

■ Donor Committee for Enterprise Development, *Quantifying achievements in private sector development. Control points and compliance criteria*, version III, DCED, novembre 2008, 13 p.

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 17 février 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et publié par le Gret

Mesurer les résultats des programmes de développement du secteur privé : vers une norme commune ?

Les programmes de développement du secteur privé peuvent-ils mesurer leurs propres résultats avec suffisamment de précision ? Plutôt que de demander à un consultant externe de réitérer la mesure des résultats effectuée par un projet, pourquoi ne pas explorer l'idée d'une certification externe du processus de mesure des résultats lui-même ? En collaboration avec sept programmes de développement du secteur privé en Asie, le DCED a réfléchi à la formulation d'une « norme », identifiant les éléments minimaux nécessaires à la mesure crédible des résultats. Ces éléments sont déjà reconnus comme simples « bonnes pratiques », mais peu de programmes les ont encore tous intégrés.

Au cours de l'année 2008, les programmes participants ont suivi les étapes de mise en œuvre de la norme et ont reçu la visite d'un consultant chargé de la certification. Trois sur sept ont passé avec succès tous, ou quasiment tous, les points de contrôle.

À terme, l'idée est que cette norme permette de distinguer les programmes qui l'auront adoptée. Certains bailleurs pourraient même exiger cette conformité comme condition de leur financement.

La norme comporte huit domaines, correspondant aux éléments clés d'un système interne de mesure des résultats. Pour chacun, un certain nombre de points de contrôle sont proposés, qui synthétisent les conditions minimales qui satisferaient un évaluateur externe. Pour chaque point de contrôle, des critères susceptibles d'aider à l'évaluation sont également fournis. Certains points sont considérés comme « obligatoires », d'autres comme « recommandés ». Ces derniers relèvent des bonnes pratiques, mais peuvent être difficiles à mettre en œuvre pour certains programmes, du moins dans un premier temps.

Cette proposition de norme est le résultat d'un processus de discussion, de tests sur le terrain et de recherche de consensus. Il est prévu que le processus de révision et d'amélioration du document se poursuive en 2009, de même que les discussions sur l'appui à apporter à ceux qui souhaiteront en adopter les principes.

Un guide de mise en œuvre a été conçu pour expliquer dans le détail ce que recouvrent les différents points de contrôle et critères de conformité, et donner des conseils sur leur évaluation. Il contient aussi un grand nombre d'exemples mettant en lumière l'expérience de projets donnés en matière d'évaluation des résultats.

CONTENU RÉSUMÉ DE LA NORME

Ce résumé ne liste que les points de contrôle ; **pour les critères associés à chaque point de contrôle, se reporter au document original.**

Accédez au texte original :

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/702/DCED_Standard_27Nov08.pdf

Les « indicateurs d'impact universels »¹ sont les suivants :

- **Échelle** : nombre d'entreprises cible réalisant un bénéfice financier en conséquence des activités du programme (par année et en cumulé). Le programme doit définir ses « entreprises cible ».
- **Revenu net** : revenu additionnel net (ventes additionnelles moins coûts ad-

ditionnels) perçu par les entreprises cible en conséquence du programme (par année et en cumulé). Le programme doit expliquer pourquoi ce revenu est susceptible d'être pérenne.

- **Nombre net de nouveaux emplois créés** : nombre net d'emplois équivalents plein temps supplémentaires créés dans les entreprises cible en conséquence du programme (par année et en cumulé). « Supplémentaires » si-

gnifie emplois créés moins emplois perdus. « Par année » couvre 240 jours ouvrables. Le programme doit expliquer pourquoi ces emplois sont susceptibles d'être pérennes. ■

¹ Indicateurs qui devraient idéalement être utilisés par tous les programmes participants, de façon à ce que les bailleurs de fonds et autres acteurs puissent cumuler les données d'impact de différents programmes.

1. Modèle d'impact du programme

N°	POINT DE CONTRÔLE	NIVEAU
1.1	Le programme a un ou plusieurs modèle(s) d'impact rigoureux, logique(s), réaliste(s) ayant pour traduction une augmentation des revenus des groupes défavorisés et/ou d'autres objectifs de développement.	OBL
1.2	Le personnel du programme (niveau intermédiaire et senior) connaît bien le(s) modèle(s) d'impact du programme et s'en sert pour guider ses activités.	OBL
1.3	Le modèle d'impact est revu au moins annuellement pour prendre en compte les changements intervenus dans la stratégie du programme, les acteurs externes et les conditions du programme.	OBL
1.4	Le modèle d'impact tient compte des résultats des changements systémiques anticipés (par exemple effets d'imitation ou d'émulation parmi les entreprises non-cible).	REC
1.5	Les recherches et l'analyse qui sous-tendent le modèle d'impact prennent en compte les effets de « déplacement » (effets négatifs sur les entreprises pénalisées par l'intervention).	REC

2. Indicateurs de changement et projections

N°	POINT DE CONTRÔLE	NIVEAU
2.1	Au moins un indicateur pertinent est associé à chaque changement décrit dans le modèle d'impact.	OBL
2.2	Les indicateurs d'impact universels sont intégrés au modèle d'impact approprié.	OBL
2.3	Les indicateurs intègrent les moyens d'évaluer la pérennité des changements que le programme est censé induire.	OBL
2.4	Pour chaque indicateur clé, les impacts anticipés font l'objet de projections à une échéance appropriée.	REC
2.5	Le personnel du programme (niveau intermédiaire et senior) comprend les indicateurs et la façon dont ils illustrent les progrès du programme.	REC

.../...

3. Mesure des indicateurs

N°	POINT DE CONTRÔLE	NIVEAU
3.1	Un système clair et fiable a été mis en place pour évaluer les indicateurs à la fréquence appropriée.	OBL
3.2	Des données de base et des données de suivi sont collectées pour tous les indicateurs clés.	OBL
3.3	Un système clair et transparent a été conçu pour estimer les changements dus au programme dans les indicateurs universels mesurant l'impact sur les populations cible.	OBL
3.4	Les recherches menées sont conformes aux bonnes pratiques établies.	OBL
3.5	Le programme a des informations sur les niveaux de revenus initiaux des bénéficiaires cible ; il est en mesure d'estimer la proportion de revenu net additionnel dû à l'intervention.	REC
3.6	Le programme collecte des données qualitatives sur les changements intervenus aux différents niveaux du modèle d'impact.	REC
3.7	Les changements dans les indicateurs d'impact universels qui sont extrapolés à partir de données pilotes sont régulièrement vérifiés.	REC

4. Attribution

N°	POINT DE CONTRÔLE	NIVEAU
4.1	Un système clair et transparent a été mis en place pour estimer les changements attribuables au programme dans les indicateurs clés et les relier au modèle d'impact.	OBL
4.2	Les indicateurs d'impact universels sont calculés en prenant en compte l'attribution.	OBL
4.3	Tous les programmes financés sur fonds publics collaborant à l'intervention qui contribuent aux changements attribuables sont explicitement reconnus comme tels.	OBL
4.4	La valeur financière des contributions des programmes intervenant en collaboration est estimée.	REC
4.5	Les changements attribuables revendiqués par le programme sont ajustés pour prendre en compte les autres contributions publiques à ces changements.	REC
4.6	Tous les contributeurs privés aux changements revendiqués par le programme sont explicitement reconnus comme tels.	REC

5. Évaluation des changements plus larges du système ou du marché

N°	POINT DE CONTRÔLE	NIVEAU
5.1	Les résultats des changements systémiques à des niveaux clés (effet d'imitation ou de diffusion) inclus dans le modèle d'impact sont évalués.	REC
5.2	Les conclusions sur l'impact, notamment au niveau des indicateurs d'impact universels, intègrent les résultats des changements systémiques aux niveaux clés.	REC
5.3	Tout autre impact indirect revendiqué (par exemple dans des secteurs associés ou par le biais d'un accroissement du pouvoir d'achat des populations cible) se fonde sur des études bien documentées, claires et raisonnables, et assorties d'explications claires sur la façon dont les chiffres ont été calculés.	REC

.../...

6. Évaluation des coûts du programme

N°	POINT DE CONTRÔLE	NIVEAU
6.1	Les coûts font l'objet d'un suivi sur une base cumulée annuelle.	OBL
6.2	Les coûts sont répartis par grande composante du programme (applicable uniquement aux programmes à plusieurs composantes).	REC
6.3	Les impacts du programme sont mis en regard des coûts du programme à l'aide des ratios appropriés.	REC

7. Documentation et publication des résultats

N°	POINT DE CONTRÔLE	NIVEAU
7.1	Le programme produit des estimations cumulées des changements intervenus dans les indicateurs d'impact universels en conséquence de l'intervention, au moins annuellement, sur la base du système d'évaluation documenté.	OBL
7.2	Les chiffres des indicateurs d'impact universels sont décomposés par sexe. Si ce n'est pas le cas, une justification écrite doit être produite.	OBL
7.3	Lorsque les effets de changements systémiques et/ou d'autres effets indirects sont estimés au niveau des indicateurs d'impact universels, les données d'impact sont décomposées en « impact direct » et « impact indirect ».	OBL
7.4	Les coûts sont communiqués avec les données d'impact.	OBL
7.5	Les résultats et les coûts associés sont communiqués par composante.	REC
7.6	Les résultats sont publiés.	REC

8. Gestion du système de mesure des résultats

N°	POINT DE CONTRÔLE	NIVEAU
8.1	Les tâches et responsabilités associées à l'étude de l'impact ont été spécifiées ; le système s'appuie sur des ressources humaines et financières suffisantes.	OBL

Pour en savoir plus

Sur l'initiative de normalisation du DCED :

- > **Le site du DCED** : <http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>
- > **DCED Methodology - An Introduction for Programmes** : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/702/IntroductionForProgrammes.pdf>
Présentation synthétique de l'initiative (3 p.)
- > **Implementation Guidelines** : <http://www.enterprise-development.org/download.aspx?id=1309>
Guide de mise en œuvre (114 p.)

- > **Invitation to Agencies and Programmes to Join the DCED Results Measurement Initiative** : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/702/InvitationToJoinDCEDResultsMeasurement27Jan09.pdf>
Invitation à participer à l'initiative (2 p.)

Sur la mesure des résultats, voir aussi :

- > Tanburn J., **Quantifier et rapporter les résultats**, Seminar Reader 2008, OIT, 2008.
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/649/PSDReader08F.pdf>