de duplication de l'intervention. Il est en général prudent d'assumer que les changements avec le temps, différents environnements et mécanismes d'exécution d'un site à un autre peuvent potentiellement affecter considérablement l'impact du programme dans un sens ou dans l'autre. Il faut donc toujours faire preuve de prudence quand les leçons retenues d'un programme sont traduites dans un autre et garder à l'esprit que le suivi et l'évaluation sont toujours nécessaires pour continuer à apprendre et améliorer les programmes.

TIP



Il est extrêmement utile d'avoir de bonnes données sur l'assiduité car elles ne nous renseignent pas seulement sur la manière dont de jeunes ont été inscrits mais aussi sur la mesure dans laquelle les services offerts ont été utilisés. Cela nous permet de distinguer les participants réguliers et irréguliers et d'identifier si quelqu'un a abandonné au milieu du programme (pour pouvoir éventuellement le remplacer par quelqu'un d'autre). Si ces informations ne sont pas recueillies et analysées, il est probable qu'une évaluation d'impact sous-estimera l'efficacité du programme. De telles informations aident aussi à comprendre l'effet de différents dosages: par exemple, la différence entre les résultats d'une personne ayant reçu 100 heures de formation par rapport à quelqu'un qui n'en a reçu que 50.

Encadré 6.11 : Impacts de formation relative à l'entreprise et aux connaissances financières

Bruhn et Zia (2011) ont étudié l'impact d'un programme global de formation commerciale et financière sur les résultats d'une entreprise de jeunes entrepreneurs dans une économie post-conflit émergente en Bosnie-Herzégovine. Bien qu'ils n'aient pas trouvé d'effets moyens du traitement du programme de formation sur la performance commerciale, ils ont identifié des niveaux élevés d'hétérogénéité chez les participants. Spécifiquement, les jeunes entrepreneurs dotés de connaissances financières relativement avancées avant le programme enregistraient des améliorations de leurs ventes suite au programme de formation. Les effets sur les bénéfices étaient également positifs pour ce sous-groupe. Les résultats donnent à suggérer qu'une formation ne devrait pas être la seule intervention destinée à soutenir de jeunes entrepreneurs et que le contenu du cours spécifique a pu être approprié pour un ensemble très spécifique de jeunes entrepreneurs mais pas pour tous.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES : CONDUITE D'UNE ENQUÊTE ET D'UNE ANALYSE DE SUIVI

► **Attrition :** L'attrition est un grave problème pour les études et peut considérablement réduire la valeur des conclusions. La prévention est à l'évidence préférable à l'atténuation. L'obtention de bonnes informations de contact durant l'enquête initiale, l'offre de mesures incitatives pour faire participer les jeunes à l'enquête et la conduite d'enquêtes de traçage peuvent aider à minimiser l'attrition. Si, malgré les efforts de prévention, le programme enregistre des niveaux élevés d'attrition, une technique d'atténuation consiste à sélectionner un échantillon aléatoire d'individus n'ayant pas été localisés

et de les rechercher avec diligence. Ces individus, si on les trouve, peuvent être considérés comme représentant de manière adéquate ceux qui n'ont pas été suivis. Enfin, puisqu'un degré d'attrition est inévitable, il est également possible de prendre en compte cette attrition lors de la définition de l'échantillon d'évaluation. Le choix d'un échantillon 10 à 20 fois plus important que le minimum requis permet un nombre suffisamment important de réponses à l'enquête pour trouver des résultats significatifs, malgré les effets de l'attrition (bien que cette approche ne compense pas l'écart dû à l'attrition).

Encadré 6.12 : L'exploration de données

L'exploration de données pose un grave problème dans les statistiques. Elle est particulièrement problématique dans le cas de très longues enquêtes posant un grand nombre de questions, souvent de manière différente.

Dans l'exploration de données, une personne cherche des résultats pouvant confirmer des croyances spécifiques sur un programme en ignorant les résultats qui ne confirment pas ces croyances. À titre d'exemple, l'agent d'un programme peut croire fermement qu'un programme de formation a un impact positif sur les jeunes. Quand il reçoit les données de l'évaluation, il constate qu'il y a une augmentation statistiquement importante dans le temps passé à travailler mais que les revenus moyens des jeunes ne sont pas statistiquement plus élevés. Le fait de ne rapporter que l'augmentation du temps passé à travailler en ne rapportant pas le fait que les revenus n'ont pas changé constitue une exploration de données.

L'exploration de données peut se produire de deux manières. La première est quand nous ignorons les données fondées sur les preuves qui vont à l'encontre de ce que nous croyons et que nous ne rapportons que celles qui le confirment. La seconde est une anomalie statistique. Dans les statistiques, il y a toujours une probabilité qu'une variable soit identifiée comme significative. En réalité, dans au moins 5 pour cent des cas, une variable sera considérée comme significative alors qu'en réalité elle ne l'est pas. Si un évaluateur recueille 100 informations, au moins cinq d'entre elles seront considérées à tort comme significatives alors qu'elles ne le sont pas. Si le chercheur étudie ces cinq informations et ne travaille que sur elles, alors les résultats seront factuellement incorrects.

Une évaluation peut ne trouver aucun impact statistiquement important dans un programme. Mais en explorant toutes les hétérogénéités possibles, il est très probable, en raison du caractère aléatoire des statistiques, que les chercheurs trouvent un impact sur un groupe. Pour éviter l'exploration de données, nous devons identifier tous les résultats présentant un intérêt avant de procéder à l'analyse et rapporter impérativement tous ces résultats, y compris ceux pour lesquels aucun impact n'a été trouvé. C'est ainsi que l'intégralité du tableau pourra être comprise.

► **Non-conformité :** Outre l'attrition, dans de nombreux cas, les personnes ne se conforment pas aux critères de sélection d'un programme. À titre d'exemple, les jeunes sélectionnés pour participer à un programme de formation peuvent ne pas y prendre effectivement part et d'autres qui n'ont pas été affectés au groupe de comparaison peuvent, en réalité, assister à la formation. Une stricte comparaison des résultats entre le groupe de traitement officiel et le groupe de comparaison interprétera donc mal l'impact réel du programme. Tant que le nombre de ces cas est limité et que nous pouvons identifier précisément quels individus étaient dans les groupes de traitement et de comparaison et quel degré de formation ils ont chacun reçu (par les dossiers du

programme), il est possible de corriger la non-conformité à l'aide de techniques statistiques, l'estimation « traitement des traités » que l'évaluateur pourra calculer.

► **« Boîte noire » de l'évaluation :** Un autre problème courant aux niveaux des suivis est le fait de ne pas connaître la qualité de mise en œuvre du programme. L'effet en est que les évaluations ne peuvent pas attribuer les changements observés (ou leur manque) à la conception ou à la mise en œuvre du programme. Une solution courante est d'intégrer les conclusions du système de suivi et de compléter l'évaluation d'impact par une évaluation du processus (voir aussi Note 5 sur les forces des conceptions de méthodes mixtes).

Étape 8 : Diffusion des conclusions

Une fois obtenus les résultats de l'évaluation, la dernière étape porte sur la diffusion des résultats au personnel du programme ainsi

qu'aux personnes extérieures au programme pouvant avoir un intérêt dans les conclusions.

DIFFUSION INTERNE

En premier lieu, la diffusion interne d'une évaluation sert de base à l'apprentissage organisationnel. Le partage des résultats avec le personnel du programme et le reste de l'organisation est l'une des principales motivations de la conduite d'une évaluation : le renforcement de la gestion du programme (voir Note 1). Pour susciter un intérêt et une appropriation, le processus de diffusion interne doit dans l'idéal démarrer immédiatement après

l'achèvement de l'enquête initiale, par exemple, par la communication et la présentation des conclusions initiales. Les résultats de l'évaluation doivent ensuite être diffusés aux cadres et à la direction des bureaux dans le pays et au siège, le cas échéant. Le rapport pourrait inclure une discussion sur la manière dont les résultats peuvent affecter la conception d'initiatives futures ou en cours.

DIFFUSION EXTERNE

La diffusion devrait également cibler des parties prenantes externes comme les autorités locales, les ministères nationaux, les ONG locales et internationales, les universités

(en particulier les départements de sciences économiques et de santé publique), les organisations multilatérales (comme les Nations Unies, la Banque mondiale et les

banques régionales de développement) ou des donateurs bilatéraux (ex : l'AFD, USAID, GIZ, DFID). Les conclusions d'évaluations d'impact sont en effet généralement très demandées, en particulier dans le domaine de l'emploi des jeunes où des éléments probants

rigoureux sur ce qui marche et ce qui ne marche pas restent encore rares.

La diffusion externe est couverte de manière plus détaillée dans la Note 7 : L'utilisation de données fondées sur les preuves dans la formulation des politiques.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES : DIFFUSION DES CONCLUSIONS

► **Utilisation limitée des conclusions de l'évaluation :** Si les résultats de l'évaluation ne sont pas suffisamment partagés avec les parties prenantes internes et externes, alors les principaux objectifs de l'évaluation de faciliter l'apprentissage du programme et le secteur de l'emploi des jeunes sont entièrement compromis. Une façon de surmonter ce problème est de définir la

stratégie de diffusion (voir Note 7) dès le début de l'évaluation et d'insister sur le fait qu'au moins un membre du personnel du programme travaille en étroite collaboration avec l'équipe d'évaluation. Cela garantit qu'au moins une personne clé du programme comprenne l'évaluation et soit bien placée pour mettre en œuvre certaines conclusions du rapport.



POINTS CLÉS

1. **La conduite d'une évaluation d'impact peut être onéreuse en coûts et en temps**, et accompagnée de nombreux pièges potentiels. Il est donc essentiel de constituer une équipe de haute qualité qui puisse travailler sur l'évaluation sur une longue durée.
2. **Le plan d'évaluation est le premier produit majeur d'une évaluation d'impact.** Il expose la stratégie d'évaluation de l'intervention, notamment la méthodologie de recherche, la taille de l'échantillonnage, le plan de collecte des données et d'autres éléments.
3. **Une enquête auprès d'enfants ou de jeunes pose des défis particuliers**, depuis l'obtention du consentement parental jusqu'à l'utilisation de termes appropriés. Il est donc conseillé de recruter un expert en enquêtes. Les évaluations peuvent en outre soulever des questions d'éthique et il faut donc solliciter l'approbation du Comité d'évaluation
- éthique (CEP) pour la conception de l'évaluation et l'enquête quand elles ont été rédigées.
4. **La conduite d'une enquête initiale est hautement recommandée** car elle donne de précieuses informations pour la conception du programme et nous permet de vérifier la faisabilité de la conception de l'évaluation choisie.
5. **Le moment de la collecte de données de suivi doit être soigneusement réfléchi** pour obtenir les résultats attendus dont certains peuvent intervenir à court terme tandis que d'autres peuvent avoir besoin d'années pour se matérialiser.
6. **Il est crucial que les conclusions de l'évaluation, quelles soient positives ou négatives, soient largement diffusées.** Le partage des conclusions avec des parties prenantes internes, locales et internationales sert de fondements à l'apprentissage et au feedback.

➔ RESSOURCES CLÉS



- ▶ Bose, R. 2010. *A checklist for the reporting of randomized control trials of social and economic policy interventions in developing countries: CEDE Version 1.0*, Working Paper No. 6 (New Delhi, Initiative internationale pour l'évaluation d'impact).



- ▶ Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M., 2016. *Impact evaluation in practice*, Second Edition (Washington DC, Banque interaméricaine de développement et Banque mondiale).



- ▶ OIT. 2017. *Policy guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*, 3ème édition (Genève), voir Chapitre 4: Conducting the evaluation.

● RÉFÉRENCES

- ▶ Bertrand, A.; Beuivy-Sany, M.; Cilimkovic, S.; Conklin, S.; Jahic, S. 2009. *Monitoring and evaluation for youth workforce development projects* (Washington, DC, SEEP Network).
- ▶ Bose, R. 2010. *A checklist for the reporting of randomized control trials of social and economic policy interventions in developing countries: CEDE Version 1.0*, Working Paper No. 6 (New Delhi, Initiative internationale pour l'évaluation d'impact).
- ▶ Brener, N.D.; Billy, J.O.G.; Grady, W.R. 2003. "Assessment of factors affecting the validity of self-reported health-risk behavior among adolescents: Evidence From the scientific literature", *Journal of Adolescent Health*, Vol. 33, pp. 436–457.
- ▶ Bruhn, M.; Zia, B. 2011. *Stimulating managerial capital in emerging markets: The impact of business and financial literacy for young entrepreneurs*, Policy Research Working Paper 5642 (Washington, DC, Banque mondiale).
- ▶ Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; Vermeersch, C.M., 2016. *Impact evaluation in practice*, Second Edition (Washington DC, Banque interaméricaine de développement et Banque mondiale).
- ▶ Organisation internationale du Travail (OIT). 2017. *Developing markets: How training female entrepreneurs can improve business practices and profits: Evidence from Kenya*, What Works in SME Development Issue Brief No. 4 (Genève).
- ▶ National Institutes of Health (NIH). 2008. *Protecting human research participants* (Bethesda, NIH, Office of Extramural Research).
- ▶ National Opinion Research Center (NORC). 2007. *Operational plan for the baseline survey of "Mi Primer Empleo" Youth Employment Program, Honduras* (Chicago, NORC).

- ▶ Powell, M.A.; Taylor, N.; Fitzgerald, R.; Graham, A.; Anderson, D. 2013. Ethical research involving children (Florence, UNICEF).
- Schenk, K.; Williamson, J. 2005. *Ethical approaches to gathering information from children and adolescents in international settings: Guidelines and resources* (Washington, DC, Population Council).
- ▶ Banque mondiale. 2007. *Data for impact evaluation*, Doing Impact Evaluation No. 6 (Washington, DC), pp. 8–11.



© ILO / M. Crozet

Étude de cas

CONCEPTION ET RÉALISATION DE L'ENQUÊTE DE NEQDAR NESHAREK EN ÉGYPTÉ

Cette étude de cas est basée sur le questionnaire élaboré pour l'évaluation d'impact du programme Neqdar Nesharek en Égypte.

Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette étude de cas, les lecteurs pourront démontrer les acquis d'apprentissage suivants :

- ▶ compréhension des points clés lors de la conceptualisation de la conception d'une enquête en prenant en considération la population cible, l'ampleur et le lieu de l'enquête
- ▶ connaissance de la manière de concevoir des questions d'enquête axées sur le marché du travail, consolidation des orientations données dans la Note 2 sur les indicateurs clés de l'emploi des jeunes
- ▶ compréhension de la manière de superviser une mission de collecte de données en recrutant un cabinet de sondage de qualité et en concevant les termes de référence des principales réalisations attendues.

Introduction et contexte de l'étude de cas

Le programme de Neqdar Nesharek (NN) cible 4500 jeunes femmes âgées de 16 à 29 ans dans 30 villages ruraux des Gouvernorats de Fayoum, Qena et Suhag en Haute Égypte. Le programme vise à autonomiser de jeunes femmes en milieu rural en Haute Égypte en leur dispensant une formation en compétences commerciales et professionnelles et en les aidant à créer une entreprise ou à chercher un emploi. Il vise aussi à renforcer l'autonomisation des jeunes femmes tout en insistant sur l'importance d'impliquer « les gardiens » de ces femmes (époux et pères) et les leaders communautaires. Le programme de compétences commerciales est dispensé

sur plus de 12 semaines, en trois sessions de deux heures chaque semaine (un total de 72 heures).

Une évaluation d'impact est en cours de conception pour accompagner le programme en lui fournissant une rigoureuse évaluation de ses impacts. L'évaluation est fondée sur une approche quasi-expérimentale combinant une analyse par double différences avec celle d'appariement des coefficients de propension et se servira de données provenant d'une enquête de mi-parcours et d'une enquête de suivi.

Partie I : Conceptualisation de l'enquête

L'enquête de mi-parcours portera sur 7028 jeunes femmes et couvrira une période de trois mois. Les personnes interrogées seront essentiellement des jeunes femmes avec un niveau d'éducation de base et un niveau

basique en lecture et écriture en arabe. Étant de jeunes, femmes, un parent, un pair ou tout autre accompagnateur doit être présent pendant la conduite de l'enquête.



THÈMES DE DISCUSSION

Compte tenu de l'ampleur de l'échantillonnage, de la nature rurale et des barrières culturelles et sociales spécifiques de l'échantillon, quels

éléments de conception importants devraient être pris en considération lors de la conceptualisation de l'enquête ?

Partie II : Conception de questions pour une enquête sur le marché du travail

En tant que responsable S&E du programme NN, vous avez été chargé de superviser le processus de conception de l'enquête et de collecte de données. Outre des modules sur l'éducation, la santé, les réseaux sociaux et la mobilité, l'enquête exige la mesure d'indicateurs économiques et sur le marché du travail, notamment :

- ▶ le statut de l'emploi : si la personne interrogée a un emploi (indépendant ou salarié), est sans emploi ou ne participe pas au marché du travail (inactive)
- ▶ revenus : rémunération que le bénéficiaire du projet obtient pour son travail, en espèces ou en nature
- ▶ heures de travail : le nombre d'heures travaillées pendant la période de référence (ex: par semaine)
- ▶ satisfaction professionnelle : niveau de satisfaction de son emploi actuel
- ▶ activité productrice de revenus : une femme a-t-elle été impliquée dans une activité productrice de revenus dans le but de générer des revenus durant les trois mois précédant l'entretien de l'enquête
- ▶ aspirations économiques : la femme prévoit-elle (a) de créer ou poursuivre un projet commercial ou (b) obtenir un emploi salarié.



THÈMES DE DISCUSSION

1. Quels sont les critères que doit remplir une personne interrogée dans l'enquête pour être considérée employée, sans emploi ou inactive ? Quelles questions doivent être posées pour déterminer le statut professionnel d'une personne ?
2. Quelles sont les considérations importantes dans la détermination du nombre d'heures qu'une personne interrogée dans l'enquête a travaillées ?

Part III: Termes de référence pour cabinet de sondage

Un cabinet de sondage externe, l'Egyptian Demographic Association (EDA) sera contractuellement chargé de recueillir les données de mi-parcours du programme d'évaluation

de NN. En tant qu'agent S&E du programme, vous êtes chargé de préparer les termes de référence du cabinet de sondage EDA.



THÈMES DE DISCUSSION

1. Quels sont les principaux domaines de responsabilité et quelles réalisations demanderez-vous au cabinet de sondage ?



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/tageem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712

Mesurer l'emploi décent des jeunes

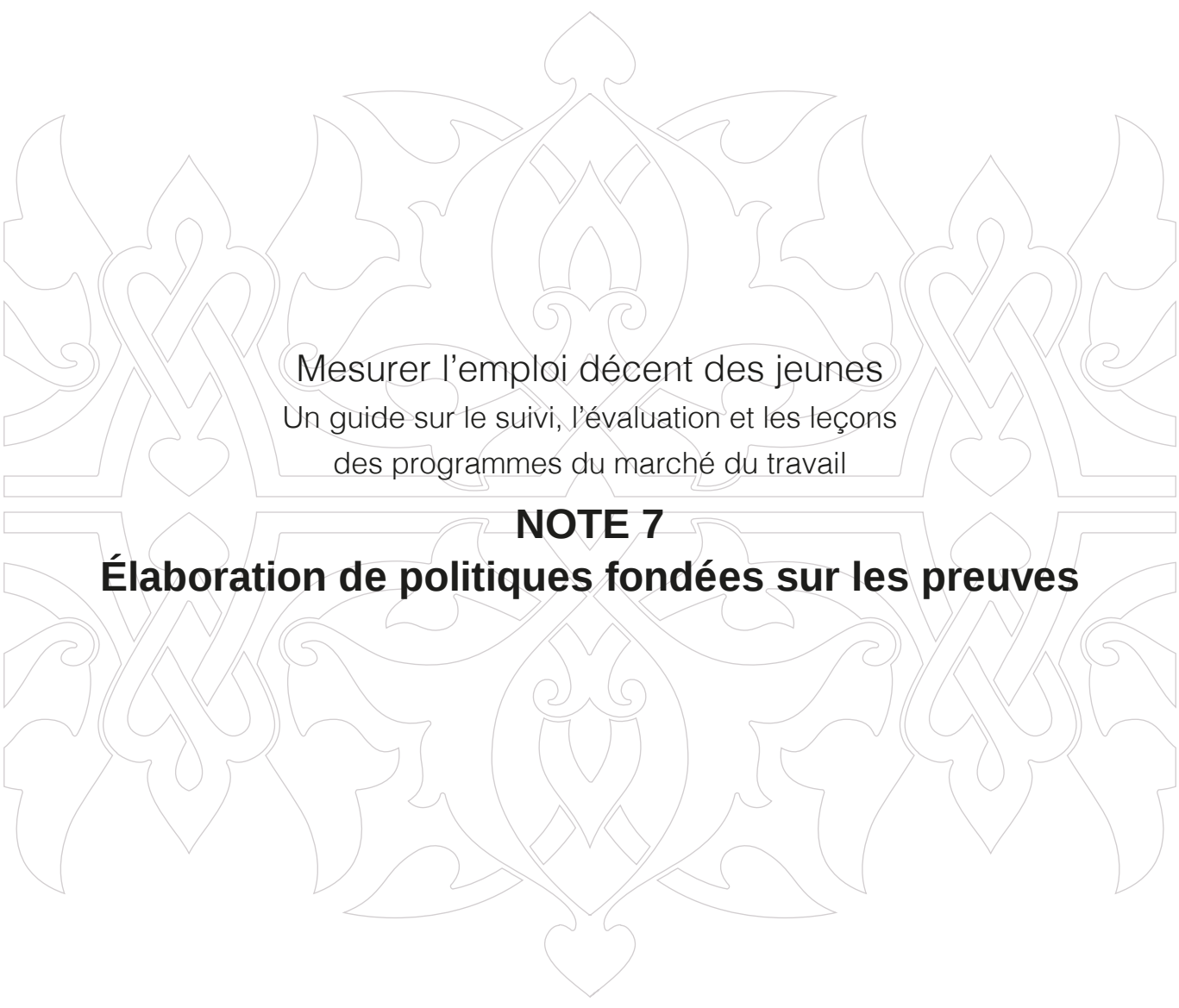
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail



Note

7

**Élaboration de politiques
fondées sur les preuves**



Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

NOTE 7
Élaboration de politiques fondées sur les preuves

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Note 5 : Méthodes d'évaluation d'impact des interventions sur l'emploi des jeunes /

Bureau international du Travail. Genève, 2019.

ISBN: 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة

ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:

ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez: www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Table des matières

Élaboration de politiques fondées sur les preuves	1
Types de recherche fondée sur les preuves	3
Recherche diagnostique	4
Recherche descriptive	4
Recherche causale	6
Le système déterminant l'utilisation des données fondées sur les preuves	8
Du côté de l'offre : les fournisseurs de données fondées sur les preuves	8
La fonction d'échange : communication de la recherche	11
Du côté de la demande : les utilisateurs de données fondées sur les preuves	13
Outils pour favoriser l'utilisation de données fondées sur les preuves pour l'emploi des jeunes	18
Conduite d'une analyse contextuelle	18
Élaboration d'un plan d'utilisation de données fondées sur les preuves	20
Synthétisation et réorganisation de la recherche	23
Développement des capacités	24
Conclusion	28
Points clés	28
Ressources clés	29
Références	28
Étude de cas : Élaboration de données fondées sur les preuves sur les effets d'une formation professionnelle sur le comportement financier et l'employabilité des jeunes au Maroc	33

Tableaux

7.1: Types d'objectifs d'impacts politiques à atteindre à travers d'une évaluation d'impact	7
7.2: Stratégies d'augmentation de la demande de données fondées sur les preuves	17

Figures

7.1: Facteurs d'offre et de demande produisant une politique issues de données 9 fondées sur les preuves	
7.2: Exemples de facteurs déterminant le niveau de demande pour de la recherche fondée sur les preuves	15
7.3: Cadre rapide	18
7.4: Exemples de cartographie de l'emploi parties prenantes	22





Élaboration de politiques fondées sur les preuves



Préalables :

Le présent chapitre ne requiert pas de connaissances préalables. Il présente aux lecteurs des outils permettant de maximiser la probabilité qu'une recherche fondée sur les preuves soit utilisée pour informer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques pour l'emploi des jeunes.



Objectifs d'apprentissage :

À la fin de cette note, les lecteurs seront en mesure de :

- ▶ comprendre les différents types de recherche fondée sur les preuves : diagnostique, descriptive et causale
- ▶ apprécier la complexité d'un système qui façonne l'intégration des preuves, notamment des facteurs de l'offre et de demande ainsi que les politiques et mesures incitatives justifiant la production et l'utilisation de données fondées sur les preuves
- ▶ utiliser des outils clés pour communiquer et diffuser les données fondées sur les preuves auprès des décideurs et, synthétiser et réorganiser la recherche en fonction des différents destinataires.



Mots clés :

Communications, analyse contextuelle, offre de données fondées sur les preuves, cartographie des influences, gestion des connaissances, notes politiques, plan d'utilisation des données fondées sur les preuves, rigueur, engagement des parties prenantes, synthèse de la recherche, documents de travail.

Les bailleurs de fonds internationaux consacrent des milliards de dollars à la recherche liée à l'aide au développement dans le but de diagnostiquer, suivre et évaluer leurs efforts de programmation. Et pourtant, il est possible de s'interroger sur l'importance réelle du rôle de la recherche fondée sur les preuves dans les processus de prise de décision et de formulation des politiques. Cette interrogation s'applique également au cas de l'emploi des jeunes dont les processus de formulation des politiques sont complexes, impliquent une grande variété de parties prenantes et de groupes d'intérêt et peuvent devenir hautement politisés.

Les données fondées sur les preuves ne sont qu'un élément, bien qu'important, du puzzle de la formulation de politiques. Les effets directs de la recherche fondée sur les preuves sur le processus de formulation des politiques sont difficiles à mesurer. Toutefois, certains pensent que si la recherche affecte les politiques, ce n'est pas tant par un impact immédiat et direct sur la conception des politiques publiques, mais plutôt par, un processus de « sédimentation progressive » d'aperçus, de théories, de concepts et de manière de voir le monde ([Weiss, 1977](#)).

La formulation de politiques à partir de données fondées sur les preuves sur l'emploi des jeunes est limitée en raison d'une base de connaissances faible bien que croissante sur « ce qui marche ». Une récente étude d'évaluation de l'ampleur et de la profondeur des évaluations d'impact, axée sur les politiques actives sur le marché du travail (PAMT) pour les jeunes, a identifié 113 études d'évaluation d'impact sur le sujet dans le monde. Parmi celles-ci, près de la moitié ont été publiées après 2010, et 21 ont été publiées pour la seule année 2014 ([Kluve et al., 2017](#)). Alors que les investissements en recherche sont de plus en plus focalisés sur l'amélioration de la disponibilité de données fondées sur les preuves pour des politiques et programmes du marché du travail pour les jeunes plus efficaces, cette note vise à orienter les évaluateurs et les chercheurs afin de garantir que les conclusions et les recommandations soient intégrées dans des cadres politiques liés à l'emploi, des stratégies nationales et tout autre processus de formulation politiques impliquant les jeunes.

Types de recherche fondée sur les preuves

L'élaboration et la réalisation des recherches et analyses à partir de données fondées sur les preuves est une fonction importante de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et de ses partenaires pour donner forme à la réflexion sur l'emploi dans le monde et influencer la prise de décision. Ces dernières années, l'OIT a initié plusieurs initiatives de recherche majeures visant à combler les lacunes de connaissance et à fournir des données fondées sur les preuves essentielles pour une prise de décision informée au niveau des pays. Parmi celles-ci, une série de rapports présentent de nouvelles estimations quantitatives sur l'emploi des jeunes, le travail des enfants, le travail forcé, les travailleurs domestiques et les travailleurs migrants. Ces efforts ont été déterminants pour l'inclusion réussie d'objectifs du travail décent dans les Objectifs du développement durable, dont nombre d'entre eux seront suivis et évalués par l'OIT.

Le travail de l'OIT en matière de recherche fondée sur les preuves peut être décrit en trois principales catégories :

Recherche diagnostique : Compréhension des obstacles et des opportunités en matière de programmation et de prise de décision. Citons, entre autres exemples :

- ▶ l'analyse diagnostique de l'emploi
- ▶ l'analyse des chaînes de valeur
- ▶ la prévision des compétences.

Recherche descriptive : Normative et fondée sur l'observation, dont le principal objectif est de suivre les résultats et les réalisations des programmes. Citons, entre autres exemples :

- ▶ les évaluations de performance
- ▶ l'analyse fondée sur des observations, axée sur la qualité.

Recherche causale : Évaluations établissant une causalité entre les interventions et leur impact. Citons, entre autres exemples :

- ▶ les essais contrôlés randomisés (ECR)
- ▶ les évaluations quasi-expérimentales.

RECHERCHE DIAGNOSTIQUE

Comme vu dans la Note 1, les analyses diagnostiques de l'emploi sont un moyen d'analyser de manière exhaustive le marché du travail et la situation de l'emploi des jeunes. Un diagnostic de l'emploi est habituellement la première étape de l'appui au développement de politiques et de stratégies nationales de l'emploi, servant de base au

dialogue et donnant souvent lieu à la conception de politiques.

De récents exemples de diagnostic de l'emploi informant la formulation de politiques nationales de l'emploi sont l'enquête sur la transition de l'école à la vie active (SWTS) à Samoa (voir Encadré 7.1) et le diagnostic de l'emploi au Bangladesh (voir Encadré 7.2).

Des exemples similaires de SWTS ayant contribué à l'élaboration de politiques nationale sur l'emploi des jeunes peuvent être observés en Ouganda (Plan d'action national pour l'emploi des jeunes du Ministère du Travail et

des Autorités en charge de la formation) et en Ukraine (Ministère de la Politique sociale de l'Ukraine et Institut de la démographie et de la recherche sociale – Nouvelle Loi sur "l'emploi de la population").¹

RECHERCHE DESCRIPTIVE

La recherche descriptive sur les résultats de programmes et projets individuels est effectuée à travers le suivi et l'analyse ainsi qu'à travers des évaluations de la performance des programmes. Dans de nombreuses organisations, l'évaluation de la performance de projets et de la politique incombe à une unité d'évaluation, chargée de rapporter les résultats et la rentabilité des investissements. Si la structure de ces approches ne permet pas aux chercheurs de déterminer définitivement les liens de cause à effets entre les programmes et les résultats, ces examens garantissent que les programmes atteignent leurs objectifs et, dans les cas où les résultats ne sont pas positifs, ils permettent un réajustement de la mise en œuvre du programme.

Nombre des conclusions de ces évaluations et suivis de la performance ont été rendues publiques. La Norme du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE) pour la mesure des résultats impose aux programmes de publier leurs données de suivi sous la forme d'un rapport annuel. Dans le cas de l'OIT, les résumés d'évaluation de la performance sont rendus publics à travers la base de données i-Track (voir Encadré 7.3). Au cours des dix dernières années, cette base de données qui recense 89 évaluations portant sur l'emploi des jeunes, est un exemple d'approche systématique et conviviale d'accès à l'information sur ce qui marche concernant l'emploi des jeunes.

¹ Pour plus d'informations, voir [Klein, 2016](#).

Encadré 7.1 : Enquête sur la transition de l'école vers la vie active (SWTS) à Samoa

La SWTS samoane, mise en œuvre en 2012, était un projet conjoint du Bureau de la Statistique du Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Travail de Samoa et l'OIT. Les résultats de l'étude, publiés en 2014, révèlent un taux de chômage élevé de 16,7 pour cent chez les jeunes ainsi qu'un taux élevé de 52,2 pour cent de sous-utilisation de la main d'œuvre jeune, qui est une mesure de l'inadéquation des qualifications sur le marché du travail.

Le dialogue et le transfert des connaissances entre l'OIT et le Gouvernement samoan sont directement liés à l'élaboration de politiques sur l'emploi des jeunes. La SWTS a coïncidé avec un plan gouvernemental de mise en œuvre d'un plan d'action national sur l'emploi des jeunes (SNAP). Le SNAP s'est servi du rapport de pays initial et a soutenu une ré-analyse des informations de la SWTS pour informer l'élaboration du plan d'action. Par la suite, l'approche du SNAP a été intégrée dans le Samoa One United Nations Youth Employment Programme actuellement en cours de mise en œuvre.

RECHERCHE CAUSALE

Comme énoncé dans la Note 5, les évaluations d'impact sont la méthode majeure de production de connaissances sur les relations de cause à effet en déterminant si les

changements observés dans le bien-être économique ou social des bénéficiaires peuvent être attribués à une intervention, un projet ou un programme particuliers.

Encadré 7.2: Diagnostic de l'emploi au Bangladesh

Dans l'exemple de formulation d'une politique nationale d'emploi au Bangladesh, une attention particulière a été accordée à la population spécifique des jeunes. En plus du problème de chômage des jeunes, le niveau de sous-utilisation de main d'œuvre est très élevé chez les jeunes au Bangladesh. Près de 38 pour cent des jeunes dans le pays ne sont pas dans la population active et ne suivent aucune éducation ni aucune formation, plus de 20 pour cent ont un emploi irrégulier et 4,6 pour cent sont sans emploi (OIT, 2014). Une révision de la Loi sur le travail a été approuvée en 2013, à la suite d'incidents industriels majeurs dans le secteur des vêtements de confection. Des améliorations politiques ont été apportées dans les domaines de la liberté d'association, de la négociation collective et de la sécurité sur le lieu de travail, tout un ensemble de domaines dans lesquels les jeunes femmes travaillant dans des ateliers de fabrication ont été affectées de manière disproportionnée.

Malgré ces améliorations, le Gouvernement du Bangladesh a cherché à mieux comprendre la situation économique à laquelle les jeunes sont confrontés. C'est ainsi qu'à la demande du Ministère du Travail du Bangladesh, l'OIT et la Banque asiatique de développement ont effectué une Analyse du diagnostic de l'emploi en 2015. La question de la migration et de l'emploi à l'étranger est d'une importance particulière pour le Gouvernement du Bangladesh et l'ensemble de l'économie du Bangladesh, puisque c'est une source majeure d'emploi pour les jeunes et la main d'œuvre croissante ainsi qu'une source importante de gains en devises. L'analyse diagnostique a appelé à de meilleurs mécanismes de coordination pour gérer les flux migratoires, en se focalisant sur la réduction de l'exploitation des travailleurs migrants et une plus étroite collaboration avec les organismes de recrutement. En 2015, le Gouvernement du Bangladesh a adopté une Loi sur l'emploi à l'étranger et les migrants, en promulguant les recommandations formulées par l'analyse de diagnostic de l'emploi.

Encadré 7.3: Base de données i Track et i-eval Discovery

Tous les rapports d'évaluation produits par l'OIT sont systématiquement recensés et conservés dans la base de données i Trac. Celle-ci comprend les évaluations indépendantes ou internes prescrites ainsi que les évaluations externes, d'impact et de haut niveau couvrant le travail de l'OIT. Les connaissances produites par ces évaluations en termes de leçons retenues, de bonnes pratiques émergentes et de recommandations sont également conservées dans la base de données i Track et mises à disposition à travers i-eval Discovery. Ces informations sont destinées à soutenir l'apprentissage organisationnel et peuvent être utilisées pour informer la conception et la mise en œuvre des programmes et des projets de l'OIT.

L'objectif d'i-eval Discovery est d'encourager l'utilisation d'évaluations. L'application affiche visuellement toutes les évaluations de l'OIT, les leçons retenues et les bonnes pratiques à travers une cartographie ludique. Les informations peuvent être adaptées pour répondre à des critères spécifiques en appliquant différents filtres tels que par an, pays/région, thème, type d'évaluation, moment et nature (voir <http://www.ilo.org/ievaldiscovery>).

Une évaluation d'impact peut être effectuée à différents niveaux, au niveau d'une intervention individuelle, d'un domaine politique spécifique comme l'emploi des jeunes, ou au niveau d'un régime ou d'un système politique complet. Une évaluation d'impact peut aussi traverser ces trois niveaux comme dans l'exemple de transferts conditionnels d'argent (TCE) au Mexique et au Brésil (voir Encadré 7.4).

Si le caractère trop académique des évaluations d'impact est souvent critiqué, ces dernières années la tendance est à ce que les experts en évaluations d'impact s'engagent plus directement dans les débats et les processus politiques en passant de « faire des recherches pour le développement » à « faire des recherches en tant que développement ». Toutefois, compte tenu du caractère technique de la recherche causale, il est souvent difficile pour les chercheurs de communiquer

Encadré 7.4 : Évaluation d'impact des programmes de transferts conditionnels en espèces (TCE)

Les programmes de transferts conditionnels en espèces se sont rapidement développés au cours des dix dernières années dans le monde en développement. Les programmes fournissent des transferts en espèces aux familles démunies qui dépendent d'investissements éducatifs et sanitaires, sous forme de scolarisation et de contrôles médicaux réguliers, dans le but de briser le cycle intergénérationnel de la pauvreté. En 2010, tous les pays d'Amérique Latine sauf deux, et plus de 15 pays en Asie et en Afrique avaient un programme TCE dans leur cadre de systèmes de protection sociale.

L'évaluation d'impact fait depuis longtemps partie intégrante de la conception de programmes TCE. L'essentiel de la popularité des programmes TCE peut être attribué aux résultats de l'évaluation, en terme de culture d'évaluation politique, de dispense de protection sociale et selon la manière dont elle a affecté directement les régimes gouvernementaux.

La première génération de programmes TCE et les études d'évaluation d'impact associées ont produit des données considérables suggérant que ces programmes aidaient manifestement à sortir de nombreuses familles de la pauvreté et qu'ils amélioraient à court terme les résultats éducatifs, alimentaires et la santé de millions d'enfants dans le monde.

Le programme TCE du Nicaragua a réduit la fraction des participants en deçà de la ligne de la pauvreté (taux de pauvreté) de 5 pour cent après deux ans et celui colombien a réduit le taux de pauvreté de 3 pour cent en quatre ans. En revanche, les données fondées sur les preuves au Mexique et au Honduras ne suggèrent pas d'impact discernable sur le taux de pauvreté chez les participants au programme.

Des données fondées sur les preuves plus récentes émanant d'un éventail plus large de programmes TCE en Amérique Latine indiquent que les TCE pourraient contribuer à réduire les taux de pauvreté au niveau national.

Les données fondées sur les preuves basées sur les données des ménages dans 13 pays d'Amérique Latine donnent à suggérer que, par rapport à une ligne de pauvreté internationalement comparable de 2,5 USD par jour en 2005 en termes de parité de pouvoir d'achat (PPP), les taux de pauvreté nationaux seraient de 1 à 2 pour cent supérieurs (approximativement de 13 pour cent supérieurs par rapport aux taux de référence moyens) en l'absence de TCE.

Source: Saavedra et [García, 2012](#); [Saavedra, 2016](#).

effectivement leurs conclusions aux responsables des orientations politiques.

L'évaluation d'impact est un aspect particulièrement important des recherches à finalités politiques car la nature de sa conception prévoit une évaluation ou une estimation exacte de causalité dans le contexte de l'évaluation d'un programme ou d'un projet. Les évaluations d'impact sont articulées autour de l'identification attentive de données contrefactuelles, un moyen d'estimer quels auraient été les résultats pour les bénéficiaires si le programme ou le projet n'avaient pas été mis à leur disposition.

Toutefois, compte tenu de leur capacité d'attribuer une causalité ou, du moins de donner une estimation ciblée d'un programme ou de l'impact direct de politiques sur les bénéficiaires, l'évaluation d'impact peut être

particulièrement utile pour ordonner ou rationaliser une politique. S'il est reconnu qu'une seule recherche ne peut pas susciter un changement politique particulier, la capacité d'une évaluation d'impact à déterminer les résultats et d'attribuer les changements à des interventions publiques est unique pour (a) aider les gouvernements à décider de continuer ou arrêter des initiatives politiques particulières ; (b) élargir et institutionnaliser les programmes et les politiques qui réussissent et supprimer ceux qui échouent; et pour (c) déterminer quels programmes et lesquelles de leurs composantes ont besoin d'être modifiées (Weiss, 1999).

Le Tableau 7.1 identifie d'autres types de mesures politiques pouvant être réalisées par une évaluation d'impact et d'autres types de recherches causales.

Tableau 7.1 : Types d'objectifs d'impact politique à atteindre à travers d'une évaluation d'impact

Niveaux	Dimensions
• Projet, programme ou politique • Domaine politique • Régime ou système politique	• Changement d'attitude • Engagements discursifs • Changement procédural • Contenu politique • Changement de comportement
Résultat dépendant de la géographie (où ?) et du moment (quand ?)	

Source: Adapté de Jones and Villar (2008).

Le système déterminant l'utilisation de données fondées sur les preuves

Si les chercheurs et les décideurs cherchent à améliorer l'exécution de programmes et l'efficacité de la politique, ils interviennent sur différents « côtés » du système de données fondées sur les preuves. Du côté de l'offre, les chercheurs produisent des connaissances et du côté de la demande, les décideurs les utilisent.

Malheureusement, les acteurs du côté de l'offre et du côté de la demande travaillent souvent sans pleinement comprendre le contexte dans lequel fonctionne l'autre côté. Il y a souvent un manque de connaissance de la nature technique du travail de recherche, d'une part, et des complexités de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, notamment du cycle budgétaire, d'autre part. Cette méconnaissance peut souvent causer des malentendus.

Ici, nous soulignons les facteurs majeurs façonnant l'utilisation de données fondées sur les preuves des deux côtés du système. L'amélioration de l'utilisation de données fondées sur les preuves dépend à la fois de l'offre (le chercheur) et de la demande (le décideur) réunis dans le processus politique, comme décrit à la figure 7.1. Nous cherchons donc l'importante fonction d'« échange » – qui détermine la qualité de l'interaction des facteurs d'offre et de demande.

Si les contraintes à l'utilisation de données factuelles se trouvent essentiellement dans l'offre ou l'échange, alors des approches visant à améliorer la communication et la diffusion de la recherche peuvent être apportées pour aider à faciliter la communication des connaissances et permettre l'apprentissage du côté politique. Si le problème se trouve du côté de la demande, alors les stratégies peuvent être focalisées sur l'amélioration des connaissances et l'absorption de la recherche à l'intérieur du gouvernement, l'élargissement de l'expertise en gestion de recherche et l'élaboration d'une culture d'« apprentissage en matière de politiques » (Stone, 2009, pp. 303–315).

Nombre de ces stratégies se focalisent sur l'élaboration de politiques plus élevées ; toutefois, les équipes d'évaluation focalisées sur des programmes non-gouvernementaux moins importants devraient aussi être engagée dans des efforts visant à diffuser effectivement des conclusions de leurs programmes. Au même moment, les décideurs devraient retirer des enseignements de tels programmes, si tant est qu'ils sont innovants en termes de programmation et de politique pour les jeunes et que l'apprentissage initial puisque de tels programmes peuvent donner une orientation importante dans le contexte d'augmentation d'interventions similaires au niveau national.

DU CÔTÉ DE L'OFFRE : LES FOURNISSEURS DE DONNÉES FONDÉES SUR LES PREUVES

Les fournisseurs de données fondées sur les preuves peuvent être des unités d'évaluation du gouvernement bien que ce soient plus souvent des institutions internationales

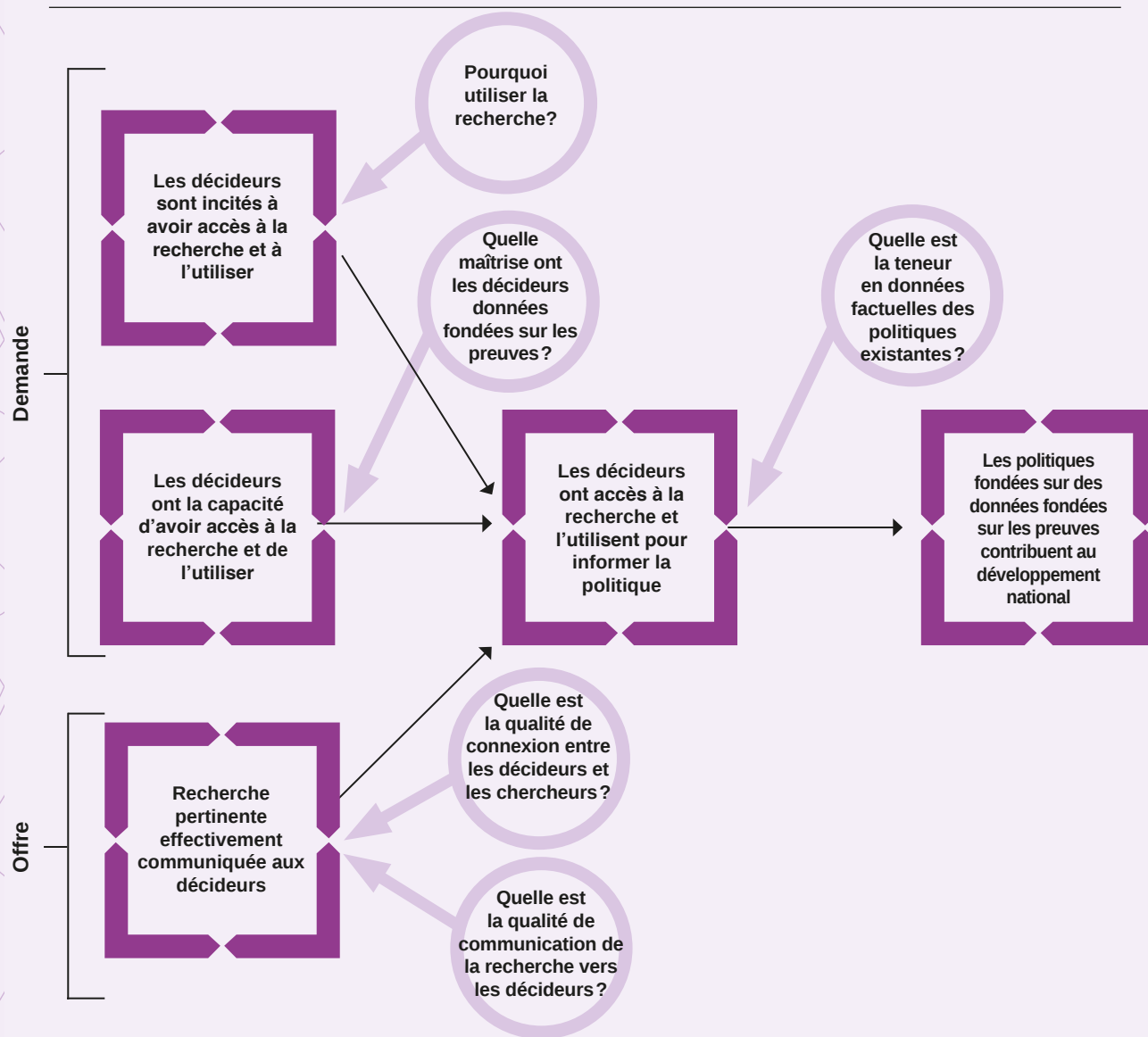
impliquées dans l'élaboration de politiques comme l'OIT, des groupes de réflexion sur le développement économique, des institutions académiques et des cabinets de recherche

privés. La recherche fondée sur les preuves peut également être le fait de chercheurs individuels. Malgré les nouvelles attentes contraignant les chercheurs et les évaluateurs à s'engager davantage dans le transfert de connaissances, nombreux sont ceux qui ne lui accordent qu'une faible priorité (Jacobsen et al., 2004).

Plusieurs déterminants régissent le niveau et la qualité de l'offre de recherche fondée sur les preuves (Taylor, 2016), notamment :

► **Les compétences disponibles permettant de produire des données fondées sur les preuves**: Il s'agit de la capacité technique de l'équipe de recherche des institutions, de l'implication des institutions dans les processus et les débats politiques et du poids politique dans le contexte local. Ici, les institutions de recherche locales peuvent être mieux placées que des acteurs extérieurs pour s'engager dans la diffusion efficace au sein de la communauté politique locale. Au même moment, l'évaluation d'impact

FIGURE 7.1 : FACTEURS D'OFFRE ET DE DEMANDE PRODUISANT UNE POLITIQUE ISSUE DES DONNÉES FONDÉES SUR LES PREUVES



Source: Newman et al., 2013.

requiert un niveau élevé de compétences spécialisées en économétrie et en conception d'évaluation que des institutions de recherche locale ou des chercheurs de pays en développement peuvent ne pas posséder. Dans l'un ou l'autre cas, des partenariats stratégiques peuvent aider à équilibrer la nécessité d'une expertise technique et l'engagement local.

► **Les ressources financières disponibles pour permettre de produire des données fondées sur les preuves :**

Les institutions sont-elles capables et disposées à assumer le coût de production de la quantité de données fondées sur les preuves nécessaires ? (Taylor, 2016). Comme énoncé dans la Note 5, une recherche causale peut souvent être onéreuse et nécessiter des ressources importantes pendant un certain nombre d'années. Mais il existe des méthodes peu coûteuses pour produire des données fondées sur les preuves causales, descriptives et diagnostiques (voir Notes 2, 5 et 6), signifiant que l'accès à des fonds est souvent loin d'être aussi contraignant qu'on ne le pense.

► **Les informations disponibles pour permettre de produire des données fondées sur les preuves :**

Dans les économies en développement, les programmes se produisent dans des environnements fréquemment limités en données. Comme énoncé dans la Note 3, la qualité des systèmes de suivi des programmes – et la quantité d'informations recueillies sur leur performance – est un facteur clé pour déterminer s'il est possible de procéder à une évaluation de la qualité. Des évaluations d'impact sont parfois commandées lorsqu'il est probable qu'elles seront positives, puisque les bailleurs sont plus disposés à dégager des fonds dans un tel cas. L'offre de données fondées sur les preuves est donc fortement dépendante de préjugés de sélection (Taylor, 2016).

► **L'environnement propice à la recherche :**

Tous les pays et les associations nationales de recherche intervenant à l'intérieur de leurs frontières ont des règles qui régissent

TIP



Améliorer l'utilisation de données fondées sur les preuves :

La proximité des évaluateurs avec les structures décisionnelles est un élément important pouvant affecter l'adhésion. La localisation de chercheurs au sein d'un organisme gouvernemental comme un ministère du travail ou un ministère de la planification, ou leur appartenance à un groupe de travailleurs ou à une association d'employeurs peut aider à garantir que les efforts d'évaluation soient inscrits dans les interventions et que des chercheurs soient associés à tous les niveaux de la conception et de la mise en œuvre de programme. Mais, si les chercheurs ne sont pas suffisamment indépendants, cela peut affecter la crédibilité des conclusions.

la collecte de données et les autres activités de recherche. Ces règles sont en place pour garantir la confidentialité et protéger l'identité des personnes interrogées par les chercheurs. Ces règles affectent directement ou indirectement la qualité et la quantité des données fondées sur les preuves et celles produites.

Une norme-clé du côté de l'offre est ce qui est considéré être une preuve "acceptable" par ceux qui financent sa production plutôt que par ceux qui la demandent pour en faire usage. (Taylor, 2016). Des débats houleux sont en cours entre les chercheurs sur ce qui constitue un niveau acceptable de « rigueur » dans la production de données fondées sur les preuves. Et pourtant, la rigueur – qualité d'être extrêmement minutieux et attentif – n'est pas un concept binaire ou le domaine d'une seule méthodologie particulière.

Dans le cadre de l'emploi des jeunes, la recherche fondée sur les preuves et l'évaluation d'impact sont des approches de recherche relativement nouvelles qui ne suscitent pas encore un grand attrait au sein de la sphère politique. Cela est particulièrement le cas

pour les méthodes d'évaluation d'impact ECR. Comme décrit dans la Note 5, l'approche ECR offre aux chercheurs une possibilité hypothético-déductive unique et soigneusement construite de participation à un programme, qui

permet une estimation précise de la causalité. Et pourtant, l'ECR n'est qu'un type d'évaluation parmi de nombreux autres établissant une causalité.

LA FONCTION D'ÉCHANGE : COMMUNICATION DE LA RECHERCHE

Les données fondées sur les preuves ne sont utiles que quand elles sont utilisables et, pour être utilisables, elles doivent être communiquées de manière compréhensible (Taylor, 2016).

Les problèmes posés par leur communication sont parfois imputables au complexe de la « tour d'ivoire » qui considère que la communauté académique fonctionne à l'écart des considérations pratiques et du monde réel des décideurs en utilisant un langage considéré inintelligible pour le grand public. Les chercheurs sont axés, d'abord et avant tout, sur la réalisation d'évaluations globales et, à ce titre, priorisent les investissements garantissant la mise en œuvre de méthodes et d'instruments de collecte de données qui optimisent leur capacité d'atteinte de résultats. Plus largement, les évaluateurs et les études d'évaluation eux-mêmes sont généralement évalués sur la qualité de l'étude plutôt que sur la diffusion des résultats. Plus particulièrement, les universitaires engagés dans des évaluations d'impact sont motivés par la réalisation de recherches publiables dans des revues académiques et pouvant ne pas être alignées sur les besoins d'information des décideurs ou la diffusion effective d'un apprentissage à une audience plus large.

Pour rapprocher plus effectivement le monde des fournisseurs de données et celui de leurs utilisateurs, un certain nombre de mesures peuvent être prises :

- **Élaborer une stratégie de communication :** Un apprentissage efficace nécessite une

communication effective avec les parties prenantes, sur la base d'une stratégie de communication soigneusement élaborée et faisant partie intégrante du plan d'évaluation initial d'un projet. L'efficacité des politiques et des produits de communication d'une institution est essentielle, tout comme les compétences en communication de son personnel. Le renforcement de la nécessité d'une présence locale, de réseaux et de relations des institutions avec les décideurs et autres parties prenantes peut aussi faciliter un degré plus marqué d'influence politique.

- **Aligner la recherche sur les processus politiques et les insuffisances de données fondées sur les preuves :** Dans leur considération de l'influence politique, les chercheurs doivent avoir une connaissance approfondie des priorités, des structures et des cadres décisionnels en place et de la manière dont les questions de la recherche peuvent y répondre. Cela comprend les possibilités de répondre aux questions des décideurs sur « ce qui marche » pour l'emploi des jeunes. Plus les évaluations sont étroitement alignées sur les besoins des décideurs, plus grande est la probabilité que les évaluations soient utilisées dans les processus décisionnels.
- **Établir des coalitions :** Les chercheurs et les institutions de recherche seront récompensés s'ils font l'effort de mieux comprendre les processus standard d'investissement des programmes et de réforme politique dans un pays au niveau du gouvernement. Il s'agit de prendre le temps d'identifier les acteurs clés (ministres et personnel

d'appui) et leur rôle ainsi que les acteurs extérieurs pouvant aider à forger des liens avec ces acteurs. Cela signifie aussi d'avoir connaissance du cycle budgétaire et du calendrier de son déroulement. Être prêt

avec les bonnes informations au moment où les ministères commencent à préparer le budget de l'année suivante peut garantir une audience réceptive à la recherche de solutions aux politiques et aux programmes.

Encadré 7.5: Conseil d'évaluation Taqeem: ce qui marche pour l'emploi des jeunes

L'initiative Taqeem (signifiant « évaluation » en arabe) est un programme de l'OIT, appuyé par Silatech et le Fonds international de développement agricole (FIDA) ayant pour objectif de renforcer l'efficacité des interventions sur l'emploi et les entreprises des jeunes dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) par des pratiques améliorées de mesure et d'évaluation des résultats dans les communautés d'organisations pour les jeunes. L'Initiative Taqeem cherche à sécuriser cet objectif par l'offre de possibilités de formations ciblées, un soutien technique et de petites subventions afin de faciliter la mise en œuvre de cadres de résultats par les organisations participantes.

En 2014, l'OIT a établi que le Conseil d'évaluation Taqeem devait jouer un rôle stratégique dans l'Initiative Taqeem. Le Conseil joue un rôle central dans l'objectif de l'initiative de renforcer les capacités de production et d'utilisation d'un suivi-évaluation solide (S&E), des données fondées sur les preuves, des recherches et évaluations d'impact dans la région MENA. Il le fait en associant des institutions d'évaluation locales et internationales et des experts en emploi des jeunes comme membres du Conseil et en créant des modalités de partage des connaissances à travers des plateformes en ligne, virtuelles et physiques.

Le Conseil Taqeem comprend les institutions suivantes: Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), l'Université américaine du Caire (AUC), l'Université américaine de Sharjah (AUS), le Centre de recherche en économie et statistique (CREST), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), l'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie), l'Issam Fares Institute for Public Policy and International Affairs (IFI), le Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), Silatech, l'Académie suisse pour le développement (SAD) et la Banque mondiale.

Source: Voir <http://www.ilo.org/taqeem>.

Encadré 7.6: Évaluation d'impact et emploi des jeunes en Tunisie

L'Observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ) de Tunisie, relevant du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE), témoigne d'un fort engagement dans les principes d'évaluation d'impact. Deux évaluations d'impact majeures sur l'emploi des jeunes ont été soutenues par le ministère. La première est une approche quasi-expérimentale évaluant l'impact des subventions à l'emploi: "prise en charge du chômage des diplômés par des subventions à l'emploi: évaluation du programme SIVP en Tunisie".

La seconde est une ECR axée sur l'entrepreneuriat, "Entrepreneuriat et emploi indépendant chez les diplômés de l'université: données fondées sur les preuves dégagées d'une évaluation randomisée à Tunis". Les expériences positives et les opportunités de création de données factuelles élaborées dans le cadre de ces deux évaluations ont amené le MFPE à signer un protocole d'accord avec l'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact.

Pour plus d'informations, voir Broecke, 2012 et Premand et al., 2012.

La collaboration dans l'élaboration d'agendas de recherche, comme celui de la recherche d'impact sur l'emploi des jeunes développé par le Conseil d'évaluation Taqueem (voir Encadré 7.5), peut aider les chercheurs à orienter les futures évaluations vers les questions politiques les plus pressantes.

- **Choisir le bon moment :** Une tension fondamentale s'exerce entre le temps nécessaire

pour une recherche de fond, en particulier les évaluations d'impact, et les besoins d'informations associés à une réalisation effective des programmes. Il est difficile mais essentiel d'établir un juste équilibre dans la conception de l'évaluation – permettant une évaluation complète des résultats tout en assurant des apports opportuns pour le déroulement ou la continuation du programme.

DU CÔTÉ DE LA DEMANDE : LES UTILISATEURS DE DONNÉES FONDÉES SUR LES PREUVES

La demande de données fondées sur les preuves n'est pas limitée aux décideurs gouvernementaux. Les utilisateurs peuvent en être des composantes de l'OIT (groupes de travailleurs et groupes d'employeurs), ainsi que des organisations paraétatiques, des groupes de réflexion, des organisations non gouvernementales (ONG), des associations de jeunes et des entreprises du secteur privé. Dans le cadre de certains pays où les données et la recherche sont limitées, les responsables ont tendance à dépendre lourdement de données fondées sur les preuves présentées par les donateurs multilatéraux et bilatéraux pour informer leurs processus politiques nationaux.

La demande de données factuelles est déterminée par un éventail complexe de facteurs économiques, culturels, politiques et historiques. Les décideurs tendent à être fortement influencés par leurs propres valeurs, leur expérience, leur expertise et leur jugement, l'influence de lobbyistes et de groupes de pression et par un pragmatisme basé sur la quantité de ressources à leur disposition. Les déterminants les plus importants pour le niveau de demande de recherches fondées sur des données fondées sur les preuves sont énumérés ci-dessous et développés à la Figure 7.2 :

- **Le cadre institutionnel :** Les systèmes gouvernementaux devraient avoir des processus et des règles de fonctionnement garantissant que l'évaluation fasse partie du processus décisionnel. Cela implique que les ministères, les organismes et les employés publics rendent compte de l'assurance de l'alignement des investissements des programmes et des interventions sur des données fondées sur les preuves circonstanciées. Pour y parvenir, une programmation effectivement fondée sur des données fondées sur les preuves doit être le plus souvent en corrélation avec une gouvernance démocratique : plus le système de gouvernement est démocratique, plus il sera ouvert à une évaluation rigoureuse et enclin à apprendre de ses erreurs et des évidences de résultat. Sur la base de son obligation de rendre compte aux intérêts des citoyens et aux contribuables, un système démocratique crée l'espace nécessaire à une recherche impartiale et indépendante. Pour les gouvernements non-démocratiques, l'assurance de cette obligation de rendre compte est plus difficile et dépend en grande partie de la signalisation à partir du haut, de l'importance de la programmation, de l'élaboration de politiques basées sur des données fondées sur les preuves et de la transparence de leur mise en œuvre.

► **Normes culturelles :** On observe des différences fondamentales dans le processus décisionnel des différents pays, fondées sur des facteurs culturels et historiques. Certains préfèrent des arguments fondés exclusivement sur une théorie et n'attache pas une grande valeur aux éléments d'appréciation empiriques alors que d'autres se fondent davantage sur les données. Même dans les pays ayant beaucoup investi dans des politiques fondées sur les preuves, comme le Royaume-Uni (voir Encadré 7.8), la demande est loin d'être homogène entre les ministères et les décideurs. Un ancien

économiste principal du Département du développement international britannique, par exemple, déclare que leurs décisions politiques sont prises sur la base d'une argumentation convaincante essentiellement théorique dans la mesure où toute base fondée sur les preuves, quelle qu'en soit la rigueur, ne peut être qu'incomplète (cité dans OIT, 2015).

► **Gestion des connaissances :** Un domaine important de facilitation de l'apprentissage dans une organisation est d'avoir des processus qui fonctionnent bien pour « externaliser » les connaissances tacites

Encadré 7.7: Département du Travail et des Retraites du Royaume-Uni

Le Département du Travail et des Retraites (DWP) du Royaume-Uni est un leader en matière d'évaluation des politiques actives et passives nationales du marché du travail et dans l'engagement de prises de décisions basées sur des données fondées sur les preuves. Une illustration en est son investissement historique dans la commande extérieure de recherches, ses équipes d'analystes internes, son engagement à publier les résultats de toutes les évaluations et son utilisation active des conclusions des recherches et des évaluations pour informer l'élaboration et l'examen de ses politiques.

Récemment, le cadre des dépenses publiques du Royaume-Uni a limité les ressources pour la réalisation et l'évaluation des politiques, ce qui signifie que le DWP doit s'assurer que ses investissements optimisent les ressources. Ces pressions financières insistent davantage à évaluer ce qui marche et à quel coût et à garantir que les investissements dans les évaluations répondent aux questions essentielles auxquelles elles devaient s'atteler.

La grande majorité des activités d'évaluation du DWP sont effectuées par des contractants externes et le Département consacre un niveau élevé de financement et du temps de son personnel à soutenir son engagement dans l'évaluation. Des méthodologies très diverses sont employées dans les évaluations du DWP, allant d'entretiens qualitatifs à l'emploi de méthodes plus sophistiquées quasi-expérimentales et à des essais de contrôle randomisés pour identifier les impacts bruts et nets.

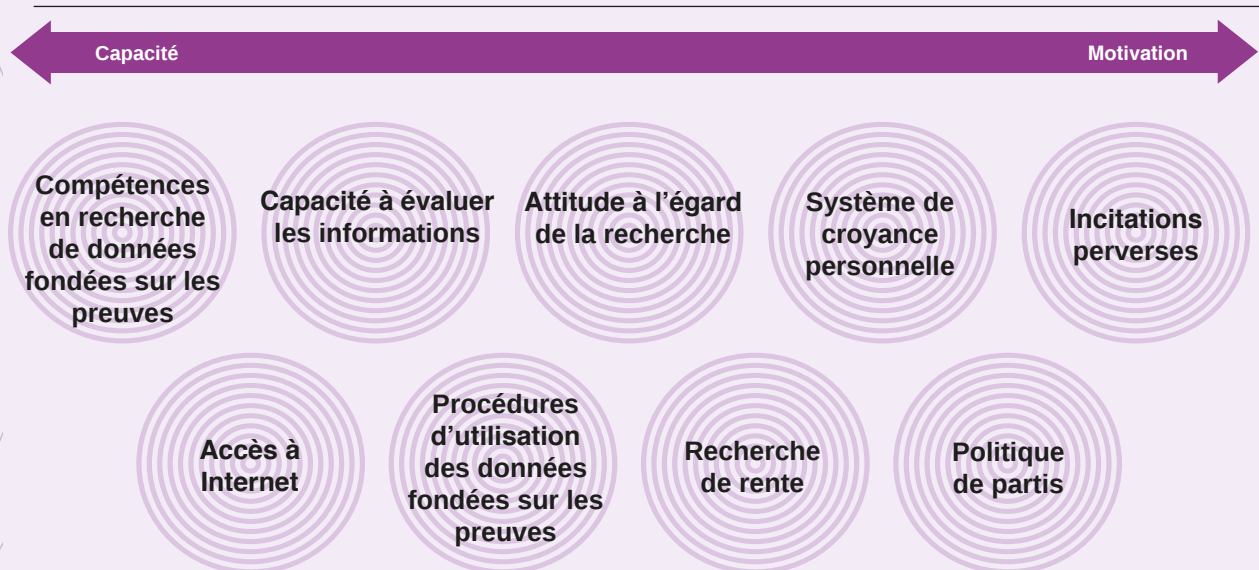
Dans tous les cas, les implications politiques des rapports d'évaluation sont résumées à l'intention du ministre ainsi qu'à celle des réunions de pilotage et des conseils de gestion des projets et des programmes par les principaux décideurs. Toutes les évaluations sont rendues publiques, y compris celles ayant des résultats négatifs.

Un bon exemple en est le « Job Retention and Rehabilitation Pilot », un programme ayant initié des interventions auprès d'individus en congé maladie de 6 à 26 semaines pour soutenir la reprise du travail afin de déployer cette approche au plan national si elle s'avère efficace. L'adhésion initiale a été lente bien qu'elle ait progressé par la suite durant la période pilote, et l'évaluation, sous la forme d'un essai contrôlé randomisé, a indiqué que le pilote n'avait pas d'impact et a donc été arrêtée.

produites dans le processus du travail, collecter les aperçus émergents et les rendre explicites et faciles à partager (voir un exemple à l'Encadré 7.8). Cela implique d'avoir des systèmes en place (habituellement numériques), conçus pour stocker ces connaissances et d'autres

connaissances utiles pour les politiques afin que le personnel du gouvernement ou d'organisations politiques puisse avoir accès à ces connaissances et les utiliser si nécessaire.

FIGURE 7.2: EXEMPLES DE FACTEURS DÉTERMINANT LE NIVEAU DE DEMANDE POUR DE LA RECHERCHE FONDÉE SUR LES PREUVES



Encadré 7.8: Plateforme mondiale publique-privée de partage des connaissances sur les compétences au service de l'emploi

La plate-forme mondiale publique-privée, de partage des connaissances sur les compétences au service de l'emploi (Global KSP) vise à resserrer les liens entre éducation et formation pour renforcer la création de travail productif et décent en partageant les données fondées sur les preuves, l'évaluation, les approches, les connaissances et les expériences jugées efficaces par les gouvernements, les employeurs, les travailleurs et les organisations internationales dans la prise en compte des questions suscitant une préoccupation commune dans le monde.

Global KSP utilise la Stratégie de formation du G20 comme fondement en donnant des données fondées sur les preuves sur la manière dont fonctionnent les stratégies, les politiques et les systèmes de formation et de renforcement des compétences avec leurs besoins connexes de ressources et d'engagement des parties prenantes et en combinaison avec d'autres politiques et institutions. La Plateforme permet l'échange d'idées et d'expériences parmi les décideurs, le secteur privé et les institutions d'éducation et de formation technique et professionnelle (EFTP), les institutions académiques, les agences bilatérales et autres organisations internationales produisant des données factuelles du développement des compétences visant à améliorer l'employabilité et la productivité.

Source: Voir <http://www.skillsforemployment.org>

Encadré 7.9: Élaboration de politiques basées sur des données fondées sur les preuves au Rwanda

Le Rwanda fait de grandes avancées en termes de résolution de problèmes de longue date tels que la pauvreté, la santé et l'emploi. Dans le contexte de la reconstruction et du redéveloppement post-conflit, les efforts entrepris par le Gouvernement rwandais pour améliorer les résultats du développement pour les populations du pays ont recueilli le soutien d'organisations internationales, notamment des Nations Unies et de la Banque mondiale, à ses efforts pour renforcer l'accès au logement, aux soins de santé et au travail, en particulier pour les femmes, et pour atteindre les Objectifs du développement durable énoncés par le pays.

Une partie de ce succès a été l'engagement dans la prise de décision basée sur des données fondées sur les preuves. Par rapport à d'autres pays à faibles revenus, le Rwanda a pris des mesures pour garantir que les investissements majeurs dans des programmes de développement soient fondés sur de solides données fondées sur les preuves et des études garantissant l'apprentissage. En 2011, le Rwanda a signé un programme d'appui avec les Nations Unies qui a affecté près de 2 millions USD au renforcement du suivi et de la consolidation des capacités de S&E local. En 2015, le Fonds des Nations unies pour la population a souligné le rôle joué par les données fondées sur les preuves dans la facilitation du développement, de la planification sociale et de l'affectation des ressources.

L'engagement du Rwanda dans l'évaluation d'impact est particulièrement remarquable. En collaboration avec des donateurs, des ONG et des institutions de recherche internationale, le Rwanda a appuyé un grand nombre d'études expérimentales et quasi-expérimentales ces dernières années dont quelques exemples sont cités ci-dessous :

- **Jeunes, emplois et coopératives agricoles :** en utilisant une conception quasi-expérimentale, l'OIT a évalué les effets d'une intervention destinée à renforcer les compétences commerciales de directeurs de coopératives, la compétitivité globale des coopératives et les revenus et les conditions d'emploi de membres de coopératives ainsi qu'à améliorer la sécurité alimentaire au Rwanda. La recherche a exploré l'impact à long terme de l'intervention sur l'emploi, les résultats organisationnels commerciaux et financiers des coopératives agricoles (OIT, 2017a).
- **Impulsion de l'alphabétisation au Rwanda :** Cet ECR de deux ans finalisé en 2016 était un partenariat entre le Conseil de l'éducation du Rwanda, Save the Children et l'Université Stanford et a évalué l'impact de l'apprentissage des communautés dans le cadre de l'impulsion de l'alphabétisation (Literacy Boost) par rapport à l'apprentissage scolaire destiné à augmenter les taux d'alphabétisation des enfants (Friedlander et al, 2016).
- **Dynamique de la vie et préparation au travail :** Pendant la période 2013–2014, Education Development Center, Inc. a effectué un ECR du programme Akazi Kanoze offrant aux jeunes du Rwanda des compétences en matière d'emploi et une formation de préparation au travail ainsi que des liens à l'emploi et aux auto-possibilités d'emploi. Malgré un déclin initial de l'emploi dans le groupe de traitement et dans le groupe de contrôle, un pourcentage plus élevé de jeunes du groupe de traitement a été employé à la fin du programme Akazi Kanoze (Alcid, 2014).
- **Promotion de l'adoption d'une technologie agricole :** J-PAL et TechnoServe, une ONG agro-industrielle, ont évalué l'impact d'une formation agro-industrielle et technologique dans les régions productrices de café au Rwanda sur la base d'un ECR. L'étude a comparé des villages n'ayant pas reçu de formation ont des villages ayant une formation à faible -, moyenne- et haute densité. Les données préliminaires laissent suggérer que la formation a aidé les agriculteurs à améliorer leurs pratiques de culture mais qu'ils sont plus enclins à adopter les technologies et les pratiques dont l'application nécessite le moins d'efforts (Pamuk et al, 2014).
- **Promotion de l'éducation des pères :** Promundo et le Rwanda Men's Resource Center (RWAMREC) ont lancé un ECR en 2015, en collaboration avec le Ministère de la Santé rwandais, pour évaluer l'impact de l'éducation d'un groupe de pères. L'étude évaluera l'impact de l'éducation du groupe de pères à la planification familiale, à la santé maternelle et infantile, aux attitudes liées au genre, aux comportements à risque et à la santé masculine (Doyle et al, 2014).
- **Formation d'enseignants et éducation à l'entrepreneuriat :** J-PAL est en train d'effectuer un ECR de la réforme des programmes visant à promouvoir l'éducation à l'entrepreneuriat au Rwanda. Cette étude examine l'effet d'un programme de formation d'enseignants sur les résultats académiques d'étudiants, économiques et sur le marché du travail, étant entendu que la formation à l'entrepreneuriat ne sera un succès que si les enseignants dispensent effectivement leur formation (à venir).

Tableau 7.2 : Stratégies d'augmentation de la demande des données fondées sur les preuves

Problème	Solution éventuelle
Les considérations politiques supplantent les données fondées sur les preuves	Cibler les décideurs ouverts aux données fondées sur les preuves afin qu'ils les utilisent comme un apport à d'autres facteurs comme l'agenda politique, les contraintes budgétaires et les capacités administratives
Faible capacité des décideurs à utiliser, produire ou institutionnaliser les données fondées sur les preuves	Former le personnel à mettre en œuvre des organisations, établir des directions S&E, recruter des personnes compétentes et les motiver via des liens formels avec des universitaires
Horizon à court terme des décideurs	Combiner les mesures des résultats à court et long termes et encourager des déroulements progressifs pour donner la possibilité d'évaluer les programmes avant une augmentation majeure
Aversion au risque et inclination à éviter l'échec de la part des décideurs	Créer des institutions autorisant l'innovation, un espace pour des programmes « à échec intégré » et encourager un niveau plus élevé de tolérance des risques
Manque de pression de la société civile ou du législatif pour conduire des évaluations	Convaincre ces institutions de demander des évaluations via la participation au débat de la société civile

Encadré 7.10 : Cliniques d'évaluation et communautés de pratique

L'OIT apporte une assistance technique et une formation aux partenaires dans le but de créer une masse critique d'expertise en évaluation chez les partenaires sociaux et les homologues dans le pays. Les cliniques d'évaluation sont des ateliers sur le S&E et l'évaluation d'impact, dans le but de faire partager les outils et les techniques d'évaluation, d'aider les professionnels de l'emploi des jeunes à comprendre, interpréter et traduire les données fondées sur les preuves des évaluations. L'OIT offre des formations en évaluation basiques et avancées.

Les cliniques d'évaluation se tiennent sur trois à quatre jours sur les outils fondamentaux du S&E, les méthodes d'évaluation d'impact et de collecte de données. Au cours des cliniques, des équipes de projets d'emploi pour les jeunes se servent d'études de cas vivantes dont les options pour un S&E ou une évaluation d'impact plus solides sont discutées et décrites lors de sessions de travail de groupe.

Les cours d'évaluation pour cadres sont des cours de formation avancés de cinq jours sur l'évaluation dispensés aux universitaires, aux évaluateurs, aux exécutants et aux chercheurs ayant une compréhension approfondie des techniques rigoureuses d'évaluation d'impact afin de renforcer leur capacité de compréhension, d'interprétation et de conduite des évaluations d'impact.

L'OIT offre une assistance technique en suivant une approche de communauté de pratiques. La communauté de pratique pour l'emploi des jeunes est une approche collaborative de renforcement des capacités en S&E et en évaluation d'impact et d'encouragement à l'apprentissage et à la coopération entre organisations destinées aux jeunes.

► **Compétences requises pour utiliser les données fondées sur les preuves :**

Il est essentiel que les décideurs et le personnel d'appui aient la capacité de lire, interpréter et appliquer les données fondées sur les preuves dans la prise de décision. Concernant l'emploi des jeunes, cela implique une connaissance et une spécialisation préalables dans les sujets relatifs à l'emploi des jeunes et une familiarité avec l'évaluation d'impact. Au niveau individuel, il est nécessaire d'avoir une grande diversité de capacités notamment : la connaissance de ce qu'est la recherche et de la manière dont elle

peut être utilisée, les compétences en recherche et en évaluation des informations des recherches ; compétences en pensées critiques pour absorber, critiquer et fusionner les informations et une attitude positive à l'égard des données fondées sur les preuves des recherches.

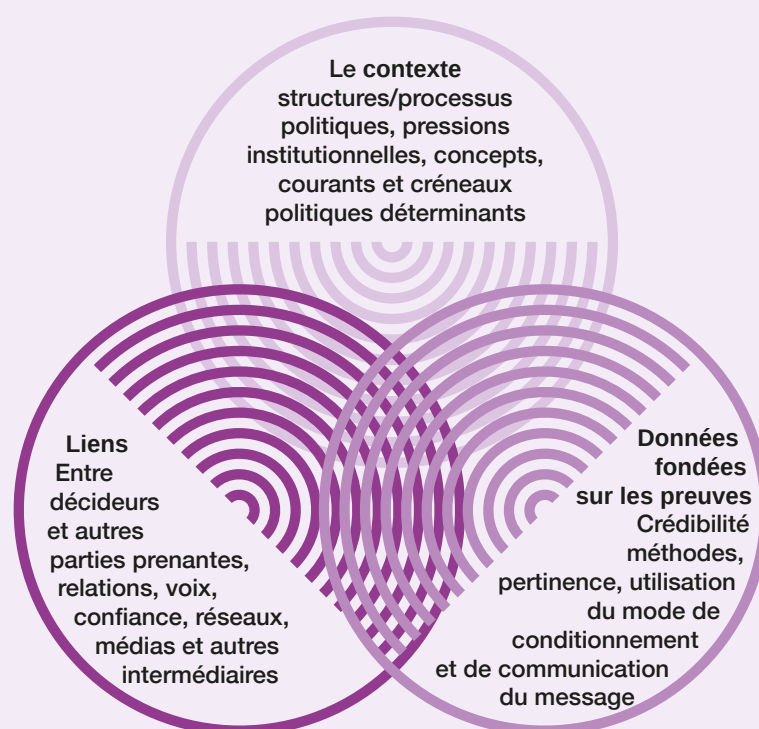
Quand la demande en données fondées sur les preuves est faible, un certain nombre de stratégies peuvent être déployées pour dynamiser les perspectives d'adhésion (adapté de [Dhaliwal and Tulloch, 2012](#) dans le tableau 7.2).

Outils pour favoriser l'utilisation de données fondées sur les preuves pour l'emploi des jeunes

Pour s'assurer que la base de données fondées sur les preuves continue à progresser et soit utilisée efficacement, les chercheurs et les décideurs doivent prévoir proactivement

des moyens d'améliorer l'adhésion à la recherche. Un certain nombre d'outils existent pour appuyer cette approche.

FIGURE 7.3: CADRE RAPIDE



CONDUITE D'UNE ANALYSE CONTEXTUELLE

Pour faciliter l'utilisation d'une recherche factuelle visant à promouvoir une politique ou une pratique axée sur l'emploi des jeunes, la première étape est souvent d'identifier le contexte politique entourant cette question et d'identifier les facteurs clés susceptibles d'influencer le processus politique. Le Cadre «Rapid Context, Evidence and Links» a été élaboré par l'Institut de développement d'outre-mer comme un cadre conceptuel pour aider les chercheurs et les entrepreneurs à comprendre le rôle joué par la recherche fondée sur les preuves, notamment, en influençant la politique (voir figure 7.3). Les quatre composantes de ce cadre peuvent donner des informations précieuses et approfondies sur le créneau politique, les acteurs et les réseaux politiques clés, les lacunes dans les données fondées sur les preuves existantes, modes de communication alternatifs et tendances et changements de l'environnement extérieur.

RAPID a élaboré une check-list simple de questions pour y parvenir, notamment des questions sur les agents extérieures, le contexte politique lui-même, les données fondées sur les preuves sur la recherche et l'identification d'autres parties prenantes susceptibles d'aider. Elle peut aussi aider

à identifier l'existence de lacunes de connaissances et de données fondées sur les preuves et les points d'entrée stratégiques pour un changement politique.

Dans le cadre RAPID, le contexte de l'économie politique pour la production de données fondées sur les preuves est important pour déterminer si ces données peuvent être reprises et utilisées ou pas. Le principal facteur est habituellement le contexte politique qui inclut le système politique : – les acteurs individuels et les institutions – et la dynamique de pouvoir entre et au sein des institutions et des acteurs. Il s'agit, par exemple, de savoir si la société étudiée est relativement ouverte et démocratique ou fermée et autocrate ou s'il s'agit d'une société fragile et affectée par un conflit, où les institutions politiques sont faibles ou même ne fonctionnent pas. Ces aspects affectent probablement la manière dont les connaissances circulent et dont les décisions sont prises.

Il est également important de considérer quels éléments de connaissance, débats et prises de décisions sont publics et combien ne le sont pas. Les communautés locales ont-elles accès au pouvoir formel et l'influencent-elles

Encadré 7.11 : Vers des programmes actifs du marché du travail basés sur des données fondées sur les preuves en Égypte : défis et perspectives

En Égypte, l'OIT, le Population Council, l'Université américaine du Caire, le Gouvernement égyptien et les partenaires au développement ont engagé un processus d'analyse contextuelle plaidant en faveur de programmes actifs du marché du travail (ALMP) basés sur des données fondées sur les preuves pour les jeunes. Cet exercice a pour objectif d'analyser le cadre politique de l'emploi des jeunes en y engageant les principales parties prenantes et de synthétiser les données factuelles globales émanant d'évaluations d'impact sur l'efficacité des programmes d'emploi pour les jeunes et d'en comparer le résultat à la situation en Égypte. Le processus et les conclusions sont documentés dans un rapport d'impact de l'OIT présenté au Ministre de la Main d'œuvre et des Migrations et devraient contribuer à l'élaboration d'un ensemble moderne d'ALMP à l'intention des jeunes.

Source: OIT, 2017.

et, si tel est le cas, comment le font-elles ? Dans le cadre de cette analyse, il faut examiner le contexte de la prise de décision dans les structures sociales et politiques, notamment le rôle des acteurs dans les communautés locales, et comment ces déterminants peuvent influencer l'appropriation, l'implication et l'adhésion et l'utilisation des conclusions de l'étude dans le développement politique.

Si le contexte de l'économie politique des interventions sur le marché du travail a toujours eu une importante influence sur leur développement, les analyses du contexte formel sont de plus en plus utilisées pour l'emploi des jeunes comme un outil essentiel contribuant à la progression de la politique et des stratégies nationales sur l'emploi. Un exemple en est le déploiement récent d'une analyse contextuelle en Égypte (voir Encadré 7.11).

ÉLABORATION D'UN PLAN D'UTILISATION DE DONNÉES FONDÉES SUR LES PREUVES

Un plan d'utilisation de données fondées sur les preuves pour l'emploi des jeunes présente les mesures visant à une influence effective à travers la feuille de route envisagée d'actions, de produits et d'activités. Ces éléments sont structurés de manière à parvenir à l'objectif ultime d'informer la prise de décision dans le domaine de l'emploi des jeunes. Un tel plan aidera les professionnels à réfléchir à travers des stratégies visant à encourager l'appropriation des données fondées sur les preuves de l'emploi des jeunes par les principales parties prenantes dès le début, renforcera la demande d'informations sur les progrès et les résultats et contribuera à augmenter la probabilité de faire connaître, comprendre et utiliser les conclusions afin d'améliorer la politique et la programmation.

changements et où se situent les acteurs influents par rapport à d'autres qui essaient aussi d'apporter un changement. Les principaux objectifs de l'utilisation de données fondées sur les preuves doivent être déterminés à la lumière de ces données que les évaluateurs s'attendent à produire et du contexte dans lequel ces résultats seront communiqués. Quand les objectifs ont été établis, il est judicieux de se centrer sur des objectifs plus immédiats et sur les résultats intermédiaires produits par les stratégies et les interventions choisies. Dans un souci de clarté et de centrage, le nombre d'objectifs devrait être à trois au plus.

Engagement des parties prenantes

Au début de la recherche, il est important d'identifier qui sont probablement les parties prenantes pertinentes. Ce sont celles ayant un intérêt évident dans les résultats du programme ou du projet étudié : à ce titre, ces parties peuvent être des décideurs, des organisations de la société civile, le secteur privé, d'autres chercheurs et les bénéficiaires potentiels. Il est important de reconnaître que les organisations d'employeurs et de travailleurs représentent des partenaires formels dans tous les efforts entrepris pour promouvoir

Objectifs

Lors de l'établissement des objectifs devant appuyer l'adhésion aux données fondées sur les preuves dans la formulation de politiques sur l'emploi des jeunes, il est important d'être réaliste quant à l'ampleur des réalisations attendues. Un bon objectif d'adhésion aux données fondées sur les preuves doit préciser clairement la raison pour laquelle les changements proposés sont importants, qui ils affecteront, ce qui doit être fait pour sécuriser ces

de meilleurs résultats sur le marché du travail, bien que l'apport de ces organisations soit souvent négligé dans les stratégies visant à engager des acteurs du gouvernement. Il est important en outre que les parties prenantes devant être engagées puissent être des utilisateurs directs de la recherche ou celles pouvant soutenir votre organisation quand vous prévoyez l'adhésion. De tels « intermédiaires de données fondées sur les preuves » peuvent jouer un rôle important dans la communication des résultats vers le haut.

Quand les parties-prenantes pertinentes sont identifiées, il faut envisager une stratégie appropriée pour l'engagement de chacune d'elles. Cette stratégie doit être élaborée sur la base de l'examen de leur intérêt 'potentiel') dans l'intervention en question et l'ampleur et le type d'engagement nécessaire pour soutenir l'adhésion. Chaque partie prenante aura des intérêts et des perspectives différents, des besoins d'informations et des processus de diffusion des résultats qui leur seront propres sur la base des perspectives et de ces besoins. Prendre le temps de planifier attentivement les méthodes de ciblage des parties prenantes spécifiques garantira l'efficacité des efforts de propagation ultérieurs.

Si vous avez l'intention de cibler des décideurs, vous devez comprendre le contexte et les normes de décision dans le pays ou dans les pays dans lesquels vous travaillez. Cela signifie une claire compréhension des fondamentaux du système politique et des structures décisionnelles au niveau local. À titre d'exemple, on doit comprendre le rôle spécifique des membres du parlement par rapport à celui des ministères et des membres du gouvernement et, dans ce contexte, comment les lois sont adoptées et les programmes élaborés. Au sein du gouvernement, les acteurs de la fonction publique peuvent jouer différents rôles dans l'élaboration de programmes pour les ministres. De telles considérations varient naturellement de

manière importante dans les différents gouvernements dans le monde. Au-delà de ces considérations, la compréhension du calendrier budgétaire et des différentes étapes de la formulation du budget aidera à définir les points d'entrée pour ceux qui cherchent à fournir aux décideurs des données fondées sur les preuves susceptibles d'être traduites en actions.

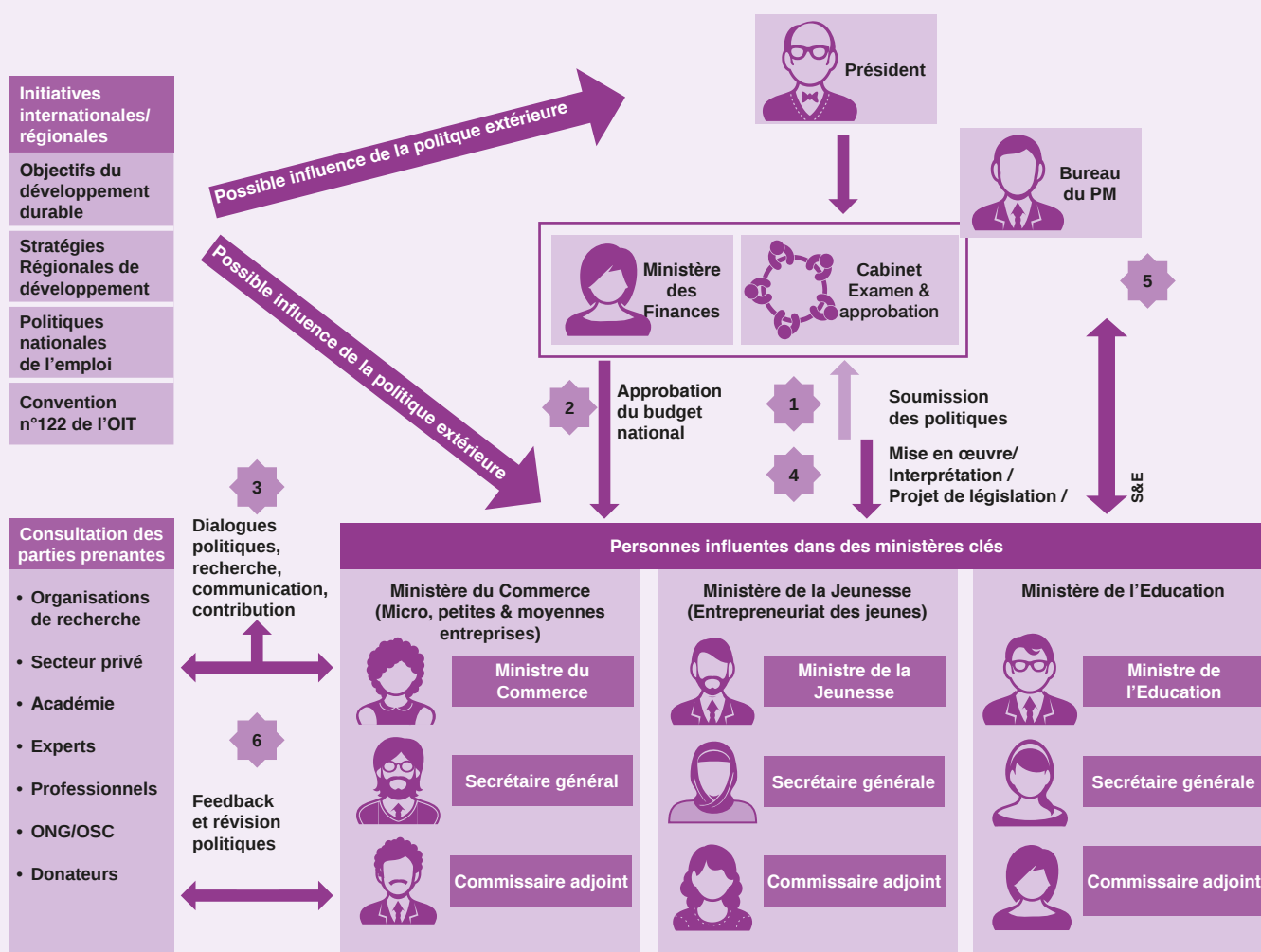
Une fois que l'on a une compréhension de base du processus politique, il est important de découvrir comment fonctionne la politique relative au sujet d'intérêt dans le pays concerné et quels processus politiques pertinents sont en cours. À titre d'exemple, vous pouvez trouver qu'une équipe d'un ministère particulier est chargée de l'emploi des jeunes ou qu'une organisation paraétatique traite de cet aspect de développement politique ou que la responsabilité de votre sujet relève d'organismes gouvernementaux locaux.

Au même moment, en considérant les parties prenantes spécifiques, on ne doit pas se focaliser exclusivement sur les seuls politiciens. Les conseillers et le personnel techniques (ex : personnel parlementaire ou fonctionnaires) jouent un rôle important dans l'orientation des décisions politiques et ils peuvent constituer une bonne source d'informations sur les processus décisionnels formels et informels.

Topographie des influences

La topographie des influences identifie les individus et les groupes ayant le pouvoir d'affecter les décisions importantes concernant un programme ou une approche politique particulière (voir Figure 7.4). Au-delà de la liste initiale de parties prenantes, la topographie des influences renseigne en outre sur la position et les motifs de chacun des acteurs et sur les meilleurs moyens de communiquer avec eux. Cette approche est également connue sous l'appellation de topographie de

FIGURE 7.4: EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES



l'influence des parties prenantes, de topographie du pouvoir ou de sphère d'influence.

Engagement continu

Une fois que le travail de recherche a commencé, il peut être facile d'oublier les parties prenantes autres que celles directement affiliées au projet ou au programme spécifique, jusqu'à ce que les chercheurs soient prêts à leur communiquer des conclusions. Dans l'idéal, on doit maintenir l'engagement auprès des parties prenantes pendant toute la mise en œuvre du programme et de l'étude de la recherche. Cela leur permet de continuer à conseiller l'équipe de recherche sur la mise en œuvre de cette recherche, de garder la recherche à l'esprit et à les rendre probablement plus attentifs aux résultats définitifs. Si les conclusions portent à la controverse (ex : par rapport à l'inefficacité politique), le fait d'avoir des relations avec des décideurs devrait permettre une discussion plus efficace sur les conclusions et, ensuite, sur l'apprentissage politique. Une façon de maintenir les décideurs impliqués est d'inviter certains d'entre eux à siéger au comité de pilotage qui se réunit occasionnellement pour donner des conseils sur les questions émergentes.

TIP



Rédiger des notes percutantes

- Assurez-vous que les conclusions de votre recherche soient présentées dans le contexte des données factuelles existant sur le sujet.
- Assurez-vous de bien exposer pourquoi la recherche que vous présentez est pertinente pour la politique et quelles sont les implications de vos conclusions.
- Rendez votre dossier attrayant: les décideurs sont plus enclins à lire un document bien présenté.
- Résumez les points principaux et présentez-les en première page sous forme de liste.
- Abrégez-le – dans l'idéal en deux à quatre pages.
- Expliquez les acronymes et évitez d'employer un jargon technique (ou expliquez-le clairement).

Une fois que les résultats commencent à apparaître, il est important de trouver un moyen de faciliter non seulement la diffusion des résultats mais aussi la discussion et le feedback. Cela peut se faire en ligne (par des listes de courriels ou des forums de discussion) ; toutefois, les discussions en direct sont généralement plus efficaces. Il est

Encadré 7.12: Notes d'orientation et documents de travail

Notes d'orientation: Les notes d'orientation permettent de communiquer des résultats aux parties prenantes internes et externes. Une note d'orientation présente de manière simple les conclusions principales d'une évaluation, en incluant par exemple des éléments visuels comme des graphiques ou des tableaux, et propose des recommandations d'orientation ou de programmation.

Documents de travail: les chercheurs peuvent travailler en collaboration avec l'équipe du programme pour publier des documents de travail et des articles dans des journaux académiques, afin de présenter les résultats des recherches auprès d'universités ou d'institutions de recherche. Les documents de travail peuvent être publiés et disséminés par les associations académiques auxquelles sont rattachées les chercheurs. Être cité dans des articles académiques est un moyen utile pour accroître la visibilité d'un programme et pour générer de l'intérêt chez les donateurs.

TIP

Recherche de conférences régulièrement organisées sur les données fondées sur les preuves de l'emploi des jeunes:

- Semaine annuelle de l'information de 3ie
- Conférence et séminaires du IZA Institute of Labour Economics
- Conférence annuelle du Economic Research Forum
- Conférence de Making Cents Youth Economic Opportunities
- Colloque de l'OIT sur l'emploi des jeunes

important d'aller vers les décideurs plutôt que de s'attendre à ce qu'ils viennent vers vous. Si vous envisagez d'organiser une réunion de présentation des résultats, demandez-vous si vous n'auriez pas une plus forte participation en organisant cette réunion dans leur « espace ». à titre d'exemple, vous pourriez envisager de rendre une visite à un organisme du gouvernement pour y faire une présentation aux responsables ou à vous rendre au parlement pour vous entretenir avec des membres d'un comité parlementaire pertinent.

SYNTHÉTISATION ET RÉORGANISATION DE LA RECHERCHE

Les résultats de la recherche doivent être publiés dans des formats accessibles à des non-experts et dans un style pouvant être plus approprié pour les décideurs que des articles de revue à l'intention de scientifiques. Il peut s'agir de résumés de recherche ou d'autres productions écrites, comme des fiches d'information ou d'écrire les conclusions sur un blog. Dans le passé, la tendance était de penser que la communication de recherches se faisait principalement par le biais de notes d'orientation. Or celles-ci ne sont pas toujours appropriées pour la recherche en question.

TIP

Synthétiser la recherche

L'approche la plus rigoureuse de synthétisation de données fondées sur les preuves est un examen systématique. Mais elle peut prendre beaucoup de temps à produire et n'est pas toujours la méthode de synthèse la plus appropriée. Il est important de sélectionner une méthode de synthèse appropriée à votre recherche spécifique. Il est particulièrement crucial:

- d'être clair sur la méthodologie employée pour chercher et sélectionner le texte à inclure. Ce peut être la mention des bases de données que vous avez consultées ainsi que la/les chaîne(s) de recherche utilisée(s). Vous pouvez aussi choisir d'effectuer une recherche manuelle, « à effet boule de neige » (recherche de listes de citations d'autres références), application de connaissances personnelles et/ou recommandations d'experts. Pour une revue systématique, l'approche de la recherche doit être convenue dès le début
- être explicite sur la manière dont vous apprécierez la recherche et s'assurer de discuter non seulement de la quantité mais aussi de la qualité des données fondées sur les preuves de la recherche
- assurez-vous d'écrire un résumé clair de la synthèse en mettant en exergue les messages clés pour les décideurs et les professionnels.

Il est important de se rappeler que les communications écrites, en particulier à l'intention des parties prenantes primaires, ne sont pas une fin en soi et qu'elles doivent être utilisées parallèlement à d'autres activités d'influence et d'engagement.

Les programmes de recherche peuvent choisir de communiquer leurs conclusions par des présentations orales lors de conférences et de réunions. Pour un dialogue d'orientation politique direct, le moyen le plus efficace peut

être un engagement dans de brèves rencontres directes avec des décideurs et des parties prenantes. Mais, comme nous l'avons déjà noté, l'effort entrepris pour influencer les orientations politiques est souvent une entreprise à plus long terme visant à façonner progressivement des perspectives politiques. À cet égard, la participation active à des conférences est une façon de toucher un plus large éventail de parties prenantes et d'influencer l'adhésion politique par une voie moins directe. Dans l'espace de l'emploi des jeunes, un certain nombre de conférences réunissent régulièrement divers groupes de parties prenantes autour données fondées sur les preuves et des leçons apprises dans cet espace.

Usage des médias

Les médias, télévision, presse écrite traditionnelle et nouveaux médias, offrent un moyen

non seulement de se rapprocher des décideurs et des principales parties prenantes mais aussi de faire évoluer les perceptions du public sur les questions relatives à l'emploi des jeunes. Toutefois, dans l'ensemble, les chercheurs et les institutions de recherche politique utilisent peu les médias dans leurs efforts de réalisation d'un changement politique. Les journalistes sont enclins à développer des histoires intéressantes pour les visionneurs et les lecteurs, et l'emploi des jeunes n'est à l'évidence pas un sujet à couvrir à cet égard. Le défi pour les chercheurs est de faire connaître leur travail aux journalistes et de le présenter de manière à donner aux journalistes une vision claire de la manière dont ils peuvent en parler de manière intéressante ou intrigante. La check-list ci-dessous est utile car elle indique comment être prêt pour les caméras (ou les journaux) et comment constituer une équipe de réponse rapide dans votre organisation, pouvant répondre aux occasions de médias pertinents.

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Les capacités internes requises d'adhésion à la recherche sont les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour avoir accès, utiliser, créer et communiquer les informations sur la recherche. Les décideurs et leurs équipes d'appui peuvent ne pas maîtriser toutes les connaissances et compétences nécessaires pour évaluer les conclusions d'une recherche et en assurer la mise en œuvre effective au niveau politique. Dans les nations en développement, les limites de capacités sont particulièrement fortes, compte tenu des limites de ressources auxquelles sont confrontés les gouvernements de ces pays. Le passage effectif de la pratique à une politique axée sur les données fondées sur les preuves nécessite un investissement considérable dans le soutien du renforcement des capacités des principaux décideurs et de leur personnel. Pour élaborer

une stratégie d'influence politique, il est donc essentiel d'avoir une stratégie de renforcement des capacités fondées sur une claire identification des insuffisances de capacités.

Pour l'OIT, le développement des capacités vise à promouvoir les capacités institutionnelles des États membres ainsi que des organisations d'employeurs et de travailleurs représentatives, pour faciliter une politique de l'emploi significative et cohérente et un développement durable. Le Centre international de formation de l'OIT à Turin, Italie, joue un rôle important dans le développement des capacités. L'OIT s'est engagée dans le développement des capacités des gouvernements par l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques nationales de l'emploi et du travail ciblant les jeunes mais aussi par le développement des compétences nationales et de

TIP

**Devenir une ressource pour les journalistes**

- Soyez disponible. Donnez aux reporters, en particulier ceux qui travaillent à point d'heures dans les services de presse, le numéro de téléphone de votre domicile et de votre mobile et dites leur que vous êtes toujours disponible.
- Recherchez les journalistes lors de réunions et d'événements publics et donnez-leur votre carte de visite.
- Soyez prêt à être cité. Obliger un reporter à vous rappeler pour avoir votre autorisation d'utiliser une citation réduira les chances d'utilisation de cette citation. Cela peut nécessiter un assouplissement des règles institutionnelles pour se rapprocher des médias.
- Informez-vous des questions. Lisez et commentez intelligemment les développements relatifs à votre cause.
- Ne supposez pas que les journalistes ont reçu les mêmes informations que les vôtres sur les événements thématiques ou les communiqués de presse pertinents.
- Évitez les arguments rhétoriques et idéologiques ; la plupart des journalistes ont déjà entendu tout cela.
- Maîtrisez vos faits : ne communiquez jamais d'informations sans vous assurer de leur véracité.
- Sachez où trouver rapidement des informations ou des contacts et faites-vous rapidement une réputation de source fiable.

plans de formation, de services de l'emploi et de services d'information et de statistiques sur le marché du travail et des systèmes de sécurité sociale.

Les activités de développement des capacités soutenant les organisations d'employeurs en recherche fondée sur les preuves pour l'emploi des jeunes sont limitées. Il est

TIP

**Rendre plus remarquable un rapport ou un communiqué de presse**

- Préparez un bref résumé analytique (3 à 10 pages).
- Postez le résumé sur votre site Web et indiquez le lien dans le communiqué de presse.
- Dans un communiqué de presse, ne mentionnez que quelques faits ou statistiques essentiels, la plupart des articles de nouvelles sont succincts.
- Utilisez des graphiques et des tableaux clairs et ne prévoyez que des paragraphes courts et bien rédigés.
- Connectez le rapport à une « accroche » pour éveiller l'intérêt des journalistes.
- Si possible, indiquez l'évolution des données depuis l'année précédente.
- Créez des titres originaux et intéressants pour les tendances des conclusions.
- Si vous êtes affilié à une institution académique, publiez les communiqués sur son papier à en-tête et utilisez leur bureau de médias pour des contacts avec la presse.
- Rendez les chiffres plus significatifs en faisant des comparaisons ou en les décomposant en unités familières.
- Essayez de publier un bref résumé du rapport en qualité d'opinion d'un invité dans l'éditorial d'un journal.

essentiel de consolider les capacités des organisations d'employeurs dans ce domaine afin de renforcer leur influence politique, les efforts de lobbying et le plaidoyer en faveur d'approches particulières. La base de données fondées sur les preuves sur « ce qui marche » dans l'entrepreneuriat des jeunes, la formation en cours d'emploi et le développement des compétences revêt une importance particulière.

La nécessité est la même pour les organisations de travailleurs. Les organisations de

travailleurs représentent les intérêts des employés, suivant une approche fondée sur les droits axée sur le niveau sectoriel et du lieu de travail. En tant qu'organisations démocratiques, devant rendre compte à leurs membres, un suivi et une évaluation efficaces sont une priorité pour le renforcement des capacités mais échappent aux perceptions traditionnelles de leurs pouvoirs. Pour permettre aux organisations de travailleurs de participer plus effectivement aux processus de formulation des politiques sur l'emploi des jeunes, il faut (i) augmenter le niveau de connaissances au sein des organisations de travailleurs à partir de données fondées sur les preuves de stratégies efficaces pour l'emploi des jeunes (ii) donner des informations et des diagnostics plus facilement accessibles sur le marché du travail et (iii) faciliter l'évaluation des compétences et des connaissances existantes des jeunes.

Les principaux domaines de développement des capacités en recherche fondée sur les preuves sont les suivants :

- ▶ maîtrise de l'information
- ▶ fondamentaux pour une maîtrise intermédiaire des méthodologies de recherche (voir Note 5)
- ▶ communications internes
- ▶ gestion interne des connaissances
- ▶ compétences académiques en rédaction et en synthèse
- ▶ compétences en identification et en appréciation de la recherche fondée sur les preuves sur l'emploi des jeunes
- ▶ connaissances thématiques sur le sujet : développement des compétences, services publics de l'emploi, subventions salariales
- ▶ mesures incitatives (ou dissuasives) à prendre en considération les données fondées sur les preuves.

L'amélioration substantielle de l'utilisation de données fondées sur les preuves fondées sur la recherche dans l'élaboration de politiques et de pratiques nécessite également un effort au niveau des partenaires. L'objectif

est d'améliorer les structures, les processus, les ressources, la gestion et la gouvernance de base. Au niveau du système, des efforts doivent être entreprises pour améliorer les environnements nationaux et régionaux de l'innovation. Il existe de nombreuses approches pour réaliser cette amélioration :

- ▶ établir des partenariats de recherche entre les institutions/universités du nord et du sud, favoriser la coopération entre les institutions de recherche dans les régions en développement (coopération Sud-Sud)
- ▶ apporter un soutien institutionnel aux universités des pays en développement (en particulier, en Afrique sub-saharienne)
- ▶ apporter un soutien aux conseils de recherche nationaux
- ▶ organiser le financement d'institutions de pays en développement pour l'accès à des services de recherche et techniques des partenaires de pays en développement
- ▶ soutenir les communautés de pratique entre les chercheurs et les décideurs travaillant sur un problème ou un secteur spécifiques du développement
- ▶ soutenir les décideurs dans les efforts entrepris pour devenir plus informés des données fondées sur les preuves fondées sur la recherche et des consommateurs plus avertis
- ▶ sponsoriser des programmes collaboratifs régionaux de maîtrise et de doctorat.

Naturellement, pour les organisations de recherche moins importantes et pour les organisations procédant à des études d'évaluation, le soutien au renforcement des capacités nécessaire pour engager effectivement les décideurs et d'autres parties prenantes pertinentes peut être limité par les ressources. Avec cela à l'esprit, ces organisations sont encouragées à personnaliser leurs efforts de communication auprès des décideurs, en décrivant les résultats, les approches méthodologiques et les implications politiques en termes clairs et simples et en mettant du personnel à disposition pour répondre aux questions techniques que les décideurs

pourraient poser. En outre, ces organisations sont encouragées à se rapprocher d'organisations plus importantes, en particulier d'organisations internationales comme l'OIT et la Banque mondiale, en tant que

partenaires dans les efforts de renforcement des capacités pour soutenir l'engagement politique fondé sur des données fondées sur les preuves.

CONCLUSION

La présente note encourage les chercheurs et les spécialistes politiques à diagnostiquer, planifier et renforcer les capacités en recherche fondée sur les preuves sur l'emploi des jeunes et le développement de l'apprentissage et des connaissances qui en résultent. Les stratégies décrites sont des analyses contextuelles de l'emploi, des plans d'utilisation de données fondées sur les preuves, des stratégies de communication et de formation en communication, visant à fournir aux acteurs des deux côtés de la relation des avis pratiques sur un engagement mutuel efficace et à garantir que toute la recherche produite ait des implications politiques positives.

Enfin, il est conseillé aux chercheurs d'utiliser des produits de synthèse comme des revues

systématiques et textuelles rigoureuses pour comprendre comme leur recherche s'inscrit dans la base de connaissances existante sur l'emploi des jeunes. Les produits synthétisés permettent aux programmes d'identifier les questions de recherche qui n'ont pas encore trouvé de réponse adéquate. Cette synthèse aidera les chercheurs non seulement à façonner la recherche de manière à combler productivement les lacunes de connaissances mais aussi à communiquer plus efficacement avec les décideurs et les professionnels dans le contexte d'un plus grand ensemble de données fondées sur les preuves et à démontrer comment le travail en cours pourra améliorer leur capacité de façonner une politique et des programmes efficaces en matière d'emploi des jeunes.



POINTS CLÉS

1. **La base de données fondées sur les preuves soutenant la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques efficaces du marché du travail pour les jeunes augmente** et devrait continuer à s'étendre dans l'avenir. Elle peut parvenir à une meilleure recherche et une meilleure compréhension de « ce qui marche » pour trouver des emplois aux jeunes en combinant les trois types suivants de données fondées sur les preuves. La recherche diagnostique comprend les obstacles et les possibilités de programmation et de prise de décision. La recherche descriptive observe les réalisations et les résultats des programmes et la recherche causale permet d'identifier les liens de cause à effet entre les interventions et leur impact.
2. **L'amélioration de l'utilisation de données fondées sur les preuves dépend à la fois des éléments fournis par les chercheurs et de la demande de ces éléments de la part des décideurs.** Les facteurs de l'offre et de la demande doivent être pris ensemble pour informer le processus politique. Les facteurs critiques déterminant la qualité et la quantité de l'offre sont les compétences, les finances et les informations nécessaires pour produire des données fondées sur les

preuves ainsi que la considération de ce qui est considéré être un élément d'appréciation « acceptable ». La demande est influencée par l'environnement institutionnel, les normes culturelles et les systèmes de gestion des connaissances. L'échange de données fondées sur les preuves porte sur la manière dont la recherche est effectivement communiquée pour relier ces deux « mondes »..

3. Si les contraintes à l'utilisation de données fondées sur les preuves se retrouvent essentiellement du côté de l'offre, alors des approches d'amélioration de la communication et de diffusion de la recherche peuvent être adoptées pour contribuer à faciliter la communication des connaissances et permettre l'apprentissage du côté politique.

Si le problème se trouve du côté de la demande, alors les stratégies peuvent être axées sur l'amélioration de la connaissance et de l'absorption de la recherche par les décideurs en étendant l'expertise en gestion de la recherche et en élaborant une culture d' « apprentissage politique ».

4. **Pour assurer un développement continu et une utilisation efficace de la base de données fondées sur les preuves, les chercheurs et les décideurs doivent déployer des stratégies proactives**, comme la conduite d'analyses contextuelles, le développement de plans d'utilisation de données fondées sur les preuves et la synthétisation, le conditionnement et la



présentation des conclusions de la recherche et la poursuite du développement des capacités.



RESSOURCES CLÉS

- Crewe, E.; Young, M.J. 2002. *Bridging research and policy: context, evidence and links* (Londres, Overseas Development Institute).



- Byrne, J.; Albright, K.; Kardefelt-Winther, D. 2016. *Using research findings for policy-making* (Londres, Global Kids Online).



- CLEAR-AA. 2013. *Demand for and supply of evaluations in selected sub-Saharan African*



countries (Johannesburg, Université du Witwatersrand).

- Dhaliwal, I.; Tulloch, C. 2012. "From research to policy: Using evidence from impact evaluations to inform development policy", *Journal of Development Effectiveness*, Vol. 4, No. 4, pp. 515–536.



- Taylor, B. 2016. *The system of evidence*. (Springfield Center).



RÉFÉRENCES

- ▶ Alcid, A., 2014. *A randomized controlled trial of Akazi Kanoze youth in rural Rwanda*. Report submitted to USAID. Waltham, MA: Education Development Center.
- ▶ Bausch, J.; Dyer, P.; Gardiner, P.; Kluve, J.; Kovacevic, S. 2017. *The impact of skills training on the financial behaviour, employability and educational choices of rural young people: Findings from a Randomized Controlled Trial in Morocco*, (Genève, Employment Policy Department).
- ▶ Broecke, S. 2012. *Tackling graduate unemployment through employment subsidies: An assessment of the SIVP programme in Tunisia*, Document de travail Series No. 158 (Tunis, Banque africaine de développement).
- ▶ Court, J.; Hovland, I.; Young, J. (eds). 2005. "Research and policy in international development: introduction", in *Bridging research and policy in development: Evidence and the change process* (London, ITDG Publishing and the Overseas Development Institute), pp. 3–23.
- ▶ Dhaliwal, I.; Tulloch, C. 2012. "From research to policy: Using evidence from impact evaluations to inform development policy", *Journal of Development Effectiveness*, Vol. 4, No. 4, pp. 515–536.
- ▶ Doyle, K., Kato-Wallace, J., Kazimbaya, S. and Barker, G., 2014. *Transforming gender roles in domestic and caregiving work: preliminary findings from engaging fathers in maternal, newborn, and child health in Rwanda*. *Gender & Development*, 22 (3), pp.515-531.
- ▶ Friedlander, E. and Goldenberg, C., 2016. *Literacy boost in Rwanda: Impact evaluation of a two-year randomized control trial*.
- ▶ Organisation internationale du Travail (OIT). 2011. *Un guide pratique pour les organisations d'employeurs: relever le défi de l'emploi des jeunes* (Turin, Bureau des activités pour les employeurs et Programme des activités pour les employeurs, Centre international de formation de l'OIT).
- ▶ ILO. 2014. *Transition vers le marché du travail des jeunes femmes et hommes au Bangladesh*, Work4Youth Publication Series No. 13 (Geneva).
- ▶ OIT. 2015. *Fooled by randomization: Why RCTs might be the real "gold standard" for private sector development* (Genève).
- ▶ OIT. 2017a. Evaluating the results of an agricultural cooperative support programme: business practices, access to finance, youth employment (Genève).
- ▶ OIT. 2017. *Vers des programmes du marché du travail basés sur des éléments probants en Égypte: défis et perspective* (Genève, Département des politiques de l'emploi).
- ▶ Jacobson, N.; Butterill, D.; Goering, P. 2004. "Organizational factors that influence university-based researchers' engagement in knowledge transfer activities", *Science Communication*, Vol. 25, No. 3, mars, pp. 246–259.
- ▶ Jones, N.; Villar, E., 2008. *Situating children in international development policy: challenges involved in successful*

evidence-informed policy influencing. Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice, 4(1), pp.31-51.

- ▶ Jones, H. 2009. The “gold standard” is not a silver bullet for evaluation, ODI Opinion No. 127 (ODI, Londres).
- ▶ Klein, J.-F. 2016. *Work4Youth: Improving decent work opportunities through knowledge and action – Final evaluation* (Genève, Bureau d'évaluation, OIT).
- ▶ Kluge, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F.; Witte, M. 2017. *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*, Campbell Systematic Reviews 2017:12.
- ▶ Newman, K.; Capillo, A.; Famurewa, A.; Nath, C.; Siyanbola, W., 2013. *What is the evidence on evidence-informed policy making? Lessons from the International Conference on Evidence-Informed Policy Making*. Int Netw Availab Sci Publ.
- ▶ Pamuk, H., Bulte, E. and Adekunle, A.A., 2014. *Do decentralized innovation systems promote agricultural technology adoption? Experimental evidence from Africa*. Food Policy, 44, pp.227-236.
- ▶ Premand, P.; Brodmann, S.; Almeida, R.; Grun, R.; Barouni, M. 2012. *Entrepreneurship training and self-employment among university graduates: Evidence from a randomized trial in Tunisia*, IZA Discussion Paper No. 7079 (Bonn, Institut de l'étude du travail (IZA)).
- ▶ Saavedra, J.E. 2016. *The effects of conditional cash transfer programs on poverty reduction, human capital accumulation and wellbeing*, document prepare pour la reunion du groupe d'experts des Nations Unies sur les “Stratégies d'éradication de la pauvreté pour parvenir à un développement durable pour tous”, New York, 1–3 juin.
- ▶ Saavedra, J.E.; García, S. 2012. *Impacts of conditional cash transfer programs on educational outcomes in developing countries: a meta-analysis*, RAND Labor and Population working paper series, WR-921-1.
- ▶ Stone, D. 2009. “RAPID Knowledge: 'Bridging research and policy' at the Overseas Development Institute”, *Public Administration and Development*, Vol. 29, No. 4, pp. 303–315.
- ▶ Taylor, B. 2016. *The system of evidence*. (Springfield Center).
- ▶ Weiss, C.H. 1977. “Research for policy's sake: The enlightenment function of social research”, *Policy Analysis*, Vol. 3, No. 4, pp. 531–545.
- ▶ Weiss, C.H. 1999. “The interface between evaluation and public policy”, *Evaluation*, Vol. 5, No. 4, p. 468.



Étude de cas

UTILISATION DE DONNÉES FONDÉES SUR LES PREUVES SUR LES EFFETS D'UNE FORMATION PROFESSIONNELLE SUR LE COMPORTEMENT FINANCIER ET L'EMPLOYABILITÉ DES JEUNES AU MAROC

La présente étude de cas est basée sur le rapport d'impact "Impact d'une formation professionnelle sur le comportement financier, l'employabilité et les choix éducatifs de jeunes ruraux" publié par l'OIT (Bausch et al., 2017)

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la présente étude de cas, les lecteurs pourront faire preuve des acquis d'apprentissage suivants :

- déployer une combinaison d'outils stratégiques pour communiquer avec un impact maximum les conclusions de l'évaluation

- utiliser des stratégies appropriées pour relancer la demande d'évaluations et faire correspondre la demande à l'offre de données fondées sur les preuves.

Introduction et contexte de l'étude de cas

En 2015, les jeunes âgés de 15 à 29 représentaient 27 pour cent de la population totale du Maroc. Un nombre croissant de ces jeunes est confronté à de graves défis dans leurs tentatives de s'assurer un emploi rémunéré dans leur transition de l'école à la vie active. Le chômage des jeunes reste élevé et presque 90 pour cent des jeunes femmes et environ 40 pour cent des jeunes hommes non scolarisés sont soit au chômage, soit hors du marché du travail.

Au-delà des obstacles largement rapportés auxquels ils sont confrontés dans la sphère de l'emploi, les jeunes Marocains doivent faire face à un défi économique plus important d'exclusion. Ils s'efforcent d'établir de solides fondations financières et obtenir des services financiers qui devraient les autonomiser davantage en tant qu'acteurs économiques, notamment des épargnes ou des prêts pour décupler leurs gains futurs. Selon la Banque mondiale, les adultes marocains âgés de moins de 35 ans ont le plus faible niveau de connaissance des fournisseurs financiers et leurs services. Un autre rapport de la Banque mondiale souligne que, 81,4 pour cent des jeunes interrogés au Maroc identifient l'accès à des finances comme le principal obstacle à la création et à la conduite de leurs propres affaires.

Le gouvernement et les ONG ont de plus en plus recours à des interventions du côté de l'offre et axées sur les jeunes pour doter les jeunes Marocains des compétences et des connaissances dont ils ont besoin en tant qu'acteurs économiques et pour entrer dans le monde du travail.

La présente étude de cas porte sur l'une de ces interventions, appelée *100 heures pour réussir*, ayant ciblé des jeunes âgés de 15 à 25 ans et vivant dans la région du Maroc Oriental.² Ce programme était constitué de trois principaux modules : inclusion financière, dynamique de la vie et entrepreneuriat. Une évaluation a été commandée pour évaluer l'impact de *100 heures pour réussir* sur divers résultats liés à l'inclusion financière, à l'employabilité et à l'acquisition de capital humain. L'évaluation portait sur 1815 jeunes ayant manifesté leur intérêt de participer à la formation. En partant de la conception d'un Essai de contrôle randomisé (ECR), deux groupes ont été créés – un groupe de traitement de 915 jeunes et un groupe de contrôle de 900 jeunes – qui en moyenne partageaient des caractéristiques identiques et ne différaient que et ne différaient que par rapport à l'exposition au programme. Une enquête initiale et une enquête de suivi ont été effectuées à trois ans d'intervalle.

² Le cours 100 heures pour le succès a été une composante primaire du plus vaste projet YouthInvest, mis en œuvre par Mennonite Economic Development Associates avec un financement de la Fondation MasterCard.

Partie I : Communication des résultats de l'évaluation

Conclusion de l'évaluation

100 heures pour réussir a eu un impact fort, positif et hautement significatif de 27 points de pourcentage sur la probabilité pour les participants de conserver un compte d'épargne, mesuré plus de deux ans après la fin de l'intervention. Cet effet était consistant dans les groupes genre et les groupes d'âge et aux niveaux établis pour les ménages. L'effet sur le maintien d'un compte d'épargne était plus fort chez les femmes (32 points de pourcentage) que chez les hommes (21 points de pourcentage). Cela suggère que des femmes n'ayant pas été exposées à la formation sont moins enclines à conserver un compte d'épargne indépendant (en raison de normes culturelles).

Des individus plus âgés ont semblé également bénéficier davantage des connaissances financières et de la formation de sensibilisation en affichant un impact prononcé et significatif d'écarts types de 0,6 sur l'indice de la littératie financière. Peu d'éléments prouveraient que cela a également été vrai, dans une moindre mesure, pour les hommes et les jeunes appartenant à des ménages plus aisés.

Rien ne prouve que les effets sur la conservation d'un compte d'épargne et la littératie financière se soient traduits en impacts sur l'épargne réelle ni qu'il y ait eu une augmentation statistiquement importante de l'utilisation auto-rapportée d'un budget de conservation de finances personnelles.

Il est prouvé que les participants appartenant à des ménages plus aisés auraient probablement davantage emprunté depuis le début de la formation, sans doute encouragés de considérer l'emprunt comme une option viable pour décupler leurs revenus

futurs et atteindre les objectifs financiers. Et bien que leur participation ait pu encourager les jeunes de ménages moins aisés à rechercher des prêts, le manque de caution ou de crédit lié à la réputation aurait pu avoir limité des taux d'emprunt plus élevés.

L'étude ne trouve pas de preuve d'effets à long terme sur l'auto-efficacité et les capacités auto-rapportées en leadership, travail en équipe, résolution des problèmes et disposition à prendre des risques. Le moment de l'enquête de suivi (un an plus tard qu'initialement prévu) semble pertinent : trois ans après l'enquête initiale, tout effet semble s'être évanoui ou avoir été surmonté par d'autres facteurs d'influence tels que les efforts pour trouver un emploi ou pour atteindre d'autres objectifs à long terme.

Des effets mitigés ont été enregistrés sur la participation au marché du travail et les choix éducatifs, les participants masculins, les participants plus âgés et ceux appartenant à des ménages plus aisés sont considérablement plus enclins à poursuivre leurs études tout en restant en même temps hors de la force de travail. Pour ces trois sous-groupes, les résultats suivent deux tendances : les participants avaient tendance à rester plus longtemps dans le système éducatif et, s'ils le faisaient, ils étaient moins enclins à chercher un emploi ou à travailler. Ce comportement semble être en cohérence avec un plus grand investissement des jeunes dans l'éducation en étant assidus plus longtemps et en consacrant moins de temps à des activités du marché du travail. Il y a une certaine justification à considérer que l'exposition de ces sous-groupes à la formation ait amené certains d'entre eux à considérer qu'investir dans leur éducation

les aiderait à atteindre leurs objectifs à long terme plus facilement qu'en entrant sur un difficile marché du travail.

Rien ne prouve que la participation à la formation ait systématiquement affecté les résultats du marché du travail à long terme ou les choix d'éducation des femmes, des plus jeunes et des participants à la formation moins aisées.

Un niveau élevé d'attrition dans l'enquête de suivi qui a essentiellement diminué de moitié d'ampleur par rapport à l'enquête initiale, a réduit le pouvoir statistique de l'étude. Ce facteur a gravement limité les possibilités de désagréger les conclusions en catégories socioéconomiques, démographiques et géographiques



Thèmes de discussion

1. L'interlocuteur du gouvernement pour *100 heures pour réussir* était le Ministère de l'Intérieur et en particulier son Initiative nationale du développement humain (INDH). Le responsable de l'INDH souhaite un résumé en trois points sur les conclusions de l'évaluation d'impact et ses implications pour les jeunes Marocains. Qu'écririez-vous ?
2. L'équipe de l'INDH souhaite savoir quels outils ils devraient utiliser pour accroître l'adhésion aux données fondées sur les preuves de l'évaluation. Pouvez-vous identifier un processus par étapes à leur intention ?

Partie II : Renforcement de la demande

Peu après l'achèvement de l'évaluation, le responsable de l'INDH a lu un article dans une lettre d'information très diffusée sur le développement qui disait :

« Les méthodologies expérimentales et quasi-expérimentales nécessitent un modèle d'intervention « de dosage » pour une réalisation uni-taille standard – comme un cours de formation – pour tous les participants, indépendamment de leur situation individuelle. C'est un peu comme donner une pilule identique à tous les patients considérés avoir une maladie particulière. Cela nécessite un contrefactuel plausible (trouver un groupe suffisamment important pour représenter un cas similaire à celui de ceux recevant l'intervention). Dans ces conditions, il est plus facile, pour certaines parties des programmes, de démontrer l'impact bénéfique et

plus difficile pour d'autres. Cela convient, par exemple, pour la fourniture de vaccins et de repas scolaires ou pour les transferts en espèces et la formation.

Dans d'autres domaines, le travail est moins vérifiable dans de telles approches. Cela concerne la communication et le plaidoyer où de nombreux facteurs complexes et interdépendants produisent un changement (plutôt qu'une seule intervention) et les approches sectorielles où il est impossible d'identifier un groupe de comparaison plausible pour représenter ce qui se serait produit sans l'intervention. Dans un climat où les décisions politiques sont prises sur les seules « données fondées sur les preuves », ces types de domaines complexes peuvent se produire dans le cadre de pressions injustifiées ou

perdre des financements car ils ne peuvent pas être facilement évalués. Ce biais n'est pas seulement injustifié car il pourrait produire des incitations contraires aux pratiques essentielles et aux leçons durement apprises sur l'efficacité de l'aide, l'obligation de rendre compte et l'apprentissage et sur la manière dont se produit un changement durable. Les approches fondées sur les preuves d'impact

mettent donc en danger l'apprentissage des interventions de développement ».⁴

La lettre d'information a été largement diffusée dans l'INDH. Le personnel de l'INDH s'inquiète aujourd'hui que l'évaluation expérimentale, tout en donnant des résultats intéressants, puissent donner lieu à une prise de décision biaisée.



Thèmes de discussion

1. Que feriez-vous pour renforcer la demande de données fondées sur les preuves dans l'INDH d'éléments d'appréciation.
2. Êtes-vous d'accord avec l'article ? Y a-t-il un risque lié à ce type de biais décisionnel ?

⁴ Adapté de Jones, 2009.



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/tageem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712