Pourquoi définir une norme pour la mesure des résultats ?

Développements et projets du Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise

Jim Tanburn and Nabanita Sen
2011

DCED

The Donor Committee for Enterprise Development

Pourquoi définir une norme pour la mesure des résultats ?

Développements et projets du Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise

Copyright © Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise
Cette publication fait l'objet de droits d'auteur conformément au Protocole 2 de la Convention universelle sur le droit d'auteur. Toute demande d'autorisation de reproduction, traduction ou adaptation d'une partie ou de l'intégralité de son contenu doit être adressée au CCDE (Admin@Enterprise-Development.org). Le Comité répond volontiers à ces demandes. Il est néanmoins possible de reproduire de courts extraits sans autorisation, à condition d'indiquer la source.

POURQUOI DÉFINIR UNE NORME POUR LA MESURE DES RÉSULTATS ?
DÉVELOPPEMENTS ET PROJETS DU COMITÉ DES DONATEURS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE
PAR JIM TANBURN ET NABANITA SEN
Première édition 2011

Source de la photo de couverture : Charles Bodwell, Stefan Erber, Russell Brott
Conçu et imprimé par Cambridge Printers ltd.

Table des matières

Remerciements iv
Synthèse v

1. Introduction 1

2. Que connaissons-nous des résultats atteints ? 3

3. Présentation du cadre logique et des chaînes de résultats 8

4. Une introduction à la Norme du CDDE pour la mesure des résultats 12
Développement de la Norme du CDDE 12
Avantages de la Norme du CDDE 12
Présentation de la Norme 14

5. La Norme du CDDE pour la Mesure des Résultats 22
1. L'articulation de la chaîne de résultats 24
2. Définition des indicateurs du changement 26
3. Mesure des changements dans les indicateurs 27
4. Estimation des changements imputables 28
5. Évaluation des changements plus larges du système ou du marché 28
6. Évaluation des coûts du programme 29
7. Publication des résultats 29
8. Gestion du système de mesure des résultats 30

6. Synthèse des études de cas 31
Pourquoi ces programmes ont décidé d'utiliser la Norme ? 31
L'importance des 'défenseurs' ou des 'moteurs du changement' 32
Analyse et comblement des écarts 33
Coûts impliqués 34
Leçons tirées 34
Publication des résultats 36

7. Étapes pratiques de l'engagement 39
Démarrage 39
Soutien supplémentaire du CDDE 39

8. Foire aux questions sur la Norme 44

Annexe A : Liste complète des succès publiées à ce jour 49
Réformes de l'environnement commercial 49
Développement de la chaîne de valeur 50
Services de développement des entreprises 53
Partenariats public-privé 54

Annexe B : Définitions 56

Remerciements:

Les auteurs de ce document tiennent à remercier l'ensemble des donateurs, agences, professionnels des programmes et du développement dont les travaux ont facilité la rédaction de ce document. Nous leur sommes extrêmement reconnaissants de leur empressement à partager leur expérience.

Plus particulièrement, le Groupe directeur pour la mesure des résultats du Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise a fourni de nombreuses informations utiles, essentielles et critiques. Le groupe se compose de Susanne Hartmann (GIZ), Frank Hartwich et Margareta de Goys (ONUDI), Merten Sievers et Virginia Rose Losada (OIT), Peter Tschumi (DDC Suisse) et Henk van Trigt (MAE néerlandais).

Nous tenons également à remercier les nombreux professionnels de terrain qui ont contribué à la rédaction de ce document (y compris les études de cas) et au développement de la Norme : Aly Miehlbradt, Peter Roggekamp, James Tomecko, Harald Bekkers, Julian Peach, Sadia Ahmed, Markus Kupper, Wafa Hafiz, Muaz Jalil, Stania Yasin, Prashant Rana, John Marsh, Bridget Lee Dougherty, Phitcha Wanitphon, Curtis Hundley, Vishalini Lawrence, Meihaar Josiano, Mieke Leermakers, Philipp Essl, Peter Bissegger, David Elliott, Justin van Rhyn, Gareth Davies, Paul Weijers, Nico Janssen, Thomas Were, Ute Dannemann, Beka Tagauri et Pascal Bokkers. Les commentaires de Kevin Seely se sont également avérés très utiles.

Nos sincères remerciements à l'Agence Danoise pour le Développement International (Danida) pour son soutien à la rédaction des publications sur la Norme pour la mesure des résultats, qui ont été partiellement incluses dans ce document. Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance envers Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) pour le financement de la rédaction, de la traduction et de la publication de ce document.

Enfin, nous tenons à remercier tous les membres du CCDE pour leur soutien sans failles.

Jim Tanburn
Nabanita Sen

Synthèse

Quels sont les résultats de l'aide au développement ? La réponse est souvent « C'est très compliqué », mais elle est insuffisante et ne rend pas justice au travail de terrain. Certains succès peuvent être isolés, mais quels sont les résultats d'ensemble ? Il est finalement possible de répondre à cette question, de façon pratique, et ce document décrit à quelle étape du processus nous nous trouvons.

Il est essentiel de décrire avec précision la logique de chaque programme. La mesure des résultats ne peut pas être déléguée à des spécialistes. Elle doit au contraire se baser sur la conception du programme : son objet et ses activités ; les événements se déroulent-ils conformément aux prévisions ? Il s'agit de questions simples, et les directeurs de programme détiennent d'ores et déjà une partie des réponses en tête. Toutefois, jusqu'à aujourd'hui, il nous manquait un cadre pour y répondre de façon systématique.

Le CDDE présente cette structure dans la Norme, basée sur le cadre logique, et l'appliquant aux programmes du développement du secteur privé, d'une nouvelle manière. La présentation détaillée de la logique du programme renforce toujours l'efficacité, car elle permet aux directeurs de valider les hypothèses sur lesquelles leur programme est fondé. L'efficience est également renforcée, car les activités ne fournissant pas de résultats peuvent être modifiées ou abandonnées. Enfin, elle permet aux directeurs d'estimer leurs résultats de façon crédible.

Cette activité ne remplace pas les analyses d'impact, qui ne peuvent être réalisées que dans quelques cas en raison de leur coût. Elle ne remplace pas non plus les évaluations, qui posent des questions plus larges. Toutefois, les études de cas contenues dans ce document présentent des résultats qu'il est possible d'obtenir. Nous ne pouvons qu'être surpris que les programmes de développement n'articulent pas encore la logique de leurs travaux plus clairement et n'utilisent pas cette logique pour suivre leurs résultats.
Ce document présente la Norme du CDDE pour la mesure des résultats et décrit son développement par les équipes de terrain. Il détaille les programmes, de grande ou moindre envergure, qui l'appliquent et la considèrent efficace. Les étapes de son application, ainsi que le soutien offert par le Secrétariat du CDDE et d'autres organismes, sont clairement détaillés.

Ce travail n'est pas achevé et de nouvelles études de cas sont constamment ajoutées. Nous vous invitons à participer au projet et à appliquer la Norme dans vos propres travaux. Tel qu'indiqué par un directeur de programme, la Norme « nous permet d'économiser du temps et des efforts. Nous travaillons mieux ».

Rejoignez-nous sur le site www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results.

1. Introduction

Ce chapitre est tiré du document de 2008 sur le développement du secteur privé (DSP) : Mesurer et rendre des comptes sur les résultats. Cette publication offre beaucoup plus d'informations sur les options de mesure et peut être téléchargée en anglais, français et espagnol à l'adresse www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/649/4.

Les professionnels du développement doivent atteindre des objectifs ambitieux. Ils doivent obtenir des résultats très diversifiés et mesurables à l'aide de ressources très limitées en rapport avec les économies qu'ils souhaitent influencer. En effet, certains objectifs ne sont absolument pas réalistes par rapport aux calendriers et budgets de la plupart des agences de développement.

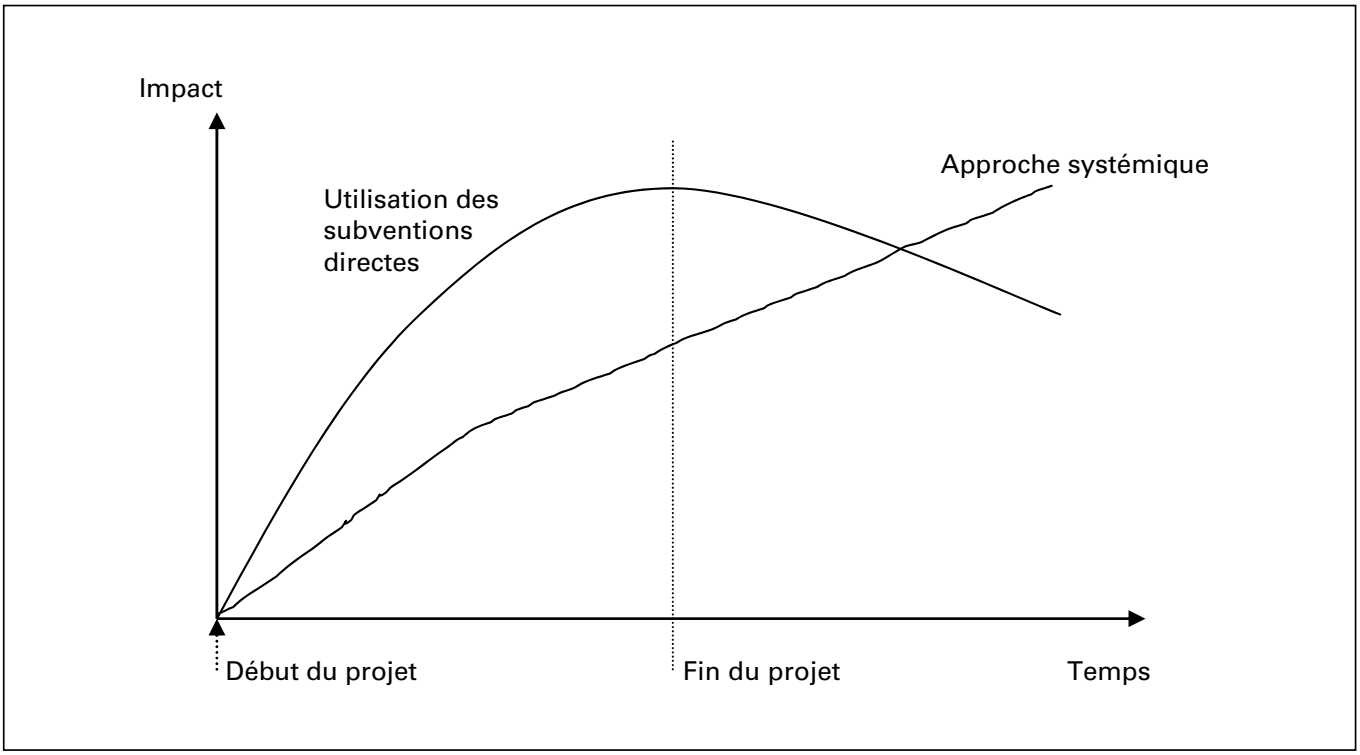
En outre, les objectifs comprennent plusieurs niveaux, incluant généralement une excellente performance commerciale sur le marché et un large spectre d'objectifs sociaux et de développement. Les objectifs de développement sont souvent diversifiés, axés par exemple sur les populations les plus pauvres, l'égalité des sexes, avec parfois un aspect rural, une allusion à la jeunesse, etc. Dans ce cadre, l'identification et la mise en place de priorités peuvent s'avérer difficiles et de nombreux professionnels jonglent donc avec plusieurs priorités pour satisfaire autant de parties prenantes que possible.

Les parties prenantes sont nombreuses : le personnel des donateurs sur le terrain et au siège social, les collègues de l'organisme de mise en œuvre et les contreparties gouvernementales ou autres. En outre, les professionnels doivent gagner en crédibilité auprès de leurs partenaires potentiels du secteur privé, qui se méfient parfois des programmes financés par des donateurs. Tous ces éléments doivent être gérés avant les questions de la mesure des résultats.

Le personnel de terrain est dans sa grande majorité entièrement engagé en termes d'objectifs, ce qui pourrait paraître évident dans un environnement aussi complexe. Ces personnes ne sont toutefois pas statisticiens ou universitaires et sont généralement découragées face à la mesure rigoureuse des résultats. Le coût important d'une mesure rigoureuse constitue un obstacle indéniable, des montants supérieurs à 250000 dollars étant mentionnés. En outre, la majorité des fonds des donateurs est davantage destinée à réaliser une différence dans le monde qu'à la mesurer. La mesure, souvent considérée comme un coût supplémentaire, subit les pressions associées à la réduction des coûts.

L'importance croissante portée aux « approches systémiques » exigeant que les professionnels comprennent l'ensemble des systèmes rend la mesure plus difficile. Au lieu de simplement satisfaire les besoins internes du système au sein de leur propre agence (et ses pourvoyeurs de fonds), les directeurs doivent également élaborer et mettre en œuvre des actions compréhensibles par des personnes d'un système complètement différent : le système au sein duquel le groupe cible vit et travaille. Les professionnels n'exercent plus une influence mesurée sur un ensemble contrôlé et limité d'acteurs, mais cherchent à influencer un secteur entier de l'économie.

Ces approches systémiques peuvent se justifier, car les améliorations durables peuvent être facilitées en se basant sur les dynamiques locales, les désirs et l'appropriation. Si ces améliorations sont durables, les impacts seront plus importants, car ils s'accumuleront (voire se renforceront) longtemps après la fin de l'action. Selon cette logique, les impacts à plus long terme, et plus particulièrement les impacts à réplication spontanée, s'additionneront pour offrir une image réellement impressionnante du rapport coût-avantage. Cette évolution a déjà été largement commentée, nous ne l'étudierons donc pas en détail. Elle est toutefois importante en ce qui concerne la mesure des résultats, car elle soulève des questions intéressantes sur le bon moment de mesurer ces résultats. Une mesure en fin de projet peut faciliter



l'identification des impacts d'une intervention ayant librement utilisé des subventions, mais ces impacts s'affaibliront probablement au terme du financement externe (tel qu'illustré ci-dessus).

En outre, la compréhension des dynamiques et exigences locales, ainsi que l'établissement de la crédibilité nécessaire à la catalyse des changements à long terme sur le marché dans son ensemble peuvent être plus lents avec les approches systémiques. Elles soulèvent finalement des questions sur la logique conventionnelle de la mesure des résultats, qui exige généralement un modèle implicite et mécanique : les fonds versés donneront à terme des résultats précis qui émergeront à l'autre extrémité de la « machine ». Dans la pratique, les impacts anticipés d'une approche systémique peuvent évoluer avec le temps, au fur et à mesure de l'évolution des aspirations d'un groupe cible et de l'identification des opportunités du marché au cours de la mise en œuvre.

En outre, les influences exercées sur le système du marché sont si nombreuses que les résultats atteints par un programme de développement spécifique seront difficilement reproductibles dans une autre région ou à l'avenir. Malheureusement, l'élégance de ces arguments a détourné la logique originale des approches systémiques, à savoir démontrer un impact plus important. Y compris les programmes dont les directeurs auraient pu justifier de façon convaincante des impacts explicites et potentiels à moyen terme l'ont rarement fait. Ainsi, nous assistons à un désintérêt envers le paradigme.

Ces dernières années ont vu l'émergence d'importantes nouvelles pressions exercées sur les professionnels, à savoir justifier les résultats de manière plus efficace en se basant partiellement sur l'impression que l'état des lieux est insatisfaisant. Le chapitre suivant décrit cette perception.

2. Que connaissons-nous des résultats atteints ?

Le chapitre précédent a montré que les agences de développement travaillent dans des domaines complexes, en particulier en ce qui concerne les approches systémiques. Les pressions exercées envers la justification des résultats se sont également intensifiées, mais les informations sont-elles réellement insuffisantes ?

Malgré la pression en faveur de la mesure des résultats et de la présentation de rapports, la majorité des agences de développement ne sont pas parvenues à mesurer et rendre compte de résultats significatifs dans le domaine de l'éradication de la pauvreté. Le CDDE s'est efforcé de suivre chaque succès rapporté ayant atteint l'échelle escomptée (arbitrairement fixé à 10000 bénéficiaires). Ce chapitre présente quelques conclusions de cette recherche à ce jour, ainsi qu'un résumé de leur contenu. Une liste plus complète est fournie en Annexe A, et une version actualisée est disponible à l'adresse suivante : www.enterprise-development.org/page/stories. Dans chaque cas, les informations sont tirées de publications accompagnées de leur référence Web. Les auteurs n'ont pas pu, dans la majorité des cas, obtenir une vérification indépendante des succès rapportés.

Certains programmes déclarent avoir eu un impact à grande échelle en corrigeant les insuffisances sur un ou deux marchés, d'autres préfèrent soutenir des réformes politiques transversales. Les cas impliquant des interventions systémiques présentent généralement un nombre de créations d'emplois supérieur à ceux axés sur une seule entreprise. Des dix-neuf programmes axés sur une industrie ou un secteur spécifique, près de la moitié concerne les populations pauvres sur les marchés ayant peu ou pas du tout contribué à leurs moyens de subsistance. L'autre moitié intervient sur les marchés dans lesquels les populations pauvres sont déjà actives.

Les programmes rendent compte de leurs résultats de différentes manières, rendant leurs cumul ou référencement difficile. En étudiant les trois indicateurs d'impact « universels » recommandés par la Norme du CDDE, les deux tiers des cas définissent leur échelle en termes de nombre d'entreprises, de ménages ou de populations bénéficiaires. Près de la moitié rend compte des revenus supplémentaires qu'elle a permis de générer. Un nombre similaire indique le nombre d'emplois supplémentaires créés. Près d'un cinquième rend compte des trois indicateurs. Peu de programmes indiquent le coût correspondant aux résultats rapportés.

Reforme des inspections des entreprises en Ouzbékistan

www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/81/Session4.2Lozansky-KhashimovDoc.pdf

Les systèmes d'inspection des entreprises sont essentiels à la création d'un environnement propice aux entreprises. En Ouzbékistan, le système d'inspection des entreprises entravait l'activité commerciale en raison d'un nombre excessif de contrôles, quels que soient les risques de l'entreprise sur l'environnement ou la société et occupaient environ 14 jours par an. Les processus d'inspection manquaient de transparence et de nombreuses amendes et droits discrétionnaires de fermeture des entreprises étaient laissés à la discrétion des inspecteurs.

Activités entreprises. Depuis 2003, le projet politique en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) de la SFI, avec le soutien financier du SECO, a défendu des reformes visant à réduire le nombre des inspections imposées aux entreprises et à informer les entreprises sur les moyens de gérer les inspections.

Résultats obtenus. Grâce à ce projet, les entreprises d'Ouzbékistan ont pu économiser environ 21 millions de dollars (revenu net supplémentaire), principalement en évitant les fermetures pour infraction mineure.

Programme de développement du maïs au Kenya

www.acdivoca.org/acdivoca/PortalHub.nsf/ID/kenyaKMDP

Le maïs est un aliment de base pour des millions de kenyans. Pourtant, une production de maïs et un marketing inefficaces ont fait grimper son prix à un niveau extrêmement élevé en Afrique subsaharienne, un facteur déterminant de la perpétuation de la pauvreté au Kenya.

Activités entreprises. Le programme de développement du maïs au Kenya (KMDP) financé par l'USAID a été mis en place en 2002 pour augmenter les revenus des ménages en renforçant la productivité des producteurs de maïs, en améliorant l'efficacité des organisations de petits exploitants et en renforçant l'accès aux marchés agricoles et aux services de soutien commercial. Le programme a offert des formations aux agriculteurs, a promu les achats en vrac et le marketing entre les groupes de petits exploitants, a établi des liens avec les services de développement commercial du secteur privé et mis en place des centres d'information sur le marché.

Résultats obtenus. Entre autres, ce programme de 11,2 millions de dollars a permis de pratiquement tripler le rendement des petits exploitants, en augmentant les revenus de 370000 petits exploitants, dont 30 % sont des femmes, de 206 millions de dollars.

Le programme d'association agroalimentaire en Égypte

www.enterprise-development.org/download.aspx?id=1689

Souffrant d'une faible productivité en raison de technologies inefficaces, d'un accès limité au crédit et de stratégies marketing insuffisantes, de nombreuses petites et moyennes entreprises égyptiennes du secteur de l'élevage sont incapables de lutter sur l'échiquier de l'économie mondiale.

Activités entreprises. Le programme d'association agroalimentaire (AgLink) financé par l'USAID a offert un soutien technique et des formations aux technologies (ex. : nutrition animale, santé et gestion agricole) pour renforcer la productivité des agriculteurs. AgLink a également facilité la création d'associations d'agriculteurs en encourageant la formation de groupes de petits exploitants pour réduire les coûts et renforcer leur productivité par des achats collectifs et une gestion conjointe des ressources. Des activités de développement commercial ont été organisées, axées sur les liens commerciaux et le transfert durable de technologie entre des entreprises américaines et égyptiennes pour promouvoir le transfert de technologie, les échanges et les investissements.

Résultats obtenus. Au cours du projet, AgLink a permis d'augmenter le revenu des principaux clients de 72 millions de dollars et des autres clients de 196 millions de dollars. Les nouvelles technologies et normes, ainsi que l'augmentation des niveaux de production, ont abouti à la création d'environ 13000 emplois.

Promotion des exportations de produits biologiques en Ouganda et en Tanzanie

www.grolink.se/epopa/Publications/Epopa-end-book.pdf

Alors que l'agriculture et la transformation des produits agricoles font partie des principales activités à création de valeur dans les pays africains, le commerce agricole accuse généralement un retard. Toutefois, avec l'augmentation de la demande pour les produits biologiques dans le monde développé, l'agriculture biologique permet d'augmenter et de diversifier les exportations des pays en voie de développement.

Activités entreprises. Depuis 1996, l'association suédoise Sida finance EPOPA (Promotion des exportations de produits biologiques en provenance d'Afrique) en Ouganda et en Tanzanie. La première phase du soutien s'est concentrée sur la promotion des exportations, par exemple par la mobilisation des agriculteurs et la formation à l'agriculture biologique, le développement d'un système de contrôle interne pour l'assurance-qualité et la certification, ainsi qu'un soutien marketing. Au cours de la seconde phase, des activités de création d'un environnement institutionnel pour la certification ont été incluses, y compris le développement de prestataires de service locaux pour la certification internationale.

Résultats obtenus. En 2008 80000 agriculteurs sous contrat avec l'EPOPA avaient vendu des produits

Photo: Gavin Anderson

biologiques à des exportateurs pour environ 15 millions de dollars par an. Grâce à la certification biologique, tous les agriculteurs bénéficiaient de prix supérieurs, soit de 10 à 25% au-dessus du prix conventionnel. En prenant en compte la taille moyenne des ménages, environ 600000 personnes ont bénéficié de ce programme.

Développement commercial à l'aide des radios FM en Ouganda

www.value-chains.org/dyn/bds/docs/381/RadioProgListeners9-04.pdf
www.springfieldcentre.com/publications/sp0704.pdf

Les populations rurales pauvres d'Ouganda sont confrontées à de nombreuses contraintes politiques, juridiques, réglementaires et administratives qui entravent leur capacité à tirer des revenus d'activités commerciales.

Activités entreprises. FIT Ouganda, une société ougandaise de développement, en association avec le projet FIT SEMA de l'OIT, a travaillé avec des stations de radio ougandaises pour mettre en place des émissions de radios destinées aux entreprises. Offrant des informations commerciales et soutenant les réformes politiques, ces émissions visaient à s'attaquer aux problèmes qui entravent les activités commerciales.

Résultats obtenus. Grâce aux activités de la FIT, environ 12 stations de radio ont lancé au moins une émission destinée aux petites entreprises. Sept millions d'adultes écoutent régulièrement les émissions et 96 % d'entre eux ont déclaré que leur entreprise avait tiré des avantages de ces informations. Les recherches effectuées suggèrent que, entre autres impacts, 25000 agriculteurs avaient augmenté leurs revenus d'environ 200 % grâce au programme.

Services bancaires sur téléphone portable par le biais d'un partenariat public-privé au Kenya

http://www.mit.edu/~tavneet/M-PESA.pdf

Dans la plus grande partie de l'Afrique subsaharienne, l'accès au téléphone et aux services bancaires est inapproprié, peu fiable, voire inexistant. Jusqu'à récemment, seulement 2 millions des près de 40 millions de kenyans disposaient d'un accès aux services bancaires.

Activités entreprises. Les téléphones portables ont permis de rapidement réduire le coût des communications dans de nombreux pays africains. Le DFID a rapidement compris leur potentiel économique pour transférer des fonds sur de grandes distances. Il a donc cofinancé le développement de M-Pesa, le premier service bancaire mobile kenyan, en partenariat avec la filiale de Vodafone, Safaricom. M-Pesa est un

système bancaire sans agences qui fait appel à un réseau de milliers de vendeurs locaux qui vendent des cartes de crédit d'appel. En utilisant les cartes comme devise, les vendeurs deviennent un réseau d'agences. Les clients de M-Pesa peuvent envoyer leur argent vers un utilisateur de téléphone portable sur tous les réseaux.
Résultats obtenus. M-Pesa a attiré 9 millions de clients en seulement 3 ans, dont la majorité n'avait auparavant jamais bénéficié d'un accès aux services bancaires. Le réseau M-Pesa a directement abouti à la création de 7000 entreprises et de 12000 emplois au Kenya. L'augmentation des services financiers aura également abouti à la création de nombreux emplois indirects. Vodafone entend reproduire le modèle en Tanzanie, en Afrique du Sud, en Afghanistan et aux îles Fidji.

Quelques tendances générales se dégagent de ces cas. Ils concernent tous des pays dont les populations sont supérieures à 6 millions d'habitants, laissant supposer que l'impact à grande échelle est rare dans les plus petits États. À l'exception de deux cas, ils ciblent tous les secteurs primaires ou des services, laissant supposer que certains problèmes persistent en ce qui concerne le soutien au secteur manufacturier. Néanmoins, ils remettent en question la tendance actuelle, à savoir la recherche de l'approche donnant toujours des résultats : en réalité, le succès sera davantage déterminé par le contexte et les compétences que par des modèles.

Chaque cas est individuellement impressionnant, mais quelle est la fiabilité des chiffres et de l'attribution revendiquée ? Le CDDE n'a pas pu les étudier en détail et ne peut donc pas garantir leur exactitude. En outre, et bien que chaque cas soit individuellement impressionnant, ils ne signifient rien en tant que tel. Malgré le nombre et l'importance des programmes de DSP au fil des ans, ils restent faibles. Ils offrent une impression positive générale, mais les conclusions manquent de transparence.

Notons que chaque donateur dispose d'une documentation complète des processus d'évaluation qui sont, en principe, exigés pour tous leurs financements. Le site Web du CDDE fournit des liens vers nombre d'entre eux . Étant donné le manque relatif de résultats publiés, nous supposons que ces méthodes sont largement ignorées dans la pratique, au moins jusqu'à la nomination d'un évaluateur externe en fin de programme. À ce stade, il est souvent trop tard pour recueillir les données nécessaires, en particulier les données de référence, et l'évaluateur doit souvent tirer des conclusions sur des informations anecdotiques.

Nous devons donc trouver un moyen de combler l'écart entre les méthodologies publiées par le siège social de chaque agence et la pratique sur le terrain. Quelles mesures doivent être mises en place pour encourager le personnel de terrain et les partenaires du développement à mesurer leurs résultats ? Quelles approches accepteraient-ils, trouveraient-ils utiles et mettraient-ils en pratique ? Ces questions ne sont pas anecdotiques. Ironiquement, la volonté de mesurer les résultats se fait ressentir sur le terrain. De nombreux professionnels de terrain mesurent leurs résultats, mais hésitent à publier leurs conclusions lorsqu'elles leur paraissent « trop positives ».

En bref, les donateurs sont confrontés aux défis suivants lorsqu'ils souhaitent mesurer leurs résultats :

- Les mécanismes de contrôle sont complexes et souvent appliqués de manière inégale dans la pratique ;
- Absence d'approche commune pouvant être appliquée à plusieurs programmes de DSP à faible coût supplémentaire ;
- Manque de clarté quant au contenu des rapports des programmes et de la documentation justificatifs ou « trace documentaire » ;
- Aucun indicateur universel ne peut être inclus à un ensemble de programmes ; et
- Financement limité pour le suivi, en particulier pour les programmes à petite échelle.

1 http://www.enterprise-development.org/page/agency-policies-methodologies

Réciproquement, les directeurs de programme sont confrontés aux défis suivants :

- Absence de méthode pratique et commune pour définir les attentes avec les donateurs en ce qui concerne la mesure des résultats ;
- Manque de crédibilité des programmes en matière de présentation des résultats qu'ils soumettent ;
- Questions quant à la méthode de mesure adoptée par les systèmes gérés en interne ;
- Aucune transparence ou orientation commune sur certains des aspects les plus compliqués de la mesure des résultats ;
- Insuffisance des informations fournies régulièrement pour le suivi et la gestion du programme.

Le cadre logique a été conçu il y a plus de 40 ans pour répondre à ces défis. En pratique, nous observons qu'il n'a pas autant fait évoluer les mentalités que ces auteurs l'espéraient, ce qui représente autant une question d'application que d'interprétation. En effet, le chapitre suivant soutient que les principales idées sous-jacentes du cadre logique n'ont pas été suffisamment développées. Elles seront beaucoup plus utiles si leur application est élargie par rapport à ce qui est aujourd'hui utilisé.

3. Présentation du cadre logique et des chaînes de résultats

Ce chapitre suppose une connaissance pratique des cadres logiques et des chaînes de résultats, ces deux concepts seront donc rapidement résumés ci-dessous.

Le tableau ci-dessous fournit une présentation type d'un cadre logique :

L'enchaînement essentiel est ascendant : les activités (non indiquées, mais parfois incluses dans la partie inférieure) permettent de créer des extrants que le programme peut raisonnablement être certain d'atteindre (formation de stagiaires à la gestion d'une entreprise, pour prendre un exemple trivial). Ces extrants conduisent à des résultats intermédiaires ou des effets directs anticipés (les stagiaires apprennent quelque chose, puis modifient leur comportement pour mieux gérer leurs activités). Des impacts sont ensuite anticipés à partir de ces effets (embauche de personnel).

Cet enchaînement est fondé sur l'idée d'une chaîne de résultats, définie par l'OCDE comme : « Une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. Elle commence par la mise à disposition

Description de l'activité	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif ou impact – L'impact de développement à long terme (objectif politique) auquel l'activité contribue à l'échelle nationale ou sectorielle	Mode de mesure des résultats, y compris les objectifs appropriés (quantité, qualité et échéances)	Sources d'information sur les indicateurs de l'objectif, y compris le responsable et la fréquence de collecte	
But ou effet direct – Le(s) résultat(s) à moyen terme que l'activité entend atteindre, en termes de bénéfices pour les groupes cibles	Mode de mesure de l'atteinte du but, y compris les objectifs appropriés (quantité, qualité et échéances)	Sources d'information sur les indicateurs du but, y compris le responsable et la fréquence de collecte	Hypothèses quant à la relation entre le but et l'objectif
Objectifs de la composante ou résultats intermédiaires – Ce niveau de la hiérarchie des objectifs ou résultats permet de créer une relation claire entre les extrants et les effets directs (en particulier pour les activités à plusieurs composantes)	Mode de mesure de l'atteinte des objectifs de la composante, y compris les objectifs appropriés (quantité, qualité et échéances)	Sources d'information sur les indicateurs des objectifs de la composante, y compris le responsable et la fréquence de collecte	Hypothèses quant à la relation entre l'objectif de la composante et l'extrant
Extrants – Les produits ou services tangibles créés par l'activité	Mode de mesure de l'atteinte des extrants, y compris les objectifs appropriés (quantité, qualité et échéances)	Sources d'information sur les indicateurs des extrants, y compris le responsable et la fréquence de collecte	Hypothèses quant à la relation entre l'extrant et l'objectif de la composante

Source : Le cadre logique, AusAID 2005 www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf

des intrants, se poursuit par les activités et leurs extrants et conduit aux effets, aux impacts pour aboutir à une rétroaction. » (OECD DAC Network on Development Evaluation, www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

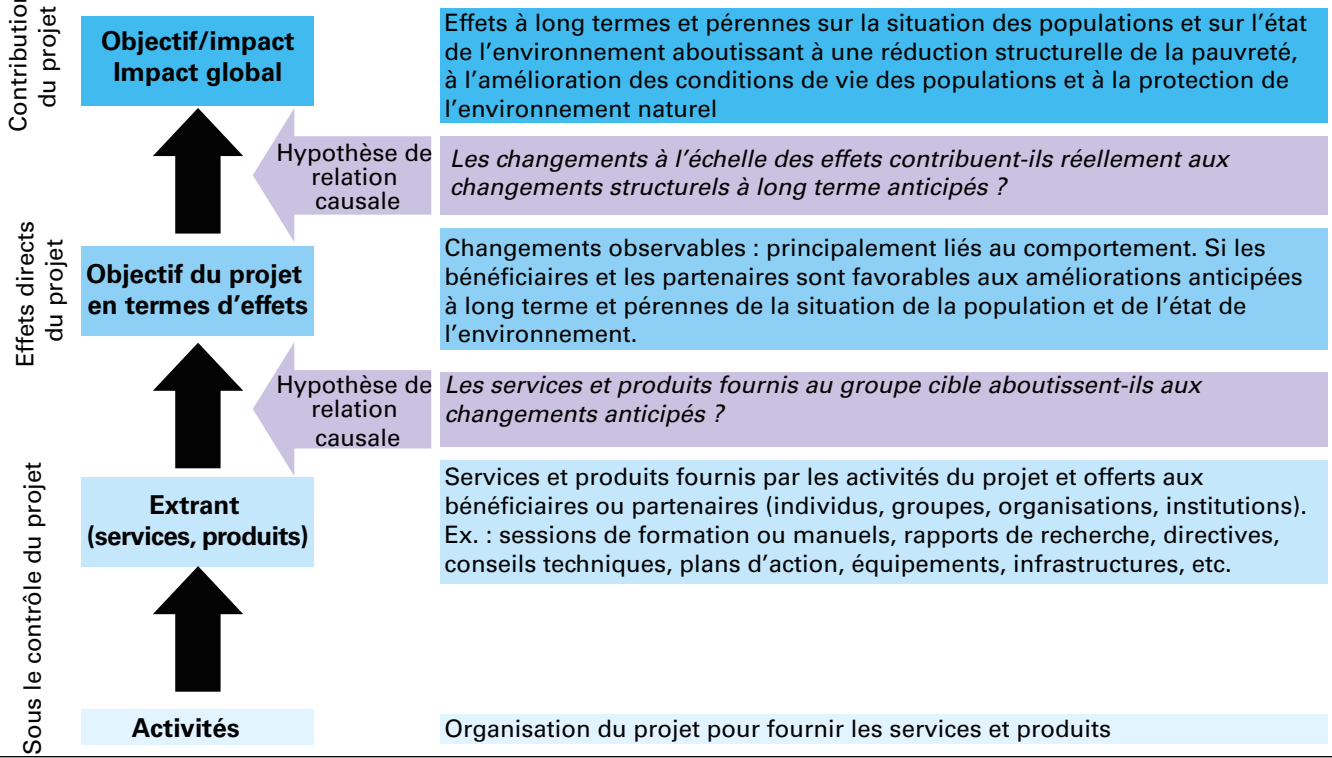
Graphiquement, elle peut être illustrée comme suit.

Le principe semble parfait, et de nombreux manuels proposent un concept similaire pour décrire la chaîne de résultats. Toutefois, cet excellent outil est rarement utilisé dans la pratique, car il est souvent considéré comme un flux linéaire essentiellement identique au contenu d'un cadre logique, mais sous une forme graphique. Pour illustrer son potentiel plus en détail, une chaîne de résultats concrète est proposée ci-dessous, basée sur l'une des études de cas récemment publiées par le CDDE à propos de l'application de la Norme.
Elle comprend la mise en place d'un mécanisme de crédit-bail pour les tracteurs comme facteur de mécanisation des exploitations agricoles. Les effets des travaux, à savoir tous les événements sur lesquels le programme n'exerce aucun contrôle direct, mais espère fortement qu'ils se produiront, sont indiqués par des lignes en pointillés. Ils peuvent être intégrés dans un cadre logique comme suit :

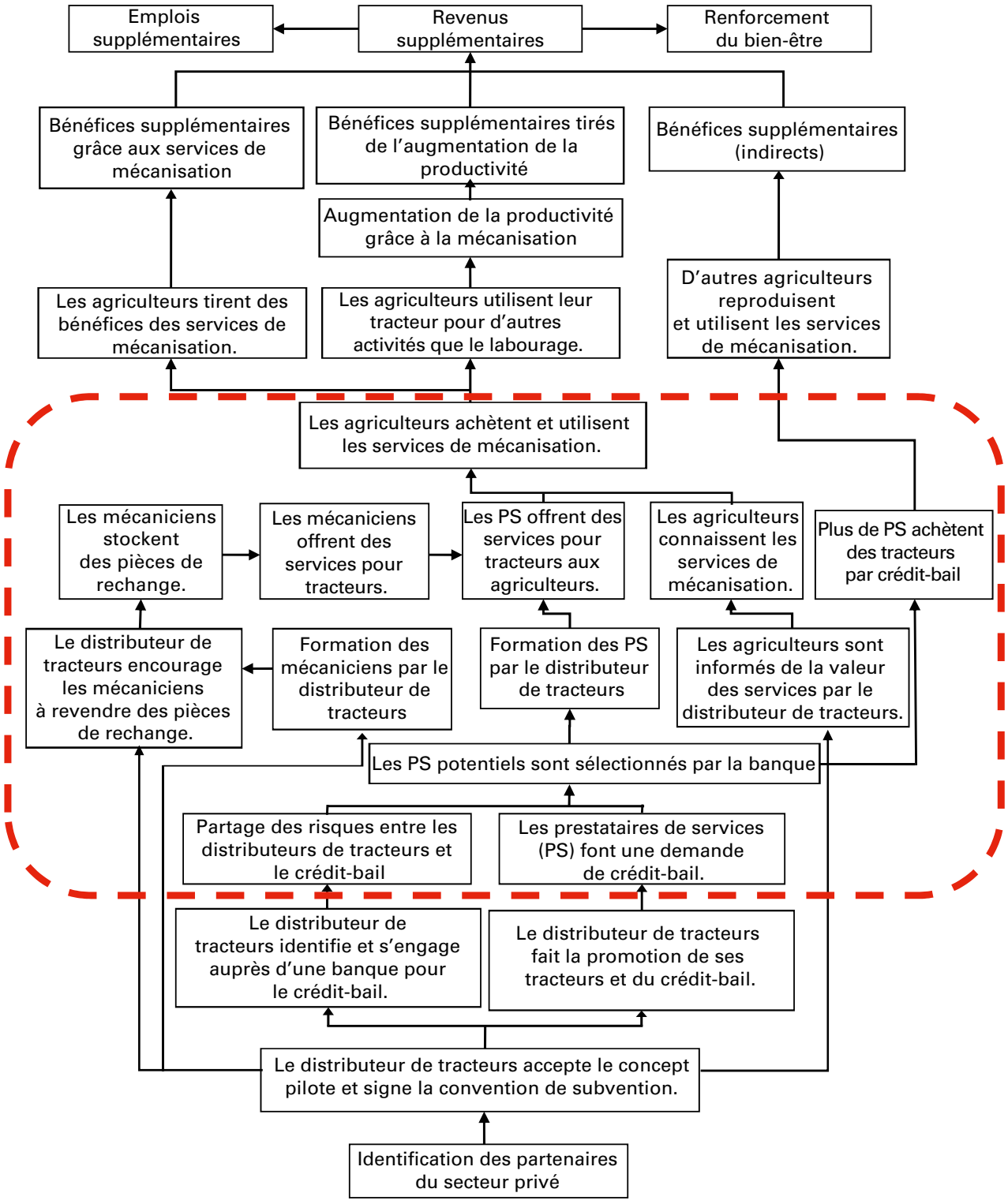
- Les prestataires de service bénéficient d'un accès au crédit-bail, puis offrent des services pour tracteurs aux agriculteurs.
- Les agriculteurs achètent et utilisent les services pour tracteurs.
- Les mécaniciens offrent des services d'entretien et des pièces de rechange.
- D'autres prestataires de service, mécaniciens et agriculteurs reproduisent le modèle.

La majorité des informations, et en particulier l'enchaînement, a été essentiellement décomposée pour fournir un résumé. Toutefois, les directeurs de programme, s'ils sont en mesure d'articuler les détails, peuvent les utiliser pour vérifier si les événements se déroulent tel qu'anticipé.

Chaîne de résultats : Hiérarchie des objectifs dans les cadres logiques et la gestion orientée par les résultats



Source : Adapté de « Gestion basée sur les résultats des projets et programmes de coopération internationale, Nadel », tel que cité dans le document pour l'e-discussion sur l'évaluation du changement dans les programmes M4P, DDC Suisse, 2010
www.sdc-employment-income.ch/en/Home/media/Discussions/synthesis%20paper%20e-learning%20cycle%203%20final.pdf



Chaîne de résultats pour la mise en place d'un mécanisme de crédit-bail pour les tracteurs

Source : PROPCOM Nigeria – Etude de cas utilisant la Norme du CDDE : CDDE, 2011

La présentation du cadre logique semble donc se baser sur la logique d'une chaîne de résultats, la récapitulant dans un format pratique, que les superviseurs, pourvoyeurs de fonds et autres trouvent très utile. Toutefois, les chaînes de résultats détaillées sur lesquelles le cadre logique est basé sont rarement incluses dans les descriptifs du projet. Cette lacune donne lieu à une situation classique : les responsables de la mise en œuvre reçoivent des descriptifs complets du projet intégrant le cadre logique, puis s'efforcent d'articuler les chaînes de résultats selon ce qu'ils estiment représenter l'esprit des concepteurs. Ils sont ensuite confrontés au défi de rapprocher leurs chaînes de résultats avec leur cadre logique.

Les agences pourraient remédier à ce problème en exigeant des concepteurs de programme d'être explicites à propos des chaînes de résultats qu'ils proposent. Dresser un cadre logique à partir d'une chaîne de résultats est une tâche rapide, tandis qu'imaginer une chaîne de résultats à partir d'un cadre logique peut s'avérer fastidieux (tel qu'indiqué par l'exemple des tracteurs ci-dessus). Nous ne devons toutefois pas sous-estimer l'importance des cadres logiques. Ils constituent souvent l'unique descriptif précis du projet. Toutefois, le format est aujourd'hui âgé de plus de 40 ans et la complexité des programmes de développement s'est depuis intensifiée. Les chaînes de résultats utilisées de manière appropriée permettent d'articuler la logique sous-jacente de l'organisation présentée sous la forme d'un cadre logique, et de clairement expliquer son esprit pour les directeurs de programme. Plus particulièrement, l'évolution du système de marché peut également être clairement articulée à différents niveaux.

La Norme du CDDE pour la mesure des résultats est basée sur les chaînes de résultats. Elle permet aux programmes d'articuler leurs attentes en fonction de l'organisation d'un programme spécifique. Elle ne représente donc pas une solution universelle, mais plutôt un cadre permettant aux directeurs de personnaliser leurs processus de mesure en fonction de leurs travaux. La Norme est détaillée dans les chapitres suivants.

4. Présentation de la Norme du CDDE pour la mesure des résultats

Développement de la Norme du CDDE

En 2008, le CDDE a mis en place un processus participatif en association avec des programmes de DSP financés par des donateurs et des consultants de terrain afin de définir l'approche la plus pratique pour la mesure des résultats. La Norme de mesure des résultats a émergé de ce processus et a été actualisée à plusieurs reprises (la version actuelle est la 5e). Elle continue d'évoluer, bien que les changements soient devenus plus progressifs avec le temps.

L'impulsion de cette initiative est principalement attribuée aux directeurs des programmes de DSP, qui sont en charge de la mesure. Ces directeurs ne disposaient pas d'un canal pour communiquer leurs résultats de façon crédible. La Norme offre un cadre ou une liste récapitulative de l'ensemble des points clés qu'un acteur sceptique pourrait soulever en relation avec le compte-rendu des résultats.

L'impulsion a également été donnée par les sièges sociaux des donateurs et de l'agence de l'ONU, dont le personnel se plaint souvent du manque de données de terrain crédibles et comparables. Il estime que la Norme représente une mesure d'incitation pour leurs collègues de terrain, principalement en raison de son caractère pratique et car elle apporte une reconnaissance officielle d'excellence technique. Les sous-traitants et employés peuvent tirer des avantages de cette reconnaissance, par exemple en répondant à de nouveaux appels d'offres ou en postulant pour de nouveaux emplois. En effet, l'évolution de la Norme a été fortement influencée par les nombreux commentaires du personnel des agences membres du Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise.

La décision d'auditer la qualité du suivi ou des processus de mesure des programmes a constitué l'un des principaux progrès. Les programmes sont devenus si complexes qu'un consultant externe éprouve de grandes difficultés à entièrement cerner leur objet. Les directeurs de programme le comprennent bien et montrent souvent un intérêt certain envers la mise en place d'un processus de suivi. Les données produites par ce processus peuvent gagner en crédibilité si elles sont auditées par une partie extérieure par rapport à une liste de contrôle clairement définie, soit exactement ce que la Norme du CDDE permet.

Parmi les programmes ayant à ce jour testé le processus de certification, trois ont franchi la majorité ou tous les points de contrôles, démontrant la capacité de leurs programmes à mesurer leurs résultats avec suffisamment de crédibilité pour être jugés utiles par les donateurs.

À terme, l'objectif est que les programmes conformes à la Norme soient largement considérés comme plus efficaces que les autres. Certains donateurs pourraient même exiger le respect de la Norme comme condition de financement.

De nombreux programmes s'efforcent de respecter la Norme du CDDE. Nous proposons ci-dessous une carte des programmes ayant pris contact avec le Secrétariat du CDDE.

Avantages de la Norme du CDDE

La Norme définit les principaux éléments selon un processus pratique permettant d'évaluer les résultats pouvant être gérés en interne par les programmes. Elle offre les avantages suivants :

- Elle représente une compréhension inter-organisations commune des bonnes pratiques

concernant les éléments essentiels de l'évaluation des résultats. Inutile de « réinventer la roue ».

- L'audit du processus de suivi supprime les doubles mesures tout en offrant de la crédibilité aux chiffres fournis.
- En réfléchissant à la logique et aux chaînes de résultats, les programmes peuvent plus facilement déterminer leurs priorités, et donc gagner en efficacité. Une réflexion participative permet aux partenaires et au personnel de fixer des objectifs communs à moindre coût.
- Elle propose un nombre restreint « d'indicateurs d'impact universels » permettant aux donateurs et autres acteurs d'agréger leur impact sur les programmes.
- Elle offre un système permettant aux programmes d'utiliser la mesure des résultats à leur gestion quotidienne, en particulier pour valider les hypothèses sur lesquelles la logique du programme est fondée.
- Une communauté émerge, permettant aux programmes d'interagir avec d'autres programmes, agences et consultants pour échanger des compétences et des expériences essentielles à la mesure des résultats.
- La conformité s'accompagne également d'une reconnaissance du terrain, montrant un engagement en faveur de la mesure des résultats et le travail de qualité.

Bien que la Norme englobe tous les éléments minimums nécessaires à une mesure crédible, deux d'entre eux ne sont généralement pas inclus dans les autres méthodologies. Le premier concerne l'exigence de traces documentaires minimum tout le long du processus. Toutes les principales hypothèses et toutes les justifications doivent être documentées dans un format pouvant être audité. Cette documentation ne représente pas des travaux supplémentaires importants ou superflus, mais demande aux programmes de soutenir ou d'appuyer chaque assertion par une forme de justification.

La seconde différence notable avec les autres méthodologies concerne la notation explicite des impacts à l'échelle du système ou du marché. Traditionnellement, la mesure était axée sur les bénéficiaires directs. Toutefois, les programmes de DSP anticipent des impacts à grande échelle par des reproductions spontanées dans le secteur privé au sens large, soit les secteurs montrant en effet les impacts les plus importants. Leur identification et leur mesure exigent toutefois un effort consciencieux, impliquant souvent un travail d'investigation.

La Norme se concentre sur les éléments des impacts ultimes pouvant être mesurés dans

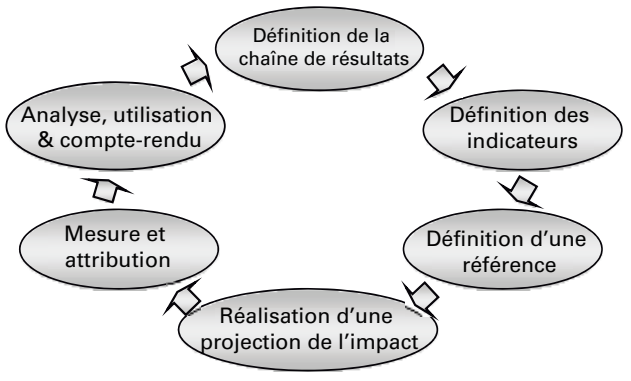
des programmes. Elle ne prend pas en compte les opinions subjectives des bénéficiaires, bien que ces opinions soient importantes pour la validation des principales étapes des chaînes de résultats. L'interrogation des bénéficiaires à propos de leur sentiment vis-à-vis du programme dans son ensemble soulève toutefois la question de l'attribution et des niveaux appropriés, ainsi que de l'utilisation des subventions. En effet, les donateurs peuvent adopter un profil bas pour ne pas perturber le marché. La Norme se concentre donc sur les effets imputables, en termes d'emplois et de revenus, comme le résultat d'un secteur privé plus dynamique.

Présentation de la Norme

La Norme se compose de tous les éléments minimum exigés par tout processus de mesure des résultats afin que les conclusions soient crédibles pour les observateurs externes et la communauté du développement en général. Elle représente donc un outil et un cadre pour les directeurs de programme pour leur permettre de mettre en place un système de mesure des résultats sans devoir « réinventer la roue ».

Ce système représente également une solide approche permettant d'articuler la logique du programme et de valider les hypothèses sur lesquelles il est fondé. Pour les programmes et agences, l'association avec le CDDE constitue

Figure 1: Cycle de gestion



une mesure d'incitation à l'orientation vers la conformité. Les avantages, en termes de clarté et d'efficacité sont également considérables. La Norme a été développée en collaboration avec des programmes de terrain, avec un accent sur le caractère pratique dès le départ.

La Figure 1 récapitule le cycle de gestion de la Norme. Il commence par la définition d'une chaîne de résultats ou d'un modèle logique démontrant comment les activités conduisent aux effets et impacts anticipés. Des indicateurs sont ensuite définis selon cette logique. Une référence est définie et une projection des impacts anticipés est réalisée.

Les mesures sont réalisées en fonction de la logique, permettant également de valider les hypothèses sur lesquelles l'organisation du programme est fondée. L'attribution et l'évolution à l'échelle du marché sont ensuite étudiées. Les résultats sont mis en relation avec le coût du programme et clairement communiqués. Enfin, la Norme propose un système de mesure des résultats afin que l'exercice ne soit pas unique, mais soit intégré à un processus de gestion efficace.

Ce document détaille les différentes étapes de la Norme du CDDE et explique en quoi chaque étape contribue à la définition d'un processus de mesure des résultats pratique et efficace. Il est principalement destiné aux programmes, mais il pourra être appliqué par les agences et pays. Les indicateurs d'impact universels sont étudiés à la Section 2 ci-dessous.

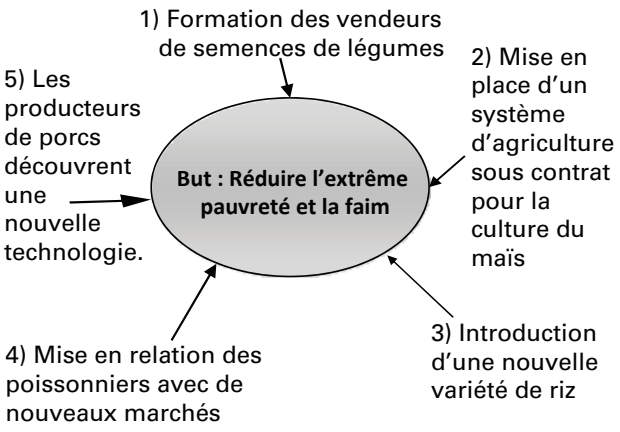
Articulation de la chaîne de résultats

La Norme est basée sur la chaîne de résultats : un outil simple, mais efficace permettant de décrire chaque étape de la logique d'un programme, des activités aux extrants, aux effets directs et aux impacts[2] , permettant au personnel de :

- Réfléchir au processus d'intervention, de clarifier les hypothèses et d'accepter la logique. Ainsi,

2 Les termes « chaîne de résultats » et « logique du programme » sont utilisés dans l'ensemble de ce document en référence au même concept. D'autres termes sont également utilisés, tel que « modèle causal ».

Figure 2: Différentes activité du programme X



chacun accepte de contribuer à l'atteinte des objectifs ultimes.

- Suivre les progrès de cette logique : l'évolution anticipée s'est-elle matérialisée ?

À titre d'exemple, imaginons un programme X hypothétique axé sur plusieurs secteurs agricoles dans l'objectif d'atteindre le premier Objectif du Millénaire pour le Développement, à savoir l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim. Dans le cadre de cet objectif, X gère cinq activités/ actions différentes, tel qu'illustré par la Figure 2.

Étudions l'intervention 1, dont la logique était la suivante : le programme X a identifié que la productivité des producteurs de légumes était très faible en raison d'un manque de connaissances quant aux semences à utiliser, au moment de semer et à la méthode d'ensemencement, etc.

Le programme X a donc mis en place une action pour établir un partenariat avec une entreprise semencière et former les vendeurs de semences sur les avantages et l'utilisation de semences de bonne qualité. La Figure 3 illustre, de manière simplifiée, les rôles des différents acteurs dans l'intervention du programme X. En impliquant une entreprise semencière bénéficiant d'une motivation commerciale, le programme entendait atteindre la durabilité.

La Figure 4 présente la chaîne de résultats pour cette action, respectant la présentation exigée par la Norme du CDDE. Elle précise la contribution des différentes activités envers l'objectif fixé, en partant des ressources pour passer aux extrants, puis aux effets directs pour finir par les impacts (de façon ascendante pour cet exemple).

Cette chaîne de résultats constitue le socle du cadre logique et permet d'articuler l'enchaînement détaillé. Dans cet exemple, les vendeurs sont supposés diffuser des informations sur les avantages et l'utilisation de semences de qualité aux agriculteurs. Les agriculteurs sont ensuite supposés adopter de meilleures techniques.
Ces effets directs doivent se produire selon un enchaînement. Le programme doit impérativement décrire cet enchaînement de manière explicite afin de pouvoir contrôler la matérialisation de ces effets. Cette chaîne de résultats est un outil de gestion permettant au personnel du programme de régulièrement évaluer ses interventions et de

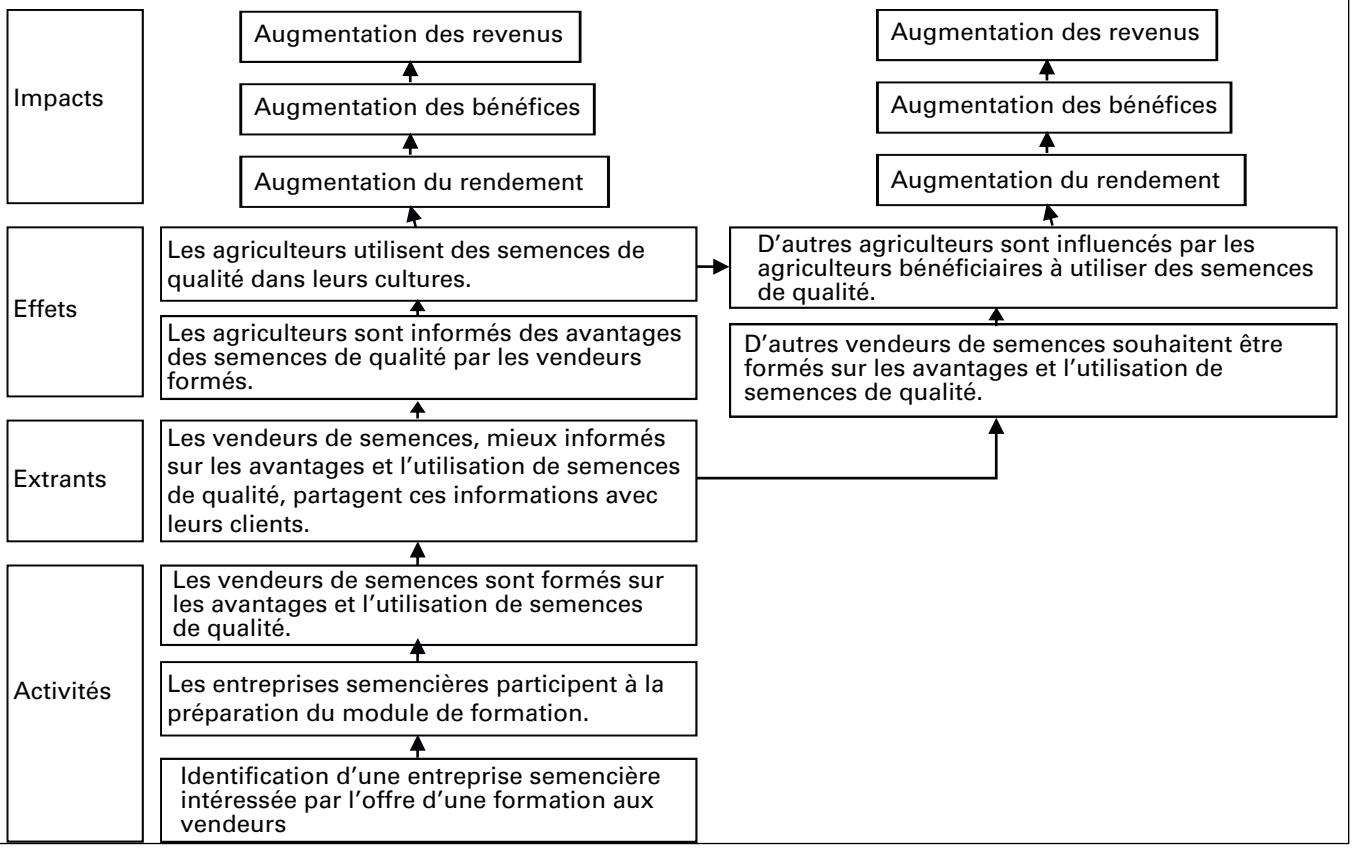
Figure 3 : Les différents acteurs et leur rôle dans la culture des légumes

L'entreprise semencière a accepté de partager les coûts et de jouer un rôle actif dans l'organisation de la formation, car elle pouvait tirer des avantages en matière de ventes et de réputation auprès des vendeurs de semences.

Les vendeurs de semences ont été sélectionnés pour être formés afin de transmettre leurs connaissances aux producteurs. Ils renforcent ainsi leur réputation auprès de leurs clients et augmentent leurs ventes.

Les producteurs font confiance aux vendeurs en tant que source d'information fiable. S'ils bénéficient d'informations efficaces sur l'utilisation de semences de meilleure qualité, ils appliqueront ces connaissances et augmenteront leur rendement.

Figure 4 Formation des vendeurs de semences à l'utilisation et aux avantages des semences de qualité : exemple de chaîne de résultats



prendre les mesures correctives nécessaires. À titre d'exemple, s'il apparaît que les producteurs de légumes n'utilisent pas de meilleures semences après avoir bénéficié des informations des vendeurs (tel qu'anticipé), le personnel du programme peut rapidement en identifier la raison. Ce processus peut permettre d'identifier d'autres facteurs non inclus dans la logique (ex. : une récente augmentation du prix des semences) pouvant à ce stade être inclus et pris en compte.

Photo: CDDE

La première articulation de la chaîne de résultats est une tâche compliquée. Même si la logique semble claire dans l'esprit des directeurs et du personnel, sa reproduction sur papier avec un niveau approprié de détail s'avère très difficile, la première fois. Sa réalisation en équipe facilite souvent le processus et permet de mettre tout le monde à la même page (au sens littéral). Finalement, la définition de la chaîne de résultats gagne en facilité et rapidité, mais les premières fois seront facilitées en faisant appel à un consultant expérimenté externe.

L'une des tâches essentielles consiste en la sélection des principales étapes de la logique. Les changements anticipés sont souvent nombreux, mais seuls quelques uns sont réellement déterminants pour atteindre les impacts anticipés. L'identification de ces étapes essentielles est souvent nécessaire, car la plupart des programmes ne sont pas en mesure de valider chaque étape de leurs chaînes de résultats. Une autre tâche essentielle consiste en l'identification

et l'articulation des changements anticipés à l'échelle du marché, et pas uniquement pour les bénéficiaires directs et les groupes cibles.

L'ensemble du système du CDDE est fondé sur cette chaîne de résultats. Le processus de mesure est donc adapté à chaque programme. La chaîne de résultats doit donc être régulièrement actualisée à la lumière des leçons tirées et de l'évolution des conditions du marché.

Définition des indicateurs du changement

Certains débats commencent par la définition des indicateurs du changement (pratiquement une liste de vœux), mais la Norme du CDDE commence par la logique, à partir de laquelle les indicateurs sont déterminés. En d'autres termes, après avoir décrit les effets escomptés, vous pouvez clairement expliquer les changements que vous attendez, ainsi que les éléments à mesurer, à chaque étape, afin d'identifier les changements.

La seule exception concerne les impacts, car les impacts anticipés de la majorité des programmes de développement du secteur privé (DSP) sont très similaires : échelle, revenus et emplois. En outre, l'un des principaux avantages de l'identification d'indicateurs communs est que les programmes, pays et agences peuvent additionner leurs résultats (en prenant soin d'éviter les doublons). Au fur et à mesure de l'augmentation des pressions en faveur de la responsabilité, cet aspect prendra de l'importance, particulièrement en raison de la diversité des portefeuilles et des logiques des programmes.

Toutefois, les agences devront parfois adapter ces indicateurs d'impacts en fonction de leurs propres

Figure 5 : Définition des indicateurs du changement

	Indicateurs :
Les vendeurs de semences, mieux informés sur les avantages et l'utilisation de semences de qualité, partagent ces informations avec leurs clients.	■ Nombre de vendeurs de semences mieux informés sur les avantages et l'utilisation de semences de qualité ■ Informations spécifiques sur lesquelles ils sont mieux informés ■ Nombre de clients se rendant chez les vendeurs avant l'offre des informations (avant la formation) par rapport au nombre s'y rendant après l'offre des informations.
Les agriculteurs sont informés sur les avantages et l'utilisation de semences de qualité par les vendeurs formés.	■ Revenus et bénéfices des vendeurs avant et après la formation ■ Conscience des producteurs de la disponibilité des informations ■ Nombre de producteurs bénéficiant des informations sur les avantages et l'utilisation de semences de qualité ■ Taux de satisfaction vis-à-vis des informations ■ Type d'informations fournies par les vendeurs formés aux producteurs
Les agriculteurs utilisent des semences de qualité dans leurs cultures.	■ Nombre de producteurs achetant des semences de qualité ■ Nombre de producteurs utilisant des semences de qualité de façon appropriée (ex. : période d'ensemencement, préparation des lits de germination, etc.) ■ Motif de l'utilisation de semences de qualité (ex. : suite aux informations des vendeurs tel qu'anticipé par le programme, ou en raison d'un facteur externe tel qu'une chute du prix des semences)

besoins et priorités. En outre, ces indicateurs d'impacts universels concernent principalement les impacts sur les entreprises, car les impacts sur la population (dont la réduction de la pauvreté) sont plus difficiles à imputer et à isoler. Les programmes ne disposent généralement pas de l'expertise nécessaire pour ce faire. Les donateurs peuvent toutefois soutenir la mesure de ce niveau en tant qu'exercice distinct (souvent onéreux).

L'ensemble des indicateurs identifiés au cours de cette étape doit être précis et mesurable conformément au calendrier et au budget du programme. Il peut être quantitatif ou qualitatif. Les indicateurs doivent également comprendre des informations sur le potentiel de durabilité, à savoir le maintien des changements décrits dans les résultats après la fin du programme. La Figure 5 illustre trois changements intermédiaires spécifiques mentionnés dans l'exemple ci-dessus, ainsi que les types d'indicateurs pouvant leur être imputés.

Les directives de mise en œuvre fournies sur le site Web du CDDE contiennent une liste plus complète de propositions d'indicateurs pour une large application.

Mesure des indicateurs du changement

Après avoir sélectionné les indicateurs, les programmes doivent développer un système de mesure des changements correspondant à ces indicateurs. La première étape consiste généralement en une recherche de référence permettant d'établir un point de départ pour les indicateurs clés avant la mise en œuvre du programme.

Encadré 2 : Que faire si un programme n'a pas recueilli d'informations de référence et souhaite appliquer la Norme ?

La collecte des informations de référence n'est pas toujours possible, notamment lorsqu'un programme adopte la Norme au cours de sa mise en œuvre. Dans ce cas, le programme peut :

i) Utiliser des données secondaires

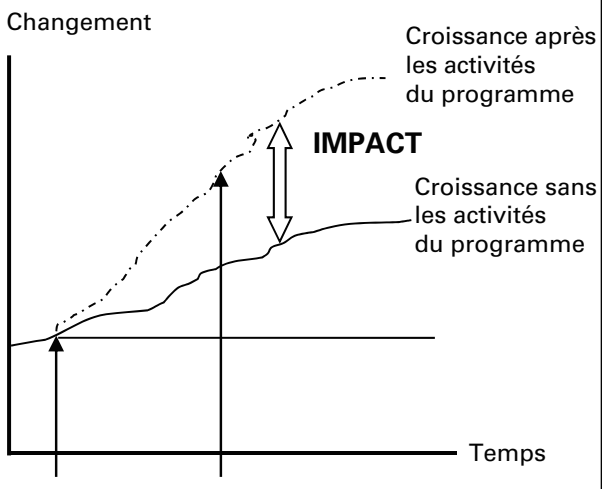
ii) Définir une référence à partir de recherches rétrospectives

iii) Utiliser des données d'autres régions à la démographie similaire, etc.

Toutes les recherches doivent être conformes aux bonnes pratiques en vigueur. Les directives de mise en œuvre du CDDE offrent un aperçu général des outils disponibles, y compris par exemple des entretiens approfondis, des débats de groupe, des réunions avec les parties prenantes, des études quasi expérimentales, des études chronologiques, etc. La sélection des recherches appropriées pourra être assistée par un expert afin de respecter les bonnes pratiques. Cette expertise est généralement disponible à l'échelle nationale et le CDDE prévoit de publier un « guide des bonnes pratiques en matière de recherche ».

La Figure 6 fournit un exemple d'une évaluation des impacts hypothétiques d'une agricultrice tirant des bénéfices des informations transmises par les vendeurs formés (cf. Figure 4) pouvant être utilisée dans le processus de décision.

Figure 7 Impact imputable



Nous recommandons fortement aux programmes de trianguler les informations qu'ils produisent. En d'autres termes, l'utilisation de différentes méthodes et sources pour valider et confirmer les conclusions offrira une image plus claire de l'évolution sur le terrain. À titre d'exemple, les programmes peuvent mesurer les changements à l'échelle de l'entreprise et les agréger en comparant les résultats avec les changements mesurés à l'échelle du marché.

Figure 6 : Exemple d'entretien approfondi

Mme Y est une productrice de courges qui utilisait ses propres semences récupérées des cultures de l'année précédente lorsqu'elle s'est aperçue que le rendement de son voisin était largement supérieur au sien. Celui-ci lui a expliqué qu'il avait récemment essayé une nouvelle variété de semences conditionnées recommandées par un vendeur de semences très bien informé. Mme Y s'est donc rendue chez le vendeur de semences qui lui a décrit les avantages de l'utilisation appropriée de semences de qualité (variété de la semence à utiliser, mode et période d'ensemencement, etc.). Toutefois, Mme Y déclare que bien que son rendement ait considérablement augmenté, il reste inférieur à celui de son voisin. Elle a utilisé les semences conditionnées recommandées par le vendeur mais, n'étant pas en mesure d'acheter d'engrais, elle n'a pas fertilisé ses terres avant de semer les graines, tel que recommandé par le vendeur de semences.

Le tableau indique les bénéfices de Mme Y avant et après s'être rendue chez le vendeur formé.

En obtenant des résultats similaires d'évaluations d'impact réalisées auprès d'autres producteurs et en observant que ce rendement n'a pas atteint la référence de 6000 pièces/acre, le personnel du programme pourra utiliser ces informations pour étudier la possibilité de faire baisser le prix des engrais.

	2008 (avant)	**2009 (après)**
Terres cultivées	1/2 acre	1/2 acre
Coût des semences	**Propres semences**	**USD 25**
Autres coûts	USD 50	USD 50
Rendement	1500 pièces	2500 pièces
Revenus des ventes	USD 120	USD 210
Bénéfices	USD 70	USD 135

Estimation des changements imputables

Les étapes précédentes ont produit des informations sur les éléments évoluant au cours du programme et dans les domaines d'intérêt du programme, mais n'indiquent pas nécessairement dans quelle mesure ces changements mesurés sont associés au programme. Ils se seraient peut-être produits d'une façon ou d'une autre ou sont peut-être imputables aux activités d'un autre programme. Le résultat aurait peut-être été encore plus satisfaisant sans le programme. La Figure 7 ci-dessous illustre la question.

La Norme exige que les programmes abordent la question de l'attribution des indicateurs clés et des étapes intermédiaires de la chaîne de résultats. La question aurait de toute façon dû être abordée, dans une certaine mesure, au cours de la définition de la chaîne de résultats. La méthode utilisée pour expliquer l'attribution dépendra des circonstances spécifiques. Il est plus facile de développer une histoire crédible pour certains types d'actions.

L'introduction d'une nouvelle technologie, par exemple, peut entraîner des changements évidents manifestement attribuables à la technologie. A contrario, l'attribution d'un changement de comportement à une session de formation peut parfois s'avérer difficile et demander des techniques plus sophistiquées. Les directives de mise en œuvre du CDDE comprennent un tableau dressant la liste des applications, avantages et inconvénients de plusieurs techniques.

À partir de l'exemple ci-dessus, l'intervention fut conçue pour permettre aux vendeurs de fournir des informations appropriées aux producteurs de légumes sur l'utilisation de semences de qualité et pour aboutir à une application de ces connaissances. Leur rendement devait s'améliorer et leurs bénéfices augmenter en conséquence. Si les bénéfices augmentent, mais que le rendement reste inchangé, les impacts ne sont peut-être pas imputables aux activités du programme. L'augmentation des bénéfices peut être imputable à d'autres éléments, tels que l'augmentation du prix des légumes sur le marché ou la réduction des coûts.

Photo: Kumar 1

La Norme n'exige aucune justification rigoureuse de l'attribution, mais exige que le programme établisse un cas crédible et persuasif, soit un grand progrès pour de nombreux programmes par rapport à la pratique actuelle, sans recours à l'investissement associé à une justification rigoureuse. La Norme exige également une mention d'autres initiatives financées par des fonds publics ayant contribué aux résultats indiqués. Cette mention ne demande pas d'estimer la contribution relative de chaque programme (isoler l'impact d'un programme), à moins que cette estimation soit réalisable.

Identification des changements au sens large dans le système ou le marché

De nombreux programmes cherchent à changer des systèmes ou des marchés dans leur intégralité. Les impacts ne se limitent donc pas aux bénéficiaires ou partenaires directs du programme. Les programmes cherchent plutôt à jouer un rôle de catalyseur, insufflant un changement beaucoup plus large par un effet de démonstration. La plupart des approches traditionnelles de la mesure des résultats négligent néanmoins les changements les plus larges sur le marché, alors que les impacts les plus frappants se manifestent sur le marché.

La Norme exige toutefois que les programmes s'efforcent d'identifier ces changements plus larges, souvent par un travail d'investigation, afin de ne pas sous-estimer leurs résultats. Bien que l'attribution (comme ci-dessus) doit manifestement être traitée à ce niveau, les changements à l'échelle du marché peuvent être atteints de nombreuses manières, dont :

- Attraction et Copiage : D'autres prestataires de services et entrepreneurs constatent les avantages pour les bénéficiaires directs et reproduisent leurs pratiques commerciales (Ex. : Dans la figure 2, d'autres vendeurs et producteurs de légumes recommandent et utilisent des semences de qualité après avoir constaté les avantages dont bénéficiaient les vendeurs formés et leurs clients).
- Croissance du secteur : Les activités du programme permettent à l'ensemble du secteur de croître. Les entreprises existantes investissent davantage, tandis que de nouvelles entreprises sont créées (ex. : le domaine dépendant de la culture des légumes s'élargit).
- Liaisons verticales : Les impacts directs entraînent des changements sur d'autres secteurs du marché (ex. : l'augmentation du rendement stimule l'industrie des transports de légumes).
- Autres impacts directs : Les impacts directs entraînent des impacts indirects sur des secteurs totalement différents (ex. : Grâce à l'augmentation de leurs revenus, les producteurs de légumes achètent des biens de consommation).

La Norme ne demande actuellement pas aux programmes de mesurer les déplacements, à savoir le nombre d'emplois perdus imputables aux activités du programme. À titre d'exemple, si les revenus de certains agriculteurs augmentent grâce à la vente sur un marché réduit, d'autres agriculteurs peuvent vendre moins et donc perdre. Bien que cette question puisse s'avérer vraiment importante dans certains cas, sa mesure s'avère trop complexe pour la majorité des programmes à cette étape. Elle est donc simplement recommandée.

Suivi des coûts du programme

La Norme exige la présentation d'un relevé des coûts annuels et cumulés du programme afin que ses résultats puissent être mis en perspective. Manifestement, un programme de plus grande ampleur et plus onéreux aura des objectifs plus importants et à plus grande échelle. La Norme conseille également aux programmes de regrouper les coûts par éléments principaux, afin de fournir des informations de gestion efficaces.

Communication des résultats

En tant qu'ultime récapitulatif du processus de mesure des résultats, la Norme exige que les programmes documentent les principaux changements apportés aux indicateurs au moins tous les ans afin de les communiquer à la communauté en relation avec le programme (donateur, personnel de gestion et personnel du programme) et, si nécessaire, à la communauté extérieure. Dans la mesure du possible, les principaux indicateurs doivent être décomposés par sexe. Le CDDE ne publiera pas les résultats produits par les programmes participants sans autorisation préalable, mais pourra toutefois utiliser des données agrégées anonymes.

Gestion du système pour la mesure des résultats

Le système de mesure des résultats doit faciliter la gestion du programme et être intégré aux décisions quotidiennes. La Norme exige donc que les programmes développent un système de mesure des indicateurs clés à intervalles réguliers.

Ce système représentant le cadre de travail du personnel du programme, la Norme exige que chaque programme mette en place un système de suivi comprenant les éléments suivants de chaque chaîne de résultats :

- Les informations recueillies pour chaque indicateur clé
- La méthode de collecte des informations
- La méthode de calcul ou de description de chaque indicateur clé
- Le moment auquel chaque indicateur sera mesuré ou évalué

L'encadré 3 dresse la liste des éléments généralement inclus dans le plan de suivi. La Norme exige également que les programmes affectent les ressources financières et humaines appropriées au système de mesure des résultats afin de garantir sa durabilité et son développement.

Veuillez noter que l'investissement le plus important ne concerne souvent pas le personnel supplémentaire ou les experts mais la gestion, à savoir la définition de la logique du programme. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une tâche de mesure des résultats en termes d'efficacité, mais elle peut également faciliter l'établissement d'un esprit de groupe.

Encadré 2 Éléments du plan de suivi

Changement	Définition de ce que nous souhaitons changer
Indicateur	Définition de la méthode de mesure du changement
Comment	Définition des outils pouvant être utilisés pour mesurer le changement
Qui	Définition des responsabilités
Quand	Définition des échéances pour l'évaluation du changement
Aperçu du document	Définition du contenu des rapports, études, etc.

5. La Norme du CDDE pour la mesure des résultats

La section précédente a détaillé les différents éléments de la Norme. Ce chapitre reproduit la Norme (version V, 13 janvier 2010), que nous avons tenu à conserver de façon aussi succincte que possible pour ne pas effrayer les programmes s'orientant vers son utilisation.

À chaque élément de la Norme correspond un point de contrôle résumant les conditions minimales devant satisfaire un évaluateur externe. Des critères de conformité permettant à l'évaluateur d'évaluer le programme sont également fournis; il peut s'agir de tout type de documentation. Les points considérés comme « Obligatoires » (OBL) sont nécessaires pour tous les programmes qui participent afin de répondre à la Norme (ils apparaissent en vert) ; d'autres points sont « Recommandés » (REC), ils relèvent des bonnes pratiques, mais peuvent être difficiles à mettre en œuvre pour certains programmes, du moins dans un premier temps (ils apparaissent en jaune). Ces recommandations pourront devenir « Obligatoires » si la mesure de ces résultats révèle une amélioration

Des définitions sont fournies en Annexe B. Des « directives de mise en œuvre » et d'autres documents sont également proposés, qui offrent des explications pour chacun des points de contrôle et des critères de conformité, des conseils pour savoir comment atteindre chaque point de contrôle et des exemples.

Les programmes peuvent décider de mettre en œuvre la méthodologie du CDDE soit pour la totalité de leur programme, ou pour des éléments ou des actions spécifiques. Dans ce dernier cas, l'audit ne concernera qu'un échantillon aléatoire des actions sélectionnées et ne s'appliquera qu'aux mesures de ces actions. Chaque action se compose de toutes les activités nécessaires pour mener à bien une seule chaîne de résultats cohérente; il s'agit par conséquent de la principale unité d'analyse pour cette Norme. Dans la terminologie utilisée, plusieurs actions peuvent constituer une composante et plusieurs composantes peuvent constituer un programme.

Indicateurs d'impact universels

L'utilisation de ces indicateurs est recommandée par tous les programmes participants afin que les donateurs et autres parties prenantes puissent cumuler les données d'impact de différents programmes.

Échelle : nombre d'entreprises cibles réalisant un bénéfice financier en conséquence des activités du programme (par année et en cumulé). Le programme doit définir ses « entreprises cibles ».

Revenu net : revenu additionnel net (ventes additionnelles moins coûts additionnels) perçu par les entreprises cibles 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[3] : nombre net d'emplois équivalents plein temps supplémentaires créés dans les entreprises cible en conséquence du programme (par année et en cumulé). « Supplémentaires » signifie emplois créés moins emplois perdus. « Par année » couvre 240 jours ouvrables. Le programme doit expliquer pourquoi ces emplois sont susceptibles d'être pérennes. Les emplois conservés ou pérennes peuvent être signalés séparément.

3 Certains programmes ne sont pas à l'aise avec cet indicateur car la création d'emploi en soi ne pose pas les fondations d'une croissance en faveur des pauvres à long terme. Ces programmes préfèreraient un indicateur en relation avec la productivité du travail et/ou la compétitivité. Cependant, étant donné la difficulté à désigner un indicateur de ce type applicable à de nombreux programmes et la difficulté à s'y conformer, et en reconnaissance de l'intérêt porté à cet indicateur par des gouvernements partenaires et des bailleurs de fonds, celui-ci a été conservé.

Cette Norme s'intéresse avant tout à la notion d'impact et est très appréciée de ceux qui travaillent dans ce secteur. Cependant, il existe des situations et des activités où les impacts ne peuvent pas être évalués ou imputés de façon crédible, et dans ces situations, la Norme ne l'exige pas. En outre, le choix final des indicateurs d'impact est en quelque sorte propre à chaque agence et la Norme autorise l'ajout de modifications à la liste donnée ci-dessus selon les besoins de chaque agence et des programmes, par exemple, pour se concentrer sur les objectifs de développement qu'ils ont déjà. La publication des résultats est laissée à l'entière discrétion du programme ou de l'agence. Le CDDE peut utiliser les données cumulées de différents programmes dans ses publications, mais ne rendra publique aucune information concernant les programmes au niveau individuel.

Sachez que les indicateurs d'impact universels font référence à l'impact sur les entreprises. Faire le lien avec l'impact sur les ménages est un processus complexe, notamment en ce qui concerne l'attribution, car les ménages peuvent avoir de multiples sources de revenus. Il est prévu, par conséquent, que les agences de financement exigent une étude indépendante réalisée par de spécialistes, afin de mesurer l'impact imputable sur les ménages, s'ils ont besoin de ces informations.

La Norme du CDDE pour de nouvelles initiatives

Cette Norme a été rédigée pour les personnes et les agences qui pensent que leur travail aboutit à un impact. Elle évalue, entre autres choses, si les programmes ont mis en place un système et s'ils l'utilisent. Dans le cadre de nouvelles initiatives, il est également nécessaire de savoir si le système qu'ils mettent en place est susceptible d'être conforme à la Norme, avant qu'ils n'aient eu le temps d'utiliser ce système de façon régulière. Certains des critères de conformité portent la mention « Utilisé », auquel cas, la conformité n'est pas obligatoire pour des initiatives qui ont été établies depuis moins d'un an. Dans ce cas, les évaluateurs se contenteront de certifier que le système mis en place est conforme, mais ne pourront pas certifier qu'il est régulièrement utilisé, ni générer des données crédibles concernant les résultats obtenus.

1. Articulation de la chaîne de résultats[4]

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
1.1	Une/des chaîne(s) de résultats s'articule explicitement pour chacune des actions sélectionnées.	Une chaîne de résultats doit être bien documentée pour chaque action sélectionnée. La ou les chaîne(s) de résultats doit être approfondie, logique et réaliste, montrant aussi loin que possible comment l'action(s) sélectionnée peut aboutir aux objectifs de développement. Des contributions pertinentes d'autres initiatives sont mentionnées.	OBL
		Les chaînes de résultats sont suffisamment détaillées pour que les changements à tous les niveaux clés puissent être évalués quantitativement et/ou qualitativement.	
		Le programme dispose de pièces justificatives claires de recherche et d'analyse qui sous-tendent la logique des étapes dans la ou les chaînes de résultats et expliquent comment les changements sont susceptibles d'aboutir à un impact durable. Les hypothèses significatives sont identifiées de façon explicite.	
1.2	Le personnel du programme (niveau intermédiaire et cadres) connaît les chaînes de résultats et les utilise pour guider ses activités.	Le personnel du programme peut décrire les chaînes de résultats respectives qui englobent leur travail.	OBL
		Utilisé : Le personnel du programme peut donner des exemples de la façon dont il utilise les chaînes de résultats pour guider ses décisions.	
1.3	Les chaînes de résultats sont régulièrement examinées afin de traduire au mieux les changements dans la stratégie du programme, les nouveaux acteurs externes et la situation financière du programme.	Le programme dispose d'un système clair pour examiner les chaînes de résultats au moins une fois par an.	OBL
		Utilisé : Le programme dispose de pièces justificatives pour prouver que les chaînes de résultats ont été examinées au moins une fois au cours des 12 derniers mois.	
		Utilisé : Le programme dispose de pièces justificatives prouvant les changements ou le manque de changements apportés aux chaînes de résultats.	
1.4	Le processus de révision inclut une concertation avec les parties prenantes du programme.	**Utilisé** : Le programme dispose de pièces justificatives pour prouver que les chaînes de résultats ont été examinées au moins une fois au cours des 12 derniers mois.	Rec
		Utilisé : Le programme peut citer en exemple ou produire des pièces justificatives de l'engagement de parties prenantes lors de précédentes révisions.	

4 Les chaînes de résultats peuvent être également désignées par des synonymes, comme le modèle de l'impact, la logique de l'impact, la chaîne causale ou le modèle causal. Le terme « chaîne de résultats » sera utilisé tout au long de cette méthodologie, conformément aux définitions validées par le réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement.

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
1.5	Les chaînes de résultats incluent les résultats des changements systémiques plus larges à des niveaux clés.	Les résultats des changements systémiques anticipés ou des changements à l'échelle du marché sont inclus dans chaque chaîne de résultats dès les premières étapes des activités pour une portée de grande ampleur pour cette action.	Rec
1.6	Les recherches et l'analyse qui sous-tendent les chaînes de résultats prennent en compte les risques de «déplacement »	Le programme peut citer en exemple ou produire des pièces justificatives que le déplacement a été pris en compte dans le développement des chaînes de résultats.	Rec

2. Définition des indicateurs du changement

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
2.1	Il y a au moins un indicateur pertinent associé à chaque changement décrit dans la/les chaîne(s) de résultats. [5]	Le(s) document(s) expliquant la/les chaîne(s) d'impact inclus(en)t les indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs pertinents pour chaque changement principal dans la/les chaîne(s) d'impact. Les indicateurs de substitution sont validés.	OBL
2.2	Les indicateurs d'impact universels sont inclus dans les chaînes de résultats pertinentes.	Les chaînes de résultats incluent les indicateurs d'impact universels au niveau approprié à chaque fois que possible ou une justification écrite est fournie pour chaque indicateur non inclus.	OBL
2.3	Les indicateurs intègrent les moyens d'évaluer la pérennité des changements.	Il y a des indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs qui fourniront des informations sur la probabilité que des changements clés décrits dans les chaînes de résultats se poursuivent après la fin du programme.	OBL
2.4	Pour chaque indicateur clé, les impacts anticipés font l'objet de projections, à une échéance appropriée. [6]	Il y a des projections pour les indicateurs clés à des échéances spécifiques pendant ou au delà de l'intervention.	Rec
		Dans la mesure du possible, il y a des projections pour les indicateurs d'impact universels soit à la fin du programme ou deux ans après la fin du programme.	
		Utilisé : Des documents qui montrent que les projections ont été examinées au moins une fois au cours des 12 derniers mois.	
		Un changement dans l'indicateur imputable au programme avant une échéance précise fait l'objet de projections.	
2.5	Le personnel du programme (niveau intermédiaire et cadres) comprend les indicateurs et la façon dont ils illustrent les progrès du programme.	Le personnel du programme (niveau intermédiaire et cadres) décrit les indicateurs qui sont en rapport avec leur travail.	Rec
		Utilisé : Le personnel peut donner des exemples de la façon dont les changements des indicateurs ont changé leur stratégie et les décisions de mise en place.	

5 Un programme peut décider soit de montrer tous les changements décrits par le(s) modèle(s) en tant que « changements clés », ou (si cela est trop complexe pour être faisable) de mettre en lumière le plus important, « les changements clés » et d'expliquer pourquoi ce sont ces « changements clés » sur lesquels le système de mesure va se concentrer.

6 Ce point de contrôle est particulièrement important pour des initiatives visant à avoir un impact à l'échelle du marché, étant donné que leur impact à court terme peut être inférieur à celui des initiatives faisant l'objet d'importantes subventions. Voir également le Paragraphe 5.

3. Mesure des changements dans les indicateurs

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
3.1	Des données de référence sur les indicateurs clés sont collectées.	Un plan clair est en place, basé sur les bonnes pratiques, pour réunir des informations de référence, ou si nécessaire, pour mettre en place des références de façon rétroactive.	OBL
		Utilisé: Le programme a collecté des données de référence et a exposé les grandes lignes du statut des indicateurs clés avant que les activités ne mènent à des changements.	
3.2	Toutes les recherches menées sont conformes aux bonnes pratiques établies (en termes de méthodologie, échantillonnage, contrôle qualité, etc.).	Le plan de mesure des indicateurs est conforme aux bonnes pratiques établies.	OBL
		Utilisé : Le programme peut prouver que les recherches menées sont conformes aux bonnes pratiques établies.	
		Utilisé : Les personnes impliquées dans la recherche (à la fois à l'intérieur du programme et tout contractant extérieur) peuvent expliquer comment la recherche a été menée ; les questionnaires utilisés doivent être disponibles, etc.	
3.3	Des informations qualitatives sur les changements à différents niveaux de la chaîne de résultats sont réunies.	L'évaluation des changements inclut de réunir des informations qualitatives pour explorer le caractère, l'étendue et la pérennité des changements à de nombreux niveaux de la chaîne de résultats.	Rec
3.4	Les changements des indicateurs qui sont extrapolés à partir de données pilotes sont régulièrement vérifiés.	Quand les changements des indicateurs sont calculés pour un grand nombre d'entreprises en utilisant des données à partir de petits échantillons ou à partir d'une phase pilote, une méthode de validation régulière est mise en place.	Rec
		Utilisé : La méthode de validation des informations extrapolées est régulièrement utilisée.	

4. Estimation des changements imputables

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
4.1	Un système clair et approprié pour estimer les changements ***imputables*** au programme de tous les indicateurs clés est en place.	Le programme dispose de plans documentés pour estimer l'imputation des changements observés dans le cadre des activités du programme.	OBL
		Les méthodes utilisées sont appropriées au contexte du programme, sont reliées à la chaîne de résultats et conformes aux bonnes pratiques.	
		Les méthodes choisies distinguent, dans la mesure du possible, l'impact du programme de l'impact créé par d'autres programmes travaillant dans la même zone.	
		Utilisé : Le programme peut fournir des pièces justificatives prouvant que les méthodes d'attribution ont été appliquées dans le cadre des recherches qui ont été menées.	
4.2	Quand les changements mesurés sont en partie dus au travail des autres programmes financés par des fonds publics, alors ces contributions sont reconnues en tant que telles.	Tous les programmes financés par des fonds publics (donateurs et gouvernement) qui ont contribué aux changements sont reconnus comme tels.	OBL
4.3	Les contributions des programmes qui collaborent font l'objet d'une estimation.	La valeur financière des contributions des programmes intervenant en collaboration est estimée.	Rec
4.4	Tous les contributeurs privés aux changements revendiqués par le programme sont reconnus comme tels.	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

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
5.1	Les résultats des changements systémiques à des niveaux clés dans la chaîne de résultats sont évalués.	Le programme se fonde sur des études bien documentées sur la façon dont les résultats des changements systémiques seront évalués (par le biais de méthodes quantitatives et/ou qualitatives).	Rec
		La méthodologie utilisée tient compte des attributions.	
5.2	Les conclusions sur l'impact intègrent les résultats des changements systémiques aux niveaux clés.	**Utilisé :** Les résultats des changements systémiques sont estimés à l'aide d'indicateurs quantitatifs dans la mesure du possible. Tous les chiffres, estimations et hypothèses sont assortis d'explications et de calculs clairs.	Rec

6. Suivi des coûts du programme

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
6.1	Les coûts font l'objet d'un suivi sur une base cumulée annuelle.	Un système comptable est en place pour suivre les coûts sur une base cumulée annuelle de tous les coûts liés au programme engendrés dans un pays.	OBL
		Utilisé : Les coûts du programme font l'objet d'un suivi sur une base cumulée annuelle de tous les coûts liés au programme engendrés dans un pays.	
6.2	Les coûts sont répartis par grande composante du programme (applicable uniquement aux programmes à plusieurs interventions principales).	Le système comptable permet à la direction d'estimer les coûts engendrés pour chaque composante majeure du programme pour laquelle l'impact est estimé.	Rec
		Utilisé : Les coûts du programme sont estimés sur une base cumulée annuelle pour chaque composante du programme pour laquelle l'impact est estimé.	

7. Publication des résultats

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
7.1	Le programme produit des estimations des changements intervenus dans les indicateurs clés grâce au programme au moins une fois par an (N.b. une publication externe est laissée à la discrétion du programme ; voir aussi 7.6).	Le système du programme décrit la façon dont les rapports seront produits au moins une fois par an.	OBL
		Utilisé : Le programme produit un rapport au cours de la dernière année qui fournit des estimations claires des changements intervenus dans les indicateurs clés imputables au programme. Le contexte doit être précisé, ainsi que toute donnée qualitative nécessaire à la compréhension des chiffres présentés.	
7.2	Les changements signalés dans les indicateurs clés sont décomposés par sexe.	Les changements signalés dans les indicateurs clés, et plus particulièrement dans les indicateurs d'impact, sont décomposés par sexe. Lorsque les chiffres ne sont pas décomposés, une justification écrite doit être produite.	OBL
7.3	Les coûts sont communiqués avec les données d'impact.	Les totaux de tous les coûts engendrés dans le pays font l'objet d'un suivi sur une base cumulée annuelle et sont signalés dans au moins un rapport au cours des 12 derniers mois.	OBL
7.4	Lorsque les résultats de changements systémiques et/ou d'autres effets indirects sont estimés, les chiffres sont décomposés en « impact direct » et « impact indirect ».	Le cas échéant, les changements des indicateurs sont convenablement divisés en résultats « directs » et résultats « indirects ».	Rec
7.5	Les résultats et les coûts associés sont signalés par composante.	Le (s) rapport(s) faisant référence au 7.1 ci-dessus incluent l'impact et les coûts totaux associés par composante.	Rec
7.6	Les résultats sont publiés.	Un document contenant les résultats et les coûts décrits aux paragraphes 7.1 à 7.4 est rendu public. L'évaluateur est libre de signer ce rapport pour approbation.	Rec

8. Gestion du système de mesure des résultats

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
8.1	Un système clair et fiable pour mesurer les indicateurs clés à des intervalles appropriés est mis en place.	Le programme a documenté le système de mesure des changements des indicateurs clés, y compris : ■ Les données collectées pour chaque indicateur clé ■ La méthode de collecte des données ■ La manière dont chaque indicateur clé sera calculé ou décrit ■ La fréquence à laquelle chaque indicateur clé sera mesuré ou évalué	OBL
8.2	Les tâches et les responsabilités pour l'évaluation de l'impact ont été précisées.	Les tâches et les responsabilités en relation avec la mesure des résultats sont bien documentées. Le personnel peut décrire avec précision ses responsabilités dans la mesure des résultats.	OBL
8.3	Le système dispose de suffisamment de ressources humaines et financières.	Le programme peut montrer que suffisamment de ressources humaines et financières ont été allouées pour gérer et mettre en place le système de mesure des résultats.	OBL
8.4	Le système est institutionnalisé.	**Utilisé** : Des preuves existent prouvant que le système a été institutionnalisé, par exemple sous la forme d'un manuel destiné au personnel et portant sur la mesure des résultats, descriptions des postes, prise en compte lors des évaluations de performance du personnel, etc.	OBL
8.5	Le système de mesure des résultats est organisé afin de faciliter les audits externes.	Une fiche récapitulative liste les points de contrôle dans l'ordre et liste les « OBLIGATIONS », le(s) document(s) qui fournissent une preuve de la conformité.	OBL
8.6	Les conclusions du système sont utilisées dans la gestion du programme et dans la prise de décision.	**Utilisé** : Les directeurs peuvent expliquer dans quelle mesure les hypothèses sous-jacentes de la logique ou de la chaîne de résultats s'avèrent valides et peuvent citer pour exemple des décisions qui ont été basées sur les données obtenues via le système de mesure des résultats.	Rec

6. Synthèse des études de cas

Ce chapitre récapitule certaines des expériences d'intégration de la Norme par différents programmes dans leurs activités de mesure des résultats. Il reprend une série d'études de cas dont le détail est disponible aux liens hypertexte suivants. Les cas ne constituent pas un guide des pratiques d'excellence en matière de mesure des résultats. Ils nous semblent (sur la base de la documentation reçue) disposer des systèmes de suivi les plus efficaces. D'autres études de cas sont actuellement en préparation et seront publiées sur le site Web dans les meilleurs délais.

- Crédit-bail pour tracteurs, DFID/PrOpCom Nigeria, 2010
- Production de maïs au Bangladesh, Katalyst 2011
- Production de tofu, VIP Indonésie, 2010
- Production d'huile de palme, GTZ Thaïlande, 2010
- Elevage porcin, USAID/MSME Cambodge, 2010
- Soutien aux réformes de l'environnement commercial, DFID/ENABLE Nigeria, 2010
- Production de cajou en Indonésie, Swisscontact et Cordaid, 2011
- Thé au Vietnam, marché des bestiaux au Kenya, SNV, 2011
- Développement du tourisme, GIZ Monténégro, 2011
- Insémination artificielle du bétail, DDC Suisse Sud du Caucase, 2011
- Bambou industriel, PI Vietnam et Laos, 2010

Si ces liens ne fonctionnent pas, les cas sont également disponibles à l'adresse suivante : http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results.

Pourquoi ces programmes ont-ils décidé d'utiliser la Norme ?

Les programmes ayant mis la priorité sur la mesure des résultats commandaient, dans le meilleur des cas, une étude onéreuse. En général, toutefois, les résultats ne leur convenaient pas et ils cherchaient une approche leur permettant de suivre les résultats de façon chronologique à l'aide de rétroaction leur permettant de soutenir leurs décisions. Deux exemples de ces programmes : le programme des micros, petites et moyennes entreprises (MSME) au Cambodge et l'initiative en faveur de la prospérité (PI) au Vietnam.

Dans les deux cas, le personnel avait compris que la Norme du CDDE facilitait non seulement la mesure des résultats, mais également la planification et la gestion. Les deux programmes ont recueilli des données pour mesurer l'impact global de leurs activités, mais n'ont pas pu utiliser les données pour évaluer l'efficacité de leurs actions individuelles.

Résultats reflétant la réalité sur le terrain
Les éleveurs porcins cambodgiens ont été frappés par une importante grippe porcine. La chaîne des résultats du MSME a permis au personnel d'expliquer pourquoi ses objectifs pour le secteur porcin ne seraient pas atteints et de rechercher un moyen de relancer la production porcine au Cambodge.

La Norme du CDDE a facilité la mesure des changements à chaque étape de leurs chaînes de résultats. Ainsi, les programmes ont pu non seulement mesurer l'efficacité de leurs actions individuelles, mais également de mettre leurs activités en relation avec la « vue d'ensemble » des impacts à l'échelle du marché.

« La Norme constitue davantage un outil de gestion de projet qu'un outil de mesure des résultats. »
Philipp Essl *Consultant, PI*

Les directeurs du programme germano-thaïlandais en faveur du renforcement de la compétitivité des entreprises (TG-PEC) se sont basés sur les chaînes de résultats pour la **conception et la mise en œuvre de leurs actions**. À l'instar des programmes MSME et PI, la mesure régulière des résultats a permis au personnel du TG-PEC de contrôler l'évolution des résultats anticipés de l'action. À terme, ce contrôle a facilité **l'affectation des ressources**.

« La méthodologie du CDDE [est] davantage un mode de pensée et un outil extrêmement flexible qu'une norme stricte. C'est une question de logique et de processus. »
David G.V. Smith
Consultant, Fonds d'Appui Africain pour le Développement de l'Entreprise (AECF)

La Norme est intéressante, car elle permet également de cumuler les résultats (car elle recommande l'utilisation d'indicateurs d'impact universels), de rapidement mesurer les impacts à plus grande échelle des programmes (au-delà de leurs bénéficiaires directs) et car les chaînes de résultats soutiennent la communication de la logique d'intervention des programmes.

Au départ, pratiquement tous les programmes s'orientant vers l'utilisation de la Norme ont mis en place des approches de développement du marché. Plus récemment, des programmes de soutien commercial, des programmes soutenant une réforme de l'environnement commercial et des programmes de formation professionnelle, ainsi que des fonds de soutien, se sont impliqués.

L'importance des 'défenseurs' ou des 'moteurs du changement'

Lorsque les programmes ont déjà mis en place un système de mesure des résultats, le personnel doit se familiariser à l'idée du changement. Ces programmes disposent pratiquement toujours d'un leader ou d'un défenseur qui dirige les efforts vers le respect de la Norme au sein de leur organisation.

Conseiller de la SNV pour l'Asie et directeur de programme au Vietnam, Paul Weijers a joué un rôle déterminant dans les efforts de son organisation envers l'adoption de la Norme dans de nombreux de ses programmes. En mars 2009, Paul Weijers a soutenu l'utilisation de la Norme par le projet de développement de la chaîne de valeur du thé vietnamien. Le personnel de la SNV a rapidement compris l'utilité de la Norme pour la production de résultats soutenant ses décisions, ainsi que pour l'évaluation crédible et pratique des résultats. Tous les programmes de la SNV au Vietnam, y compris les programmes ne relevant pas du DSP, ont depuis aligné leurs travaux avec la Norme. En janvier 2010, la SNV Asie a décidé que la Norme serait appliquée dans les cinq pays où elle est présente.

Paul Weijers a aujourd'hui formé le personnel de l'ensemble des programmes de la SNV Asie. En outre, suite à une récente visite à la SNV Vietnam, les directeurs du siège social de SNV ont manifesté leur intérêt envers la Norme. Après avoir rencontré le coordinateur du CDDE et discuté de la Norme en détail, ils ont compris que l'adoption d'une approche commune de la mesure des résultats renforcerait la coordination de la SNV et permettrait à l'organisation de cumuler les résultats de différents programmes. En septembre 2010, les procédures de planification, de suivi et d'évaluation de la SNV ont été révisées pour les aligner à la Norme. Plusieurs programmes de la SNV s'efforcent actuellement d'appliquer à la Norme.

Avantages de l'appui externe
Le personnel local du GIZ Monténégro était dans un premier temps peu disposé à appliquer la Norme, estimant qu'un système de mesure des résultats serait trop fastidieux. Il l'utilise aujourd'hui et l'apprécie. Pour convaincre ses collègues d'appliquer la Norme, la directrice du programme, Ute Dannenmann, a fait appel à un expert externe pour renforcer la crédibilité de la proposition.

Prendre les résultats au sérieux
Pour s'assurer que le personnel du programme prenne la mesure des résultats au sérieux, le directeur de PrOpCom, Julian Peach, lui en a délégué la responsabilité. Il a également recruté un spécialiste de la mesure des résultats pour les aider. Son expérience montre l'utilité d'apporter un soutien « expert » supplémentaire pour garantir l'adoption du système, mais la responsabilité doit revenir au personnel du programme afin de les motiver à utiliser la mesure des résultats dans leurs activités.

Analyse et comblement des écarts

La plupart des programmes s'orientent vers l'application de la Norme en effectuant une analyse des écarts pour déterminer les travaux à réaliser afin de s'y conformer et se basant sur les conclusions pour définir des plans d'action. De nombreux programmes décident de recruter un consultant familiarisé avec la Norme pour réaliser l'analyse des écarts.

Les analyses des écarts montrent souvent que les chaînes de résultats des programmes ne sont pas suffisamment détaillées. Plus particulièrement, les changements entre chaque case de la chaîne de résultats doivent être logiques et explicites, sans comprendre d'hypothèses importantes.

« L'analyse des écarts a permis d'identifier le besoin de mesurer les revenus supplémentaires. Cette mesure impliquait davantage de calculs, mais qui se sont révélés profitables pour deux raisons. En premier lieu, nous avons pu mesurer la portée de l'action sur les moyens de subsistance des bénéficiaires en termes de contribution à leurs revenus totaux. En second lieu, la mesure des revenus, associée à tous les autres indicateurs d'impact universels, représente un excellent moyen de cumuler nos résultats pour les rapports internes. »
Phitcha Wanitphon
Directeur adjoint du programme de renforcement de la compétitivité des entreprises, GTZ Thaïlande

À titre d'exemple, le MSME a au départ esquissé une chaîne de résultat pour chaque secteur, rendant parfois difficile l'identification des changements imputables à des activités individuelles. Grâce à la séparation des actions en chaînes de résultats individuelles, le personnel du MSME peut anticiper et contrôler la manière dont les activités individuelles conduisent à des changements contribuant aux objectifs globaux.

« Nous avons dû effectuer des recherches et recueillir les informations de référence. Ces activités se sont révélées très difficiles, car, lors de la définition de la chaîne de résultats, nous avons observé un manque considérable d'informations (qualitatives et quantitatives). L'équipe du PrOpCom a dû recueillir davantage d'informations pour renforcer la chaîne de résultats et sélectionner des indicateurs du changement pour chaque niveau de la chaîne de résultats. »
Sadia Ahmed, *spécialiste S&E, PrOpCom*

Après l'analyse des écarts, de nombreux programmes sélectionnent également des indicateurs pour chaque changement anticipé de la chaîne de résultats. Auparavant, la majorité des programmes alignait ses indicateurs à ses cadres logiques et mesurait périodiquement ces indicateurs. Ces indicateurs étaient toutefois rarement mis en relation avec les activités quotidiennes. Sadia Ahmed a souffert de cette erreur lorsqu'elle et ses collègues du PrOpCom ont défini leurs chaînes de résultats. Ils ne disposaient pas des informations nécessaires pour démontrer une relation étroite entre leurs indicateurs et leurs activités. Les indicateurs sélectionnés pour chaque niveau de la chaîne de résultats leur fournissent des rétroactions utiles et régulières pour leur processus de décision.

Bien que de nombreux programmes de développement du secteur privé impulsent des changements qui s'étendent progressivement à des marchés entiers, peu de programmes découvrant la Norme avaient auparavant réfléchi au moyen d'évaluer ces changements, ce que la Norme encourage à réaliser. À titre d'exemple, bien que le personnel du MSME était conscient que les producteurs porcins reproduisaient les méthodes des autres producteurs, ils n'avaient pas explicitement indiqué que, grâce à leurs actions, des producteurs porcins extérieurs au groupe cible immédiat pourraient reproduire les pratiques desquelles les bénéficiaires directs tireraient des bénéfices. La Norme du CDDE a permis au MSME de comprendre l'importance de ses résultats au

sens large et devrait faciliter la reconnaissance des contributions appropriées du personnel.

Lorsque la majorité des programmes étudiés a commencé à appliquer la Norme, elle ne disposait pas des moyens d'attribuer les résultats qu'ils entendaient mesurer à leurs propres activités. La documentation disponible sur la Norme a permis à certains programmes de trouver des solutions. L'initiative PI prévoit par exemple d'interroger des directeurs d'entreprises cibles pour recueillir des informations qualitatives et ainsi identifier les décisions d'investissements imputables à leurs actions.

Lors de la préparation de leur audit de certification à la Norme du CDDE, plusieurs programmes ont jugé utile de recruter un consultant pour réaliser une **simulation d'audit.**

Coûts impliqués

En ce qui concerne les programmes, trois coûts principaux sont associés à l'application de la Norme. Tous les programmes ne sont pas concernés par ces trois types de coûts. Le premier investissement important concerne la formation du personnel, dont le montant dépend principalement du lieu de la formation. Un autre investissement important concerne le recours à une expertise extérieure. Enfin, les coûts récurrents de l'utilisation de la Norme pour la mesure et la gestion régulière des résultats. Ces coûts sont difficiles à isoler entièrement des coûts de gestion, car l'articulation et la mise à jour des chaînes de résultats exigent par exemple l'implication de la direction. Néanmoins, certains programmes estiment les coûts de l'utilisation de la Norme à environ 10 à 15 % de leurs coûts de mise en œuvre

Leçons tirées :

Pratiquement tous les programmes s'orientant vers l'application de la Norme estiment qu'elle leur a permis d'intégrer la mesure des résultats à la mise en œuvre du projet. Ainsi, les programmes n'utilisent plus la mesure des résultats en tant qu'activité unique, mais l'intègrent à leur **réflexion stratégique et à leur gestion du programme.**

Photo: Katalyst

« La simulation d'audit a constitué une excellente expérience que nous reproduirons, avec ou sans appui. Je ne peux plus envisager que nous gérions un projet sans ce système qui nous a permis de considérablement renforcer sa qualité. Il devrait être mis en place par tous les projets de développement du marché. Le système d'audit doit être amélioré, mais même sous sa forme actuelle, il s'avère extrêmement utile pour insuffler une forme de discipline dans notre projet. »

Peter Roggekamp

Ancien directeur général de Katalyst

Photo: Swisscontact Indonésie

« Globalement, nous avons tous trouvé l'exercice très utile et nous avons observé que le pré-audit avait soulevé plus de questions pertinentes que l'évaluation externe réalisée en parallèle pendant deux semaines. Les recommandations nous semblent justifiées et nous avons décidé de les suivre. Un plan de travail a été défini dans ce sens. »

Peter Bissegger

Directeur régional, Swisscontact Asie du Sud-est

GTZ Monténégro : GTZ Monténégro compte sept employés pour gérer ses actions de DSP. La mesure des résultats fait partie des activités de chacun. S'élevant à environ 18 000 €, la gestion des résultats représente environ 10 % des coûts de mise en œuvre du programme.	**Programme germano-thaïlandais de renforcement de la compétitivité des entreprises :** La mesure des résultats représente 10 à 15 % du budget du TG-PEC. Chaque action du TG-PEC dispose d'un budget de 25 000 à 50 000 €.

Initiative en faveur de la prospérité, Vietnam

Coûts estimés :

Participation à des événements	7 000 $
Coût initial de préparation des chaînes de résultats et de mesure ; expertise extérieure	20 000$
Coûts de l'utilisation de la Norme dans la gestion et le S&E du projet, y compris le coût du pré-audit par les consultants du CDDE	20 000$

Les trois leçons tirées par mon équipe en charge de l'alignement d'un système de mesure des résultats du programme à la Norme du CDDE :

1. En définissant des chaînes de résultats, l'équipe a dû étudier la portée de ses actions en détail. À titre d'exemple, si une session de formation est organisée pour les vendeurs afin qu'ils puissent conseiller les agriculteurs sur la gestion de leur exploitation, combien de clients ces vendeurs comptent-ils ? Avec combien de clients sont-ils en contact ? Combien d'agriculteurs suivront leurs conseils ? L'application de la Norme facilite l'identification des impacts.
2. Une définition claire des actions, des dates de démarrage, des échéances anticipées, des dates d'impacts anticipées et des indicateurs facilite l'évaluation de l'ensemble du portefeuille d'un programme : comparaison des actions et des secteurs, cumul sur l'ensemble du programme. La gestion du portefeuille et le compte-rendu sur le portefeuille seraient autrement impossibles.
3. Une définition claire renforce le processus de décision. Il est impossible d'organiser des débats sur les décisions sans disposer d'une idée claire des résultats. Le processus de décision est facilité lorsque les individus connaissent exactement l'impact de leurs activités sur l'objectif ultime du programme.

Herald Bekkers,
Ancien directeur du département Secteur industriel et rural de Katalyst

Pour **GTZ Monténégro,** l'orientation vers l'utilisation de la Norme a facilité la communication entre le personnel du programme et ses partenaires. Le personnel du programme a organisé un atelier de formation des partenaires du programme, tels que le Ministère du Tourisme, à la Norme. Ceci a permis d'établir une **langue commune** entre les partenaires autour de la mesure des résultats et les objectifs du programme et a aidé le personnel du ministère, qui doit également obtenir des résultats. Ute Dannenmann souligne que le respect de la Norme a permis de **renforcer la gestion des connaissances de son programme**.

De nombreux programmes **doivent clairement délimiter les rôles et responsabilités** de leur personnel afin de garantir une utilisation régulière et dynamique du système de mesure des résultats. Julian Peach a gagné en efficacité en adaptant les descriptions des emplois afin que le personnel connaisse parfaitement ses responsabilités en matière de mesure des résultats dans ses propres activités. Pour contrôler la mise à jour des chaînes de résultats de ses collègues, il fait souvent référence aux chaînes de résultats et aux mesures dans ses comptes-rendus.

Certains programmes gagnent en efficacité en intégrant tous les documents nécessaires au respect de la Norme dans un fichier. Le **programme LED-NTT [8] de Swisscontact** réunit tous les documents d'accompagnement de ses actions dans un

8 LED-NTT : développement économique local à Nusa Tenggara Timur

Programme de développement économique local de Swisscontact, Indonésie
Contenu d'un rapport d'intervention
Section A : Résumé
Pertinence de l'intervention, informations sur le bénéficiaire et le partenaire et bref résumé de la stratégie d'intervention

Section B : Conception de l'intervention
1. Étude du marché concerné par l'intervention (compréhension plus large de votre marché et du focus de l'intervention)
2. Stratégie d'intervention
3. Définition de la chaîne de résultats de l'intervention
4. Accent sur la durabilité : (4.1) Rôles et fonctions actuelles et (4.2) futurs
5. Responsabilité des questions transversales
6. Budget de l'intervention
7. Plan de suivi de l'intervention

Section C : Plan de travail de l'intervention
Plan de travail de l'intervention

Section D : S&E de l'intervention
1. Résumé de l'intervention
2. Tableaux de l'évolution des activités (Résultats du suivi des extrants de l'intervention)

document unique appelé Rapport d'intervention (cf. encadré ci-contre). Ce rapport d'intervention permet aux nouveaux employés et aux consultants extérieurs (et finalement à l'auditeur certifié par le CDDE) de rapidement prendre connaissance de l'historique d'une action spécifique.

Publication des résultats

L'augmentation du nombre de programmes adoptant les différents éléments de la Norme dans leurs travaux facilite la publication et le cumul de leurs résultats. La définition des chaînes de résultats permet aux programmes de clairement articuler l'impact de leurs activités avec les différents niveaux et les différentes étapes, contribuant finalement à la réduction de la pauvreté. L'utilisation d'indicateurs de mesure communs permet aux programmes de cumuler leurs résultats, un élément particulièrement pertinent pour les programmes disposant d'un large portefeuille de secteurs et d'actions.

Les exemples suivants décrivent certains résultats ayant été évalués par différents programmes à l'aide de la Norme :

● **Propcom** a mis en place une action visant à développer un canal de « motorisation des agriculteurs » orienté sur le marché au Nigeria par l'établissement d'un mécanisme de crédit-bail dans lequel un fabricant de tracteurs, des banques et des prestataires de services partagent les risques liés à l'achat d'un tracteur de façon à rendre l'achat des tracteurs plus abordables et à supprimer la dépendance vis-à-vis des subventions et politiques publiques. Ainsi, les agriculteurs à faibles revenus bénéficient de services plus fiables pour la préparation des terres (garantissant la préparation des terres pour la culture au moment de la saison des pluies), réalisent des économies de main d'œuvre, sont en mesure de cultiver une plus grande surface et augmentent leurs rendements. Le tableau ci-dessous récapitule leur impact.

Résumé de l'impact clé	**Échéance du projet (avril 2011)***		**Trois ans après le début de l'action (Déc. 2012)**	
	Direct	Indirect	Direct	Indirect
Portée	3371		3371	3371
Revenus supplémentaires, US$ [9]	1,73m		5,18m	3,45m
Emplois créés	586		586	586
% femmes	2%		2%	2%
Investissement du secteur privé :		US$ 135 387		

● **Le programme de création de valeur (VIP)** vise à renforcer la qualité des produits, l'efficacité de la production et les liens avec le marché de la chaîne de valeur du tofu à Jakarta. Cette industrie traditionnellement informelle emploie une forte population pauvre. Tous les acteurs du marché tireront des avantages de l'amélioration de la production par le renforcement de l'efficacité, la mise en place de pratiques de production plus écologiques et de pratiques plus hygiéniques et les consommateurs bénéficient de tofu plus sain. Le tableau ci-dessous récapitule l'échelle atteinte par l'amélioration de la production dans le secteur

Indicateur	**Données**	**Portée directe**		
		Hommes	**Femmes**	**Sous-total**
Échelle – accès des entreprises	Nombre d'entreprises participant à l'action	106	106	212
Échelle – accès des ouvriers	Nombre total d'ouvriers touchés par les actions	318	106	424
Échelle – accès des propriétaires	Nombre total de propriétaires touchés par les actions	636	0	636
Échelle – accès des distributeurs	Nombre total de distributeurs touchés par les actions	954	106	1060
Total		2014	318	2332

9 Les chiffres NGN ont été convertis en US$ au taux en vigueur de 150.

● **Katalyst** travaille dans le secteur du maïs et, au cours de la première phase du projet, est intervenu dans plusieurs domaines au Bangladesh pour introduire un modèle d'agriculture sous contrat pour que les agriculteurs bénéficient d'un accès à des informations de qualité, au crédit et à un soutien de la part de sous-traitants offrant également une garantie de rachat. Katalyst a également introduit une variété de riz à croissance rapide pour que les agriculteurs puissent également cultiver du maïs la même année. Elle a encouragé l'utilisation du compost et organisé des formations destinées aux vendeurs pour leur offrir des informations intéressantes et les aider à vendre des produits de qualité aux agriculteurs. Le tableau ci-dessous récapitule l'impact de ces activités.

Portée totale							
Action	Lalmonirhaat	Dinajpur	Southern Rangpur	Bogra	Rajshahi	Jessore	Total
Agriculture sous-contrat	15 062	3410	3550	2055	6040	4814	34 931
Introduction de riz à croissance rapide	3944	12132	7177	4126	211	0[10]	27 590
Introduction du compost	6468	0[11]	0	0	0	0	6512
Formation des vendeurs	7217	14 158	16 459	30 319	30 249	21 686	120 089
TOTAL	32 692	29 700	27 230	36 500	26 500	189 122	
Total des revenus supplémentaires au cours des trois premières années de l'action (USD)							
Total du projet	3 178 785	2 105 061	2 834 936	42 449	622 084	NA	8 783 315

10 Aucune portée supplémentaire pour STA au-delà du contrat, la portée supplémentaire est donc nulle
11 Aucune portée supplémentaire pour le compost au-delà du contrat, la portée supplémentaire est donc nulle

7. Étapes pratiques de l'engagement

Démarrage

Bien que chaque programme suive son propre rythme d'adoption de l'initiative du CDDE, quelques étapes communes de l'adoption de la Norme ont été identifiées par le CDDE :

1. Émergence d'un intérêt/sensibilisation : en premier lieu, les programmes doivent bénéficier d'une large connaissance de la Norme et de sa pertinence dans leurs activités. Bien que certains programmes aient recherché ces informations dans les différents documents disponibles sur notre site Web ou se soient renseignés auprès de programmes similaires, d'autres ont préféré participer à des séminaires pour se familiariser avec le concept. Le CDDE organise des séminaires de présentation (veuillez consulter notre site Web ou contacter notre Secrétariat pour obtenir des informations sur les prochains séminaires).

2. Parfaite compréhension des exigences : une fois intéressé, il est essentiel que les programmes comprennent parfaitement les différents éléments de la Norme, l'importance de chaque point de conformité et des exigences. Le CDDE propose un ensemble de documents utiles contenant des directives et des exemples sur la certification (cf. section suivante). Nous proposons également plusieurs sessions de formation [12] par an en soutien au projet de mesure des résultats des programmes.

3. Mise en œuvre : bien que certains programmes aient consulté la documentation disponible sur le site Web du CDDE, d'autres préfèrent bénéficier du soutien direct de consultants disposant d'une expérience pratique de l'utilisation de la Norme. Les programmes ayant déjà mis en place un système de mesure des résultats doivent réaliser une analyse des écarts (soit une simulation de mini-audit). En fonction des ressources disponibles, certains programmes ont également dans un premier temps « testé » la Norme sur quelques secteurs avant de l'appliquer à l'ensemble de leurs activités.

Photo: Gerry McCarthy

4. Simulation d'audit : avant de réaliser un audit complet, nous conseillons aux programmes de mandater l'un des experts de la Norme du CDDE pour réaliser une simulation d'audit de façon à contrôler le système mis en place et à identifier les lacunes. Tous les programmes ayant réalisé une simulation d'audit ont apprécié son efficacité, car elle permet de les préparer à l'audit complet et d'obtenir des recommandations extérieures sur les étapes essentielles qu'ils doivent atteindre avant l'audit.

5. Audit complet : l'audit complet du système de mesure des résultats mis en place doit être réalisé par un auditeur accrédité par le CDDE. Si l'audit du programme est satisfaisant, il sera valide pendant deux ans. Après cette période, le programme devra de nouveau être audité pour conserver son statut.

Soutien supplémentaire du CDDE

Le Secrétariat du CDDE offre un ensemble de documents aux programmes intéressés par le projet de mesure des résultats, en particulier sur son site Web.[13] Quelques exemples de documents supplémentaires offerts par le CDDE :

- Directives pour la mise en œuvre: [14] Les directives pour la mise en œuvre offrent des conseils au personnel des programmes en charge de la mise en œuvre de la Norme du CDDE. Nous rappelons que les suggestions contenues dans

12 http://www.enterprise-development.org/page/training-courses
13 http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results
14 http://www.enterprise-development.org/download.aspx?id=1494

les directives pour la mise en œuvre constituent uniquement des orientations dont l'objectif est d'informer les programmes sur le processus. Elles ne constituent pas un guide S&E complet.

Ces directives respectent la structure de la Norme. Les points de contrôles sont regroupés dans huit chapitres, chacun commençant par une brève présentation de la signification et de l'importance du critère. Une liste de ressources pouvant être consultées pour plus d'information sur les thèmes couverts par chaque section est également proposée à la fin de chaque chapitre. Le CDDE ajoute régulièrement de nouveaux exemples de bonnes pratiques et de conseils afin de renforcer son efficacité.

Les huit chapitres des directives sont répartis en deux sections :

- **Liste de contrôle de l'auditeur :** Informations sur les exigences de chaque point de contrôle, rappelant les questions auxquelles l'auditeur devra s'efforcer de répondre.
- **Mise en œuvre :** Directives et suggestions sur le critère de conformité de chaque point de contrôle pour chaque étape. Les suggestions pour la mise en œuvre sont accompagnées d'un ou plusieurs exemples de formulaires, rapports ou diagrammes pouvant être produits pour respecter le critère de conformité.

Le tableau ci-dessous fournit un exemple du type de soutien disponible dans la directive pour la mise en œuvre. *« Le tableau récapitule certaines des options pouvant être utilisées par le personnel du programme à chaque étape de la chaîne de résultat pour identifier l'attribution. Le tableau n'offre pas un aperçu hiérarchique, car les options les mieux appropriées seront déterminées par les circonstances particulières. Les options ne s'excluent pas mutuellement et l'association de plusieurs options représente souvent la meilleure stratégie. Les programmes doivent avoir clairement défini le moment, le mode d'utilisation et les étapes de la chaîne de résultats auxquelles chaque méthode correspondra. »*

● Directives pour l'auditeur : [15] Les directives pour l'auditeur comprennent des recommandations pour chaque critère de conformité de tous les points de contrôles de la Norme du CDDE. Les directives facilitent la rédaction des rapports d'audit pour les organisations demandant la certification du CDDE pour la mesure des résultats.

Les directives comprennent les recommandations suivantes :

- Méthode de contrôle de la conformité pour chaque critère – par une révision des documents (D), des entretiens (I) ou les deux.
- Révision des documents : les types de documents utiles au contrôle de chaque critère de conformité.
- Entretiens : les personnes à interroger, les questions à poser et les réponses anticipées pour contrôler la conformité.

● Études de cas : [16] Les études de cas (tel qu'indiqué ci-dessus) fournissent des informations sur les activités entreprises par les différents programmes pour satisfaire aux exigences de conformité à la Norme du CDDE. Les études de cas comprennent, entre autres, des exemples concrets de chaînes de résultats, de plans de mesure et les différentes méthodes utilisées par les programmes pour mesurer l'attribution et les changements systémiques.

● Place du marché des consultants spécialistes de la Norme du CDDE : [17] La place du marché des consultants, disponible sur notre site Web, dresse la liste des consultants ayant suivi une formation sur la Norme du CDDE et qui disposent généralement d'une expérience pratique de sa mise en œuvre. Certains CV sont mis à disposition du public, mais certains préfèrent que vous les contactiez directement. La place du marché a été créée pour faciliter la recherche d'un consultant pouvant fournir un soutien aux programmes. Nous conseillons toutefois aux programmes de réaliser les contrôles habituels pour vérifier les compétences des candidats. Le CDDE n'approuve, ni ne certifie les compétences des candidats en les incluant à la liste disponible sur son site Web.

15 http://enterprise-development.org/download.aspx?id=1471
16 http://enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results
17 http://enterprise-development.org/page/rm-market

Méthode	Application	Avantages	Inconvénients
Opinions des principaux informateurs et entretien avec des experts	Peut s'avérer important lorsque le changement clé est mené par une personne (ex. politicien modifiant une politique)	Économique	Peut être influencée par la personne réalisant l'entretien ; risque de subjectivité.
Comparaison entre le groupe de traitement et le groupe de contrôle (échantillons randomisés)	Lorsque les échantillons sont suffisamment importants : mesure des changements imputables à une étape de la chaîne de résultats (probablement non réalisable pour l'ensemble du modèle en une seule étude)	Les statisticiens semblent être les plus à même de mesurer efficacement les résultats (quoiqu'en se basant principalement sur les expériences avec des traitements simples/uniques)	Difficile à mettre en place et à gérer si le groupe de traitement est autociblé (ex. achat d'un service). Dans ce cas, un échantillon randomisé devrait se voir refuser un service qu'il souhaitait acheter.
Conception quasi expérimentale (différence de la différence – comparaison avant et après du groupe de traitement et du groupe de contrôle)	Généralement appropriée aux projets pilotes et/ou à la mesure des changements imputables à une étape de la chaîne de résultats	Plus approximative pour identifier si un groupe de contrôle ne constitue pas un contrôle exact	Plus économique que les essais randomisés, mais reste onéreuse. Conception et mesure minutieuses exigées pour garantir la précision. Non valide lorsque le groupe cible est unique, ce qui est souvent le cas avec les importants ensembles urbains ou lorsque les actions peuvent influencer le groupe de contrôle et le groupe de traitement.
Approches participatives (groupes cibles, etc.)	Lorsque le changement de comportement peut être imputable à d'autres facteurs	Parfois le seul moyen de justifier l'attribution	Peut s'avérer subjective, exposée à la partialité (ex. l'importance des subventions peut engendrer une notation positive malgré le manque de pérennité)
Observation	Lorsque l'attribution est évidente (ex. imputable à une nouvelle technologie)	Économique	Peut être perçue comme non convaincante, en particulier lorsque l'attribution n'est pas évidente
Analyse de régression	Lorsqu'un large ensemble de données peut être recueilli	Peut s'avérer raisonnablement précise si elle a été correctement définie et exécutée	Haut niveau de qualification nécessaire. La précision dépend de l'identification et de la collecte de données d'autres facteurs importants contribuant au changement
Extrapolation de l'attribution justifiée dans le projet pilote ou l'étude de cas	Lorsque les fonds ne sont pas disponibles pour la mesure à grande échelle	Économique, relativement convaincante	Vérification périodiques par d'autres moyens nécessaires (ex. enquêtes ou études de cas supplémentaires)

Suite du tableau –

Méthode	Application	Avantages	Inconvénients
Analyse de tendances	Lorsque d'autres tendances plus générales sont très significatives et que les tendances peuvent être raisonnablement suivies et évaluées	Prise en compte de tendances économiques et du marché plus larges ; relativement économique	Risques liés à l'hypothèse que les tendances identifiées et mesurées sont les seules (ou les principales) applicables. Cette méthode doit donc préférablement être utilisée en association à d'autres méthodes.
Études de cas analysant les changements de comportement et la performance à chaque étape de la chaîne de résultats	Lorsqu'une compréhension qualitative est nécessaire pour interpréter les données quantitatives	Économique ; peut offrir une bonne indication de l'attribution si elle a été correctement définie et exécutée	Peut ne pas représenter l'ensemble des bénéficiaires ; peut s'avérer fastidieuse ; Peut être influencée par la personne réalisant l'entretien.

Capture d'écran de la place du marché :

Alexandra Miehlbradt

Alexandra Miehlbradt is an independent consultant with over fifteen years of experience, specialising in results measurement, along with pro-poor enterprise and market development. She has provided extensive technical input during the design and piloting of the DCED Standard, compiling materials, conducting training, carrying out consultancies and a recent mock audit for the DCED standard. Alexandra has helped numerous organisations to develop new results measurement systems.

Click here for Alexandra Miehlbradt's CV.
Currently based near: Auckland, New Zealand
Alexandra can be contacted here.

Ben Fowler

Ben Fowler is an independent consultant with consultancy and project management experience across Latin America, Asia, Africa, North America and Australia. Alongside monitoring and evaluation, Ben's areas of expertise include value chain analysis and subsector assessment, market development and M4P, as well as benchmarking and market research. Ben has received training on the DCED standard for results measurement, including the modules for consultants. He speaks fluent English and Spanish.

Click here for Ben Fowler's CV.
Availability: High volume of assignments before January 2011 - possibilities where combined with existing travel. Greater flexibility after January.
Currently based near Toronto, Canada
Ben can be contacted here.

● Forum de la mesure des résultats du CDDE : [18]
Le Secrétariat reçoit de nombreuses demandes de rétroaction, conseils et commentaires par email sur les chaînes de résultats et les plans de mesures. Certaines de ces questions sont d'ordre général et ont été incluses (sans référence spécifique) sur une page du forum, accompagnées de leurs réponses. Nous encourageons les visiteurs du site Web à soumettre leurs propres questions ou commentaires, mais, à ce jour, la participation est inexistante.

● Sessions de formation : [19] Le Secrétariat a déjà organisé plusieurs sessions de formation de présentation et de formation avancée. Toutefois, des prestataires privés commencent à proposer des sessions de présentation. Nous proposons une liste de ces prestataires sur la page Formations de notre site Web. Le CDDE proposera d'autres sessions et ateliers avancés, en particulier pour les aspirants auditeurs. Nous en publierons les dates sur notre site Web.

Notre site Web contient également une page d'informations générales sur la Mesure des résultats du DSP[20] , qui comprend de nombreux documents méthodologiques et manuels rédigés par des universitaires ou autres. Nous proposons une page dédiée aux méthodologies de mesure des résultats publiées par des agences membres[21].

Toutes les personnes souhaitant suivre les développements peuvent s'abonner à notre lettre d'information sur la page d'accueil de notre site Web. Après avoir fourni une adresse électronique valide, le visiteur peut choisir son ou ses thèmes favoris et sélectionner « Mesure des résultats ». Des lettres d'information et des flashes d'information périodiques sont envoyés aux abonnés. Vous pouvez également envoyer un email directement au Secrétariat [22].

Photo: CDDE

18 http://www.enterprise-development.org/page/rm-forum
19 http://www.enterprise-development.org/page/training-courses
20 http://www.enterprise-development.org/page/rm
21 http://www.enterprise-development.org/page/agency-policies-methodologies
22 http://www.enterprise-development.org/page/contact

8. Foire aux questions sur la Norme

La Norme pour la mesure des résultats du CDDE se base sur les expériences et l'expertise de professionnels de terrain du développement du secteur privé (DSP). Pourquoi ce choix ? Cette section répond à certaines des questions les plus fréquemment posées à ce jour à propos de la Norme. Sachez qu'elles correspondent parfois spécifiquement au développement de la chaîne de valeur, car la majorité des programmes participants (et des questions) portent sur ce thème. La Norme s'applique toutefois à l'ensemble des aspects du DSP.

Quel est le principe fondamental ?

La Norme s'articule autour de la logique des programmes individuels : quel est son objet et quelles sont ses activités ? Tous les programmes suivent cette logique, au moins dans l'esprit des responsables, mais cette dernière est rarement détaillée explicitement. La présentation du cadre logique a été conçue pour que les responsables des programmes articulent cette logique sous la forme d'un résumé : de quelle manière les activités aboutiront à des extrants, puis à des effets et enfin à des impacts. Elle est utile pour les concepteurs, les superviseurs et les évaluateurs. Elle confie toutefois les détails essentiels aux directeurs de programme. Elle n'indique pas, par exemple, les activités ou effets devant se produire en parallèle ou selon un enchaînement particulier.

Les directeurs doivent donc articuler la logique de leurs travaux plus en détail, selon des « chaînes de résultats », le terme de l'OCDE précédemment appelé logique d'impact ou modèle causal. Sur une feuille vierge ou un cadre logique existant, chaque activité est représentée par une case. Des cases sont ensuite ajoutées pour chaque extrant auquel ces activités doivent aboutir, ainsi que pour les effets anticipés après cela (les effets sont des événements sur lesquels le programme n'exerce aucun contrôle direct). De nombreux programmes peuvent également indiquer les impacts ultimes afin de porter l'accent sur l'objectif ultime et les bénéficiaires cibles du programme.

La première définition des chaînes de résultats sur papier prend généralement environ une journée, mais cette activité devient plus facile avec la pratique. Cette activité est un excellent moyen de garantir la pleine participation et la mobilisation de l'équipe du programme et qu'elle dispose des mêmes informations. Le CDDE développe une bibliothèque d'exemples de chaînes de résultats sous la forme d'études de cas de différents programmes respectant la Norme, qui sera prochainement disponible en ligne.

Ces chaînes de résultats constituent le cœur de la Norme du CDDE. Tous les autres éléments suivent cette logique spécifique aux programmes. Plus particulièrement, chaque étape de la logique comprend des hypothèses sur les effets des activités d'un programme. La Norme offre un cadre à l'intérieur duquel ces hypothèses peuvent être testées et validées.

Cela ne concerne-t-il pas finalement la précision et l'efficacité de l'aide ?

Oui. Il s'agit probablement d'un meilleur moyen de la définir que dans la traditionnelle case "S et E".

Les chaînes de résultats sont-elles identiques aux cartes de la chaîne de valeur ?

Non. Les cartes du marché offrent un état des lieux avant le lancement du programme. Elles décrivent le fonctionnement d'une chaîne de valeur. Les chaînes de résultats décrivent les changements anticipés à partir des travaux du programme. Elles montrent de quelle manière les activités d'un programme aboutiront à des changements spécifiques dans les chaînes de valeur (ou d'autres systèmes), qui aboutiront ensuite à un impact sur un groupe cible.

Quel est le coût de la participation ?

Le coût principal est le temps des directeurs du programme et de leur personnel. Néanmoins, cet investissement étant réalisé pour apporter davantage de précision à la logique du programme, on peut soutenir qu'il ne s'agit pas d'un coût indirect et qu'il ne s'inscrit pas dans le budget S&E. Au contraire, il correspond à une fonction essentielle du personnel du programme dans sa recherche d'efficacité. Un investissement en matière de soutien expert ou de formation du personnel s'avèrera peut-être nécessaire pour garantir la fonctionnalité et l'efficacité du système de mesure. Un audit prend généralement plusieurs jours (en fonction de l'importance du programme) et exige également un investissement.

Qui fera confiance aux programmes mesurant leurs propres résultats ?

La Norme a introduit un nouvel élément : un audit externe ou une révision du système de mesure des résultats par un auditeur certifié disposant d'une expérience en matière d'application de la Norme. Grâce à cette certification, les observateurs extérieurs montrent une plus grande confiance envers les chiffres produits par ce système. L'audit est une meilleure approche (et plus économique) que l'approche traditionnelle par laquelle le consultant externe s'efforce de reproduire le processus de mesure des résultats et souffre souvent du manque de données de référence, etc., pour être en mesure de donner des conclusions irréfutables.

Les directeurs de programmes connaissent parfaitement leur projet et sont donc les mieux placés pour évaluer les résultats. L'audit ou la révision externe les oblige à rester honnêtes, car il/elle pose toutes les questions que vous vous posez sur la méthode utilisée lorsqu'un individu rend compte de ses propres résultats.

Quelle est la différence entre la Norme du CDDE et les autres approches ?

La Norme du CDDE regroupe tous les éléments minimums nécessaires à une mesure crédible des résultats. Certains de ces éléments sont réellement nouveaux et sont de plus en plus considérés comme de bonnes pratiques. Leur mise en place dans un cadre complet est récente et évite de « réinventer la roue ». La conservation d'une trace documentaire dans le processus de mesure est un élément nouveau. L'étude des résultats à l'échelle du marché est un élément nouveau pour de nombreux programmes.

La Norme exclut certains éléments souvent intégrés dans d'autres méthodologies. À titre d'exemple, elle ne comprend pas les techniques participatives, principalement car l'objectif du DSP est généralement de permettre aux parties prenantes du marché de résoudre leurs propres problèmes. Elles ne sont souvent pas conscientes des actions financées par des donateurs et s'attaquant à d'importantes contraintes au développement du marché. Elles n'identifient que les avantages et opportunités en résultant. Toutefois, la Norme ne propose qu'un ensemble d'éléments. Les programmes sont libres de, voire encouragés à, ajouter des éléments supplémentaires en fonction de leurs besoins.

Est-elle suffisamment rigoureuse ?

Personne n'a, à ce jour, été licencié pour avoir exigé davantage de rigueur, mais les inconvénients d'une évaluation de chaque programme à l'aide de méthodes statistiques sont nombreux. Le premier concerne le coût : l'expertise et la taille de l'échantillon sont considérables. Il est en outre très difficile de mesurer l'impact des programmes dont les impacts anticipés concernent l'ensemble du marché dans des conditions évoluant rapidement et avec des partenaires autociblés, à l'aide d'essais contrôlés randomisés et d'autres techniques statistiques.

L'alternative est une approche solide basée sur les chaînes de résultats, de plus en plus acceptée par les spécialistes S&E. Tel qu'indiqué par John Maynard Keynes : « Il vaut mieux avoir presque raison qu'être absolument dans l'erreur ». En outre, les programmes considèrent la solide approche de la Norme comme un outil de gestion extrêmement efficace qui facilite la mise en œuvre, ce qui,

finalement, est plus important que la précision des chiffres, comme nous avons pu nous en rendre compte.

Comment utiliser les « indicateurs d'impact universel » ? Nous ne pouvons pas déterminer avec précision notre contribution aux impacts en raison de la multiplicité des donateurs...

La Norme recommande trois indicateurs d'impact universels que les programmes de DSP peuvent décider d'utiliser : échelle, revenus et emplois. Ainsi, l'accent est porté sur l'objectif ultime des programmes, généralement l'impact à l'échelle de l'entreprise. La mesure de l'impact à l'échelle des ménages est beaucoup plus compliquée, car les sources de revenus sont souvent multiples, rendant l'attribution difficile. Toutefois, de nombreux programmes et de nombreuses agences décident de les modifier ou d'en ajouter en fonction de leurs priorités.

Certains programmes anticipent très peu d'impacts. Les programmes d'environnement propice, par exemple, peuvent contribuer au – mais ne pas provoquer le – changement. D'autres programmes sont gérés par plusieurs agences contribuant à différents niveaux d'une solution et l'isolement approprié de l'impact d'un programme s'avère compliqué si toutes les contributions étaient indispensables au résultat final. Dans ce cas, nous proposons des formulations telles que « a contribué à », bien que les contribuables du donateur puissent ne pas être satisfaits de cette approche.

La mesure d'indicateurs communs permet de les cumuler, ce qui facilite particulièrement le compte-rendu des donateurs bilatéraux à leurs Parlements. Les résultats peuvent également être évalués pour comparer le rapport coût-avantages. De nombreux directeurs sont préoccupés par l'absence de prise en compte du contexte au cours de cette évaluation. Dans certains pays africains, par exemple, le coût du travail est largement supérieur à celui de certaines régions d'Asie. Les agences doivent donc interpréter les chiffres dans leur contexte, en comparant ce qui est comparable. Plus particulièrement, aucune approche n'est probablement plus rentable qu'une autre. Une approche peut fournir les meilleurs résultats dans certains cas et une autre dans une situation différente.

Les éléments de la Norme sont principalement génériques, pourquoi ne pas l'appliquer également à d'autres types d'actions ?

C'est tout à fait possible et certains programmes tentent de le faire. Certaines dimensions sont spécifiques au DSP, telles que les indicateurs universels et l'accent sur les effets à l'échelle du marché, mais la majorité des éléments s'applique à toutes les actions de développement. Le CDDE encourage ces initiatives.

Photo: Stefan Erber

N'êtes-vous pas trop obsédés par les chiffres ? Qu'en est-il de l'utilisation des indicateurs qualitatifs ?

La Norme traite du manque de chiffres crédibles. De nombreuses agences présentent déjà des rapports qualitatifs par le biais d'anecdotes. Toutefois, tout texte doit être accompagné de chiffres (et inversement). Les indicateurs qualitatifs sont exigés dans toutes les chaînes de résultats, par exemple dans les évaluations de la pérennité, et la Norme aborde la collecte et l'utilisation d'informations qualitatives et quantitatives.

Quelle est l'importance des données de référence ?

L'idéal serait que tous les programmes cherchent à obtenir des données de référence pour chaque indicateur clé avant leur lancement (ou au moins avant avoir atteint leur rythme de croisière). Dans la pratique, et en particulier en ce qui concerne les programmes de développement du marché,

des évolutions, qui peuvent être considérables, surviennent pendant la mise en œuvre. La chaîne de résultats est adaptée à la lumière des expériences (identification des activités efficaces) et de l'évolution des conditions du marché (ex. : importante fluctuation des prix). Dans ce cas, il peut être très difficile d'obtenir des données de référence « absolues ». Le programme doit donc travailler rétrospectivement, en utilisant par exemple des données secondaires ou la mesure des données de référence dans un domaine comparable, mais distinct.

Que signifie 'écart d'attribution' ?

Dans certaines situations, les programmes ne peuvent pas justifier l'imputation des changements mesurés à leurs activités, ce qui est souvent appelé « écart d'attribution ». De nombreuses autres situations permettent aux programmes de commenter l'attribution et cette opportunité doit être saisie dès que possible. Dans le cas contraire, les critiques s'interrogeront sur les différences apportées par les programmes.

L'engagement envers la Norme du CDDE suit-il un processus ?

La majorité des programmes s'orientent vers la conformité en trois étapes : « frustration », puis « définition des priorités » et enfin « intégration ». Ces étapes sont décrites ci-dessous :

1) Frustration

Le personnel du programme estime réaliser un excellent travail, mais ne dispose pas de canaux crédibles pour le communiquer. Il se rend compte que d'autres programmes, montrant moins de résultats et les mesurant moins rigoureusement, revendiquent davantage de crédit. Il se rend compte que le cadre logique n'est pas suffisamment détaillé pour définir la logique et orienter ses activités et ne sait pas comment rendre des comptes aux donateurs de manière efficace pour toutes les parties impliquées. Il s'efforce de mesurer ses résultats, mais est confronté à de considérables difficultés. Ces efforts doivent faire appel à plusieurs agences pour gagner en crédibilité. Il éprouve également des difficultés à recruter des consultants.

2) Définition des priorités

Le personnel du programme ou les donateurs sous-traitent l'articulation de la logique de leur programme à des spécialistes du S&E ou des RP, mais considèrent les résultats comme insatisfaisants. Ils réalisent ultérieurement que cette activité ne peut être réalisée que par le personnel du programme, mais qu'une assistance est nécessaire pour définir la logique sous une forme efficace. Ce soutien est difficile à obtenir et nécessite un auditeur patient et concentré, disposant d'une grande expérience dans le domaine de la logique des programmes. Le personnel des programmes ayant déjà fait l'expérience de ce processus peut aider les programmes le découvrant, soit par l'offre de services de conseils, soit sous la forme d'un atelier.

À ce stade, l'un des défis concerne le nombre considérable d'éléments du programme autour desquels la logique doit s'articuler. La présentation détaillée de chacun d'entre eux est fastidieuse et ne peut pas être réalisée en même temps. Certaines priorités devront être définies à ce moment, en sélectionnant les éléments les plus faciles à articuler et/ou dont les impacts anticipés sont les plus importants.

Un autre défi concerne le personnel du programme, qui ne comprend pas immédiatement les avantages de l'articulation de la logique. Il ne comprend qu'ultérieurement que la logique articulée s'avère utile pour la planification, la présentation de rapports, la mesure des résultats, etc.

3) Intégration totale

Au bout d'un à deux ans, le personnel du programme commence à comprendre l'intérêt de cette approche, car la logique a été intégrée à la mise en œuvre. Les décisions sont éclairées par la logique, de façon transparente et responsable. Il assume la responsabilité de la logique, qu'il a aidé à définir et il comprend son intérêt. Les systèmes de gestion des programmes sont mis en place autour de la logique. À ce stade, de nouvelles initiatives et de nouveaux éléments du programme utilisent le modèle logique dès le départ.

Des travaux supplémentaires sont nécessaires pour garantir l'intégration de la mesure régulière aux systèmes du programme. Une révision régulière des logiques doit également être mise en place, généralement sous la forme d'un processus de révision formel (ex. : tous les six mois). Le personnel doit disposer des compétences nécessaires pour assimiler les nouvelles informations sur les résultats et les répercuter dans les processus de décision et leurs stratégies.

Et ensuite ? Comment appliquer la Norme ?

Plusieurs programmes et agences ont utilisé la documentation disponible sur le site Web du CDDE pour appliquer la Norme. En outre, le CDDE organise des séminaires et des sessions de formation auxquels nous vous encourageons à vous inscrire. Un nombre croissant d'experts de la Norme offre une assistance en tant que consultants. Veuillez contacter le Secrétariat du CDDE par email à l'adresse Results@Enterprise-Development.org ou par téléphone au +44 1223 362211. Vous pouvez également consulter notre page sur ce thème à l'adresse www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results. Nous sommes impatients de vous compter parmi la communauté des personnes intéressées par les résultats et le moyen de les communiquer.

Annexe A : Liste complète des succès publiés à ce jour

Réformes de l'environnement commercial

Reforme des inspections des entreprises en Ouzbékistan

www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/81/Session4.2Lozansky-KhashimovDoc.pdf

Les systèmes d'inspection des entreprises sont essentiels à la création d'un environnement propice aux entreprises. En Ouzbékistan, le système d'inspection des entreprises entravait l'activité commerciale en raison d'un nombre excessif de contrôles, quels que soient les risques de l'entreprise sur l'environnement ou la société et occupaient environ 14 jours par an. Les processus d'inspection manquaient de transparence et de nombreuses amendes et droits discrétionnaires de fermeture des entreprises étaient laissés à la discrétion des inspecteurs.

Activités entreprises. Depuis 2003, le projet politique en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) de la SFI, avec le soutien financier du SECO, a défendu des reformes visant à réduire le nombre des inspections imposées aux entreprises et à informer les entreprises sur les moyens de gérer les inspections.

Résultats obtenus. Grâce à ce projet, les entreprises d'Ouzbékistan ont pu économiser environ 21 millions de dollars (revenu net supplémentaire), principalement en évitant les fermetures pour infraction mineure

Alternative aux résolutions des différents en Serbie et Bosnie Herzégovine

www.ifc.org/ifcext/pepse.nsf/AttachmentsByTitle/Alternative_Dispute_Resolution_-_Success_Story_Aug_2006.pdf/$FILE/Alternative+Dispute+Resolution+-+Success+Story+Aug+2006.pdf

En Serbie et Bosnie Herzégovine, les procédures judiciaires régulières sont longues et représentent un moyen onéreux de résoudre les litiges commerciaux, notamment pour les petites entreprises. Bien que la médiation commerciale accélère la résolution et réduise les coûts, évitant de bloquer les actifs précédemment impliqués dans le litige, aucune forme de résolution alternative des différents n'existait dans ces pays.

Activités entreprises. Depuis 2003, la SFI soutient la formation et la communication des médiateurs des litiges commerciaux en Bosnie et en Serbie. La SFI a également offert une assistance technique en faveur de l'élaboration de la législation sur la résolution alternative des litiges. La SFI a soutenu la mise en place de centres de médiation et la formation de centaines de personnes aux techniques de médiation.

Résultats obtenus. En 2006, environ 4500 médiations avaient été réalisées. Ces processus de médiation ont permis de réduire le nombre de cas en souffrance dans les tribunaux et ont permis aux entreprises locales d'économiser 61 millions de dollars.

La nouvelle loi sur les entreprises au Vietnam

http://content.undp.org/go/newsroom/choices-one-million-jobs-created-by-new-enterprise-law-in-viet-nam2003-06.en;jsessionid=axbWzt8vXD9?categoryID=349424&lang=en

Les entrepreneurs vietnamiens étaient confrontés à des centaines de réglementations, rendant difficile, voire impossible, de créer une entreprise et des emplois pour générer des revenus. À titre d'exemple, les créateurs devaient remplir un nombre considérable de documents pour obtenir des licences, ce qui permettait aux agents publics de percevoir des honoraires.

Activités entreprises. Le PNUD, avec le soutien financier de l'Australie, a offert un soutien technique, entre autres, au Parlement vietnamien pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle loi sur les entreprises. Promulguée en 2000, cette loi a permis d'atténuer certaines difficultés liées à la création et à la gestion d'une entreprise.

Résultats obtenus. En 2003, la nouvelle loi sur les

entreprises avait déjà abouti à l'enregistrement de 55000 nouvelles entreprises, soit une augmentation de plus de 350 %. La nouvelle loi a abouti à la création de plus d'un million d'emplois et, selon les estimations, à la création continue d'environ 750000 emplois par année.

Simplification de l'immatriculation des entreprises au Pérou

www.cipe.org/publications/papers/pdf/Lima%20Markets%20Case%20Study.pdf

Dans les années 1980, environ 314000 personnes des quartiers défavorisés de Lima vivaient de la vente illégale dans les rues. L'illégalité impliquait des coûts élevés imputables à l'insécurité et aux menaces d'expulsion. Néanmoins, les avantages de l'illégalité restaient incontestables en raison des coûts extrêmement élevés de l'accès au secteur légal.

Activités entreprises. L'Institut pour la Liberté et la Démocratie (ILD) du Pérou, en association avec le Centre International pour l'Entreprise Privée (CIPE), a mis en place plusieurs activités pour permettre aux entrepreneurs défavorisés de faire leur entrée dans l'économie formelle. Plus particulièrement, il a poussé le gouvernement à créer un Registre unifié des entreprises en 1990.

Résultats obtenus. Le nouveau registre a coordonné les procédures de plusieurs agences sous une même ombrelle et a radicalement réduit les exigences en matière d'immatriculation. Entre 1991 et 1994, 382100 nouvelles entreprises ont été immatriculées. Les entreprises immatriculées ont permis à l'économie péruvienne d'économiser 6925 millions de dollars et de créer 577770 nouveaux emplois dans le secteur formel. Dans le même temps, les revenus fiscaux du gouvernement ont augmenté de 1,2 milliard de dollars.

Développement de la chaîne de valeur

Programme de développement du maïs au Kenya

www.acdivoca.org/acdivoca/PortalHub.nsf/ID/kenyaKMDP

Le maïs est un aliment de base pour des millions de kenyans. Pourtant, une production de maïs et un marketing inefficaces ont fait grimper son prix à un niveau extrêmement élevé en Afrique subsaharienne, un facteur déterminant de la perpétuation de la pauvreté au Kenya.

Activités entreprises Le programme de développement du maïs au Kenya (KMDP) financé par l'USAID a été mis en place en 2002 pour augmenter les revenus des ménages en renforçant la productivité des producteurs de maïs, en améliorant l'efficacité des organisations de petits exploitants et en renforçant l'accès aux marchés agricoles et aux services de soutien commercial. Le programme a offert des formations aux agriculteurs, a promu les achats en vrac et le marketing entre les groupes de petits exploitants, a établi des liens avec les services de développement commercial du secteur privé et mis en place des centres d'information sur le marché.

Résultats obtenus Entre autres, ce programme de 11,2 millions de dollars a permis de pratiquement tripler le rendement des petits exploitants, augmentant les revenus de 370000 petits exploitants, dont 30 % de femmes, de 206 millions de dollars.

Renforcement des coopératives soutenant les agriculteurs éthiopiens

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACG205.pdf

Les coopératives éthiopiennes ont récemment connu une résurgence, en partie grâce à un programme financé par l'USAID mis en place par l'ACDI/VOCA.

Activités entreprises. Le programme a formé et encouragé les coopératives agricoles à diversifier leurs activités en se tournant vers de nouveaux produits et services, notamment le marketing.

Résultats obtenus. Entre 2000 et 2004, la valeur de l'ensemble des produits vendus annuellement par les coopératives soutenues par le programme a été multipliée par vingt, passant de 9,3 millions de birrs à 178 millions de birrs (environ 21 millions de dollars au taux de change de 2005). En s'emparant des bénéfices auparavant réservés aux négociants ou perdus en raison des inefficacités, les coopératives bénéficiaires ont augmenté les dividendes versés annuellement à leurs

agriculteurs membres de 273000 birrs en 2000 à 16 millions de birrs en 2004. Ces coopératives ont également augmenté le montant de capital réinvesti. Le volume des ressources échangées par les coopératives cibles a rapidement augmenté au cours des quatre années étudiées. Les ventes d'engrais ont été multipliées par dix entre 2000 et 2004. À la fin du programme, ces coopératives comptaient 673000 membres.

Le programme Katalyst au Bangladesh

www.katalyst.com.bd/abtus_Background.php
webarchive.nationalarchives.gov.uk/
http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/Private-Sector-development-strategy.pdf

Les opportunités de création de revenus sont rares pour les populations pauvres du Bangladesh, en particulier dans les régions rurales. Ce phénomène est en partie imputable au manque de compétences, à la faible productivité, à l'accès limité aux informations sur le marché, au marketing insuffisant, ainsi qu'à l'environnement politique défavorable à la création d'entreprises.

Activités entreprises. Katalyst (financé par le DFID, l'ambassade néerlandaise, la DDC Suisse et ACDI) stimule l'emploi et les revenus dans les secteurs particulièrement intéressants pour les populations pauvres et à fort potentiel de croissance. Katalyst encourage, par exemple, l'innovation et le développement des compétences dans le domaine de la pisciculture, collabore avec des centres ruraux d'information pour offrir des services, et réunit les entreprises du secteur des médias et du marketing pour renforcer les compétences marketing des populations pauvres. En outre, le programme encourage les entreprises à dialoguer plus efficacement avec le gouvernement dans l'objectif d'améliorer l'environnement politique général pour les entreprises.

Résultats obtenus. Au cours de la première phase (2003-2008), Katalyst a créé près de 200000 emplois. En outre, le programme a permis d'augmenter le revenu de 700000 agriculteurs et entreprises locales d'au moins 729 millions de dollars.

Promotion des exportations horticoles au Ghana

http://edu.care.org/Documents/Program%20Profile%20Brief%20TIPCEE.pdf

Au Ghana, bien que les exportations de fruits et légumes fournissent des emplois et offrent des revenus à des milliers de personnes, l'inefficacité de la structure de la chaîne de valeur représente l'un des principaux obstacles à la croissance des exportations.

Activités entreprises. Le programme d'échanges et d'investissement pour une économie d'exportation compétitive (TIPCEE) financé par l'USAID vise à renforcer la productivité et les revenus des petits exploitants de la chaîne logistique de l'horticulture. Dans ce cadre, il encourage les réformes politiques permettant de renforcer la compétitivité de certaines industries. Au sein de la chaîne logistique, le TIPCEE se concentre sur les normes de qualité, les liens entre le marché et les exportateurs, ainsi que la planification de la production.

Résultats obtenus. Le programme a réussi à augmenter les exportations de fruits et légumes de 13 millions de dollars en 2008 et a soutenu environ 32000 entreprises.

Le projet Enter-Growth au Sri Lanka

http://193.134.194.11/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---led/documents/projectdocumentation/wcms_120188.pdf

Les provinces du Nord-Ouest et Centre-Nord du Sri Lanka font partie des plus pauvres du pays et des plus durement touchées par la récente guerre civile. En dépit d'un accès extrêmement limité aux marchés, aux services commerciaux pour les petites et moyennes entreprises (PME) et d'un environnement politique défavorable, aucune des deux provinces n'avait bénéficié d'un programme de développement du marché.

Activités entreprises. Le projet Enter-Growth de l'OIT, financé par Sida, visait à s'attaquer aux obstacles auxquels sont confrontées les PME en facilitant les changements à l'échelle du marché dans des secteurs tels que la pisciculture et la floriculture. Le projet a entre autres organisé des formations pour les prestataires de services et établit l'Association de la floriculture tropicale,

qui représente les petits producteurs devant le gouvernement.

Résultats obtenus. Entre 2005 et 2009, le projet Enter-Growth a triplé les revenus de 16400 entreprises et augmenté l'emploi de 15 % dans les divisions cibles.

Rendre les marchés des bestiaux plus solidaires des populations pauvres au Zimbabwe

practicalaction.org/docs/ia2/promising_practices_pmsd_livestock_zim.pdf

Au Zimbabwe, la crise économique a ravagé les moyens de subsistance d'une grande partie de la population et fait chuter de nombreux marchés desquels dépendaient les zimbabwéens. La situation était toujours très difficile récemment dans le district de Guruve, où les revenus de 80 % des ménages dépendent en partie de l'élevage.

Activités entreprises. Une action pratique a été mise en place dans le cadre d'un projet de 30 mois pour développer le marché des bestiaux à Guruve. Le programme a également collaboré avec des agriculteurs pour établir de nouvelles relations commerciales avec les fournisseurs de fourrage et de médicaments vétérinaires. Depuis que les agriculteurs ont accès aux fourrages pendant la saison sèche, lorsque les pâturages sont rares, la qualité de leur cheptel s'est améliorée. En facilitant l'établissement d'un partenariat public/privé pour former des agriculteurs qualifiés aux techniques paravétérinaires, cette action a permis aux éleveurs de Guruve de bénéficier d'un accès à des services vétérinaires abordables et pérennes. En outre, le programme a facilité la collaboration entre les agriculteurs et les acheteurs, qui organisent préalablement désormais les jours de marché afin de permettre aux acheteurs de réduire leurs coûts d'achat.

Résultats obtenus. Grâce aux activités du projet, le prix du bétail a augmenté d'au moins 8 % en monnaie constante entre 2005 et 2008. En outre, le nombre de bêtes vendues pour abatage a augmenté de 5 % à 10 % au cours de la même période. La formation des paravétérinaires a entraîné une réduction de 20 % des maladies du bétail à Guruve. Le modèle de formation sera reproduit dans d'autres districts voisins afin d'améliorer les services vétérinaires d'autres agriculteurs.

À ce jour, l'augmentation des revenus imputables aux activités du programme a directement bénéficié à 20000 éleveurs et à leurs familles, soit plus de 100000 personnes au total, grâce à des dépenses de 50000 £ en deux ans et demi. A Guruve, près de 30 % des bénéficiaires sont des femmes. Ces femmes utilisent leurs revenus pour payer les frais de scolarité, des aliments et des vêtements à leurs familles, ce qui a renforcé le respect de leurs familles envers elles, ainsi que leur statut au sein des communautés.

Installation de l'eau courante pour les familles pauvres du Cambodge

http://www.cambodiamsme.org/userfiles/file/Newsletter/newsletter_english8.pdf

Jusqu'à récemment, seulement sept pour cent des ménages des six principales provinces cambodgiennes bénéficiaient d'un accès à l'eau potable comme principale source d'eau.

Activités entreprises. Depuis octobre 2008, le projet MSME d'USAID Cambodge a octroyé des subventions à 17 fournisseurs commerciaux locaux d'eau courante contre des remises pour les investissements dans des infrastructures. Les sociétés de distribution de l'eau bénéficient de ces remises uniquement lorsque les ménages ont accès à une eau saine et potable conforme aux normes gouvernementales. MSME a également facilité la coordination de ces sociétés avec les autres acteurs de la chaîne de valeur de l'eau.

Résultats obtenus. MSME estime que son approche orientée vers le marché offre de nouvelles connexions à l'eau courante à environ 30 % du coût de la plupart des initiatives similaires financées par des donateurs. En septembre 2010, près de 45000 personnes avaient bénéficié d'un accès à l'eau courante grâce au programme.

130000 Cambodgiens supplémentaires disposant déjà de connexions ont bénéficié d'un accès à une eau de meilleure qualité grâce à la construction de nouvelles usines d'assainissement ou à l'amélioration du mode de fonctionnement et des systèmes de gestion. Des milliers de familles

jouissent d'une meilleure santé et bénéficient d'un système de distribution d'eau fiable et abordable et d'une réduction de leur charge de travail.

Services de développement des entreprises

Développement commercial à l'aide des radios FM en Ouganda

www.value-chains.org/dyn/bds/docs/381/RadioProgListeners9-04.pdf

Les populations rurales pauvres d'Ouganda sont confrontées à de nombreuses contraintes politiques, juridiques, réglementaires et administratives qui entravent leur capacité à tirer des revenus d'activités commerciales.

Activités entreprises. FIT Ouganda, une société ougandaise de développement, en association avec le projet FIT SEMA de l'OIT, a travaillé avec des stations de radio ougandaises pour mettre en place des émissions de radios destinées aux entreprises. Offrant des informations commerciales et soutenant les réformes politiques, ces émissions visaient à s'attaquer aux problèmes qui entravent les activités commerciales.

Résultats obtenus. Grâce aux activités de la FIT, environ 12 stations de radio ont lancé au moins une émission destinée aux petites entreprises. Sept millions d'adultes écoutent régulièrement les émissions et 96 % d'entre eux ont déclaré que leur entreprise avait tiré des avantages de ces informations. Les recherches effectuées suggèrent que, entre autres impacts, 25000 agriculteurs avaient augmenté leurs revenus d'environ 200 % grâce au programme.

Formation des entrepreneurs au Vietnam

www.gtz.de/en/themen/wirtschaft-beschaeftigung/privatwirtschaft/22431.htm

Les entrepreneurs vietnamiens manquent souvent des compétences et qualifications nécessaires pour gérer des entreprises compétitives.

Activités entreprises. Au Vietnam, GTZ a formé les entrepreneurs locaux en termes « d'économie fondée sur les compétences pour la formation des entreprises » (CEFE). Cette formation visait à réduire la pauvreté au Vietnam en améliorant les compétences commerciales et entrepreneuriales pour renforcer la compétitivité des entreprises et créer des emplois.

Résultats obtenus. Globalement, 11000 personnes ont été formées au CEFE, aboutissant à la création de 80000 emplois.

Production de café de qualité au Rwanda

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADG793.pdf

Au Rwanda, le café représentait jusqu'à récemment les principales exportations du pays. Au cours des années 1990, le café est devenu une ressource moins fiable pour les agriculteurs en raison du faible prix à la production. En outre, le manque d'avantages pour le café de qualité n'incitait pas les investissements en faveur de la production de café. L'insuffisance des postes de lavage du café au Rwanda a également entraîné une chute de la valeur des exportations.

Activités entreprises. Depuis 2000, l'USAID est le principal organisme à offrir une assistance technique, des formations et un soutien financier ciblé pour la production de café de qualité supérieure au Rwanda.

Résultats obtenus. Les activités du programme ont permis de doubler les revenus de 50000 ménages travaillant dans la production de café, créant 4000 emplois dans les nouveaux postes de lavage du café. Grâce aux revenus supplémentaires circulant dans les régions rurales, des services de micro crédit ont émergé à proximité des postes de lavage et le taux de scolarisation en école primaire a augmenté, car les ménages sont désormais en mesure de payer les frais de scolarité.

Services commerciaux et financiers en Bulgarie

www.undp.org/partners/business/IMD.shtml

L'insuffisance des services commerciaux et financiers constitue l'un des principaux obstacles à la création et à la gestion d'une entreprise en Bulgarie.

Activités entreprises. Depuis 2000, le PNUD et le gouvernement bulgare ont facilité l'accès aux services commerciaux et financiers des nouveaux entrepreneurs en créant des centres locaux de soutien aux entreprises et des pépinières d'entreprises.

Résultats obtenus. Le programme a abouti à la création d'environ 40000 emplois pérennes et à la mise en place de 42 organisations de services aux entreprises autonomes et financièrement viables, qui ont soutenu environ 26000 entrepreneurs.

Soutien économique aux populations déplacées dans leur propre pays en Colombie

www.enterprise-development.org/download.aspx?id=1280

La vie est souvent très difficile pour les populations déplacées dans leur propre pays dans les pays touchés par des conflits, tels que la Colombie, et les opportunités de bénéficier de revenus stables sont rares.

Activités entreprises. L'USAID, en association avec CHF International, a offert plusieurs services aux micro entreprises pour renforcer le potentiel de création d'activités rémunératrices des populations déplacées dans leur propre pays (PDI) en Colombie. Ces services comprenaient des formations et placements adaptés aux besoins des entreprises, ainsi que des subventions de démarrage et l'offre d'un accès au crédit.

Résultats obtenus. Le programme a abouti à la création de 35000 emplois pour les PDI et a financé environ 14000 plans de développement. Deux après la fin du programme, 94 % de ces entreprises sont toujours en exploitation, indiquant que les emplois créés sont potentiellement pérennes.

Partenariats public/privé

Services bancaires sur téléphone portable par le biais d'un partenariat public-privé au Kenya

http://www.mit.edu/~tavneet/M-PESA.pdf

Dans la plus grande partie de l'Afrique subsaharienne, l'accès au téléphone et aux services bancaires est inapproprié, peu fiable, voire inexistant. Jusqu'à récemment, seulement 2 millions des près de 40 millions de kenyans disposaient d'un accès aux services bancaires.

Activités entreprises. Les téléphones portables ont permis de rapidement réduire le coût des communications dans de nombreux pays africains. Le DFID a rapidement compris leur potentiel économique pour transférer des fonds sur de grandes distances. Il a donc cofinancé le développement de M-Pesa, le premier service bancaire mobile kenyan, en partenariat avec la filiale de Vodafone, Safaricom. M-Pesa est un système bancaire sans agences qui fait appel à un réseau de milliers de vendeurs locaux qui vendent des cartes de crédit d'appel. En utilisant les cartes comme devise, les vendeurs deviennent un réseau d'agences. Les clients de M-Pesa peuvent envoyer leur argent vers un utilisateur de téléphone portable sur tous les réseaux.

Résultats obtenus. M-Pesa a attiré 9 millions de clients en seulement 3 ans, dont la majorité n'avait auparavant jamais bénéficié d'un accès aux services bancaires. Le réseau M-Pesa a directement abouti à la création de 7000 entreprises et de 12000 emplois au Kenya. L'augmentation des services financiers aura également abouti à la création de nombreux emplois indirects. Vodafone entend reproduire le modèle en Tanzanie, en Afrique du Sud, en Afghanistan et aux îles Fidji.

Production de coton au Malawi

www.markets4poor.org/Case-studies3.html

www.unctad.org/en/docs/iteteb20067_en.pdf

En 2003, de faibles rendements de coton de mauvaise qualité, des subventions engendrant des distorsions sur le marché et des coûts de transport élevés ont posé des défis considérables à l'industrie du coton du Malawi, menaçant les moyens de subsistance et l'économie. L'augmentation du rendement et de la qualité du coton demeurait possible par l'augmentation des ressources et l'offre de formations. Les producteurs de produits transformés étaient réticents à l'idée de fournir des crédits, craignant que les agriculteurs pauvres ne soient pas en mesure de rembourser leurs emprunts.

Activités entreprises. Grâce au Fonds Business Linkages Challenge du DFID, une initiative privée intitulée Programme de traitement des semences de coton au Malawi (MCSTP) a offert une subvention de 290000 £ pour l'offre de capitaux et de formations aux agriculteurs pauvres dans l'objectif de réduire les risques imposés par l'offre de services de développement commercial par les producteurs de produits transformés aux petits exploitants à crédit.

Résultats obtenus. Suite au lancement du programme, la production nationale du Malawi a augmenté de 265 % en seulement trois ans, permettant aux petits exploitants d'augmenter considérablement leurs revenus. Le nombre de petits exploitants impliqués dans le programme MCSTP s'élevait à 180000 en 2005, soit une augmentation de 62000 par rapport à 2004. En outre, entre 2003/04 et 2004/05, le nombre d'ouvriers temporaires employés par les petits exploitants a augmenté de 25000. Le renforcement de la productivité a également motivé les producteurs de produits transformés à investir dans le secteur avec davantage de confiance.

Chaîne de distribution de Coca-Cola en Afrique de l'Est

www.ifc.org/ifcext/media.nsf/AttachmentsByTitle/TOS_BOP_Apr10/$FILE/TOS_BOP_Apr10.pdf

Bien que la coopération entre les multinationales et les entreprises locales dans les pays en voie de développement offre de nombreux avantages pour les deux parties, elle reste souvent négligée.

Activités entreprises. En 1999, Coca-Cola SABCO a mis en place un système de livraison innovant pour intégrer les entrepreneurs à faibles revenus à ses opérations commerciales en les sous-traitant pour livrer les produits Coca-Cola aux vendeurs locaux dans des petites charrettes à main. Financé par la SFI à hauteur de 37 millions de dollars (dont un prêt de 15 millions de dollars, une garantie de 12 millions de dollars et 10 millions de dollars en capitaux propres), ce programme visait non seulement à renforcer la part de Coca-Cola dans le secteur informel, qui compte pour une grande part de l'économie d'Afrique de l'Est, mais également à créer des emplois et à générer des revenus pour les populations défavorisées.

Résultats obtenus. La SFI et Coca-Cola ont permis la création de plus de 12000 emplois et plus de 420 millions de dollars de revenus supplémentaires en Éthiopie et en Tanzanie. Dans la région, les revenus de près de 50000 personnes dépendent aujourd'hui de la chaîne de distribution de Coca-Cola.

Services bancaires sur téléphone portable au Cambodge

www.ifc.org/ifcext/media.nsf/AttachmentsByTitle/TOS_BOP_Apr10/$FILE/TOS_BOP_Apr10.pdf
psdblog.worldbank.org/psdblog/2009/02/mobile-banking-takes-wing-in-cambodia.html#ifc

La majorité des cambodgiens n'a pas accès aux services bancaires. De nombreux cambodgiens parmi les populations pauvres qui quittent leur foyer éprouvent des difficultés à envoyer de l'argent à leurs familles en raison des prix élevés.

Activités entreprises. La SFI a offert des services de conseils à WING, une filiale du secteur de la téléphonie mobile de l'Australia and New Zealand Bank, pour aider la société à lancer un service de transfert bancaire par téléphone portable au Cambodge.

Résultats obtenus. WING compte aujourd'hui 100000 clients. Les frais de transfert bancaire de la société sont 50 % moins élevés que ceux imposés par les méthodes locales, permettant aux familles pauvres, dont de nombreuses dépendent des parents travaillant dans l'industrie du textile, d'économiser de l'argent très utile. WING est désormais associée à des institutions de micro financement qui, en traitant les paiements par voie électronique, peuvent réduire le coût des prêts. La majorité des utilisateurs du service de transfert bancaire ne disposait auparavant pas de compte bancaire, dont une majorité de femmes.

Annexe B : Définitions

Remarque : Le cas échéant, les définitions données ci-dessous sont conformes au Glossaire des termes clés développé par le réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement[23]. Les définitions qui proviennent directement du glossaire du CAD sont en italique. Dans de nombreux cas, des détails ont été ajoutés, afin d'apporter le niveau de précision requis pour les besoins de cette méthodologie.

Action :Un ensemble cohérent d'activités qui partagent une seule chaîne de résultats et conçues pour atteindre un changement spécifique et limité. Une action est généralement le sous-ensemble d'une composante.

Activité :Un travail discret, faisant généralement l'objet d'un contrat entre le programme et une partie contractante, un partenaire ou un consultant. Les actions se composent généralement de plusieurs activités, dont la finalité est de mettre en place des changements divers à l'échelle du marché.

Attraction : Entreprises autres que celles ciblées qui copient des comportements adoptés par celles qui ont été affectées par les activités du programme ou qui ont modifié leur chaîne de valeur grâce à un meilleur environnement et à de meilleures incitations (au moins en partie) créés par le programme.

Ce terme s'applique également aux agences gouvernementales ou aux organisations de la société civile, qui ne sont pas directement impliquées dans le programme, copiant les comportements de ceux qui sont directement impliqués dans le programme ou qui changent leur comportement grâce à un meilleur environnement et à de meilleures incitations (au moins en partie) créés par le programme.

Attribution : Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique.

La plupart des programmes n'ont pas les ressources nécessaires pour justifier de façon rigoureuse une attribution qui se caractérise par la part des effets observés à un niveau suffisant pour permettre de convaincre un observateur sceptique, mais averti.

Sachez que certains programmes (par exemple, l'amélioration d'un environnement de travail) créent des conditions préalables pour les revenus de développement, plutôt que de stimuler un changement réel. L'attribution (et la mesure de l'impact) peut s'avérer plus difficile dans certains cas.

Calculer : Évaluer la valeur d'un indicateur sur la base de plusieurs données.

Chaîne des résultats : Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction.

Changement clé : Les changements les plus importants décrits dans la chaîne de résultats. Idéalement, un programme évalue les changements à tous les niveaux de la chaîne de résultats ; cependant, à ce stade, il peut s'agir d'un véritable fardeau pour les programmes plus petits ou ceux ayant des chaînes de résultats très longues ou très détaillées pour évaluer les changements à chaque niveau. Dans ce cas, le programme peut décider de n'évaluer que les « changements clés ».

Changement systémique : Des changements dans les régimes et les structures de marché, comme le gouvernement et la société civile, occasionnant des modifications durables dans la façon dont ces régimes et structures de marché opèrent, par exemple, des changements dans les relations au sein et entre les entreprises privées et agences publiques, dans des mesures incitatives et des structures de soutien du marché. Un changement systémique entraîne des résultats indirects considérables comme l'attraction, l'imitation, des changements d'activités et des changements dans les créations d'entreprises et des bénéfices des entreprises.

Chevauchement : Quand deux actions différentes atteignent les mêmes entreprises cible. Si l'on additionne le nombre d'entreprises concernées

23 http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf

par chaque action menée afin de cumuler l'étendue du programme, le chevauchement doit être soustrait pour obtenir le bon total.

Composante : Une partie d'un programme qui constitue un ensemble cohérent d'actions, s'articulant autour d'un thème.

Contributeur privé : Une entreprise privée qui a contribué à l'impact revendiqué par le programme.

Copier : D'autres entreprises cible copient les comportements adoptés par celles directement affectées par les activités du programme.

Cumuler : Combiner l'impact laissé par un programme grâce à plusieurs actions ; les éventuels recoupements doivent être pris en compte lors du bilan de l'impact.

Déplacement : Les activités du programme bénéficiant à certaines entreprises peuvent avoir un effet négatif sur d'autres entreprises. Un déplacement est la quantité d'effets négatifs sur ces entreprises affectées de manière négative par les activités du programme.

Emploi : Activité à temps plein, effectuée pendant un an (240 jours/an) ; peut être saisonnière, payée en nature, etc., mais ne comprend pas la main d'œuvre familiale non rémunérée.

Enquête : Récolte d'informations en provenance d'un nombre précis de personnes interrogées of au sein d'une population spécifique en utilisant généralement un ensemble de questions pour lesquelles les réponses peuvent être quantifiées.

Entreprise cible : Le type d'entreprises auquel le programme cherche à bénéficier.

Estimation : Une approximation de la valeur d'un indicateur ou d'une attribution sur la base des données récoltées.

Etat des lieux : Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.
Il doit tenir compte du statut des indicateurs avant le lancement de l'action ou avant que des changements n'aient été constatés au niveau concerné.

Évaluation : Évaluer le changement dans un indicateur à l'aide de méthodologies quantitatives ou qualitatives ou les deux à la fois.

Finale : Évaluation des indicateurs après que les changements attendus se soient produits. Il s'agit de la dernière fois que des indicateurs particuliers sont évalués pour une action particulière.

Hypothèse : Une supposition ou une estimation qui constitue la base du calcul de la valeur d'un indicateur.

Impact : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
Cette Norme incite à exprimer l'impact de manière à ce que l'observateur non averti comprenne et puisse établir des liens.

Impact direct : Des changements qui peuvent être liés de façon plausible en ligne directe avec une organisation ou une entreprise avec laquelle le programme a eu un contact significatif. Un impact direct n'inclut pas les résultats des changements systémiques comme l'imitation ou l'attraction.

Impacts inattendus : Tout changement imputable aux activités d'un programme et qui n'a pas été anticipé au moment d'élaborer ces activités. Ces impacts peuvent être positifs ou négatifs.

Indicateur approximatif : Un indicateur pour lequel un changement mesurable est clairement et de manière fiable corrélé avec un indicateur de changement que le programme vise à atteindre (mais qui est généralement plus pratique à mesurer).

Indicateur clé : Indicateurs faisant référence aux changements « clés » ou les plus importants décrits dans la chaîne de résultats.

Indicateur intermédiaire : Un indicateur de changement à n'importe quel niveau autre que l'objectif ou le niveau final.

Indicateurs : Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'action ou d'aider à apprécier la performance d'un secteur de développement.

Mesure : Évaluer la valeur d'un indicateur à l'aide de méthodologies quantitatives.

Mesure des résultats : Processus évaluant l'impact d'un programme sur les entreprises, la réduction de la pauvreté et/ou d'autres objectifs de développement. Dans cette Norme, cela équivaut à l'évaluation de l'impact.

Méthodologie : Un moyen d'évaluer la valeur des indicateurs, par exemple une enquête, des groupes de discussion ou des entretiens avec des informateurs clés.

Niveau : Une étape dans une chaîne de résultats qui fait référence aux changements pour un groupe particulier d'entreprises ou d'autres acteurs ; par exemple, des niveaux dans une chaîne de résultats peuvent inclure un niveau de prestataire de services, un niveau entreprise, un niveau secteur et un niveau ménage ciblé.

Pauvreté : Dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement il s'agissait de personnes vivant avec moins de 1 $ par jour, parité de pouvoir d'achat de 1993. Depuis les chiffres ont augmenté – voir les OMD mis à jour. L'USAID, le CGAP et d'autres travaillent à l'élaboration de paniers spécifiques à chaque pays. Beaucoup de pays ont leur propre définition.

Pérennité : Continuer à bénéficier d'une action de développement après qu'une aide au développement importante ait été mise en œuvre. La probabilité d'avantages continus à long terme.
(À des fins de mesure, on considère que la pérennité est manifeste si les avantages se poursuivent au moins deux ans après la fin d'un programme).

Population cible : Le type de personnes auquel le programme cherche à bénéficier.

Programme : Un programme est une unité d'analyse pour un donateur, faisant l'objet d'un accord avec un partenaire ou une entreprise. Un programme se compose de plusieurs composantes.

Programme de collaboration : Un programme financé par des fonds publics (donateur ou gouvernement) faisant l'objet d'un accord écrit établissant une collaboration et qui a contribué aux changements imputables revendiqués.

Projection : Une estimation raisonnable des résultats futurs, sur la base de connaissances éclairées sur tout le système.

Raisonnable : Une conclusion à laquelle aboutirait un observateur externe, impartial et relativement informé.

Recherche secondaire : Récolte d'informations reposant sur les études et les rapports existants.

Recherche principale : Données récoltées directement auprès des personnes interrogées (entreprises, prestataires de service, agences gouvernementales, etc.) dans le secteur.