

SOMMAIRE

REMERCIEMENT.....	5
INTRODUCTION.....	5
PARTIE I :.....	2
LES APPROCHES POSSIBLES D’EVALUATION.....	2
CHAPITRE I : Définition des concepts et techniques pour l’évaluation d’impact.....	3
1.1. Evaluation à la base de théorie.....	4
1.2. Conception expérimentale.....	5
1.2.1. Avantages.....	6
1.2.2. Inconvénients.....	6
1.3. Conception quasi-expérimentale.....	7
1.3.1. Avantage.....	7
1.3.2. Inconvénient.....	7
1.4. Analyse cout-bénéfice et de la rentabilité.....	8
CHAPITRE II : Démarches clés dans la conception et la mise en œuvre des évaluations d’impact.....	10
2.1. Déterminer l’opportunité d’effectuer une évaluation.....	10
2.2. Clarifier les objectifs de l’évaluation.....	12
2.3. Explorer la disponibilité des données.....	13
CHAPITRE III : Les différents types de méthodes d’évaluation.....	17
3-1- Le liste de contrôle.....	17
3-2- Le matrice d’impact.....	18
3-3- Les méthodes d’aide à la décision.....	18
3-3-1-Présentation.....	18
3-3-2-Aide multicritères à la décision.....	18
3-3-3-Méthode de pondération des critères.....	19
3-4- La méthode de collecte de données.....	19
3-4-1 Dépouillement de la documentation spécialisée.....	20
3-4-2-Etude de dossier.....	22
3-4-3-Observation direct.....	23
3-4-4-Enquête.....	24
3-4-5-Consultation des experts.....	26
3-5- La méthode analytique.....	27
3-5-1- Analyse statistique.....	28
3-5-2-Analyse de l’information quantitative.....	33
3-5-3-Utilisation de modèle.....	35
3-5-3-1- Modèles de simulation.....	35
3-5-3-2-Modèle entrée-sortie.....	36
3-5-3-3-modèle microéconomique.....	37
3-5-3-4-Modèle macroéconomique.....	38
3-5-3-4-Modèle statistique.....	39
3-5-4-Analyse cout-avantage cout-efficacité.....	40
PARTIE II :.....	44
LES METHODES APPLICABLES.....	44
CHAPITRE I : Avantage et inconvénients de chaque méthode.....	45
1-1-Les liste des contrôle.....	45
1-2-Matrices d’impact.....	45
1-3-Méthodes d’aide à la décision.....	45
1-4-Méthode de collecte de données.....	46
1-4-1-Dépouillement de documentation spécialisée.....	46
1-4-2-Etude de dossier.....	48
1-4-3-observation direct.....	50
1-4-4-Enquête.....	51

1-4-5-Consultation des spécialistes	52
1-5-Méthode analytique.....	53
1-5-1-Analyse statistique.....	53
1-5-2-Analyse de l'information quantitative.....	55
1-5-3-Utilisation de modèle.....	55
1-5-3-1-Modèle de simulation.....	55
1-5-3-2-Modèle entrée-sortie.....	56
1-5-3-3-Modèle microéconomie.....	56
1-5-3-4-Modèle macroéconomie.....	56
1-5-3-5-Modèle statistique.....	57
1-5-4-Analyse cout-avantage cout-efficacité.....	57
CHAPITRE II Quelle méthode pour quel projet ?	59
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE	62

INTRODUCTION

La mise en œuvre de projet de développement s'accompagne d'études préliminaires et de préfaisabilités avant l'exécution proprement dite. Dans ce cas, on pourrait être sûr que le projet va produire de conséquences positives sur le milieu récepteur.

Dès que le projet est fini, on peut vérifier si le projet ait l'effet désiré ou non, si l'objectif est atteint, s'il y a changement entre la situation avant projet et après. La pertinence de cette vérification dépend de la méthode utilisée afin qu'on puisse cerner l'impact de projet.

Il y a plusieurs méthodes pour évaluer mais le problème pour l'évaluateur c'est d'en choisir quelle est la meilleure, quelle méthode est adoptée à la nature du projet, au contexte de son exécution? Est ce qu'il y a de méthode plus efficace pour un tel projet mais moins efficace pour un autre ?

Telles sont les questions qui se posent avant de faire l'évaluation d'un projet. L'objectif de ce mémoire est d'y répondre afin de dégager l'approche méthodologique de projet pour l'évaluation d'impact.

Ce travail va donc comprendre DEUX grandes parties :

Dans la première, on va essayer de parler les approches possibles de l'évaluation qui englobe trois chapitres dont a) définition et concept de l'évaluation b) les démarches clés dans la conception de l'évaluation c) les différents types de méthodes d'évaluation.

Dans la deuxième partie, on va prendre quelques méthodes applicables dans le cas y afférent qui aura trois chapitres dont a) avantages et inconvénients de chaque méthode b) discussion pour chaque méthode c) choix de méthode pour un projet.

PARTIE I

LES APPROCHES POSSIBLES

D'EVALUATION

CHAPITRE I : Définition des concepts et techniques pour l'évaluation d'impact

Une évaluation globale se définit dans la littérature comme une évaluation qui intègre le contrôle, l'évaluation du processus, l'évaluation du cout-bénéfice et l'évaluation d'impact. Cependant chacune de ces composantes est nettement différente. Le contrôle aidera à évaluer si un programme est mis en œuvre comme il a été planifié. Un système de contrôle de programme permet la rétroaction continue sur l'état de la mise en œuvre du programme, l'identification du problème spécifique comme ils apparaissent. L'évaluation du processus traite du fonctionnement du programme et se concentre sur des problèmes de prestation de service. Les évaluations cout-bénéfice ou de rentabilité évaluent des coûts de programme (monétaire ou non monétaire), en particulier leur relation avec des utilisations alternatives de même ressources et de bénéfices produits par le programme. Et finalement l'évaluation d'impact est destinée à déterminer de façon plus large si le programme a eu l'impact désiré sur des individus, des ménages et des institutions et si ces effets sont attribuables à l'intervention du programme. Les évaluations d'impact peuvent aussi explorer des conséquences imprévues, soit positives soit négatives sur les bénéficiaires. (Source : *Evaluation de l'impact de projet de développement sur la pauvreté* Manuel à l'attention des praticiens. Banque Mondiale)

Certaines des questions traitées dans l'évaluation d'impact sont entre autre : quel a été l'impact du projet sur les bénéficiaires ? Certaines améliorations ont-elles résulté directement du projet ou bien auraient-elles de toute façon été obtenues ? La conception du programme pouvait-elle être modifiée pour améliorer l'impact ? Les dépenses étaient-elles justifiées ?

Ces questions ne peuvent pas, cependant, être simplement évaluées par les résultats d'un projet. D'autres facteurs ou événements peuvent être en corrélation avec les résultats, sans être engendré par le projet. Pour assurer la rigueur méthodologique, une évaluation doit estimer les effets contre factuels c'est-à-dire ce qui sera arrivé si le projet n'avait jamais vu le jour ou ce qui aurait pu arriver. Pour déterminer la comparaison contre factuelle. Il est nécessaire de distinguer l'effet des autres facteurs une tâche quelque peu complexe. Cela se fait à travers la comparaison de groupes témoins (ce qui ne participent pas à un programme ou n'en reçoivent de bénéfices) avec les groupes cibles (les individus qui reçoivent l'intervention). Les groupes témoins sont choisis aléatoirement de la même population que les participants au programme tandis que le groupe de comparaison est tout

simplement le groupe qui n'est pas pris en compte par l'étude du programme. Les groupes de comparaison aussi bien que les groupes de contrôle devraient rassembler au groupe cible en tous points. La seule différence entre les groupes étant la participation au programme.

La détermination de la comparaison contre factuelle est au cœur de la conception d'évaluation. Elle peut être réalisée selon plusieurs méthodologies regroupées en deux grandes catégories, des conceptions expérimentales (aléatoire) et des conceptions quasi-expérimentales (non aléatoire). Il est cependant difficile de distinguer l'impact de programme des conditions contre factuelles qui peuvent être affectées par l'histoire, la distorsion de la sélection et la contamination

1.1. Evaluation à la base de théorie

La prémisse des évaluations à base de théorie est que les programmes et projets sont basés sur une théorie explicite ou implicite sur comment et pourquoi un programme va réussir. L'évaluation serait alors basée sur l'évaluation de chaque théorie et hypothèse d'un programme pendant la mise en œuvre plutôt qu'à mi-parcours ou après que le projet a été achevée. Dans la conception de l'évaluation, la théorie sous-jacente est présentée en plusieurs micro étapes avec les méthodes ensuite élaborées pour la collecte de données et l'analyse pour le déroulement des hypothèses. Si les événements ne se passent pas comme prévu l'évaluation peut indiquer avec une certaine confiance ou, pourquoi et comment la défaillance est arrivée. (Source : *Evaluation de l'impact de projet de développement sur la pauvreté* Manuel à l'attention des praticiens ; Banque Mondiale)

L'approche met l'accent sur les réponses des participants aux activités de programme. Les théories dirigent l'attention d'évaluateur sur des types d'impacts probables à court et à long terme. Parmi les avantages, il y a d'abord que l'évaluation fournit des indications rapides de l'efficacité de programme pendant la mise en œuvre du projet. S'il y a des défaillances pendant la mise en œuvre, il est possible de les situer le long du parcours

L'approche aide à exprimer comment et pourquoi les effets se sont produits. Si les événements se passent comme prévu l'évaluation peut indiquer avec une certaine confiance comment les effets se sont produits. En suivant l'ordre des étapes, il est possible de suivre à la trace les micro étapes qui ont conduit de ressources du programme jusqu'aux résultats

Les défauts de l'approche sont semblables à beaucoup d'autres méthodologies, particulièrement :

Des hypothèses identifiables et des théories peuvent être en soi complexe

Les évaluateurs peuvent rencontrer des problèmes pour mesurer chaque étape, à moins que les données et les instruments corrects ne soient disponibles

Des problèmes peuvent surgir dans l'appréciation de l'effort parce que les déclarations théoriques peuvent être trop générales pour permettre une appréciation très nette, et il peut y avoir les problèmes d'interprétation qui rendent difficile la généralisation des résultats

Un exemple de la technique à base de théorie est piloté par le Département des Opérations et d'Évaluation de la Banque Mondiale pour évaluer l'impact des fonds d'investissement social sur le processus de prise de décision au niveau de la communauté, les structures de pouvoir traditionnelles et les relations et la capacité de la communauté, la confiance et le bien être. Ce sera basé sur la théorie que les groupes prioritaires peuvent efficacement mettre en œuvre un projet, le faire fonctionner et sauvegarder l'investissement créé par le projet. Un jeu des hypothèses principales et des sous hypothèses a été exposé et sera évalué en employant des données existantes d'enquête sur les ménages aussi bien qu'un instrument d'enquête particulièrement conçu pour un échantillon plus restreint et des groupes cibles.

1.2. Conception expérimentale

Les conceptions expérimentales également connues comme aléatoires sont généralement considérées comme la plus solide des méthodes d'évaluation. En affectant de manière aléatoire l'intervention parmi les bénéficiaires éligibles, le processus de nomination lui-même crée les groupes cibles et les groupes témoins comparables qui sont statistiquement équivalents les uns les autres étant donnés les tailles d'échantillons appropriées. C'est un résultat très positif parce que, dans la théorie les groupes témoins produits par la nomination aléatoire servent comme une parfaite comparaison contre factuelle libre des questions de distorsion de sélection incommode qui existent dans toutes les évaluations.

1.2.1. Avantages

L'avantage principal de cette technique est la simplicité dans l'interprétation de résultat – l'impact du programme sur le résultat que l'on évalue par la différence entre les moyennes des échantillons du groupe cibles et les groupes témoins. Le fait d'avoir des groupes de contrôle et des groupes cibles a alors permis aux évaluateurs de déterminer clairement l'impact d'un projet.

1.2.2. Inconvénients

En pratique, plusieurs problèmes subsistent : D'abord la simulation de distribution aléatoire peut être contraire à la morale par suite du refus des bénéfices ou services aux membres autrement éligibles de la population pour les objectifs de l'étude. Un exemple extrême serait le refus de traitement médicale qui peut s'avérer être d'importance vitale pour certaine tranche d'une population. Deuxièmement, il peut être politiquement difficile de fournir une intervention à un groupe et pas à un autre. Troisièmement, la portée du programme peut signifier qu'il n'y a pas de groupe de non cible en tant que tels, avec un projet ou un changement de politique qui a une large portée. Quatrièmement, des individus au sein des groupes témoins peuvent changer certaines caractéristiques d'identification pendant l'expérience, ce qui pourrait infirmer ou affecter les résultats. Si, par exemple, les gens se déplacent à l'intérieur et à l'extérieur d'un secteur de projet, ils peuvent s'y déplacer. Alternativement, les gens à qui on a refusé un avantage de programme peuvent le chercher par des sources alternatives ou ceux à qui un programme est destiné peuvent ne pas jouir de l'intervention. Cinquièmement, il peut être difficile d'assurer que la sélection est vraiment aléatoire. Et finalement, des conceptions expérimentales peuvent être coûteuses et prendre beaucoup de temps dans certaines situations, particulièrement dans la collecte de nouvelles données.

La planification rigoureuse peut permettre de surmonter certaines de ce problème dans la mise en œuvre de conceptions expérimentales. La sélection aléatoire de bénéficiaire constitue une voie. Cela peut être pour fournir à la fois un mécanisme d'attribution politiquement transparent et la base d'une conception d'évaluation saine comme le budget où des contraintes d'informations rend souvent impossible d'identifier exactement et d'atteindre les bénéficiaires les plus éligibles. Une deuxième voie se propose d'inclure des groupes témoins dans le programme à une étape postérieure une fois que l'évaluation a été conçue et amorcée. Dans cette technique, le choix aléatoire détermine

plutôt quand le bénéficiaire éligible reçoit le programme ou s'il ne le reçoit pas. Finalement la simulation de distribution aléatoire peut être appliquée dans un sous ensemble de bénéficiaires également éligibles, en atteignant tous les candidats les plus éligibles et en refusant les bénéficiaires au moins éligibles.

1.3. Conception quasi-expérimentale

Des méthodes quasi-expérimentales (non aléatoire) peuvent être employées pour effectuer une évaluation quand il n'est pas possible de constituer les groupes cibles et de comparaison par une conception expérimentale. Ces techniques produisent les groupes de comparaison qui ressemblent au groupe cible, au moins dans des caractéristiques observées, par de méthodologie d'économétrie, qui comprennent des méthodes correspondantes, des méthodes de différence doubles, des méthodes de variables instrumentales et de comparaisons réflexives. Quand ces techniques sont employées, les groupes de traitement et les groupes de comparaison sont d'habitude choisis après l'intervention en employant des méthodes non aléatoires. Donc, des contrôles statistiques doivent être appliqués pour traiter des différences entre les groupes cibles et les groupes de comparaison et des techniques de correspondances sophistiqués doivent être utilisés pour constituer un groupe de comparaison qui est aussi semblable que possible au groupe cible

1.3.1. Avantage

L'avantage principal des conceptions quasi-expérimentales est qu'elles peuvent partir de sources de données existantes et sont aussi souvent les plus rapides et peu coûteuse à mettre en œuvre et elles peuvent être exécutées après qu'un programme a été mise en œuvre, compte tenu des données existantes suffisantes.

1.3.2. Inconvénient

Les principaux inconvénients des techniques quasi-expérimentales sont : la fiabilité de résultat est souvent réduite puisque la méthodologie est statistiquement moins rigoureuse les méthodes peuvent être statistiquement complexe et il y a un problème de sélection biaisé. En créant un groupe de comparaison plutôt que d'en choisir un aléatoirement

Beaucoup de facteurs peuvent affecter la fiabilité de résultat. La complexité statistique exige l'expertise considérable dans la conception d'évaluation et dans l'analyse et l'interprétation de résultats. Cela ne peut pas toujours être possible, particulièrement dans certaines circonstances des pays en développement.

Le problème de distorsion de choix tient au fait que les sous-groupes d'une population cible participent différemment à un programme, affectant ainsi l'échantillon et en fin de compte les résultats. Il y a deux types de sélections biaisées : ceux en raison des différences observables ou autre dans les données et ceux en raison des différences non observables (pas dans les données) souvent appelées sélection biaisée. Une sélection biaisée observable pourrait comprendre les critères de choix par lesquels un individu est identifié, comme l'emplacement géographique, la scolarisation ou la participation au marché de travail. Les éléments non observables qui peuvent biaiser les résultats du programme pourraient inclure la capacité individuelle, l'empressement à travailler, des rapports de famille et un processus subjectif de choix (souvent politiquement orienté) des individus pour un programme. Les deux types de distorsions de sélection peuvent engendrer des résultats imprécis, comprenant une sous estimation et une sur estimation d'impacts réels de programme d'impacts négatifs, quand les impacts réels sont positifs (et vice versa) et des impacts statistiquement in significatifs quand les impacts réels du programme sont significatifs et vice versa. Il est possible de maîtriser le biais par des techniques statistiques comme la combinaison et les variables instrumentales, mais il est très difficile de les corriger entièrement.

Parmi les techniques de conception quasi-expérimentale, les techniques de combinaisons mixtes sont généralement considérées comme une seconde meilleure alternative la conception expérimentale. La majorité de la littérature sur la méthodologie de l'évaluation est centrée sur l'utilisation de ce type d'évaluation, reflétant tant la fréquence d'utilisation des groupes de comparaisons que les nombreux défis posés par le fait d'avoir de groupe de comparaison moins meilleur

1.4. Analyse cout-bénéfice et de la rentabilité

Ce type d'analyse n'est pas strictement concerné par des mesures d'impact, il permet au décideur de mesurer l'efficacité d'un programme en comparant des interventions alternatives sur la base du coût de production d'un résultat donné. Il peut énormément accroître les implications de la politique de l'évaluation de l'impact et doit donc aussi être inclus dans la conception de n'importe quelle évaluation d'impact.

L'analyse du coût-bénéfice essaie de mesurer l'efficacité économique des dépenses d'un programme par rapport aux bénéfices d'un programme, en termes monétaires. Pour beaucoup de projet, particulièrement, dans les secteurs sociaux, il n'est pas possible de mesurer tous les bénéfices en termes monétaires. Par exemple, les bénéfices d'un programme de fourniture scolaire (livres, matériels didactiques) devraient être une éducation accrue. Au lieu de mesurer les résultats monétaires, les résultats de réalisation de l'éducation pourraient être exploités pour évaluer quantitativement les bénéfices, ce qui exigerait l'analyse de la rentabilité. Les concepts pour les deux types d'analyses sont les mêmes

Les principales étapes de l'analyse du coût-bénéfice ou de rentabilité doivent identifier toutes les dépenses et tous les bénéfices d'un projet et calculer ensuite une proportion du coût par rapport à l'efficacité. Dans le calcul de dépenses, la valeur de l'intervention doit être incluse aussi bien que toutes les autres dépenses, comme l'administration, la prestation de service, les dépenses d'investissement (escompté à la valeur présente nette). La valeur monétaire des marchandises ou services gratuitement fournis, les dépenses sociales comme la détérioration environnementale et les risques pour la santé. Les bénéfices peuvent être monétaires comme le gain ou le nombre d'unités livrées, des résultats du test ou des améliorations de santé. Quand les bénéfices ne peuvent être évalués quantitativement, il est possible d'employer les indicateurs subjectifs comme le système d'indemnité ou de classement. Cette approche cependant peut être biaisée dans l'interprétation des résultats subjectifs.

Une fois que les dépenses et les bénéfices ont été arrêtés, le ratio de rentabilité (R) est donc $R = \text{coût} / \text{unité (ou bénéfice)}$. Ce ratio peut ensuite être comparé à travers des interventions pour mesurer l'efficacité. En théorie, cette technique est tout à fait directe. En pratique, cependant, beaucoup de risques impliqués dans l'identification et la qualification des coûts et bénéfices. Il est important de s'assurer que des indicateurs appropriés soient choisis, que les méthodologies et les hypothèses économiques employées soient cohérentes à travers les ratios, et que les ratios soient effectivement comparables. Et comme dans d'autres techniques employées dans l'analyse d'impact, l'évaluation de la rentabilité peut être mieux faite quand on inclut dans la conception de l'évaluation dès les toutes premières étapes. Cela permet de collecter l'information sur le coût et bénéfice nécessaire et d'assurer la cohérence.

CHAPITRE II : Démarches clés dans la conception et la mise en œuvre des évaluations d'impact

Entreprendre une étude d'impact peut être simulant et coûteux avec des questions relatives à la mise en œuvre qui surgissent continuellement. Ces défis mettent en évidence l'importance d'une étude bien conçue, une équipe engagée et hautement qualifiée et une bonne communication entre les membres de l'équipe de l'évaluation. En incorporant dès le départ l'évaluation dans la conception d'un projet, il sera possible d'obtenir des résultats en temps opportun pour que les conclusions puissent être utilisées pour les réajustements à mi-parcours des composantes spécifiques.

Indépendamment de la taille, du type du programme, ou de méthodologie employée pour l'évaluation, il y a plusieurs démarches clés à effectuer. Ce chapitre fournira un exposé de ces démarches ainsi qu'un exposé de nombreuses questions qui peuvent surgir dans la mise en œuvre. La succession de ces démarches est critique particulièrement pour assurer la collecte des données nécessaires avant que le projet n'entre en exécution. La planification faite à temps fournit l'occasion de faire une simulation aléatoire, de construire a priori des comparaisons parallèles, de collecter des données de bases et d'identifier des enquêtes qui pourraient être utilisées dans une approche associant des résultats de tendance

Tout le travail de conception et de collecte de données initiale doit se faire pendant l'identification et la préparation du projet. Idéalement, quelques résultats seront disponibles pendant la mise en œuvre du projet de façon qu'ils puissent servir à l'amélioration de la conception du projet si nécessaire.

2.1. Déterminer l'opportunité d'effectuer une évaluation

Une première décision est de savoir si une évaluation d'impact est nécessaire ou non. Comme discuté ci-dessus les évaluations d'impact diffèrent les autres évaluations en ce qu'elles sont centrées sur l'évaluation de la causalité. Étant la complexité et le coût de l'exécution de l'évaluation d'impact, les coûts et les bénéfices doivent être évalués et l'utilisation d'une autre approche qui serait plus approprié, comme les contrôles des indicateurs clés de performance ou une évaluation du processus, devrait également être envisagé. Ces approches ne devraient pas être considérés comme des substituts aux

évaluations d'impact, en fait, elles constituent souvent des compléments critiques aux évaluations d'impact. Et peut-être les raisons décisives d'effectuer une évaluation ou non dépendent de l'importance de l'appui politique et financier.

L'effort complémentaire et les ressources nécessaires pour conduire des évaluations d'impact sont mieux mobilisés quand le projet est innovateur, transposable et implique des allocations de ressource substantielles et comporte des interventions bien définies. On doit aussi donner la priorité aux évaluations d'impact si le projet en question lance une nouvelle approche comme un programme pilote qui sera plus tard pris en considération pour une extension basée sur les résultats d'évaluation ou les nouveaux prêts pour l'apprentissage et l'innovation de la Banque Mondiale.

Une autre considération importante est de s'assurer que le programme qui doit être évalué est suffisamment développé pour être soumis à une évaluation d'impact. Les projets pilotes et les réformes naissantes sont souvent enclins aux révisions quand à leur contenu aussi bien que pour savoir comment, quand et par qui ils seront mis en œuvre. Ces changements peuvent saper la cohérence de l'effort d'évaluation, des conceptions particulièrement expérimentales et d'autre type d'évaluation prospective qui reposent sur les données de base et de suivi des groupes de traitement et de contrôle clairement établis. Là où la politique à évaluer est encore en cours de définition, il peut être recommandé d'éviter d'utiliser une évaluation d'impact afin de permettre la flexibilité dans le projet.

L'obtention de l'appui des décideurs et des financiers pour une évaluation d'impact peut être stimulante mais est un préalable nécessaire pour avancer. Ils doivent être convaincus que l'évaluation est un exercice utile traitant des questions qui seront pertinentes aux décisions concernant l'affinement, l'extension ou la rédaction du programme évalué, ils doivent aussi être convaincus de la légitimité de la conception de l'évaluation et donc des résultats, particulièrement quand ceux-ci n'est pas positif que prévu.

Le financement d'une évaluation d'impact reste une question difficile pour les directeurs de programme, de même que pour les partenaires bénéficiaires. La question du financement se compose du fait que les données sur des dépenses d'évaluation sont d'habitude difficiles à obtenir. Et peut-être la question la plus difficile vient de la bonne valeur publique de l'évaluation : si les résultats d'évaluation vont être employés pour informer la politique appliquée à l'extérieur des frontières nationales où l'évaluation est conduite, comme c'est souvent le cas, pourquoi un seul pays devrait-il supporter le coût de l'évaluation ? Parmi les études de cas qui avaient l'information sur les sources de

financement, l'information montre que les pays assument souvent la majorité, mais pas l'intégralité, des dépenses d'évaluation

2.2. Clarifier les objectifs de l'évaluation

Une fois qu'il a été décidé qu'une évaluation d'impact est appropriée et justifiée, établir des objectifs clairs qui seront le point central de l'évaluation contribuera grandement à son succès. Des objectifs claires sont essentiels pour l'identification des besoins de l'information, pour la fixation des résultats et des indicateurs d'impact et bâtir une stratégie solide d'évaluation pour trouver des réponses aux questions posées. L'utilisation d'une approche de cadre logique fournit un bon outil généralement employé pour identifier les buts et les besoins d'information du projet autour desquels l'évaluation peut être bâtie.

Le cadre logique, de plus en plus employé à la Banque Mondiale, est basé sur une matrice simple « quatre par quatre » qui associe l'information avec des objectifs du projet et la façon dont l'exécution sera suivie à la trace, utilisant des jalons et de programme de travail, quel impact les résultats du projet auront sur l'institution ou le système bénéficiaire et comment cela sera mesuré et comment les ressources sont utilisés pour produire des résultats. Autrement dit, il est assumé que l'impact du projet prévu est fonction du résultat du projet aussi bien qu'une série d'autres facteurs. Les résultats sont une fonction des entrées du projet qui sont à leur tour fonction des ressources du projet et de facteurs extérieurs au projet. Des mesures quantifiables doivent alors être identifiées pour chaque maillon du cycle du projet. Cette approche n'interdit pas à l'évaluateur de considérer aussi les impacts fortuits d'un projet mais sert à garder les objectifs clairs et centrés. Des techniques qualitatives sont aussi utiles dans la révélation de participation dans la clarification des objectifs de l'évaluation et des indicateurs d'impact y afférents.

Bien qu'une déclaration d'objectif puisse sembler, en apparence, une des parties les plus faciles du processus d'évaluation, sera peut-être extrêmes difficile.

L'examen d'autre composante de l'évaluation telle que le coût rentabilité ou le processus d'évaluation peut aussi constituer des objectifs importants d'une étude et compléter l'évaluation d'impact. La rentabilité peut être d'un intérêt particulier pour des décideurs dont il s'agit de réduire, entendre ou reformer l'intervention évaluée. Sur des questions liées à la prestation de service, une évaluation du processus pourrait être appropriée pour les

procédures, la dynamique, les normes et les contraintes dans les quelles un programme particulier est réalisé.

2.3. Explorer la disponibilité des données

Plusieurs types de données peuvent être utilisés pour effectuer les études d'évaluation d'impact. Ceux-ci peuvent comprendre une gamme d'enquête allant des enquêtes de session croisées ou d'ensemble, aux interviews qualitatives à finalité ouverte. Idéalement, cette information est disponible au niveau individuel pour assurer que le vrai impact peut être évalué. L'information au niveau des ménages peut cacher l'allocation des ressources internes au ménage qui affecte des femmes et des enfants parce qu'ils ont souvent un accès plus limité aux ressources productives du ménage. Dans des nombreux cas, l'évaluation d'impact profitera de quelques données existantes où se superposera à une enquête en cours, ce qui peut considérablement réduire les coûts. Avec cette approche, cependant, les problèmes peuvent surgir dans le choix du temps de collecte des données et avec la flexibilité de la conception du questionnaire.

Avec cette créativité, il peut être possible de maximiser des ressources d'information existantes. Au plus bas niveau, des données sur l'univers de la population concernées seront exigées comme base à partir de la quelle déterminer les tailles types, construire le cadre de l'échantillonnage et choisir l'échantillon. D'autres types de données qui peuvent être disponibles dans un pays donné et peuvent être employés pour des évaluations d'impact différentes comprennent : revenu du ménage et enquêtes sur les revenus et les dépenses des ménages, étude de la mesure du niveau de vie, enquêtes sur le marché de travail : rapport des coopératives, association des coopératives de crédit et d'autres institutions financières ou rapport scolaire sur le l'état de la fréquentation, du redoublement et des examens, rapport de santé publique sur la mortalité infantile.

-Points clés pour identifier les ressources de données pour l'évaluation d'impact

Connaissez bien le programme. Il est risqué de s'engager dans une évaluation sans bien connaître les détails administratifs et institutionnels du programme ; cette information vient typiquement de l'administration du programme.

Collecter l'information sur les faits stylisés appropriés par rapport à la détermination. Les faits appropriés pourraient inclure la carte de la pauvreté, comment fonctionne le marché de travail, les divisions ethniques majeurs et d'autres programmes publics appropriés.

Soyez éclectique au sujet des données. Les ressources peuvent embrasser tant des interviews informelles, peu structurés avec des participants au programme que des données quantitatives d'échantillons représentatifs. Cependant, il est extrêmement difficile de poser des questions contre factuelles dans des interviews ou à des groupes cibles : essayer de demander à quelqu'un qui participe actuellement à un programme public : « que feriez-vous maintenant si ce programme n'avait pas existé ? » Parler aux participants au programme peut être, mais il est improbable d'obtenir une évaluation crédible sur cette seule base.

Assurez-vous qu'il y a des données sur les indicateurs de résultat et des variables explicatives appropriées. Ces dernières ont besoin de traiter l'hétérogénéité dans les hypothèses de résultats sur la participation au programme. Les résultats peuvent différer en fonction, par exemple, de l'instruction. Il n'est pas possible de voir l'impacte du programme à moins qu'on contrôle cette hétérogénéité.

Selon les méthodes utilisées, les données pourraient aussi être nécessaires sur des variables qui influencent la participation, mais n'influencent pas la participation donné aux résultats.

Ces variables instrumentales peuvent être valables pour trier les effets suscités possibles de programme non aléatoire

Les données sur les résultats et d'autres variables explicatives appropriés peuvent être quantitatives ou qualitatives. Mais il doit être possible d'organiser l'information dans toute sorte de structure des données systématiques. Un exemple simple et commun est que l'on a les valeurs de variables diverses incluant un ou plusieurs indicateurs de résultat pour des unités d'observation diverses (des individus, des ménages des sociétés, des communautés)

Les variables sur lesquelles on a des données et les unités d'observation qu'on utilise sont souvent choisies comme une partie de la méthode d'évaluation. Ces choix devraient être ancré à la connaissance antérieur du programme (ses objectifs, bien sur, mais aussi comment il est dirigé). Et l'arrangement dans lequel il est présenté.

La source spécifique des données sur les résultats et leurs déterminants, y compris la participation au programme, vient typiquement des données d'enquête et de toute sorte. L'unité d'observation pourrait être le ménage, la société ou le secteur géographique selon le type d'un programme que l'on étudie.

Les données d'enquête peuvent souvent être complétées avec d'autres données utiles sur le programme (telle la donnée de base de contrôle du programme) ou l'arrangement (telles les données de base géographiques)

-Formation de l'équipe d'évaluation

Une gamme de compétence est nécessaire dans le travail d'évaluation. La qualité et l'utilité éventuelle de l'évaluation d'impact peuvent être énormément améliorées avec la coordination entre les membres d'équipe et les décideurs dès le début. Il est donc important d'identifier les membres de l'équipe le plus tôt possible, convenir des rôles et responsabilités et établir des mécanismes pour la communication aux points clés de l'évaluation.

Dans l'équipe centrale, figurent le directeur de l'évaluation, les analystes (tant des économistes que d'autres spécialistes des sciences humaines) et pour des conceptions d'évaluation impliquant une nouvelle collecte de données, un expert de prélèvement d'échantillon, le concepteur de l'enquête, le responsable de l'opération de terrain et des responsables et des processeurs de données. Selon la taille, le porté et la conception de l'étude, certaines de ces responsabilités sont partagées ou d'autres besoins en personnel pourraient s'ajouter à cette équipe centrale. Dans le cas où les analystes de politique peuvent n'avoir pas eu l'expérience d'intégration des approches quantitatives et qualitatives, il peut être nécessaire de passer un temps complémentaire au stade initial de la formation de l'équipe pour sensibiliser les membres de l'équipe et assurer la pleine collaboration

Les responsabilités détaillées des membres de l'équipe sont les suivantes :

Responsable de l'évaluation : il est chargé de l'établissement des besoins de l'information et des indicateurs pour l'évaluation (qui sont souvent établis avec le client en employant une approche de structure logique), rédigeant les termes de référence pour l'évaluation, choisissant la méthodologie d'évaluation et identifiant l'équipe d'évaluation. Dans de nombreux cas, le responsable de l'évaluation effectuera aussi l'analyse de la politique

Analyste politique : un économiste est nécessaire pour l'analyse quantitative aussi bien qu'un sociologue ou un anthropologue pour assurer une ressource participative et une analyse qualitative aux différentes étapes de l'évaluation d'impact. Tous les deux doivent être impliqués dans la rédaction du rapport d'évaluation.

Expert d'échantillonnage : il doit être capable d'effectuer des calculs solides pour déterminer les tailles types appropriées pour les indicateurs établis, choisir l'échantillon,

passer en revue les résultats de l'échantillon réel contre l'échantillon conçu et incorporer le poids de l'échantillonnage pour l'analyste. Pour des données qualitatives, l'expert du tirage des échantillons doit guider le processus de choix type en coordination avec les analystes, assurant que les procédures établis garantissent que les informateurs corrects sont choisis. L'expert du prélèvement des échantillons devrait être aussi de la sélection des sites et des groupes pour l'enquête pilote et devra souvent être associé à un coordonnateur local de l'information, responsable de la collecte, pour l'expert de l'échantillonnage, des données d'où l'échantillon sera tiré.

Le concepteur d'enquête : il pourrait être une personne ou une équipe, dont la responsabilité est de concevoir les instruments de la collecte de données accompagnant des manuels et des livres codes et d'être en coordination avec le responsable d'évaluation pour assurer que les instruments de la collecte des données produiront effectivement les données nécessaires pour l'analyse, cette personne ou équipe doit aussi être impliquée dans l'enquête pilote et l'affinement des questionnaires.

Le directeur des opérations de terrain et le personnel : Le directeur doit être responsable de la supervision de tout le travail de la collecte de données, depuis la planification de voies pour la collecte des données jusqu'à l'information et l'organisation de l'équipe de terrain, généralement composés de superviseurs et d'intervieweurs. Les superviseurs gèrent généralement le personnel de terrain (d'habitude des intervieweurs ; des opérateurs de saisi et des chauffeurs) et sont responsables de la qualité de données collectées sur le terrain. Les intervieweurs administrent les questionnaires. Dans certaines cultures, il est nécessaire d'assurer que les intervieweurs masculins et féminins effectuent les enquêtes et qu'elles soient administrées séparément par les hommes et les femmes.

Responsable des données et analystes : ces membres d'équipe conçoivent les programmes d'entrée des données, entrent les données, vérifient la validité des données, fournissent la documentation des données nécessaires et produisent les résultats de base qui peuvent être vérifiés par les analystes de données

CHAPITRE III : Les différents types de méthodes d'évaluation

En fonction des domaines et des besoins, de nombreuses méthodes ont été développées dans le but d'évaluer un projet. Chacune de ces méthodes possède ses propres spécificités

3-1- Le liste de contrôle

Les différents types de liste

***Liste simple* : une liste où on trouve l'énumération de point de contrôle servant à attirer l'attention du professionnel sur les points essentiels**

***Liste descriptive* : une liste qui contient l'énumération des points de vigilance complétée d'informations sur les moyens de contrôle et d'optimisation**

***Liste avec seuil* : une liste qui contient l'énumération de points avec des valeurs seuils minimales ou maximales permettant de leur juger précisément**

***Liste avec échelle et pondération* : Liste des indices globaux calculés à partir de sous indices pondérés et bornés de 0 à 1**

***Questionnaire* : Ensemble de questions et leurs réponses, regroupés par catégories. Les réponses permettent d'établir les limites de la connaissance et d'apprécier les conséquences éventuelles du projet**

3-2- Les matrices d'impact

Les matrices d'impact permettent de faire ressortir l'interaction entre les activités d'un projet et leurs conséquences potentielles. Chaque cellule de la matrice représente une relation de cause à effet entre une action et un impact

Les différents types de matrices

Les matrices sont classées en fonction des types de renseignement contenus dans les cellules :

Les matrices simples contiennent une indication d'interaction ou non

Les matrices descriptives contiennent un texte indiquant la nature, la grandeur, l'importance ou la signification d'impact

Les matrices numériques contiennent des nombres entiers ou des réels caractérisant l'impact (évaluation et importance)

Les matrices à symboles décrivent visuellement la valeur de l'impact (mineur, significative, majeur)

3-3- Les méthodes d'aide à la décision

3-3-1-Présentation

Au cours du processus d'évaluation d'un projet, ces méthodes permettent prendre les décisions concernant par exemple la localisation, des options de construction ou encore l'échéancier du projet. Elles permettent également de prendre la décision finale lors du choix de différentes alternatives

L'intérêt de méthodes d'aide à la décision est justifié dans le cas où la recherche de la solution n'est pas immédiate. Plusieurs types de ces méthodes existent : la présentation de l'information en tableau, la comparaison par critère, la méthode ordinale et l'aide multicritère à la décision.

3-3-2-Aide multicritères à la décision

Cette méthode d'aide multicritère consiste à ordonner les alternatives sur la base soit d'un critère unique, soit de différents critères appréhendés dans leur pluralité (approche multicritère) ; le tout en vue de faire ressortir l'alternative qui s'approche le plus des objectifs recherchés. Cette démarche nécessite tout d'abord de reconnaître les acteurs, puis

de définir les alternatives d'un projet, d'établir les critères et leur pondération éventuelle. Ensuite, il faut évaluer chaque critère pour chaque alternative et l'ensemble des résultats est inscrit dans une matrice alternatives/critères. Cette matrice sera interprétée en vue d'obtenir un classement des différentes alternatives et d'identifier celle qui satisfait au mieux les exigences requises.

3-3-3-Méthode de pondération des critères

L'utilisation de méthodes agrégatives a pour but de synthétiser le problème pour permettre une vision globale de celui-ci ; cette simplification implique nécessairement un remaniement et une perte d'information plus ou moins importante en fonction de la méthode utilisée.

Malgré cet inconvénient, ces méthodes sont néanmoins indispensables dans de nombreux cas. Dans le cadre d'une approche monocritère, la matrice entière sera synthétisée en un vecteur comprenant une seule valeur par alternative. Dans le cadre d'une approche multicritère, on considère sinon la matrice tout entière, du moins du nombre de critère supérieur à 1

3-4- La méthode de collecte de données

Sans données pertinentes, il est impossible d'établir des rapports entre un programme et ses résultats. En outre, les méthodes de collecte doivent être choisies en fonction de la nature des données nécessaires et des sources accessibles. La nature des données dépendra elle-même de la méthode d'évaluation adoptée, des indicateurs utilisés pour obtenir les résultats des programmes et du type d'analyse à faire.

Il existe plusieurs façons de classer des données. Par exemple, on fait souvent une distinction entre les données *quantitatives* et les données *qualitatives*. Les **données quantitatives** sont des observations numériques, alors que les **données qualitatives** sont des observations correspondant à des catégories (p. ex., pour la couleur, rouge ou bleu, ou pour le sexe des participants, homme ou femme).

On fait aussi une distinction entre les données *subjectives* et les données *objectives*. Les **données subjectives** sont indissociables des sentiments, des attitudes et des perceptions personnelles, tandis que les **données objectives** sont fondées sur des *faits* observables qui - en théorie du moins - ne font pas appel au jugement personnel. Cela dit, les données

subjectives et objectives peuvent toutes être mesurées d'une façon quantitative ou qualitative.

Il est possible aussi de faire une autre distinction, entre les données *longitudinales* et les données *transversales*. Les **données longitudinales** sont recueillies sur une certaine période, tandis que les **données transversales** le sont simultanément auprès de différentes entités, telles que des provinces ou des écoles.

Enfin, les données peuvent être classées en fonction de leur source : les **données primaires** sont recueillies par l'évaluateur à la source même ; les **données secondaires**, elles, sont recueillies et consignées par une autre personne ou une autre organisation, parfois à des fins différentes de celles de l'évaluation.

Dans ce chapitre, nous avons examiné six méthodes de collecte des données utilisées pour l'évaluation d'un programme : le *dépouillement de la documentation spécialisée*, l'*étude de dossiers*, les *observations directes (sur le terrain)*, les *enquêtes*, la *consultation de spécialistes* et les *études de cas*. Les deux premières méthodes servent à recueillir des données secondaires, alors que les quatre dernières sont employées pour réunir des données primaires. Quoi qu'il en soit, chacune des six peut être utilisée pour recueillir des données quantitatives et qualitatives. En outre, chacune pourrait être utilisée avec chacun des modèles exposés au chapitre précédent. Cependant, certaines méthodes de collecte de données se prêtent mieux à des modèles donnés.

Il convient de souligner que, même si les méthodes de collecte de données examinées dans ce chapitre sont surtout considérées comme des éléments d'une stratégie de recherche, la collecte de données elle-même est aussi extrêmement utile pour d'autres aspects d'une évaluation. D'ailleurs, plusieurs techniques de collecte sont d'excellents instruments pour alimenter la réflexion initiale sur les stratégies d'évaluation elles-mêmes et pour faciliter d'autres aspects exploratoires des études d'évaluation. Une enquête pourrait, par exemple, aider à cerner les questions connexes à l'évaluation. Une étude des dossiers peut aider à préciser les sources de données disponibles ou celles les plus facilement accessibles.

3-4-1 Dépouillement de la documentation spécialisée

L'évaluateur dépouille la documentation pour prendre connaissance des travaux effectués dans le domaine à l'étude et donc pour profiter des expériences, des constatations et des erreurs de prédécesseurs ayant fait des recherches analogues ou connexes aux siennes. C'est un exercice qui peut lui fournir des indications d'une valeur inestimable sur le

secteur de programme visé, et c'est pourquoi il doit toujours se faire dès le début de l'étude d'évaluation.

Le dépouillement porte sur deux types d'ouvrages et de documents, d'abord les documents officiels, les rapports de recherche généraux, les articles publiés et les livres portant sur le secteur du programme, qui permettent à l'évaluateur de se familiariser avec les théories et les concepts relatifs au programme et de s'informer des généralisations susceptibles de s'appliquer aux questions qui l'intéressent. Il peut aussi y trouver d'autres points d'évaluation et des méthodes auxquelles il n'avait pas pensé, ce qui peut l'aider à réaliser une évaluation plus efficace. Par exemple, des recherches antérieures sur les programmes d'aide à un secteur d'activité industrielle donné peuvent laisser entendre que l'efficacité des interventions varie énormément selon la taille des entreprises, ce qui signifie que toute méthode d'échantillonnage utilisée pour l'évaluation doit assurer une représentation suffisante d'entreprises de toutes les tailles (grâce à un échantillonnage aléatoire par blocs) afin que les résultats de l'évaluation puissent être généralisés.

L'évaluateur passe ensuite en revue les études spéciales (y compris les évaluations antérieures) sur le secteur qui l'intéresse. Dans ce contexte, il peut aller jusqu'à compiler et résumer les constatations de ces études et se servir de ces renseignements comme d'intrants pour diverses composantes de son évaluation. Ainsi, l'évaluateur chargé d'étudier un programme d'aide à un secteur d'activité industrielle donné pourrait trouver dans des rapports d'études antérieures des données sur l'emploi dans les régions où l'importance de l'aide reçue a varié énormément. Il peut alors avoir recours à un modèle quasi expérimental pour intégrer ces renseignements à l'évaluation, les régions ayant reçu beaucoup d'aide constituant un groupe et celles qui en ont reçu moins servant de groupe témoin.

Le dépouillement de la documentation spécialisée dès le début de l'évaluation peut permettre à l'évaluateur de gagner du temps, d'économiser de l'argent et de ménager ses efforts. En effet, un dépouillement minutieux a généralement plusieurs avantages.

Les recherches antérieures peuvent laisser entrevoir des hypothèses à vérifier ou des questions à examiner dans le cadre de l'étude.

Le dépouillement de la documentation peut mettre en lumière des difficultés méthodologiques particulières et indiquer à l'évaluateur des techniques et des moyens de les contourner

3-4-2-Etude de dossier

Tout comme le dépouillement de la documentation spécialisée, l'étude de dossiers est une méthode de collecte des données conçue afin de faciliter l'obtention de données utilisables dans l'évaluation. C'est toutefois une démarche qui se prête mieux que la première à une familiarisation avec le programme faisant l'objet de l'évaluation. Les données déjà recueillies sur lui - et sur ses résultats - peuvent réduire les besoins de collecte de nouvelles données, sensiblement comme on l'a vu pour le dépouillement de la documentation.

Il existe habituellement deux types de dossiers, les dossiers généraux portant sur un programme et les dossiers relatifs ont des projets, des clients ou des participants donnés. Le type de dossier que les gestionnaires de programmes conservent dépend du programme lui-même. Par exemple, dans le cas d'un programme d'aide financière à des projets d'économie d'énergie, on pourrait avoir des dossiers sur chaque projet, chaque client (auteur du projet) et chaque participant (collaborateur au projet). Par contre, dans un programme de formation destiné à des spécialistes en soins de santé dans les collectivités du Nord, on pourrait ne conserver des dossiers que sur les spécialistes qui ont participé aux séances de formation. Dans la pratique, il y a un type d'examen pour chacun de ces types de dossiers : un examen général portant sur les dossiers d'un programme et un examen plus systématique des dossiers relatifs à chaque projet, chaque client ou chaque participant.

Les études de dossiers peuvent porter sur les types suivants de documents relatifs aux programmes :

documents du Cabinet, documents relatifs à la négociation et à la mise en œuvre d'un protocole d'entente avec le Conseil du Trésor, présentations au Conseil du Trésor, plans d'activités ou rapports sur le rendement d'un ministère, rapports du vérificateur général et procès-verbaux des réunions du comité exécutif d'un ministère; dossiers administratifs, portant notamment sur la taille du programme ou du projet, sur le type de participants et sur leur expérience, sur l'expérience postérieure au projet, sur les coûts du programme ou du projet et sur les mesures des caractéristiques des participants avant et après la mise en œuvre du programme; dossiers sur les participants, comprenant notamment des données socio-économiques (âge, sexe, région, revenu, profession, etc.), des dates critiques (admission au programme), des données de suivi et la description des événements importants (changements d'emploi, déménagements, etc.); dossiers sur les projets et les programmes, portant notamment sur les événements critiques (lancement des projets et rencontres avec les cadres supérieurs, par exemple), le personnel des projets (roulement du

personnel, etc.) et les événements ainsi que les modifications qui ont marqué la mise en œuvre des projets; dossiers financiers.

Les données figurant dans les dossiers peuvent être conservées dans le système informatisé de gestion de l'information du programme, ou encore sur papier. Elles peuvent avoir été recueillies expressément pour fins d'évaluation, s'il y a eu une entente préalable au sujet d'un cadre d'évaluation.

3-4-3-Observation direct

Le vieux proverbe «Voir, c'est croire» tient toujours, et l'observation directe apporte généralement des preuves plus convaincantes que les sources secondaires. Aller sur le terrain obtenir des renseignements de première main sur le sujet de l'évaluation est un moyen très efficace de recueillir de l'information et des données. La consignation des résultats de ces observations en photos ou sur vidéo peut aussi être très utile, et les documents ainsi obtenus peuvent avoir un impact considérable sur le lecteur des rapports d'évaluation.

L'observation comporte la sélection, l'observation et la consignation des objets, des événements ou des activités qui jouent un rôle important dans l'administration du programme à évaluer. Les conditions observées peuvent ensuite être comparées à des critères préétablis, et les différences par rapport à ces critères peuvent être analysées pour en déterminer l'importance.

Dans certains cas, l'observation directe est un instrument essentiel pour comprendre le fonctionnement d'un programme. Par exemple, une équipe faisant l'évaluation du dédouanement dans les aéroports pourrait observer de longues files d'attente chaque fois que deux 747 atterriraient à la même heure. L'achalandage qui en résulterait réduirait à la fois l'efficacité de l'inspection et la qualité du service aux voyageurs. Prenons un autre exemple, celui d'un cas où des produits chimiques dangereux auraient été entreposés au mépris des règles de sécurité : il en aurait résulté des conditions de travail dangereuses pour le personnel et une violation de la réglementation en matière de santé et de sécurité au travail. Or, aucune de ces constatations n'aurait été remarquée par l'évaluateur s'il s'était contenté d'étudier des documents écrits.

Les données obtenues grâce à l'observation directe servent à décrire le contexte d'un programme, les activités qui s'y déroulent, les personnes qui y ont participé et la signification de ces activités pour elles. C'est une méthode qui a été largement utilisée par les spécialistes du comportement comme les anthropologues et les psychosociologues. Elle

permet à l'évaluateur d'obtenir d'une façon holistique des données sur un programme et sur ses répercussions.

L'observation directe nécessite des visites aux endroits où le programme est exécuté afin de voir ce qui se passe et de prendre des notes. Les participants et le personnel peuvent savoir qu'on les observe ou l'ignorer.

Les rapports d'observation devraient être rédigés immédiatement après la visite sur place, avec suffisamment de détails descriptifs pour que le lecteur puisse comprendre ce qui s'est produit, et de quelle façon. Les descriptions doivent être factuelles, précises et complètes, mais sans détails superflus. Les données de ce genre sont utiles pour l'évaluation, parce que l'évaluateur et les utilisateurs peuvent comprendre les activités et les effets d'un programme grâce à une information descriptive détaillée sur ce qui s'est produit et sur la réaction des personnes intéressées.

3-4-4-Enquête

Dans le contexte d'une évaluation, les enquêtes sont des moyens systématiques de collecte de données primaires - quantitatives, qualitatives ou les deux - sur un programme et sur ses résultats auprès de personnes ou d'autres sources (comme des dossiers) qui y sont associés. On entend par «enquête» une démarche structurée conçue pour obtenir les données nécessaires d'un échantillon de la population visée (ou de toute cette population). La population visée est composée des personnes dont il faut obtenir des données et de l'information. Bien exécutée, l'enquête est un moyen précis et efficace pour déterminer les caractéristiques (physiques et psychologiques) d'à peu près n'importe quelle population étudiée.

On utilise souvent des enquêtes dans les évaluations, en raison de leur polyvalence. En fait, on peut s'en servir pour recueillir des données sur virtuellement n'importe quoi. Néanmoins, elles servent essentiellement à fournir des intrants pour une autre technique d'analyse, car elles ne sont pas des stratégies d'évaluation comme telles, mais simplement des méthodes de collecte de données.

La conception d'une enquête en vue d'une évaluation exige de la minutie et de la compétence. Il existe de nombreux guides sur la façon d'élaborer une enquête; certains sont mentionnés à la fin du présent chapitre. L'annexe I est une description et une analyse des éléments de base des enquêtes. Dans les pages qui suivent, nous décrivons succinctement la façon de mener une enquête dans le contexte d'une évaluation.

L'évaluateur devrait franchir les trois étapes suivantes avant de procéder à une enquête. Il lui faut d'abord déterminer l'information nécessaire à l'évaluation, puis mettre au point l'instrument propre à recueillir cette information et enfin le mettre à l'essai. Ces trois étapes s'appliquent à toutes les techniques de collecte des données. Nous les expliquons ici dans le contexte des enquêtes, parce qu'elles sont très courantes dans les évaluations.

a) Déterminer l'information nécessaire à l'évaluation

La première étape - qui est aussi la plus fondamentale - consiste à déterminer aussi précisément que possible l'information nécessaire à l'examen d'une question d'évaluation donnée.

1. Premièrement, l'évaluateur doit bien comprendre la question à l'étude, afin de déterminer quelle sorte de données ou d'information lui donnera des indications utiles. Il doit aussi se demander quoi faire de l'information une fois qu'il l'aura recueillie. Quels genres de tableaux produira-t-il? Quelles sortes de conclusions souhaite-t-il tirer? Si le travail n'est pas fait avec soin à cette étape, l'évaluateur risque soit de recueillir trop d'information, soit de finir par constater que des éléments clés lui font défaut.
2. Deuxièmement, l'évaluateur doit s'assurer que les données dont il a besoin sont introuvables ailleurs ou ne peuvent pas être recueillies de façon plus efficace et plus pertinente avec d'autres méthodes de collecte de données. Dans n'importe quel secteur de programme, il se peut qu'on ait déjà effectué des enquêtes ou qu'il y ait des enquêtes en cours. L'évaluateur doit donc absolument dépouiller la documentation pour déterminer si les données dont il a besoin n'existent pas déjà ailleurs.

Enfin, l'évaluateur doit tenir compte des impératifs d'économie et d'efficacité. En effet, il est toujours tentant de recueillir des renseignements qu'il serait bon d'avoir, mais qui ne sont pas indispensables. L'évaluateur devrait savoir que le coût de l'enquête est largement fonction de son envergure et de sa nature, et que la collecte de données «supplémentaires» fait inévitablement augmenter les coûts.

b) Mettre au point l'instrument de collecte de l'information

Il s'agit de déterminer l'échantillon à utiliser, de choisir la méthode d'enquête la mieux appropriée et de concevoir le questionnaire. Ces étapes, plutôt itératives que successives, sont déterminées par les besoins d'information à mesure qu'on les constate.

c) Mettre l'instrument d'enquête à l'essai

Au moment de leur utilisation sur le terrain, on constate souvent de graves lacunes dans les instruments d'enquête qui n'ont pas été mis à l'essai comme il se doit. Il faut absolument faire un essai préliminaire auprès d'un échantillon représentatif de la population visée, afin de valider aussi bien le questionnaire que les méthodes que l'on souhaite utiliser pour mener l'enquête. Cet essai fournira des renseignements sur les éléments suivants :

Clarté des questions : Le libellé des questions est-il assez clair? Les répondants interprètent-ils tous les questions de la même façon? L'enchaînement des questions est-il logique?

Taux de réponse : Les répondants trouvent-ils certaines questions dérangeantes? La technique d'entrevue les agace-t-elle ? Refusent-ils de répondre à certaines parties du questionnaire ?

Longueur et durée : Combien de temps faut-il pour répondre au questionnaire ?

Méthode d'enquête : S'il s'agit d'une enquête postale, le taux de réponse est-il satisfaisant ? Existe-t-il une autre méthode susceptible d'obtenir le taux de réponse recherché ?

3-4-5-Consultation des experts

Cette méthode de collecte de données met à profit les perceptions et les connaissances des spécialistes de divers domaines fonctionnels, en tant qu'indicateurs d'évaluation. Fondamentalement, elle consiste à obtenir l'opinion de ces spécialistes sur des questions d'évaluation données. L'évaluateur utilise ensuite ces renseignements pour déterminer les résultats du programme. En fait, la consultation de spécialistes est un type d'enquête particulier, ce qui signifie que tout ce qui a été dit dans la section sur les enquêtes s'applique également ici. Toutefois, en raison de sa fréquence, la consultation de spécialistes doit faire l'objet d'une section distincte.

Il importe de préciser d'emblée que cette consultation est une méthode qui devrait en théorie servir à compléter (ou à remplacer, en l'absence d'indicateurs plus objectifs) d'autres mesures des résultats d'un programme. Rappelons-le, c'est une méthode de collecte de données qui ne consiste pas à joindre des spécialistes à l'équipe d'évaluation, mais plutôt à se servir d'eux comme sources de données pour étudier les questions à évaluer.

On peut recueillir des opinions de spécialistes et les résumer de façon systématique, bien que les résultats de cette démarche restent toujours subjectifs. Supposons par exemple que

l'évaluateur cherche à déterminer de quelle façon un programme d'aide donnée a favorisé l'avancement des connaissances scientifiques. L'une des façons de mesurer ces deux variables difficiles à quantifier pourrait consister à interroger des spécialistes du domaine scientifique en question. L'évaluateur aurait recours à diverses méthodes - par exemple à une enquête postale ou à des entrevues individuelles - pour obtenir des mesures quantitatives

3-5- La méthode analytique

Les méthodes analytiques utilisées pour l'évaluation devraient être clairement exposées à l'étape du choix du modèle. Il ne faudrait jamais recueillir de données à moins que l'évaluateur sache exactement comment elles seront utilisées dans l'analyse. Un bon modèle d'évaluation tiendra compte de trois éléments : les questions à l'étude, les méthodes d'analyse et les données susceptibles d'être recueillies. Toutes ces pièces doivent se combiner parfaitement avant que l'évaluation commence.

Nous allons décrire les méthodes analytiques utilisées dans l'administration fédérale pour déterminer les résultats d'un programme. Notre démarche est axée sur l'utilisation de ces méthodes en tant qu'éléments d'une stratégie d'évaluation donnée. Évidemment, elles peuvent aussi être utiles pour d'autres parties de l'évaluation. Par exemple, l'étude préparatoire comporte habituellement une analyse exploratoire qui contribue à cerner les questions à l'étude et à définir les méthodes de recherche les plus utiles. En outre, l'analyse permet d'intégrer les constatations obtenues grâce aux différentes stratégies d'évaluation.

Dans les pages qui suivent, nous allons décrire à la fois l'analyse de la mesure directe des répercussions des programmes ainsi que celle qui fait appel aux mesures de ces répercussions directes pour produire une estimation de diverses retombées des programmes. On distingue deux types de méthodes d'analyse directe, les méthodes statistiques et les méthodes non statistiques. Nous allons compléter ces descriptions avec celle de diverses méthodes d'analyse indirecte.

3-5-1- Analyse statistique

L'analyse statistique implique la manipulation de données (catégoriques) quantitatives ou qualitatives en vue de décrire des phénomènes et de procéder à des inférences quant aux relations entre variables. Les données en question peuvent être soit objectives et «concrètes», soit subjectives et «abstraites», mais les unes et les autres doivent être décrites ou organisées de façon systématique. Presque toutes les études analytiques font appel à l'analyse statistique, mais son emploi exige de la compétence et une compréhension des hypothèses sous-jacentes.

L'analyse statistique a deux raisons d'être, la première consistant à faire une **description**, c'est pourquoi on utilise des tableaux statistiques afin de présenter des données quantitatives et qualitatives de façon aussi succincte que révélatrice. La seconde raison d'être des modèles statistiques consiste à faire des **inférences** pour vérifier les rapports entre les variables étudiées ou pour généraliser des constatations en les appliquant à une population plus étendue (d'après l'échantillon).

Pour faire rapport des constatations d'une étude d'évaluation, il faut souvent présenter succinctement une grande quantité de données. Les statistiques, présentées sous forme de tableau ou de graphique et de «statistiques» (comme la moyenne ou la variance) peuvent faire ressortir les principales caractéristiques des données.

Pour illustrer l'utilisation de l'analyse statistique descriptive, prenons l'exemple d'un programme d'enseignement de la langue seconde pour lequel on a évalué les connaissances des immigrants avant et après leur participation. Le tableau 1 contient deux exemples (A et B) de présentation sommaire des résultats aux examens des participants. Les deux sont des résumés descriptifs des données. Le second exemple (B) est plus ventilé (moins succinct) que le premier (A), dans lequel on présente la note moyenne (c.-à-d. la moyenne arithmétique des résultats).

Tableau 1 - Exemple de statistiques descriptives						
A) Présentation des résultats moyens						
	Résultat moyen		Nombre de personnes ayant passé l'examen			
Examen antérieur au programme	61,2		48			
Examen postérieur au programme	64,7		43			
B) Présentation de la distribution des résultats						
	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	N
Examen antérieur au programme	6 (12,5 %)	5 (10,4 %)	8 (16,7 %)	24 (50 %)	5 (10,4 %)	48 (100 %)
Écart type = 22,6						
Examen postérieur au programme	5 (11,6 %)	5 (11,6 %)	6 (14,0 %)	20 (46,5 %)	7 (16,3 %)	43 (100 %)
Écart type = 23,7						

Par contre, dans le second exemple (B), la distribution générale des notes est présentée à partir des mêmes données brutes que celles utilisées pour le premier exemple (A). Ainsi, à l'évaluation antérieure au programme, six des participants avaient obtenu une note de 0 à 20 % et 20 autres une note de 61 à 80 %. La distribution des notes peut aussi être exprimée en pourcentages : on voit ainsi que 50 p. 100 (24/48) des participants évalués avant le programme avaient obtenu une note variant entre 61 et 80 %, alors que 16,3 p. 100 (7/43) de ceux qui l'ont été après le programme ont obtenu une note entre 81 et

100 %. Cette présentation en pourcentages fournit aussi des descriptions plus globales des données (par exemple, on constate que 60,4 p. 100 des participants évalués avant le programme ont obtenu plus de 60 % à l'examen.

Enfin, une statistique telle que l'écart type peut servir à résumer l'étendue de la distribution. L'écart type correspond à la mesure dans laquelle les résultats individuels se rapprochent de la moyenne arithmétique, c'est-à-dire de la normale. Plus l'écart type est petit par rapport à la normale, moins la distribution est étendue.

Les tableaux ne sont pas la seule façon de présenter des statistiques descriptives. On peut aisément présenter des données et des statistiques sous forme de graphiques. Les graphiques à barre sont utilisés pour les distributions, tandis que les graphiques circulaires ou les boîtes illustrent des proportions relatives. Ces présentations visuelles, faciles à produire avec des logiciels statistiques, peuvent être très utiles pour résumer des données statistiques, puisqu'elles sont souvent plus faciles à lire qu'un tableau et n'exigent pas nécessairement une compréhension de tous les aspects des statistiques pour en tirer une information utile.

Comme nous l'avons déjà indiqué, les données subjectives (fondées sur les attitudes) peuvent être traitées de la même façon que les données objectives. Supposons qu'on demande aux participants à un programme de formation d'évaluer leurs progrès sur une échelle de 1 à 5. Les résultats pourraient être présentés comme suit :

	1	2	3	4	5	Nombre
Nombre de répondants	16	38	80	40	26	200
Pourcentage	8 %	19 %	40 %	20 %	13 %	
	Résultat moyen : 3,1					

Dans ce cas-ci, on voit que 40 des 200 répondants (20 p. 100) ont évalué leurs progrès à 4 sur 5. La moyenne était de 3,1. Bien sûr, on peut contester la fiabilité et la validité de cette technique de mesure, mais il n'en reste pas moins que l'évaluateur peut s'en servir pour résumer succinctement les 200 réponses grâce à une simple analyse statistique descriptive.

La deuxième principale raison de l'analyse statistique consiste à faire des inférences, c'est-à-dire à tirer des conclusions sur des rapports entre variables, puis à généraliser ces conclusions pour les appliquer dans d'autres situations. Dans l'exemple du tableau 3, si nous supposons que les personnes qui ont subi des examens avant et après leur participation au programme sont un échantillon d'une population plus nombreuse, il faut déterminer si l'amélioration des résultats est réelle et attribuable au programme (ou à d'autres facteurs accessoires), ou si elle est simplement attribuable aux éléments aléatoires de l'échantillon, autrement dit à une erreur d'échantillonnage. Or, grâce à des méthodes statistiques comme l'analyse de la variance, il est possible de déterminer si les résultats moyens sont statistiquement différents.

À cet égard, il convient de souligner que tout ce qui est établi dans ce cas, est un rapport, à savoir que le résultat obtenu après la participation au programme est supérieur à

celui qui l'avait été avant. Pour conclure que cette amélioration est attribuable au programme Les vérifications statistiques telles que l'analyse de la variance montrent simplement qu'il existe une différence statistiquement significative entre le résultat obtenu avant le programme et celui constaté après. Les vérifications statistiques ne prouvent donc pas que la différence soit attribuable au programme. D'autres vérifications statistiques et des données supplémentaires peuvent aider à répondre aux questions d'attribution.

Prenons un autre exemple de rapports établis entre des variables grâce à une analyse statistique, soit celui des données présentées au tableau 4. Nous y voyons les résultats (en pourcentages) obtenus avant et après la participation au programme par des hommes et des femmes. Ces statistiques descriptives peuvent révéler les effets différents d'un programme pour divers groupes de participants. Ainsi, la première partie du tableau 4 montre que l'écart entre les résultats avant et après le programme est minime pour les hommes. Il s'ensuit que les descriptions laissent entendre que le programme a eu des effets différents selon le groupe de participants. Ces différences peuvent être des indices importants qu'il conviendrait de mener d'autres vérifications pour déterminer leur importance statistique

Lorsqu'on étudie les données présentées aux tableaux 1 et 2, on voit que l'évaluateur pourrait avoir recours à l'analyse statistique par inférence pour estimer la force du rapport apparent, à savoir que les femmes ont obtenu de meilleurs résultats que les hommes. Des méthodes statistiques telles que l'analyse de régression (ou l'analyse log linéaire) pourraient servir à établir l'importance de la corrélation entre les variables à l'étude. Dans ce cas-ci, le rapport entre les résultats, la participation ou la non-participation au programme et le sexe du participant pourrait être déterminé. En effet, les techniques statistiques de ce genre peuvent contribuer à déterminer l'importance des rapports entre les résultats d'un programme et les caractéristiques de ses participants.

Il est à noter que, même si les techniques statistiques dont nous venons de traiter (comme l'analyse de régression) sont souvent associées à l'analyse statistique par inférence, de nombreuses statistiques descriptives sont aussi produites dans ce contexte. L'évaluateur devrait établir une distinction entre le procédé arithmétique associé par exemple à l'estimation d'un coefficient de régression et la méthode à utiliser pour en évaluer l'importance. Il s'agit dans le premier cas d'une description et dans le second d'une inférence. Cette distinction est particulièrement importante lorsqu'on utilise un logiciel statistique pour produire de nombreuses statistiques descriptives. En effet, l'évaluateur doit faire des inférences appropriées à partir de ces statistiques-là.

Tableau 2 - Autres données descriptives					
Distribution des résultats selon le sexe					
HOMMES					
	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Examen passé avant le programme	13 %	15 %	38 %	20 %	14 %
Examen passé après le programme	13 %	14 %	33 %	22 %	18 %
FEMMES					
Examen passé avant le programme	10 %	16 %	32 %	32 %	10 %
Examen passé après le programme	8 %	4 %	23 %	42 %	23 %

L'analyse statistique peut aussi servir à généraliser à une population plus nombreuse des constatations associées à un groupe donné. Il se peut par exemple que les résultats moyens obtenus aux examens avant et après la participation au programme qui sont présentés au tableau 1 soient représentatifs de l'ensemble de la population des immigrants, à condition qu'on ait utilisé des techniques d'échantillonnage appropriées ainsi que des méthodes statistiques acceptables pour établir les estimations. Si le groupe évalué était suffisamment important et statistiquement représentatif de l'ensemble de la population des immigrants, on devrait pouvoir s'attendre à obtenir des résultats semblables si le programme devait prendre de l'ampleur. Bien exécutée, l'analyse statistique peut donc grandement améliorer la validité externe des conclusions.

Les méthodes statistiques varient selon le *niveau des mesures* appliqué aux données (catégorique, ordinal, intervalle et rapport) ainsi que selon le *nombre de variables* en jeu. Les **méthodes paramétriques** sont fondées sur l'hypothèse que les données sont dérivées d'une population ayant une distribution normale (ou une autre distribution quelconque).

D'autres méthodes «robustes» permettent toutefois à l'évaluateur de s'écarter fortement des hypothèses de normalité. Par exemple, on peut utiliser un grand nombre de **méthodes non paramétriques (sans distribution)** pour les données ordinales.

Les **méthodes à variable unique** portent sur le rapport statistique entre une variable et une autre, alors que les **méthodes à plusieurs variables** sont conçues pour déterminer le rapport entre une ou plusieurs variables et un autre ensemble d'au moins deux variables.

Les méthodes à plusieurs variables peuvent être utilisées par exemple pour dégager des tendances, faire des comparaisons justes, préciser des comparaisons et étudier l'influence marginale d'une variable (les effets des autres facteurs restant constants).

On distingue deux types de méthodes à plusieurs variables, celles qui sont fondées sur le modèle linéaire général (c.-à-d. le modèle paramétrique normal), et celles, plus modernes, qu'on utilise pour l'analyse de plusieurs variables de données catégoriques, comme l'analyse log linéaire. On peut aussi les répartir en deux catégories :

a) méthodes servant à l'**analyse de la dépendance**, telles que les méthodes de régression (y compris l'analyse de la variance/covariance), la représentation fonctionnelle, l'analyse de trajectoires, les méthodes à série temporelle et à contingences multiples, ainsi que les méthodes qualitatives (catégoriques) et mixtes ;

b) méthodes utilisées pour l'**analyse de l'interdépendance**, telle que l'analyse typologique, l'analyse des composantes principales, la corrélation canonique et les analogues catégoriques.

3-5-2-Analyse de l'information quantitative

L'analyse non statistique est surtout appliquée à des données qualitatives, telles que les descriptions détaillées des dossiers administratifs ou des journaux d'observation sur le terrain, les affirmations directes en réponse à des questions ouvertes. Dans la présente section, nous nous bornerons à une description succincte de l'analyse non statistique. Pour obtenir des précisions à ce sujet, le lecteur est prié de consulter les références citées à la fin de la section.

L'analyse de données qualitatives, qui se fait ordinairement de pair avec l'analyse statistique et d'autres types d'analyses de données quantitatives, peut donner un aperçu holistique des phénomènes étudiés dans le contexte de l'évaluation. La collecte et l'analyse de l'information qualitative sont souvent «naturalistes» et fondées sur des déductions. Au début de l'étape de collecte des données ou de l'analyse, l'évaluateur ne s'appuie sur aucune théorie particulière à l'égard des phénomènes à l'étude. Il est possible que l'analyse non

statistique de données fasse davantage appel au jugement professionnel de l'évaluateur que d'autres méthodes, comme l'analyse statistique. Il s'ensuit qu'en plus de devoir bien connaître les questions qui font l'objet de l'évaluation, l'évaluateur qui effectue une analyse non statistique doit être conscient des nombreux biais qui sont susceptibles de fausser ses constatations.

Il y a plusieurs types d'analyse non statistique, dont l'analyse du contenu, l'analyse des études de cas, l'analyse inductive (y compris l'établissement de typologies) et l'analyse logique. Toutes ces méthodes sont censées faire ressortir des constantes, des thèmes, des tendances et des «motifs» des données, en plus de fournir des interprétations et des explications de ces constantes et de ces autres éléments. L'analyse des données devrait évaluer la fiabilité et la validité des constatations, par exemple grâce à une étude des hypothèses contradictoires, et elle devrait aussi analyser les cas «déviants» ou exceptionnels et faire une «triangulation» en comparant des données tirées de plusieurs sources ou obtenues grâce à d'autres méthodes de collecte et d'analyse.

Les quatre principales décisions à prendre dans le contexte d'une analyse non statistique de données portent sur la méthode analytique (résumé qualitatif, comparaison qualitative ou analyse statistique descriptive ou à plusieurs variables), sur le niveau de l'analyse, sur le moment auquel il convient de la faire, ce qui suppose des décisions quant à l'enregistrement et au codage des données ainsi qu'à l'opportunité de les quantifier, et enfin sur la façon d'intégrer l'analyse non statistique à l'analyse statistique connexe.

Bien que l'analyse non statistique (et statistique) des données suit normalement leur collecte, les deux peuvent se faire simultanément. Cette façon de procéder peut permettre à l'évaluateur de poser de nouvelles hypothèses qu'il peut vérifier aux étapes ultérieures de la collecte des données, ainsi que de cerner et de corriger d'éventuelles difficultés à cet égard, de même que d'obtenir l'information qui semble faire défaut dans les données recueillies au début. Par contre, les conclusions fondées sur une analyse hâtive risquent de biaiser la collecte ultérieure des données, voire de provoquer un changement prématuré de la conception ou de l'exécution du programme, ce qui rend bien délicate l'interprétation des constatations fondées sur toute la gamme des données recueillies.

Il est préférable de combiner l'analyse non statistique des données avec une analyse statistique de données connexes (quantitatives ou qualitatives). À cette fin, il faudrait concevoir l'évaluation de façon à ce que les deux sortes d'analyses pour lesquelles on utilise des données différentes mais connexes s'appuient, ou du moins s'éclaircissent mutuellement.

3-5-3-Utilisation de modèle

Toutes les évaluations servant à établir que certains résultats découlent des activités d'un programme sont fondées sur un modèle implicite ou explicite. Sans théorie sur la façon dont le programme produit des résultats observés, l'évaluateur travaillerait à l'aveuglette et serait incapable de lui attribuer des résultats de façon crédible. Cela ne signifie toutefois pas que les modèles doivent être complètement structurés dès le début du travail d'évaluation. Généralement, ils sont révisés et améliorés en cours de route, à mesure que l'équipe d'évaluation développe ses connaissances.

Les diverses disciplines des sciences sociales ont tendance à adopter des approches quelque peu différentes face aux modèles, mais il reste quand même de nombreux points communs.

Les modèles que nous allons décrire dans cette section sont les suivants :

- Modèles de simulation ;
- Modèles d'entrées-sorties ;
- Modèles micro-économiques ;
- Modèles macro-économiques ;
- Modèles statistiques.

3-5-3-1- Modèles de simulation

La simulation peut s'avérer utile pour les évaluateurs. Toute transformation des intrants du programme en extrants peut être exposée sur une feuille de calcul et modélisée par un évaluateur ayant une certaine formation et un peu de pratique.

L'évaluateur a souvent recours à un modèle quantitatif explicite parce que ses données sont incertaines. Lorsqu'il doit traiter des intervalles de variation plutôt que des chiffres, en jonglant avec les probabilités, il peut lui être extrêmement utile de pouvoir simuler les probabilités d'extrants ou de résultats. Dans les années 1990, le progiciel qui a amélioré les capacités de simulation des tableurs électroniques a offert cette capacité à de nombreux évaluateurs qui auraient peut-être eu moins tendance à opter pour des approches quantitatives, dans d'autres conditions.

Un modèle de simulation peut transformer des intrants en résultats. Prenons par exemple un programme des Douanes aux postes frontaliers qui sont aménagés au bord des autoroutes, et disons qu'on a formulé une nouvelle série de questions à poser aux points d'entrée. L'administration du nouveau questionnaire prend en moyenne 11 secondes de plus

que celle de l'ancien. On pourrait utiliser un modèle pour évaluer ses conséquences sur le temps d'attente des clients.

Un modèle de simulation comporte essentiellement trois composantes, soit des intrants, un modèle mathématique et des extrants. On utilise surtout deux types de modèles mathématiques, les *stochastiques*, qui font intervenir des variables aléatoires, et les *déterministes*, qui ne contiennent pas de variables de ce genre.

À certains égards, les modèles de simulation ressemblent aux autres méthodes statistiques, comme à l'analyse de régression, qui sont d'ailleurs susceptibles d'être utilisées pour les établir. Une fois établi, le modèle de simulation traite les intrants comme des données qu'il doit utiliser plutôt que des éléments sur lesquels il doit se fonder. Le modèle mathématique génère des extrants qui peuvent être comparés aux résultats réels.

Les évaluateurs s'intéressent de plus en plus à un modèle de simulation donné, à savoir le modèle de risque fondé sur une feuille de calcul coûts avantages. Lorsque les intrants du modèle coûts avantages sont représentés par des approximations et des probabilités (plutôt que comme des données certaines), le modèle de risque produit des données sur les prochaines valeurs et sur les probabilités du résultat essentiel (habituellement la valeur actualisée nette). Ces données peuvent être très utiles pour un gestionnaire qui tente d'évaluer le degré de risque d'un programme, ou pour un évaluateur appelé à faire une évaluation du seuil de tolérance et du risque (voir la section 5.6, Analyse coûts avantages et analyse coût efficacité).

3-5-3-2-Modèle entrée-sortie

Un modèle d'entrées-sorties est un modèle économique statique conçu pour décrire l'interdépendance mutuelle de différentes parties d'une économie. Dans ce contexte, l'économie est considérée comme un système d'activités interdépendantes, c'est-à-dire agissant directement et indirectement les unes sur les autres. Le modèle d'entrées-sorties est utilisé pour décrire la façon dont un secteur utilise comme intrants des extrants d'autres secteurs, et vice versa. C'est donc une déconstruction systématique de l'économie qui décrit l'échange de biens et de services nécessaires à la fabrication de produits finis (biens et services).

Ce genre de modèle peut être utilisé pour dériver des prévisions multisectorielles qui sont intrinsèquement cohérentes avec les tendances économiques, ainsi que des évaluations quantitatives détaillées des effets secondaires directs et indirects d'un programme quelconque, ou de toute combinaison de programmes. Plus précisément, le modèle

d'entrées-sorties peut produire une description détaillée de l'effet d'un programme gouvernemental sur la production et la consommation actuelles de biens et de services.

La structure des entrées de chaque secteur de production est expliquée en fonction de sa technologie. Le modèle précise les «coefficients techniques» correspondant à la quantité de biens et de services, y compris la main-d'œuvre, dont le secteur a besoin pour produire une unité d'extrait. Il précise aussi un ensemble de «coefficients de capital» correspondant à l'ensemble des bâtiments, du matériel et des stocks nécessaires à la transformation de la combinaison voulue d'intrants en extraits. Les caractéristiques de la consommation définissent la demande d'intrants (le revenu, par exemple) de tous les secteurs de production de l'économie, y compris les ménages. On peut donc analyser ces caractéristiques, de même que la production et la consommation de n'importe quel bien ou service.

Pour démontrer l'utilité d'un modèle d'entrées-sorties, il suffit d'imaginer l'effet de mesures fiscales sélectives (hypothétiques) sur l'emploi dans le secteur des télécommunications. Supposons que ces mesures fiscales assurent un traitement préférentiel au secteur et influent donc directement sur la quantité, la composition et le prix de ses extraits, lesquels influent à leur tour sur sa demande et sur son utilisation de main-d'œuvre. Le modèle fait appel à des coefficients correspondant à l'état actuel de la technologie de pointe et à des équations permettant de préciser la consommation et la production attendues de chaque secteur.

Au départ, on commence par estimer l'importance des changements résultant de l'application des mesures fiscales sélectives, en se fondant sur les valeurs de la consommation et de la production prévues du matériel de télécommunication. Le modèle d'entrées-sorties peut ensuite utiliser comme intrant l'augmentation de la consommation de ce matériel, en produisant comme extrait l'accroissement estimatif de la main-d'œuvre du secteur des télécommunications résultant des mesures fiscales.

3-5-3-3-modèle microéconomique

Les modèles micro-économiques décrivent le comportement économique d'unités économiques individuelles (personnes, ménages, entreprises ou autres organisations) fonctionnant dans une structure de marché et dans des circonstances données. Comme la plupart des programmes sont dirigés exactement à ce niveau, ces modèles peuvent être extrêmement utiles pour l'évaluateur. Ils sont fondés sur le système des prix et normalement représentés par des équations correspondant aux fonctions de l'offre et de la demande d'un bien ou d'un service. Ces équations décrivent le rapport entre le prix et l'extrait, et il est

souvent possible d'en faire une représentation graphique avec des courbes de l'offre et de la demande.

Le rendement des modèles micro-économiques est limité par un certain nombre d'hypothèses. Par exemple, on suppose toujours que les consommateurs se comportent de façon à maximiser leur degré de satisfaction et ce, d'une façon rationnelle. Les spécialistes se servent des modèles micro-économiques pour modéliser le comportement du marché, les combinaisons optimales des intrants, le comportement des consommateurs en fonction des coûts et les niveaux de production optimaux.

Dans la pratique, on peut avoir recours à des modèles micro-économiques pour estimer les résultats d'un programme dans la mesure où les prix et les extrants peuvent en décrire les effets. La figure est un exemple d'un modèle micro-économique permettant de décrire l'effet qu'un programme de taxe d'accise sur les cigarettes aurait sur le revenu des fabricants ou sur le tabagisme chez les adolescents.

D'après la figure 1, le prix et la quantité de cigarettes produites et consommées avant l'imposition de la taxe d'accise correspondraient respectivement à P_0 et Q_0 . La taxe d'accise ferait augmenter le coût des cigarettes et cette augmentation serait représentée dans le modèle micro-économique par une courbe de l'offre croissante. Le nouveau prix serait donc plus élevé et la nouvelle production plus faible qu'avant l'imposition de la taxe d'accise. À ce moment-là, les recettes de l'industrie des cigarettes équivalaient à $P_0 \times Q_0$, mais depuis, avec la nouvelle taxe d'accise, elles sont tombées à $P_1 \times Q_1$. Cette baisse des recettes des fabricants de cigarettes par suite de l'imposition de la taxe d'accise serait fonction de la pente des courbes de l'offre et de la demande qui est elle-même déterminée par plusieurs facteurs.

3-5-3-4-Modèle macroéconomique

Les modèles macro-économiques sont essentiellement utilisés pour des études sur l'inflation, le chômage et les sujets faisant appel à d'importants ensembles de données, comme le produit national brut. On s'en sert pour tenter d'expliquer et de prédire les rapports entre ces variables.

Ce sont des modèles utiles parce qu'ils révèlent les retombées économiques - une amélioration de la production, du revenu ou de l'emploi ou encore une hausse des taux d'intérêt ou de l'inflation - les plus susceptibles de découler de l'application d'une politique ou de l'exécution d'un programme monétaire et financier.

Voici un exemple d'utilisation d'un modèle macro-économique : supposons qu'un évaluateur cherche à évaluer les retombées sur l'emploi d'un programme gouvernemental de subvention de certains types d'exportation et que les effets du programme sur les ventes à l'exportation ont déjà été mesurés. Les données sur l'accroissement incrémentiel de ces ventes seraient introduites dans un modèle macro-économique de l'économie canadienne qui pourrait alors estimer les retombées du programme sur l'emploi.

3-5-3-4-Modèle statistique

Les études d'évaluation font appel à beaucoup de types de modèles statistiques dont le plus simple est une présentation de données relatives à une seule variable organisée de façon à en illustrer la configuration. Les tableaux de corrélation de deux variables sont l'instrument de base de l'analyse et du rapport d'évaluation. En fait, même les données analysées à l'aide d'autres modèles sont souvent présentées dans des tableaux de corrélation, pour les rendre plus transparentes et plus accessibles aux décideurs que celles des modèles plus complexes.

Habituellement, les programmes cliniques (dans les domaines de la santé et de l'éducation, par exemple) sont basés sur de petits échantillons, de sorte que l'évaluateur doit utiliser des modèles «d'analyse de la variance» pour en préciser les effets. À l'inverse, les programmes destinés à une grande partie de la population (subventions au commerce ou programmes d'emploi, par exemple) génèrent normalement de vastes ensembles de données et on peut donc avoir recours alors à des «modèles linéaires» d'analyse de régression pour en déterminer les effets. La plupart des programmes du gouvernement fédéral sont de ce dernier type, et c'est pourquoi nous allons nous concentrer sur eux dans cette section.

L'analyse de régression peut servir à vérifier une relation hypothétique, à établir des relations entre des variables qui sont susceptibles d'expliquer les résultats d'un programme, à cerner les cas inhabituels (valeurs aberrantes) qui dévient des normes ou à faire des prévisions sur les retombées futures d'un programme. Il s'agit là d'une technique parfois exploratoire (pour concocter des rapports approximatifs), mais on l'emploie plus souvent comme confirmation et mesure finale d'une relation causale entre le programme et ses effets constatés. De fait, il est important que le modèle de régression se fonde sur un raisonnement *a priori* au sujet de la causalité. Il faudrait éviter de rechercher des données au hasard, au risque d'obtenir des résultats sans valeur, et c'est pourquoi il faut s'efforcer de spécifier et de calibrer le modèle en utilisant seulement la moitié des données disponibles pour ensuite déterminer sa capacité de prédiction des résultats révélés par l'autre moitié des données. S'il est un bon prédicateur, le modèle est probablement robuste.

Il faut se rappeler que la corrélation n'implique pas nécessairement un rapport de causalité. Par exemple, deux variables peuvent être simplement corrélées simplement parce qu'elles sont toutes deux causées par une troisième variable. Ainsi, on peut établir une corrélation entre la température diurne élevée et le nombre de prêts agricoles consentis parce que les deux se produisent surtout en été, mais cela ne veut pas dire que les prêts agricoles sont consentis parce qu'il fait chaud durant la journée.

L'analyse de régression tend aussi à inverser le rapport de causalité; c'est d'ailleurs une de ses difficultés reconnues. On peut observer, par exemple, que les entreprises qui obtiennent des stimulations d'incitation d'un programme d'aide au commerce extérieur augmentent leurs ventes à l'exportation. Or, cela peut s'expliquer simplement du fait que les entreprises qui ont de grosses ventes à l'étranger est plus crédibles que les autres, et qu'il leur est donc plus facile d'obtenir des subventions. On pourrait aussi dire que ce sont leurs ventes à l'étranger qui font obtenir des subventions aux entreprises, plutôt que l'inverse.

Les modèles statistiques ont souvent une importance cruciale pour la détermination des effets incrémentiels. Par exemple, Santé Canada pourrait utiliser un modèle épidémiologique pour préciser les effets de sa Stratégie nationale sur le sida, tandis que le ministère des Finances Canada pourrait utiliser un modèle des revenus pour estimer les effets fiscaux d'un régime éventuel d'aide à la famille. Pour arriver à constituer de tels modèles, il faut généralement une connaissance approfondie du secteur de programmes analysé, ainsi qu'une maîtrise de la technique statistique utilisée.

3-5-4-Analyse cout-avantage cout-efficacité

Tous les programmes visent à générer des avantages qui l'emportent sur leurs coûts. Après avoir estimé les divers coûts et avantages résultant du programme, l'évaluateur peut comparer les deux pour déterminer si le programme est valable. Les deux méthodes les plus fréquemment utilisées à cette fin sont l'analyse coûts avantages et l'analyse coût-efficacité. Généralement, on s'en sert pour obtenir des renseignements sur la valeur actualisée nette d'un programme. Dans l'analyse coûts-avantages, les avantages du programme sont exprimés en termes monétaires et comparés à ses coûts, alors que, dans l'analyse coût-efficacité, les résultats du programme, exprimés en unités non monétaires - par exemple le nombre de vies sauvées - sont comparés à ses coûts exprimés en dollars.

À l'étape de la planification, on peut mener des analyses coûts-avantages et coût-efficacité *ex ante* (avant coup) en se fondant sur des estimations des coûts et des avantages escomptés. La plupart des ouvrages et des publications sur l'analyse coûts-avantages la considèrent comme un instrument d'analyse *a priori*, et surtout comme un moyen d'examiner les avantages nets d'un projet ou d'un programme proposé nécessitant des

investissements ou des immobilisations considérables. Lorsqu'un programme fonctionne depuis un certain temps, on peut aussi avoir recours à une analyse coûts-avantages ou coût-efficacité *ex post* (après coup) pour déterminer si les coûts *réels* du programme sont justifiés par ses avantages *réels*. Pour une étude plus détaillée de l'utilisation de l'analyse coûts-avantages dans le contexte de l'évaluation

L'analyse coûts-avantages consiste à comparer les avantages tangibles et intangibles d'un programme à ses coûts directs et indirects. Après avoir cerné et mesuré (ou estimé) les avantages et les coûts, on les transforme pour les exprimer en termes communs, habituellement monétaires, de façon à pouvoir les comparer en calculant la valeur actualisée nette du programme. Quand les coûts et les avantages sont étalés dans le temps, il faut les actualiser pour les ramener à une année commune avec le taux d'actualisation approprié.

Pour faire une analyse de ce genre, il faut d'abord choisir le point de vue à partir duquel les coûts et les avantages du programme seront calculés. Les coûts et les avantages d'un programme varient généralement selon le point de vue. Le plus courant pour les analyses avantages-coûts dans l'administration fédérale est le **point de vue social**, qui tient compte de tous les coûts et avantages pour la société. Toutefois, le point de vue de la personne et le point de vue financier du gouvernement peut contribuer à faire ressortir des perspectives différentes sur la valeur du programme ou encore à expliquer les raisons de sa réussite ou de son échec. On part du **point de vue de la personne** pour examiner les coûts et les avantages du programme pour le participant (qui pourrait être une personne, une famille, une entreprise ou une organisation sans but lucratif). Les analyses coûts-avantages pour lesquelles on adopte ce point de vue aboutissent souvent à des rapports avantages-coûts élevés, parce que le gouvernement ou la société subventionnent le programme dont le participant bénéficie.

D'un autre côté, lorsque l'analyse est effectuée du **point de vue financier du gouvernement fédéral**, les coûts et les avantages sont évalués du point de vue de la source du financement. Il s'agit essentiellement d'une analyse financière dans laquelle on examine les coûts financiers et les avantages financiers directs pour l'État. Les flux de trésorerie qu'on étudierait normalement dans ce contexte comprendraient les coûts d'administration du programme, les sorties de fonds directes (les subventions), les taxes et impôts perçus par le gouvernement (notamment l'impôt sur le revenu des sociétés, l'impôt sur le revenu des particuliers, les taxes de vente fédérale et autres droits), la réduction des prestations d'assurance-chômage ou d'assurance-emploi et les changements éventuels des paiements de péréquation et de transfert.

Par contre, pour **l'analyse coûts-avantages du point de vue social**, on part du point de vue de l'ensemble de la société, de sorte que l'analyse est à la fois plus exhaustive et plus difficile, puisqu'il faut tenir compte des *résultats* généraux du programme, et que les prix du marché, qui sont un bon indicateur des coûts et des avantages pour la personne ou pour une organisation (l'État) risquent de ne pas refléter fidèlement la valeur réelle de ces deux variables pour la société. Ils peuvent être faussés, par exemple, en raison des subventions ou des taxes et impôts. Même s'ils ressemblent à ceux qui sont utilisés dans les analyses du point de vue du particulier et de celui du gouvernement, les éléments examinés dans l'analyse coûts-avantages du point de vue social sont appréciés et calculés différemment. Par exemple, les *coûts d'opportunité* pour la société sont différents de ceux qu'assume un participant au programme. En outre, les paiements de transfert sont exclus des coûts dans le contexte d'une analyse coûts-avantages du point de vue social, puisqu'ils doivent aussi être considérés comme des avantages pour la société et que les deux s'annulent par conséquent.

Les analyses coûts-avantages faites du point de vue du gouvernement ou du point de vue social tendent à produire des rapports avantages-coûts inférieurs à ceux des analyses analogues qui sont réalisées du point de vue de la personne parce que l'État ou la société assument généralement la totalité du coût du programme, alors que la personne, elle, peut bénéficier de tous ses avantages, en n'assumant qu'une fraction infime du coût total. Néanmoins, les analyses coûts-avantages des programmes gouvernementaux devraient être faites du point de vue social.

Pour sa part, **l'analyse coût-efficacité** exige aussi que les coûts et les avantages du programme étudié soient quantifiés, quoique les avantages (ou les effets) ne sont pas alors exprimés en dollars. Il s'agit plutôt de combiner les données sur les effets ou l'efficacité du programme aux données sur ses coûts de façon à pouvoir comparer le coût et l'efficacité du programme. Par exemple, dans une analyse coût-efficacité, on exprimerait les résultats d'un programme d'éducation en parlant de la progression moyenne d'un niveau de lecture (données sur les résultats) par tranche de 1 000 \$ (données sur les coûts) investis dans le programme. Les avantages (effets) sont exprimés en termes quantitatifs - mais pas en dollars - dans l'analyse coût-efficacité.

Ce genre d'analyse est fondé sur les mêmes principes que l'analyse coûts-avantages. Les hypothèses utilisées, par exemple pour le calcul des coûts et l'actualisation, sont les mêmes dans les deux cas. Au fond, l'analyse coût-efficacité permet de comparer et de classer des programmes en fonction du coût pour atteindre certains buts. Les données sur l'efficacité peuvent être combinées avec celles sur les coûts pour déterminer l'efficacité

maximale correspondant à un coût donné, ou encore le coût le plus bas permettant d'atteindre un degré d'efficacité particulier.

Les données qui sont nécessaires à l'exécution d'analyses coûts-avantages et coût-efficacité peuvent provenir de diverses sources. Bien entendu, les recherches dans les dossiers détaillés des programmes devraient générer beaucoup d'informations sur les coûts, et ces données peuvent souvent être complétées grâce à des sondages auprès des bénéficiaires. D'autre part, les données sur les avantages peuvent être recueillies par n'importe quelle des autres méthodes dont nous avons déjà parlé dans cette publication.

Supposons par exemple qu'on a entrepris une évaluation pour vérifier l'hypothèse qu'un programme de santé mentale rejetant l'hospitalisation en lui préférant la prestation de soins de santé dans la collectivité serait plus efficace que la méthode de traitement prévalant à l'heure actuelle, et supposons aussi qu'on a employé un modèle expérimental pour obtenir une estimation des effets incrémentiels de ce programme innovateur. Dès que les effets incrémentiels seraient connus, l'analyse coûts-avantages pourrait permettre de les évaluer et de les comparer aux coûts.

Dans ce chapitre, nous avons décrit plusieurs méthodes d'analyse des données qui devraient faire partie intégrante de la stratégie d'évaluation, dans la pratique. Les éléments de cette stratégie devraient d'ailleurs former un tout cohérent dans lequel les questions à évaluer, le modèle, les méthodes de collecte des données et la technique d'analyse des données optimale devraient s'agencer aussi harmonieusement que possible.

Nous avons étudié une vaste gamme de méthodes d'analyse dans ce manuel, en décrivant plusieurs types d'analyses statistiques et non statistiques d'évaluation des résultats d'un programme et de méthodes d'estimation de leurs retombées, notamment grâce à l'utilisation de modèles, ainsi que des méthodes de détermination des coûts. Il sera bien sûr toujours difficile de décider quand et comment utiliser une méthode donnée, puis de le faire habilement et judicieusement

Parmi ces différents types de méthode d'évaluation, on devait savoir le quel est applicable pour évaluer un projet quelconque. Pour choisir l'un d'entre eux, il faut connaître d'abord pour chaque méthode leurs avantages et leurs inconvénients, puis on peut tirer qu'une certaine méthode est préférable pour un certain projet ou quelques méthodes peuvent se combiner pour un même projet mais l'un dans une certaine phase et l'autre dans une autre phase

Tout cela fait partie l'objet de la deuxième partie dans le but d'indiquer quelque critère dont une méthode est praticable à un projet

PARTIE II :
LES METHODES APPLICABLES

CHAPITRE I : Avantage et inconvénients de chaque méthode

1-1-Les liste des contrôle

L'avantage de l'utilisation des listes est la simplicité de la méthode et la rapidité de l'évaluation. Elles constituent également un aide mémoire des points essentiels et sont aisément adaptables.

Cependant, chaque point est étudié individuellement sans corrélation avec les autres, sans rendre compte de la complexité des phénomènes. Les listes agissent aussi comme des œillères et peuvent conduire à l'omission de certains points spécifiques du projet. Pour rester exploitable, elles ne doivent pas comporter une multitude de points différents et en conséquence se limiter aux impacts de première importance. De plus, l'évaluation abouti généralement à une estimation subjective et qualitative ; les conclusions risquent donc de dépendre de l'évaluateur. Cet inconvénient est minimisé avec l'utilisation de listes comportant de seuil ou d'échelles et des pondérations. Enfin, les listes nécessitent d'être défini par un ensemble d'experts et deviennent obsolètes faute de mise à jour des seuils ou des points de contrôle en fonction de l'avancée des connaissances.

1-2-Matrices d'impact

Elles possèdent les mêmes avantages et inconvénients que les listes de contrôle dont elles sont une adaptation mais elles permettent une estimation plus fine du projet. La pondération des impacts entraîne des conséquences à mesurer. Les matrices peuvent être larges et la masse d'information difficile à manipuler : l'informatique peut dans ce cas s'avérer une aide indispensable.

Mais, elles ont l'avantage de proposer une synthèse visuelle de l'impact des activités d'un projet.

1-3-Méthodes d'aide à la décision

S'il s'agit de la méthode d'attribution de scores, l'avantage c'est que l'attribution d'un poids plus importante à un critère réduit l'importance relative d'un autre élément. L'inconvénient c'est la difficulté d'appréhender la complexité globale de la réalité.

S'il s'agit de la méthode de comparaison par paire, les avantages sont que la méthode est simple de l'utilisation, la cohérence de l'ensemble des comparaisons est vérifiée. Tandis que les inconvénients sont que le choix de l'échelle allant de 1 jusqu'à 9 n'est pas justifié

mathématiquement, le temps de comparaison augmente plus rapidement que le nombre de critère

1-4-Méthode de collecte de données

1-4-1-Dépouillement de documentation spécialisée

Le dépouillement de la documentation spécialisée dès le début de l'évaluation peut permettre à l'évaluateur de gagner du temps, d'économiser de l'argent et de ménager ses efforts. En effet, un dépouillement minutieux a généralement plusieurs avantages.

Les recherches antérieures peuvent laisser entrevoir des hypothèses à vérifier ou des questions à examiner dans le cadre de l'étude.

Le dépouillement de la documentation peut mettre en lumière des difficultés méthodologiques particulières et indiquer à l'évaluateur des techniques et des moyens de les contourner.

Le dépouillement de la documentation peut mettre en lumière des difficultés méthodologiques particulières et indiquer à l'évaluateur des techniques et des moyens de les contourner. Dans certains cas, les recherches antérieures fournissent directement des réponses aux questions d'évaluation, ce qui permet d'éviter un travail de collecte de données inutile.

Dans certains cas, les recherches antérieures fournissent directement des réponses aux questions d'évaluation, ce qui permet d'éviter un travail de collecte de données inutile.

On peut aussi trouver des sources de données secondaires utilisables dans les études antérieures, ce qui réduit le besoin de recueillir des données primaires. Même lorsque les données secondaires ne répondent pas directement aux questions posées dans l'évaluation, elles pourraient être utilisées de pair avec les données primaires, comme intrants dans la stratégie d'évaluation ou encore comme données de référence, pour vérifier la validité.

Le dépouillement de la documentation spécialisée est un moyen relativement économique et efficace de recueillir des données pertinentes, et il est souvent rentable. Il doit toujours se faire au cours de l'étude préparatoire à l'évaluation. C'est aussi un exercice très utile pour trouver de nouvelles hypothèses et cerner d'éventuelles difficultés méthodologiques, ainsi que pour tirer et étayer des conclusions. Les renseignements qu'on y glane peuvent servir d'intrants pour d'autres techniques de collecte des données.

Les inconvénients des données obtenues en dépouillant la documentation sont inhérents à la nature même de la plupart des données secondaires, qui ont été produites pour une autre fin que celle de l'évaluation à réaliser.

Il est possible que les données et l'information recueillies grâce au dépouillement de la documentation ne soient pas suffisamment pertinentes ou compatibles avec l'objet de l'évaluation pour pouvoir être utilisées dans l'étude.

Les données secondaires sont dites pertinentes dans la mesure où elles correspondent à l'objet de l'évaluation, ce qui signifie qu'elles doivent être compatibles avec ses exigences. Par exemple, des données secondaires à l'échelle nationale ne seraient guère utiles pour une évaluation fondée sur des données par province. En outre, les échelles de mesure doivent être compatibles, elles aussi. Quand l'évaluateur a besoin de données sur les enfants de 8 à 12 ans, des données secondaires sur les 5 à 9 ans ou les 10 à 14 ans ne lui servent pas à grand-chose. Enfin, comme le facteur temps influe largement sur la pertinence des données, les données secondaires sont bien souvent tout simplement trop vieilles pour être utilisables.

Il est souvent difficile de déterminer l'exactitude des données secondaires. En fait, c'est vraiment l'aspect névralgique des données secondaires. L'évaluateur n'a bien sûr rien eu à dire sur la méthode utilisée pour les recueillir, mais il doit quand même en évaluer la validité et la fiabilité. C'est pour cette raison qu'il lui est fortement recommandé de se fonder chaque fois qu'il le peut sur la source initiale des données secondaires, c'est-à-dire le rapport initial, étant donné que ce document est généralement plus complet qu'un deuxième ou un troisième document faisant appel aux données en question et qu'il contient souvent des avertissements, des restrictions et des détails d'ordre méthodologique qui ne sont pas signalés dans les documents qui le citent.

Bref, le dépouillement exhaustif de la documentation spécialisée est un moyen rapide et relativement peu coûteux d'obtenir de l'information conceptuelle et empirique sur le contexte d'une évaluation. Il s'ensuit que l'évaluateur devrait s'y astreindre dès le début de son étude. Néanmoins, il devrait évaluer soigneusement la pertinence et l'exactitude des données qui s'y trouvent, dans toute la mesure du possible. Enfin, il devrait se méfier, en s'efforçant de ne pas accorder trop d'importance à des données secondaires quand il a très peu d'information sur les méthodes utilisées pour les recueillir.

1-4-2-Étude de dossier

Les études de dossiers peuvent être utiles à trois titres au moins. L'étude des dossiers généraux du programme peut fournir des données contextuelles et des renseignements d'une valeur inestimable sur le programme et sur son milieu permettant de bien situer les résultats du programme dans leur contexte.

Ce genre d'étude peut générer des renseignements contextuels fondamentaux sur le programme (mandat, historique, politiques, style de gestion et contrainte, par exemple) grâce auxquels l'évaluateur peut se familiariser avec lui. En outre, elle peut produire des renseignements clés pour les spécialistes de l'extérieur dans le secteur d'un programme et générer des intrants pour une éventuelle analyse qualitative

L'étude des dossiers de personnes ou de projets peut fournir des indicateurs sur les résultats du programme.

Par exemple, dans une étude portant sur un programme d'aide internationale, un examen des dossiers de projets pourrait fournir des mesures des résultats telles que le rapport produit-capital, valeur ajoutée-unité de capital, productivité du capital employé, intensité de capital, emploi-unité de capital, valeur ajoutée-unité d'intrant total et diverses autres fonctions de production. Si ces mesures ne permettent pas d'évaluer directement l'efficacité du programme, elles constituent néanmoins des indicateurs susceptibles de servir d'intrants pour l'évaluation. Enfin, les données ainsi obtenues peuvent se révéler suffisantes pour qu'on puisse procéder à une analyse coûts-avantages ou coût-efficacité.

L'étude de dossiers peut fournir un cadre et une base utiles pour la collecte d'autres données.

L'étude de dossiers peut notamment permettre de déterminer la population (base d'échantillonnage) de laquelle l'échantillon d'enquête doit être tiré. Les renseignements contextuels tirés des dossiers peuvent servir à créer l'échantillon le plus puissant possible et à préparer l'enquêteur à réaliser ses entrevues. On rebute toujours les gens en leur demandant des renseignements qui se trouvent déjà dans les dossiers, et c'est pourquoi il faudrait recueillir toute l'information qui s'y trouve avant de commencer l'enquête.

L'étude de dossiers a des avantages certains du fait même qu'elle est éminemment faisable. L'étude de dossiers peut être relativement peu coûteuse. En fait, ce genre d'étude a fort peu de retombées gênantes pour les personnes et les groupes qui ne sont pas visés par l'administration du programme. Tout comme le dépouillement de la documentation spécialisée, l'étude de dossiers est pour l'évaluateur un moyen aussi fondamental que naturel

de se familiariser avec le programme. En outre, c'est une excellente façon de lui permettre d'éviter une collecte coûteuse de nouvelles données lorsqu'il existe déjà des données pertinentes. Toutefois, l'étude de dossiers présente aussi certains inconvénients. Les dossiers relatifs aux programmes sont souvent incomplets, ou inutilisables pour d'autres raisons. Plus souvent qu'autrement, on n'accorde qu'une importance secondaire au système de classement central, qui ne renferme alors que de courtes notes de service des comités, des comptes rendus des décisions finales, ainsi de suite. En rétrospective, ces dossiers ne brossent qu'un tableau incomplet.

Dans sa recherche des documents qui ont inspiré une politique, un programme ou un projet, l'évaluateur peut constater que l'information figure dans des dossiers détenus par différentes personnes plutôt que dans un dépôt central des dossiers du programme. Cela peut causer plusieurs difficultés. Par exemple, l'expérience semble laisser entendre que, lorsque le projet progresse au-delà de l'exécution du mandat du groupe de travail, les participants ferment leurs dossiers plutôt que de les tenir à jour. De même, lorsque quelqu'un cesse de participer à un groupe de travail, ses dossiers sont souvent perdus, et, comme le rôle des participants change rapidement dans les premières étapes d'un programme, il devient très difficile d'en trouver un qui soit exhaustif.

L'étude de dossiers fournit rarement des renseignements sur les groupes témoins, sauf dans des circonstances exceptionnelles, par exemple lorsqu'il existe des dossiers sur les candidats au programme qui ont été refusés.

Pour évaluer efficacement les répercussions du programme, l'évaluateur doit avoir accès à un groupe témoin quelconque. Dans le contexte de l'étude de dossiers, cela suppose qu'il doit obtenir des renseignements sur les participants avant qu'ils ne bénéficient du programme, ou encore des renseignements sur les non-participants. Malheureusement, ces renseignements existent rarement, sauf si un cadre d'évaluation a été approuvé et mis en œuvre au préalable. Faute de données de ce genre, l'évaluateur peut se voir contraint de recueillir de nouvelles données qui risquent de ne pas être comparables avec celles des dossiers originaux. Il reste toutefois que l'étude de dossiers peut fournir des renseignements sur des groupes témoins lorsque les niveaux du programme varient; c'est utile lorsqu'on applique un modèle dont les mesures sont prises après le programme seulement avec traitement différent. L'examen des dossiers peut aussi fournir à l'évaluateur l'information de base dont il a besoin pour définir et choisir un groupe témoin.

En dépit des limites de cette méthode, il **faudrait faire une étude de dossiers** à l'étape de l'étude préparatoire à l'évaluation afin de déterminer le type de données disponibles et leur pertinence pour les questions à évaluer. Cette démarche génère aussi les renseignements nécessaires à l'examen de questions d'évaluation particulières (par exemple des renseignements contextuels et des indicateurs éventuels des résultats du programme).

1-4-3-observation direct

L'observation ne fournit que des renseignements anecdotiques, à moins d'être combinée avec un programme planifié de collecte de données. En effet, un événement aléatoire ne peut servir de base de généralisation. Certains éléments d'observation directe peuvent être justifiés dans presque toutes les évaluations, mais la planification et la conduite des activités de collecte de données représentatives sur le terrain peuvent entraîner des coûts élevés.

L'information permet à l'évaluateur de mieux comprendre un programme, particulièrement si celui-ci met en jeu une technique ou un processus complexe ou perfectionné. Grâce à l'observation personnelle directe, l'évaluateur est en mesure de se faire une idée complète du fonctionnement du programme. En outre, c'est une approche qui lui permet d'aller au-delà des perceptions sélectives d'autres personnes qu'il obtient grâce à des entrevues, par exemple. S'il est lui-même un observateur sur le terrain, l'évaluateur aura ses propres perceptions sélectives, mais pourra quand même présenter une vue plus complète du programme en intégrant ses propres perceptions aux données dont il dispose.

L'observation directe permet à l'évaluateur de saisir des détails qui risquent d'échapper aux membres du personnel ou de constater des éléments qu'ils hésitent à soulever au cours d'une entrevue.

La plupart des organisations ont des activités répétitives que les participants considèrent comme tout à fait normales. Par conséquent, des particularités importantes peuvent leur échapper totalement, alors qu'elles sont facilement perçues par des non-participants. C'est pour cette raison qu'un étranger - en l'occurrence l'évaluateur - peut souvent avoir un point de vue «nouveau», et c'est pourquoi le contact direct avec la situation permet à l'évaluateur d'obtenir une information qu'il ne pourrait pas recueillir autrement.

La fiabilité et la validité des observations sont fonction de la compétence de l'observateur et de sa sensibilisation à ses biais. L'observation directe ne peut jamais être répétée, puisque deux personnes qui observent les mêmes activités peuvent aboutir à des observations différentes. Il s'ensuit que la validité interne et la validité externe des données obtenues grâce aux observations directes sont limitées.

Le personnel du programme peut avoir un comportement très différent de la normale lorsqu'il sait qu'un évaluateur l'observe. L'évaluateur doit être conscient de ce phénomène, en sachant que la personne, les participants ou les deux peuvent changer nettement de comportement lorsqu'ils se savent observés. Il doit prendre les mesures nécessaires pour éviter cet écueil, ou du moins pour tenir compte de son influence.

1-4-4-Enquête

Avec une enquête, il est possible d'obtenir des données attitudinales sur virtuellement n'importe quel aspect d'un programme et sur ses résultats. La population visée peut être importante ou réduite, et l'enquête peut comprendre une série temporelle de mesures ou des mesures prises auprès de populations variées.

Une enquête bien menée produit des renseignements fiables et valides.

Il existe de nombreuses techniques d'enquête raffinées. En outre, on peut lire bien des livres, suivre des cours, consulter des spécialistes et des entreprises d'experts conseils du secteur privé pour veiller à ce que l'information recueillie soit pertinente, opportune, valide et fiable.

Néanmoins, considérées comme instruments de collecte de données, les enquêtes présentent plusieurs inconvénients.

La conception, l'exécution et l'interprétation des enquêtes exigent de la compétence. Il est facile de les utiliser à mauvais escient, ce qui produit des données et de l'information non valides.

De nombreux facteurs peuvent fausser les méthodes d'enquête et compromettre la fiabilité et la validité des données recueillies : un échantillonnage biaisé, un biais de non-réponse, la sensibilité des répondants au questionnaire, un biais attribuable à l'enquêteur et des erreurs de codage. Il faut tenir compte de chacun de ces écueils éventuels. Statistique Canada a préparé un répertoire de méthodes d'évaluation de la qualité des données recueillies dans les enquêtes (La qualité des enquêtes doit faire l'objet d'un contrôle rigoureux. Or, il arrive souvent que l'évaluateur confie l'étape de la collecte des données à des contractuels. Dans ces cas-là, il est sage que la fiabilité du travail de l'entrepreneur soit vérifiée, notamment par des entrevues de contrôle auprès d'un petit échantillon de répondants.

1-4-5-Consultation des spécialistes

La consultation de spécialistes peut servir à obtenir des mesures dans des domaines où l'on manque de données subjectives. C'est une technique de collecte de données rapide et relativement peu coûteuse.

Grâce à sa souplesse et à sa facilité d'utilisation, la consultation de spécialistes se prête à l'évaluation de presque n'importe quel résultat, voire de n'importe quel aspect d'un programme. Sa crédibilité est d'autant plus grande qu'elle est exécutée aussi systématiquement que possible. Néanmoins, elle présente plusieurs inconvénients importants.

L'évaluateur peut avoir de la difficulté à trouver suffisamment de spécialistes compétents pour assurer la fiabilité statistique des résultats.

Il risque d'être difficile d'amener les parties intéressées à s'entendre sur le choix des spécialistes.

Comme il est peu probable que les spécialistes soient tous aussi versés dans un domaine donné, il faudrait pondérer les résultats.

On peut bien sûr utiliser des méthodes statistiques pour tenter de pondérer la compétence inégale des spécialistes, mais ces méthodes manquent largement de précision, et c'est pourquoi l'évaluateur risque de considérer toute réponse comme étant d'égale importance.

La validité de la mesure peut être contestée, comme dans toutes les évaluations verbales. Les spécialistes peuvent se fonder sur des critères différents ou attribuer une valeur différente aux chiffres sur les échelles de notation. Par exemple, le spécialiste qui évalue à 3 la contribution d'un projet à l'avancement des connaissances scientifiques, sur une échelle de 1 à 5, peut lui accorder la même valeur qu'un autre qui l'évalue à 4, la seule différence étant que les deux accordent une valeur différente au degré de l'échelle.

La crédibilité des spécialistes peut toujours être mise en doute, comme dans toute évaluation suggestive.

Les différences sur le choix et la valeur des spécialistes peuvent facilement faire perdre toute valeur même à un ensemble remarquable d'opinions. Par conséquent, il faudrait éviter de faire de la consultation de spécialistes la seule source de données d'une évaluation.

1-5-Méthode analytique.

1-5-1-Analyse statistique

L'analyse statistique permet de résumer les constatations d'une évaluation de façon claire, précise et fiable; c'est aussi une technique valide de détermination de la valeur statistique attribuable aux conclusions que l'évaluateur tire des données.

En dépit de ses nombreux avantages, l'analyse statistique présente plusieurs inconvénients.

Il faut être compétent pour réaliser une bonne analyse statistique.

L'évaluateur devrait consulter un statisticien professionnel aux étapes de la conception et de l'analyse de son évaluation. Il faudrait éviter de se laisser séduire par la facilité apparente de la manipulation statistique à l'aide de logiciels standard.

Les résultats d'un programme ne peuvent pas tous être analysés par des méthodes statistiques.

Par exemple, les réponses à une question ouverte sur les résultats d'un programme peuvent renfermer de longues descriptions des avantages et des répercussions néfastes du programme, alors qu'il peut être très difficile de classer - et plus encore de quantifier - ces réponses d'une façon qui se prête à l'analyse statistique sans perdre des nuances importantes, quoique subtiles. La façon de classer les données peut tout aussi bien fausser les résultats que révéler d'importantes différences. Même lorsque l'évaluateur a obtenu des données quantitatives, il devrait interpréter avec soin les résultats des analyses statistiques. Ainsi, les données figurant au tableau 1 pourraient être représentées d'une façon différente, comme on le voit au tableau 3. Au départ, les données sont identiques, mais les résultats présentés au tableau 3 semblent révéler un effet beaucoup plus marqué que ceux du tableau 3. Cet exemple montre bien l'importance d'utiliser des méthodes statistiques supplémentaires pour vérifier la solidité des rapports apparents. En d'autres termes, avant de conclure que les différences apparentes entre le tableau 1 ou le tableau 3 sont des résultats du programme, il faudrait pousser plus loin l'analyse statistique inférentielle.

Tableau 3 -Exemple de statistiques descriptives				
A) Présentation des résultats moyens				
Examen antérieur au programme	58,4			
Examen postérieur au programme	69,3			
B) Présentation de la distribution des résultats				
	0-35	36-70	71-100	N
Examen antérieur au programme	10	28	10	48 (100 %)
Examen postérieur au programme	6	11	26	43 (100 %)

Les praticiens qui se servent de l'analyse statistique doivent connaître aussi bien les hypothèses sur lesquelles la technique statistique employée est fondée que ses limites.

Une des grandes difficultés d'utilisation des méthodes analytiques, c'est que leur validité est fonction des hypothèses fondamentales qu'elles posent sur les données. Compte tenu de la grande disponibilité de logiciels statistiques, on court toujours le risque que les techniques utilisées fassent appel à des données qui doivent présenter certaines caractéristiques que les données auxquelles on a accès n'ont pas. Bien entendu, cela peut mener à des conclusions injustifiées. Par conséquent, il est essentiel que l'évaluateur connaisse les limites des techniques qu'il emploie.

Les méthodes statistiques à plusieurs variables sont particulièrement vulnérables à ce genre d'abus, même si elles peuvent donner l'impression d'avoir bien été utilisées. Pour que lesdites méthodes soient acceptables, il faut que le modèle causal sous-jacent soit correctement spécifié.

La régression à plusieurs variables peut notamment faire tomber l'évaluateur dans les pièges suivants :

- Fournir tant d'explications qu'une différence réelle est éliminée ;
- Ajouter des éléments superflus à un schéma simple ;
- Susciter un optimisme exagéré quant à la solidité des rapports de causalité établis à partir des données ;
- Utiliser une méthode analytique incorrecte.

1-5-2-Analyse de l'information quantitative

Les principaux avantages de l'analyse non statistique des données consistent à rendre possible l'examen de nombreuses questions et notions difficiles à quantifier, favorisant une approche plus holistique.

En outre, l'analyse non statistique permet à l'évaluateur de tirer profit de toute l'information disponible. Il se peut que les constatations tirées d'une analyse de ce genre soient plus détaillées que celles tirées d'une analyse purement statistique.

Toutefois, les conclusions fondées uniquement sur une analyse non statistique risquent de ne pas être aussi crédibles que d'autres fondées sur de l'information et des données provenant de sources multiples, ainsi que sur plusieurs méthodes d'analyse.

La validité et l'exactitude des conclusions d'une analyse non statistique sont fonction de la compétence et du jugement de l'évaluateur ; leur crédibilité dépend de la logique des arguments présentés.

1-5-3-Utilisation de modèle.

1-5-3-1-Modèle de simulation

Le principal avantage des modèles de simulation est qu'il permet à l'évaluateur d'estimer les effets incrémentiels dans des situations complexes et incertaines. Par contre, leur principal inconvénient est d'exiger une excellente compréhension de la dynamique du programme ainsi qu'une certaine maîtrise de l'établissement de modèles quantitatifs.

Il faudrait également noter que les modèles de simulation peuvent fournir de l'information valable *ex ante*, soit de l'information sur les répercussions éventuelles d'un mode d'action donné avant sa réalisation. De l'information de ce type peut assurément être fort utile avant d'exclure des solutions de rechange indésirables. *Ex post*, les répercussions réelles d'un nouveau programme ou des changements apportés à un programme existant sont mieux évaluées par les méthodes empiriques.

1-5-3-2-Modèle entrée-sortie

Autrefois, on utilisait plus fréquemment les modèles d'entrées-sorties dans les économies à planification centrale. Ces modèles, ponctuels et statiques, sont essentiellement descriptifs et, par conséquent, ils ne sont pas très efficaces pour inférer des effets probables liés aux politiques pour l'avenir.

Malheureusement, on a fréquemment mal utilisé les modèles de ce genre dans les évaluations. Le pire exemple est celui de l'analyse des dépenses de programme dans un secteur afin d'estimer les «effets» supposés qui en auraient résulté, sans tenir compte de l'atténuation des effets négatifs qui sont causés par les mesures fiscales ou les emprunts contractés pour financer le programme.

En outre, dans une économie en pleine évolution, ces modèles présentent un autre inconvénient majeur, puisqu'ils ne tiennent pas nécessairement compte des changements des coefficients de production attribuables au progrès technologique, ni des changements relatifs des prix des intrants. Par conséquent, lorsque ces changements se produisent, le modèle d'entrées-sorties décrit une composition incorrecte des intrants d'un secteur donné, ce qui entraîne des estimations incorrectes des résultats supplémentaires du programme étudié. À cet égard, soulignons que le modèle d'entrées-sorties de Statistique Canada est inévitablement fondé sur des données datant d'un certain nombre d'années, et que, en tant que macro modèle, il n'est pas particulièrement bien adapté à la description des effets des petites dépenses typiques de la plupart des programmes.

1-5-3-3-Modèle microéconomie

Il faut normalement avoir recours à un économiste pour établir un modèle micro-économique des effets d'un programme, mais cela en vaut souvent la peine, puisque ces modèles peuvent apporter beaucoup d'information sur la raison d'être d'un programme et fournir une base pour mesurer ses effets et son efficacité

1-5-3-4-Modèle macroéconomie

Le modèle macro-économique a l'avantage de préciser les liens critiques entre les variables générales globales. En outre, il permet de broser un tableau général qu'on peut ensuite utiliser pour comparer des programmes canadiens à des programmes analogues mis en œuvre dans d'autres pays (à condition que les hypothèses et les critères de validité du modèle demeurent intacts).

Pour l'évaluation des résultats d'un programme, le modèle macro-économique présente toutefois de graves inconvénients. En effet, il peut aboutir à des résultats erronés si l'on omet des facteurs clés. En outre, ses données des intrants sont habituellement dérivées d'un autre modèle plutôt que directement mesurées, ce qui ajoute un autre élément d'incertitude à l'analyse.

Enfin, dans bien des cas, la valeur prédictive, surtout à court terme, du modèle macro-économique laisse vraiment à désirer. Néanmoins, c'est un outil qu'on peut utiliser avec profit si les retombées dérivées à l'étude sont à long terme et si l'évaluation porte sur un programme important pour l'économie.

1-5-3-5-Modèle statistique

Les modèles statistiques sont polyvalents. Bien construits, ils fournissent des estimations très utiles des résultats d'un programme. Toutefois, ils doivent être bien spécifiés et validés si l'on veut que les résultats soient fiables, ce qui n'est pas toujours aussi facile qu'on pourrait le croire à prime abord.

En outre, l'évaluateur n'arrive pas toujours à faire des inférences à partir d'un modèle statistique. Il se peut par exemple que le modèle porte uniquement sur certains groupes d'âge, ou seulement sur des personnes de certaines régions, auquel cas il est souvent impossible, à partir des résultats, d'en généraliser les effets éventuels à d'autres groupes d'âge ou à d'autres régions.

1-5-4-Analyse cout-avantage cout-efficacité

La documentation sur les avantages et les inconvénients de l'analyse coûts-avantages et de l'analyse coût-efficacité abonde. Nous nous contenterons ici de faire valoir succinctement un certain nombre de points à cet égard.

Il ne s'agit pas, en l'occurrence, d'estimer des avantages et des coûts précis d'un programme, mais plutôt de les résumer de façon qu'on puisse juger et comparer des solutions de rechange. Il faut mesurer dans un autre contexte le degré auquel les objectifs ont été atteints, en faisant appel à un autre modèle d'évaluation et à des méthodes différentes de collecte des données. Par la suite, les données sur les résultats du programme peuvent être utilisées comme intrants pour les analyses globales coûts-avantages et coût-efficacité.

L'évaluateur doit aborder la question de l'attribution ou des effets incrémentiels avant de réaliser une analyse coûts-avantages.

Les analyses coûts-avantages et coût-efficacité aident souvent l'évaluateur à déterminer tous les coûts et tous les résultats d'un programme.

À elles seules, les analyses coûts-avantages et coût-efficacité ne suffisent pas à expliquer des effets et des résultats particuliers.

Ces techniques ne permettent pas de déterminer pourquoi un objectif donné n'a pas été atteint, ni pourquoi un effet particulier s'est produit. Toutefois, comme elles comparent systématiquement les avantages et les coûts, elles sont utiles puisqu'elles fournissent des renseignements valides aux décideurs.

Ces analyses comportent de nombreuses difficultés méthodologiques.

Il est souvent difficile d'exprimer en dollars les avantages et les coûts d'un programme. Il peut être très malaisé d'attribuer une valeur monétaire à des résultats dans les domaines de l'éducation, de la santé (quelle valeur attribuée à la vie humaine ou encore à sa qualité), voire de l'équité et de la répartition du revenu. Toutes les évaluations de cet ordre sont et resteront toujours très discutables. En outre, même lorsqu'on réussit à les exprimer en dollars, les coûts et les avantages doivent être actualisés à un point commun dans le temps afin qu'on puisse les comparer. Les auteurs traitant des analyses coûts-avantages sont loin de l'unanimité à ce sujet. Ils continuent à discuter du taux d'actualisation optimal

L'évaluateur devrait toujours faire une analyse de sensibilité des hypothèses sous-jacentes aux analyses coûts-avantages et coût-efficacité, pour vérifier la solidité des résultats obtenus.

Compte tenu des hypothèses qu'il faut poser pour comparer les avantages et les coûts d'un programme, l'évaluateur aurait intérêt à effectuer une analyse de sensibilité afin de déterminer dans quelle mesure ses conclusions sont fonction de chacune de ses hypothèses. En outre, il devrait s'efforcer de vérifier à quel degré ces conclusions varient lorsque les hypothèses changent. Si les résultats de l'analyse dépendent largement de la valeur d'un intrant donné, il peut valoir la peine de supporter le coût d'études supplémentaires pour vérifier cette valeur. Soulignons que, contrairement à certains autres types de méthodes d'évaluation, l'analyse coût-efficacité permet à l'évaluateur d'effectuer une analyse de sensibilité à la fois systématique et rigoureuse.

On a parfois recours à l'analyse coût-efficacité lorsqu'il est trop difficile de convertir en termes monétaires les valeurs qu'elle utilise.

L'analyse coût-efficacité permet parfois à l'évaluateur de comparer et de classer les solutions de rechange mais, comme les avantages ne sont pas convertis en dollars, il est

impossible de déterminer la valeur nette du programme ou de comparer des programmes différents en se fondant sur les mêmes critères.

Par contre, l'analyse coûts-avantages permet d'utiliser des techniques grâce auxquelles il est possible de comparer et d'évaluer même des coûts et des avantages qui sont difficiles à mesurer en termes monétaires. Malheureusement, elle exige souvent des ajustements délicats des mesures des coûts et des avantages en raison de l'utilisation d'hypothèses incertaines, ce qui risque d'inquiéter les gestionnaires qui craignent souvent, parfois à raison, que ces hypothèses et ces ajustements risquent de favoriser la manipulation des résultats en privilégiant n'importe quel biais éventuel de l'analyste.

De plus, la détermination des coûts et des avantages est souvent d'autant plus difficile que les ministères et organismes publics ne conservent pas à cet égard des dossiers grâce auxquels il serait facile de les comparer. Pour la plupart des programmes, les données sur les coûts que les services intéressés conservent ont trait à de nombreuses activités et sont organisées pour faciliter la tâche des administrateurs, et non celle de l'évaluateur.

CHAPITRE II Quelle méthode pour quel projet ?

Nous avons vu qu'il existe une importante variété de méthodes pour évaluer un projet. Les paramètres principaux définissant l'utilisation d'une méthode plutôt qu'une autre sont la simplicité, la clarté d'utilisation, la finesse de l'évaluation (qui ne garantit pas forcément la justesse), la flexibilité(ou adaptabilité).L'expérience montre qu'une évaluation ne peut pas être basée sur une méthode unique mais qu'il est préférable de combiner différentes méthodes. Le choix de la méthode est principalement fonction :

Des circonstances : l'objectif est-il d'évaluer les impacts majeurs ou l'ensemble des impacts ?

- Du temps disponible : pour la collecte des données, le développement de modèles.
- Des ressources disponibles : budget, experts, équipements.
- De la qualité et de la disponibilité des données : quelles variables, quelles échelles, comment les acquérir ?
- Des retours d'expérience : quelles méthodes ont été utilisées dans des cas comparables et quel est le bilan ?

- De l'échelle d'étude : dimension spatiale, temporelle et humaine (combien de personnes sont impliquées dans le projet) ?

Les listes de contrôle sont plus efficaces en phase de tri préliminaire, les matrices sont performantes pour intégrer les interactions entre les activités d'un projet, les modèles permettent d'élaborer des scénarios, les méthodes de superposition privilégient la visualisation, les méthodes d'aide à la décision permettent de comparer au mieux différentes options.

Pour notre problème, les nombreux aspects envisagés seront traités selon différentes méthodes d'évaluation, afin de s'adapter au type d'évaluation, aux données disponibles, etc. Par exemple, l'évaluation de l'ensoleillement reçu dans le quartier requiert l'utilisation des modèles, l'évaluation de la consommation de ressources sera réalisée à l'aide des listes de contrôle, l'évaluation plus globale du projet nécessite des méthodes d'analyse multicritères.

Mais le choix des méthodes d'évaluation doit dépendre également des retours d'expérience.

Les méthodes par listes de contrôle, par matrice d'impact est efficace et praticable si le projet se fait au niveau d'un petit nombre de population par exemple dans un quartier mais dès qu'on met en œuvre un projet au niveau d'une population à taille très élevée on doit utiliser les méthodes analytiques ou les méthodes de collecte de données qui nécessitent d'utiliser des modèles économétriques, des modèles pour les analyses de données, et des analyses statistiques pour pouvoir tirer de conclusion par les calculs obtenus

CONCLUSION

Même s'il y a plusieurs types de méthodes d'évaluation, la pertinence de l'évaluation, la sûreté de résultat de l'évaluation dépend de savoir choisir entre les différents types de méthodes utilisées. Il y a des méthodes efficaces pour évaluer un projet mais non praticable pour un autre, si la méthode est mal choisie elle peut tromper l'évaluateur et ceux qui ont besoin le résultat de l'évaluation. Les méthodes par listes de contrôle et par matrice d'impact sont limitées pour de projet qui n'a pas besoin un plus grand nombre de population, il suffit de remplir la matrice de cause à effet. Tandis que les méthodes par collectes de données ou les méthodes analytiques nécessitent des calculs lourds qu'on ne peut faire sans utiliser des logiciels y afférents. Par exemple, l'évaluation de l'impact de projet de micro finance pour le financement des micro entreprises à Antananarivo nécessite de collecter tout d'abord des données donnant des renseignements sur ce que les micro entreprise avant le projet pour pouvoir comparer la situation où le projet est accompli, puis on peut faire des analyses statistiques de ces données et des effets de projet, d'où l'importance de ces dernier méthodes. L'important est donc la méthode d'évaluation mais pas l'effet de projet

BIBLIOGRAPHIE

- Banque mondiale, Évaluation de l'impact des projets de développement sur la pauvreté.
 - Manuel à l'attention des praticiens, Washington, 2000, p. 170.
 - Cerise, « L'évolution récente des enjeux et outils de l'analyse d'impact en micro finance »,
 - Techniques financières et développement 70, mars 2003, p. 52-56.
 - Ramilison E., « Impact de la crise politico-économique de 2002 sur l'emploi et les conditions d'activité des ménages de l'agglomération d'Antananarivo », Projet MADIO, juin 2003, Antananarivo.
 - <http://www.tbs-sct.gc.cu/eval:pub>
-