

## Directives relatives à la norme DCED pour la mesure des résultats : Articuler la chaîne des résultats

Adam Kessler, Nabanita Sen, Donna Loveridge, mai 2017 (*Hyperliens mis à jour en août 2021*)

### La place de ces lignes directrices dans la norme

La norme DCED spécifie sept éléments d'un système de mesure des résultats réussi. Ce guide couvre le premier élément, à savoir l'articulation de la chaîne de résultats. Pour obtenir des conseils sur les six autres éléments de la norme, visitez [le site Web du DCED](#), ou cliquez sur les liens ci-dessous.

- 1) **Articuler la chaîne des résultats**
- 2) [Définition des indicateurs de changement et autres besoins d'information](#)
- 3) [Mesurer le changement attribuable](#)
- 4) [Capturer un changement plus large dans le système ou le marché](#)
- 5) [Suivi des coûts et de l'impact](#)
- 6) [Rapport sur les coûts et les résultats](#)
- 7) [Gérer le système pour la mesure des résultats](#)

### Comment utiliser ces directives

Ces directives sont destinées aux programmes qui mettent en œuvre la norme DCED pour la mesure des résultats dans le développement du secteur privé. La norme DCED fournit un cadre pratique aux programmes pour suivre leurs progrès vers leurs objectifs, leur permettant de mieux mesurer, gérer et démontrer les résultats.

La norme spécifie six *points de contrôle*, que les programmes doivent suivre lors du développement des chaînes de résultats. Chaque point de contrôle est subdivisé en *critères de conformité*, qui indiquent si les points de contrôle sont respectés ou non. Pour chaque point de contrôle, ce guide fournit des conseils supplémentaires expliquant leur signification et la manière de s'y conformer. Il contient également des liens vers d'autres conseils et ressources.

Certains des points de contrôle sont obligatoires pour la conformité à la norme (mis en évidence ci-dessous par la mention " Doit "), tandis que d'autres sont recommandés, mais non obligatoires (mis en évidence ci-dessous par la mention " Rec ").

Utilisez ces lignes directrices pour mieux comprendre ce que la norme DCED exige, et comment y parvenir. Ce faisant, vous renforcerez la qualité de votre système de mesure des résultats, et serez mieux à même de mesurer, gérer et démontrer vos résultats.

Ces directives sont un travail en cours, et nous espérons les mettre à jour à l'avenir. Si vous avez des suggestions ou des contributions, veuillez envoyer un courriel à [Admin@Enterprise-Development.org](mailto:Admin@Enterprise-Development.org)

## Articuler la chaîne des résultats

La chaîne de résultats est un outil visuel permettant de montrer ce que fait le programme, et pourquoi. Elle clarifie la "logique" du programme, en montrant comment les activités mèneront aux produits, aux effets et finalement à l'impact sur le développement.

Les chaînes de résultats sont également connues sous d'autres noms tels que modèles causaux, chaînes causales, modèles d'impact ou logiques d'impact. Le terme "chaîne de résultats" sera utilisé tout au long de ces lignes directrices, mais les programmes sont encouragés à utiliser le langage avec lequel ils se sentent le plus à l'aise.

**Point de contrôle 1.1 : Une ou plusieurs chaînes de résultats appropriées, suffisamment détaillées et logiques sont articulées explicitement pour chacune des interventions. (Obligatoire)**

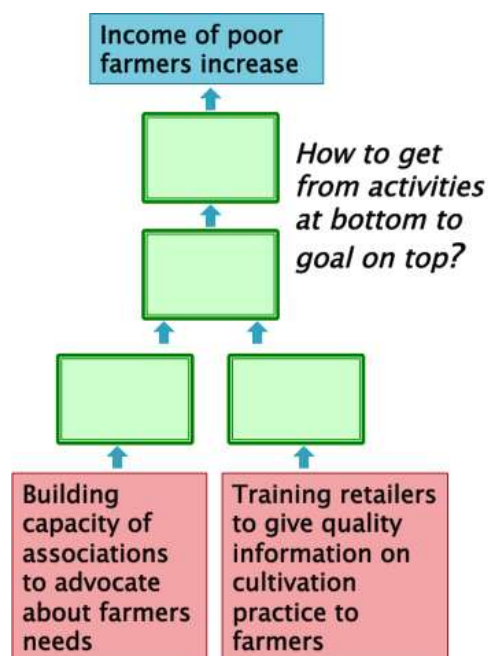
*Critères de conformité :*

- Une chaîne de résultats individuelle est développée et documentée pour chaque intervention.
- Chaque chaîne de résultats d'une intervention montre tous les changements clés, disposés dans un ordre logique, et illustre comment l'intervention est censée conduire aux objectifs de développement.
- Chaque chaîne de résultats de l'intervention est suffisamment détaillée pour que les changements quantitatifs et qualitatifs à chaque niveau soient facilement compris, y compris qui ou quoi est censé changer et la direction du changement.

Les chaînes de résultats sont dessinées par les programmes afin d'**articuler la manière dont leurs activités déclencheront différents niveaux de changements menant finalement à un impact sur le développement** (par exemple, augmentation du commerce, augmentation des revenus, création d'emplois, etc.) Par exemple, le diagramme de droite montre le squelette de base d'une chaîne de résultats. Les activités sont énumérées en bas et l'objectif en haut. La chaîne de résultats montre comment les activités en bas de l'échelle conduiraient à différents changements (cases vertes), pour finalement aboutir à une "augmentation des revenus des agriculteurs pauvres".

La plupart des programmes qui se lancent dans les chaînes de résultats pour la première fois trouvent qu'il est plus efficace de commencer par une feuille blanche. Ils doivent dresser la liste de leurs principales activités et réfléchir aux raisons pour lesquelles ces activités sont importantes. Cela permet d'identifier les changements souhaités que les activités vont plausiblement déclencher.

En fin de compte, les chaînes de résultats, par le biais d'un simple diagramme, aident les programmes à illustrer de manière réaliste les raisons pour lesquelles ils font ce qu'ils font, comment leur travail individuel contribuerait à obtenir un impact sur le développement, et fournissent la base pour évaluer si et dans quelle mesure les changements ont lieu.



## 10 conseils simples pour développer des chaînes de résultats efficaces<sup>1</sup>

### PRODUIRE UN MODÈLE CAUSAL COHÉRENT

1. Expliquer comment l'intervention contribue aux résultats
2. Évitez les impasses

### SOYEZ LOGIQUE

3. Donner un sens à chaque flèche
4. Indiquez la direction du changement attendu
5. Montrer clairement la progression séquentielle et consécutive

### COMMUNIQUER CLAIREMENT

6. Concentrez-vous sur les éléments clés.
7. Éviter un trop grand nombre de flèches et de boucles de rétroaction
8. Supprimez tout ce qui n'ajoute pas de sens
9. Assurer la lisibilité
10. Évitez les mots déclencheurs ou les acronymes mystérieux

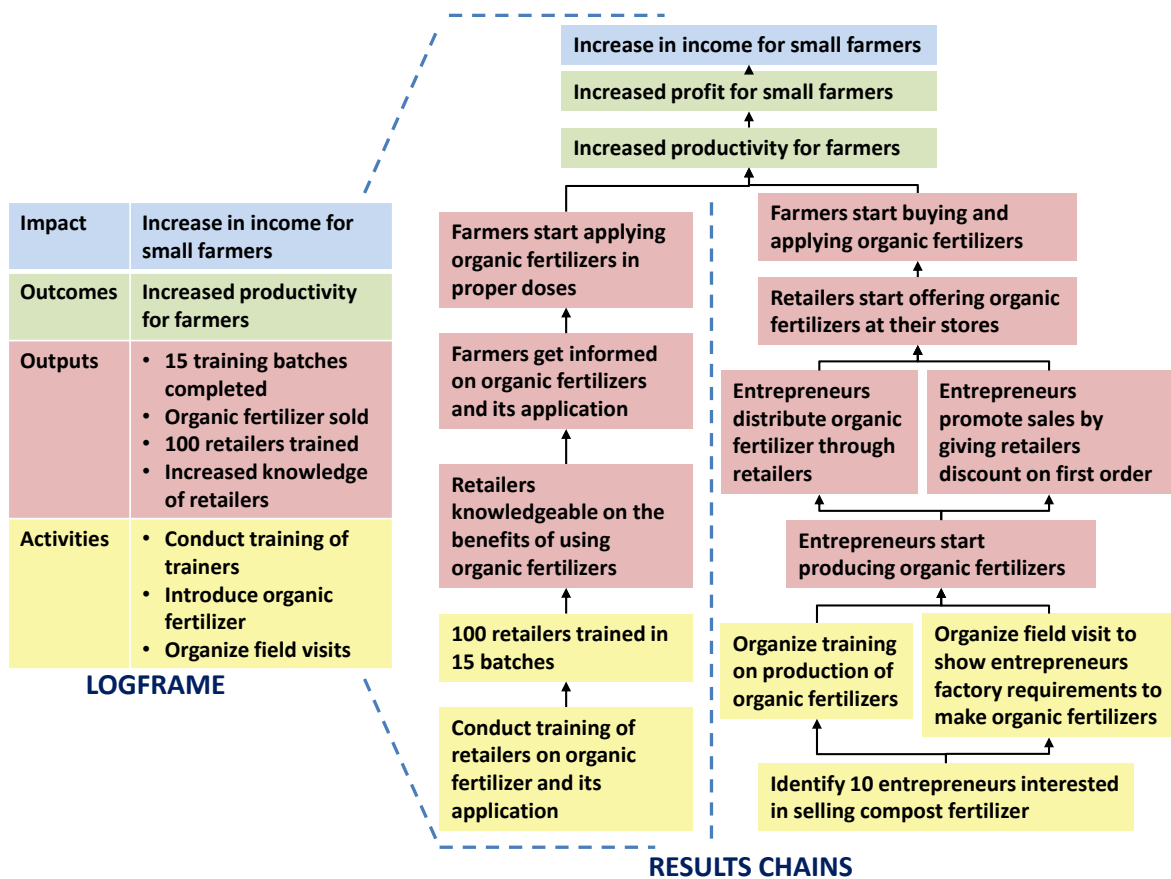
Quelle est la différence entre un cadre logique et une chaîne de résultats ?

**Un cadre logique est une matrice résumée d'un programme** qui combine les produits, les résultats, l'objectif et l'impact de ses principales interventions dans un seul tableau. Il s'agit essentiellement d'un résumé global du programme représenté dans un seul diagramme. Bien qu'il soit très utile pour avoir une vue d'ensemble, il n'explique pas les différentes activités/interventions et les changements qu'elles déclenchent. Les **chaînes de résultats, en revanche, décrivent** en détail **le cheminement vers le changement** et les activités, en soulignant qui fait quoi. Ainsi, pour la gestion quotidienne, les chaînes de résultats sont plus utiles pour suivre les progrès.

La figure ci-dessous illustre un exemple, où le cadre logique de gauche résume les principaux éléments stratégiques (activités, produits, résultats et impact) d'un programme. En se déplaçant de gauche à droite (chaînes de résultats) dans le diagramme, la logique du programme reste la même. Cependant, les activités (ici, augmenter la demande et augmenter l'offre d'engrais organiques) et la voie du changement (ce qui devrait se produire) deviennent plus claires.

---

<sup>1</sup> Tiré de Purposeful Program Theory, (Sue C Funnell et Patricia J Rogers)



Pour commencer : Comment dessiner des chaînes de résultats

La section suivante fournit des directives détaillées sur le dessin des chaînes de résultats. Un exemple de chaîne de résultats est donné dans l'exemple 1 à la fin de ce document. Une chaîne de résultats montre comment différentes activités conduisent à un impact. Pourtant, chaque activité conduit à l'impact d'une manière différente. Pour tenir compte de ces différences, nous vous recommandons d'être flexible dans la manière dont vous définissez chaque niveau (ou catégorie) de changement dans la chaîne de résultats. En d'autres termes, si la classification des cases en tant qu'"activités", "produits", "effets" et "impact" peut vous aider à réfléchir à l'ordre dans lequel les changements doivent se produire, il est plus important de baser vos chaînes de résultats sur les réalités du programme.

**Conseil pour les programmes :**  
Commencez par dessiner quelques chaînes de résultats en forme libre (c'est-à-dire sans niveaux). Recherchez ensuite les similitudes et déterminez les niveaux pertinents pour le programme.

1. Une bonne analyse du contexte est une condition préalable à de bonnes chaînes de résultats. Souvent, on constate que la stratégie/intervention n'est pas assez claire, d'où la difficulté d'établir une chaîne de résultats logique. Il faut donc commencer par une analyse approfondie du secteur pour comprendre les questions clés :
  - I. Contraintes dans le secteur, opportunités
  - II. Pourquoi les bénéficiaires potentiels rencontrent-ils des problèmes
  - III. Qui sont les différents acteurs présents dans le secteur
  - IV. Pourquoi les différents acteurs ne résolvent-ils pas déjà les problèmes

- V. Quelles sont leurs motivations ?
- VI. Que peut faire le projet pour aider les joueurs à résoudre leurs problèmes ?
- VII. Pourquoi la solution fonctionnerait-elle (sur la base d'incitations) ?
- VIII. La faisabilité des activités du programme
- IX. Quel serait le résultat des activités

L'analyse sectorielle est le point de départ de la conception des interventions et de l'élaboration des chaînes de résultats. Souvent, le processus d'élaboration des chaînes de résultats révèle que certaines connaissances sont manquantes. Dans ce cas, il est important de collecter les informations manquantes ou de vérifier les faits lors de l'élaboration des chaînes de résultats.

2. Notez la ou les principales activités du projet. S'il y a plus d'une activité, vous devrez montrer la relation entre elles. Typiquement, cela signifie demander :
  - Une activité mène-t-elle à une autre ? Ou seront-elles entreprises en même temps ?
  - Ciblent-ils tous les mêmes fournisseurs de services ? Ou bien ciblent-ils des fournisseurs de services différents ?
  - Visent-ils tous à produire un changement spécifique dans les capacités des prestataires de services ? Ou visent-ils des changements différents ?

La réponse à ces questions permet de mieux comprendre l'enchaînement logique des activités : ce qui se passe quand, s'il faut regrouper deux activités ou plus sous une seule intervention ou plus, et comment montrer le lien entre les différentes activités.

D'autres trouvent utile de travailler dans l'autre sens, en énumérant d'abord l'objectif de l'intervention, puis en ajoutant les activités qui doivent être entreprises pour déclencher le changement. Cela permet également au programme de déterminer quelles activités peuvent être "regroupées" dans un ou plusieurs domaines d'intervention. En particulier, lorsque les programmes utilisent la chaîne de résultats dans leur "phase de conception" pour déterminer les domaines d'intervention, fixer des objectifs, etc., ils trouvent utile de travailler de manière descendante pour déterminer les activités qui contribueraient à déclencher le changement souhaité.

Les programmes trouvent également utile de fixer des dates pour les activités et d'estimer ensuite les dates auxquelles les différents niveaux de changement auront lieu. Il est ainsi plus facile de placer les activités dans l'ordre où elles devront se dérouler, et de comprendre quand le changement peut être contrôlé.

La chaîne de résultats *ne doit pas* nécessairement montrer tous les détails des activités, par exemple les réunions préparatoires. Tout l'art consiste à s'assurer que vous répertoriez ce qui est nécessaire (activités clés) pour que le changement ait lieu.

3. Décrivez le(s) principal(aux) changement(s) dans les systèmes, les marchés, les intermédiaires, l'environnement favorable, etc. qui devraient résulter des activités du projet . Ajoutez une case différente pour chaque type de changement principal.

Les cases de la chaîne de résultats doivent être suffisamment détaillées pour permettre de mesurer les changements. Le [deuxième élément de la norme](#) exige que des indicateurs soient développés pour mesurer chaque case de la chaîne de résultats. Si la chaîne de résultats n'est pas suffisamment détaillée, il ne sera pas possible de développer des indicateurs. Ceci est vrai pour les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Par exemple, une case de la chaîne de résultats intitulée "amélioration de la capacité" est trop large pour être évaluée qualitativement ou quantitativement ; elle ne précise pas quel type de capacité est amélioré. Pour éviter cela, la chaîne de résultats doit spécifier exactement quel sera le changement. Par exemple, il pourrait s'agir de "l'amélioration de la capacité des entreprises à gérer leurs comptes".

Certains programmes trouvent utile de dresser la carte des différentes parties prenantes impliquées dans une intervention et de schématiser le modèle commercial (c'est-à-dire les relations de transaction) que le programme promeut avant d'exposer les principaux changements dans la chaîne de résultats. On peut alors dessiner la chaîne de résultats qui montre essentiellement comment les activités du programme vont déclencher des changements pour les parties prenantes afin d'atteindre les objectifs de développement au final.

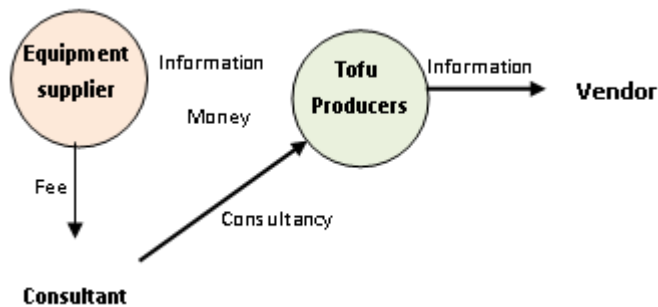
Prenons l'exemple suivant. VIP<sup>2</sup> travaille dans le secteur du tofu (où un grand nombre de personnes pauvres sont impliquées) pour améliorer la qualité du produit, l'efficacité de la production et les liens avec le marché. L'une des interventions consiste à accroître l'adoption de techniques de production plus propre (PP) et de bonnes pratiques d'hygiène (BPH) par les producteurs et les vendeurs de tofu. De meilleures techniques de production grâce à l'introduction d'équipements et de technologies améliorés permettront aux producteurs de réduire les coûts de production, d'améliorer la qualité des produits, d'augmenter les ventes et donc d'accroître la rentabilité.<sup>3</sup>

VIP prévoyait initialement de travailler avec le ministère de l'environnement (MoE) pour former des consultants qui pourraient aider les producteurs de tofu à utiliser des équipements et des technologies améliorés. Un modèle commercial devait être testé dans lequel les fournisseurs d'équipements donneraient des informations intégrées aux producteurs de tofu sur les avantages de l'utilisation de cette nouvelle technologie afin de stimuler leurs ventes. En outre, en tant que service après-vente, ils paieraient des consultants pour fournir des informations aux producteurs de tofu sur la façon d'utiliser la technologie améliorée pour exécuter la PC et la BPE. Le schéma suivant présente le modèle commercial de l'intervention.

---

<sup>2</sup> Le programme d'initiative de valeur (VIP) en Indonésie est financé par le réseau SEEP et mis en œuvre par un consortium composé de Mercy Corps, Swisscontact, MICRA et PUPUK.

<sup>3</sup> Cet exemple a été considérablement simplifié par rapport à l'intervention originale.



4. Décrivez les changements à moyen terme attendus au niveau du bénéficiaire qui résulteront de ces résultats (c'est-à-dire les changements dans les systèmes, les marchés de services, les intermédiaires, l'environnement favorable, etc).

Ajoutez des cases pour montrer également l'amélioration des performances des bénéficiaires. Dans certains cas, il peut y avoir deux niveaux d'amélioration des performances (augmentation de la productivité entraînant une augmentation des bénéfices).

5. Le cas échéant, dessinez une case pour chaque impact sur la réduction de la pauvreté résultant de l'amélioration des performances des bénéficiaires (par exemple, : revenus supplémentaires pour les propriétaires et les travailleurs des entreprises ; : emplois supplémentaires créés).
6. Après avoir élaboré la chaîne de résultats qui influe sur les bénéficiaires "directs", il convient d'examiner à quels niveaux et comment des changements de marché plus larges peuvent avoir lieu et contribuer aux objectifs. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet au point de contrôle 5, ci-dessous.

Chaque intervention distincte doit avoir sa propre chaîne de résultats. Par exemple, un programme intégrant la formation professionnelle et le développement du marché nécessitera probablement au moins deux chaînes de résultats, car ces deux interventions ont des activités et des produits très différents. Bien qu'elles puissent contribuer aux mêmes résultats, elles le font de manière très différente. Toutes les chaînes de résultats doivent être clairement documentées et accessibles à l'ensemble du personnel.

**Point de contrôle 1.2 : Chaque chaîne de résultats est soutenue par des recherches et des analyses adéquates (Obligatoire)**

*Critères de conformité :*

- *Les hypothèses et les risques externes critiques qui peuvent affecter la réalisation des changements ont été identifiés et sont clairement documentés.*
- *Chaque chaîne de résultats des interventions est étayée par des preuves claires et convaincantes qui démontrent le lien entre l'intervention et les stratégies globales du programme et/ou du secteur.*
- *Chaque chaîne de résultats d'intervention est étayée par des preuves claires et convaincantes qui démontrent le lien entre les changements décrits.*

Ce point de contrôle concerne le risque qu'un programme développe une chaîne de résultats détaillée et logique, mais complètement erronée. Par exemple, le programme peut avoir mal diagnostiqué les défis auxquels est confronté le groupe cible, ne pas avoir compris les incitations des différentes parties prenantes du marché, ou simplement s'être trompé sur la solution qui pourrait fonctionner. Dans ce cas, il est évident que le projet a peu de chances de réussir.

Par conséquent, le deuxième point de contrôle de la norme DCED exige que les chaînes de résultats soient soutenues par une recherche et une analyse adéquates. Ce que signifie "adéquat" varie d'un programme à l'autre. Pour de nombreux programmes de développement de marché, les interventions sont très spécifiques au contexte. Cela signifie qu'il est impossible d'obtenir la " preuve " que l'intervention fonctionne, car cette intervention précise n'a jamais été essayée auparavant. Les programmes doivent, dans la mesure du possible, tester leurs idées avec toutes les parties prenantes concernées, y compris le groupe cible de l'intervention, afin d'établir des raisons plausibles de penser que l'intervention sera couronnée de succès. Au minimum, ils devraient avoir une base logique pour chaque lien logique.

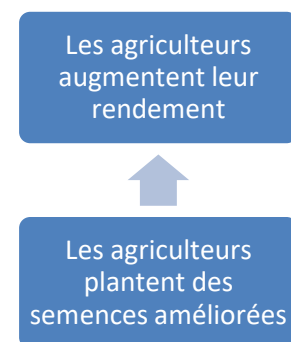
Comme le suggèrent les critères de conformité ci-dessus, il existe deux types de recherche et d'analyse que les programmes doivent mener.

Tout d'abord, les programmes doivent documenter les hypothèses implicites de la chaîne de résultats. Les "hypothèses" sont des facteurs externes qui affectent la validité de la logique (ou des liens) de la chaîne de résultats. Dans l'exemple ci-contre, les liens ne seront vrais qu'en fonction d'un certain nombre de conditions externes, telles que :

- Les semences fournies sont de grande qualité.
- Les agriculteurs utilisent les semences correctement.
- Les agriculteurs ont accès à des engrais en quantité suffisante pour que les cultures se développent.

Ces hypothèses doivent être clairement documentées. Si le programme a des raisons de penser que ces hypothèses sont valables, elles doivent être documentées. S'il y a actuellement peu de raisons de penser qu'elles le seront, le programme doit alors documenter un plan pour les tester au cours de l'intervention. La documentation des hypothèses est un art ; en général, il n'est pas utile de documenter celles qui n'ont pas d'effet significatif sur le programme, ni celles qui sont sous le contrôle du programme (comme "l'intervention est mise en œuvre de manière efficace".) Le programme doit se concentrer sur les hypothèses qui affecteront la manière dont le programme fonctionne, et qu'il doit réellement surveiller tout au long de la vie du programme.

Les deuxième et troisième critères de conformité exigent des preuves pour justifier la manière dont l'intervention contribue au programme plus large (ou à une composante du programme, comme un secteur de produits ou de services agricoles) ainsi que la manière dont chaque niveau de la chaîne de résultats est susceptible de conduire au suivant. Considérons à nouveau la chaîne de résultats simplifiée ci-dessus, qui suggère que les agriculteurs qui plantent des semences améliorées vont réellement améliorer leur rendement. Ce lien doit être étayé par des preuves que ce nouveau type de semences augmentera réellement les rendements, en tenant compte des conditions climatiques





locales, du sol, etc. Ces preuves doivent être clairement documentées et synthétisées, en veillant à ce qu'elles concernent directement le lien pertinent de la chaîne de résultats. Les preuves peuvent être primaires (collectées par le projet) ou secondaires (recherches menées par d'autres). Elles peuvent également inclure des avis d'experts.

Des preuves faibles ou insuffisantes soutenant la logique de l'intervention et sa contribution au programme plus large augmentent le risque que les hypothèses soient fausses. Les programmes doivent documenter les cas où c'est le cas.

L'exemple 2, à la fin de ce document, donne un exemple de tableau décrivant la recherche de soutien pour un projet fictif. Tout programme doit réellement articuler ces informations ; la différence avec la norme est que ces informations doivent être conservées comme une trace écrite minimale, de sorte que le personnel puisse se souvenir ultérieurement de la base de chaque choix effectué pendant la conception.

<p><b>Point de contrôle 3 : Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur connaît la ou les chaînes de résultats et les utilise pour guider ses activités. (Obligatoire)</b></p>
---

*Critères de conformité :*

- *Le personnel de programme de niveau intermédiaire et supérieur peut décrire pleinement et clairement la ou les chaînes de résultats respectives pertinentes pour son travail et la logique qui les sous-tend.*
- *Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur utilise les chaînes de résultats pour guider son travail.*

La chaîne de résultats n'est utile que si elle est comprise et utilisée par le personnel concerné. Par conséquent, tous les employés de niveau intermédiaire et supérieur doivent être en mesure de décrire la chaîne de résultats couvrant leur travail. Ils doivent être en mesure de décrire les cases clés de la chaîne de résultats, et comment l'une d'entre elles mène à la suivante. Ils devraient également avoir accès à une version actualisée chaque fois que cela est nécessaire.

En plus de comprendre la chaîne de résultats, le personnel doit être capable de décrire comment elle guide sa prise de décision. Par exemple, le personnel peut avoir :

- Suppression ou ajustement des activités parce que la chaîne de résultats a montré qu'elles ne contribuaient pas aux objectifs du programme.
- Ajout d'activités supplémentaires parce que la chaîne de résultats a montré que le programme existant n'était pas suffisant pour atteindre ses objectifs.
- Utilisation de la chaîne de résultats pour la communication avec les partenaires, le personnel ou les publics externes.

Le personnel utilisera la chaîne de résultats de manière différente. Par exemple, le personnel de niveau intermédiaire peut modifier l'intervention qu'il gère, tandis que le personnel de niveau supérieur peut prendre des décisions stratégiques affectant l'ensemble du programme. Le personnel des programmes de moins d'un an doit être conscient de la manière dont il peut utiliser la chaîne de résultats pour guider son travail, même s'il n'en a pas encore eu l'occasion. Pour plus d'informations

sur la manière d'intégrer la chaîne de résultats dans la gestion du programme, voir les lignes directrices de la section sept de la norme ; [Gestion du système de mesure des résultats](#).

**Point de contrôle 1.4 : La ou les chaînes de résultats sont régulièrement révisées pour refléter les changements dans la stratégie du programme, les acteurs externes et les circonstances du programme. (Obligatoire)**

*Critère de conformité :*

- *La ou les chaînes de résultats des interventions ont été revues au moins une fois par an.*

Les projets de DSP évoluent rapidement. Les objectifs et les résultats peuvent changer, les stratégies s'adaptent et le contexte peut évoluer rapidement. Dans ces situations, la chaîne de résultats peut finir par devenir obsolète, ne reflétant plus le projet réel.

Par conséquent, il devrait y avoir un système clair de révision des chaînes de résultats, au moins une fois par an. Cela ne signifie pas que les progrès ne doivent pas être analysés plus fréquemment, ou que des décisions ne doivent pas être prises entre les réunions de révision. En fait, les responsables et le personnel devraient régulièrement analyser les progrès et les résultats et prendre des décisions sur les prochaines étapes. La revue annuelle doit être l'occasion d'examiner l'efficacité du projet, de documenter tout changement de stratégie ou d'activité, et de mettre à jour les prévisions et les estimations d'impact.

Elle doit prendre en compte les questions suivantes :

- Essayez-vous toujours de réaliser les mêmes choses qu'avant ?
- Avez-vous modifié votre stratégie pour y parvenir ?
- Avez-vous observé le changement que vous espériez à ce stade ?
- Si ce n'est pas le cas, la logique de votre programme doit-elle être ajustée ?
- Toutes vos hypothèses se sont-elles vérifiées ?

La réunion d'examen peut également servir à mettre à jour d'autres éléments du système de mesure des résultats, tels que les indicateurs, les projections et les stratégies d'attribution. Un exemple d'ordre du jour d'une réunion de révision complète est présenté dans l'exemple 3 à la fin de ce document.

Les programmes en cours depuis plus d'un an doivent avoir des preuves documentaires des réunions de révision précédentes. Il s'agit généralement de comptes-rendus de réunions, expliquant les changements (ou l'absence de changements) apportés à la chaîne de résultats. Ils peuvent également tenir à jour une fiche récapitulative expliquant tous les changements apportés à la chaîne de résultats, leur date et leur raison.

**Point de contrôle 1.5 : Chaque chaîne de résultats d'une intervention est soutenue par une recherche et une analyse adéquates sur le genre (Recommandé)**

*Critère de conformité :*

- *Chaque chaîne de résultats des interventions est étayée par des preuves claires et convaincantes démontrant que le genre est pris en compte lors de la conception des interventions.*

Lorsqu'ils mènent des recherches et des analyses de systèmes sensibles au genre, les programmes doivent reconnaître que les systèmes de marché et l'environnement commercial ne sont pas neutres en termes de genre. Alors que certains programmes choisissent d'entreprendre des études spécifiques et autonomes sur les dynamiques de genre dans leurs domaines d'intervention, d'autres programmes intègrent l'analyse de genre dans la recherche diagnostique de base. Les programmes peuvent avoir des ambitions différentes en ce qui concerne le traitement des questions de genre, comme l'autonomisation économique des femmes, et la profondeur de la recherche et de l'analyse qui sous-tend les résultats doit compléter ces ambitions. Le document de synthèse du DCED intitulé "[Comment intégrer le genre et l'autonomisation économique des femmes dans les programmes de développement du secteur privé](#)" fournit des conseils à ce sujet.

**Point de contrôle 1.6 : Chaque chaîne de résultats est soutenue par des recherches et des analyses qui prennent en compte le risque de déplacement (Recommandé)**

*Critère de conformité :*

- *Le risque de déplacement a été pris en compte dans le développement de la chaîne de résultats.*

On parle de "déplacement" lorsque des groupes non ciblés souffrent parce que les groupes ciblés en bénéficient. Cela implique que le programme ne crée pas un avantage global, il ne fait que déplacer les avantages d'un groupe à un autre. Par exemple, un programme de création d'emplois peut affirmer qu'il a créé un millier d'emplois. Sans le programme, ces emplois auraient peut-être été proposés à d'autres personnes. Le projet n'a pas "créé" d'emplois, mais a fait en sorte qu'ils soient proposés aux personnes avec lesquelles il a travaillé. Par ailleurs, un programme de développement du marché peut augmenter les bénéficiaires sur un marché, mais cela peut entraîner une réduction des bénéficiaires sur un autre marché.

Pour évaluer cela, les programmes devront déterminer si les marchés concernés sont en déclin, statiques ou en croissance. Le déplacement sera beaucoup plus important sur les marchés en baisse et/ou saturés, où il y a peu de demande non satisfaite. Certaines des formes les plus probables de déplacement, ainsi qu'un exemple de la manière dont un projet particulier a décidé de les traiter, sont décrites dans l'exemple 4 à la fin de ce document.

Le risque de déplacement ne doit pas nécessairement être représenté dans la chaîne de résultats elle-même, mais le DCED recommande qu'il soit pris en compte dans les documents d'appui, les recherches et les analyses.

## Ressources

### Études de cas

Le DCED a publié des études de cas de programmes utilisant la norme DCED, qui sont disponibles [ici](#). La plupart comprennent des exemples de chaînes de résultats.

### Autres guides de la chaîne de résultats

[Représenter les théories du changement : Un défi technique avec des conséquences sur l'évaluation.](#)

Présentation vidéo de Rick Davies pour EDIL, 2018. Un bon aperçu des défis auxquels sont confrontés les utilisateurs de la norme DCED. L'éventail des solutions proposées sera utile aux utilisateurs de tous les niveaux d'expérience.

[Guide TradeMark East Africa sur les chaînes de résultats.](#) Il comprend des exemples de chaînes de résultats dans les programmes de réforme de l'environnement des affaires et de renforcement des capacités.

[Guide de développement du modèle logique de la Fondation W.K. Kellogg](#)

[Logic Model Workbook, du Réseau d'innovation.](#)

[Un guide pratique pour l'élaboration de théories, du réseau Aspen](#)

[Guide pratique : Using Results Chains to Depict Theories of Change in USAID Biodiversity Programming, 2016.](#) Pas totalement compatible avec la norme DCED (par exemple, l'ajout des hypothèses critiques et des risques est facultatif), mais néanmoins intéressant. La [gamme complète des guides pratiques est disponible ici](#) (mais s'arrête actuellement à la définition des indicateurs).

### Intégrer le genre dans les chaînes de résultats

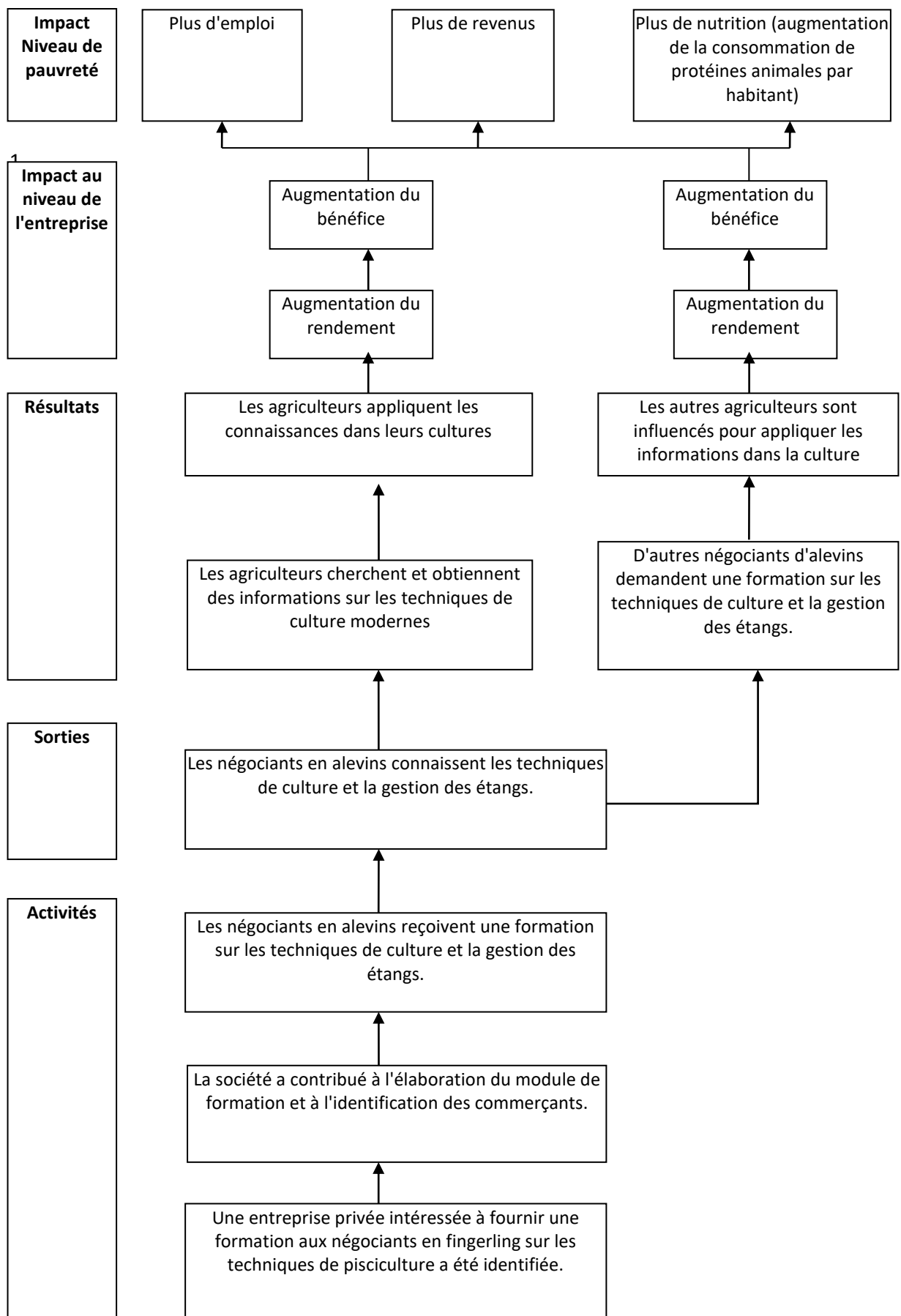
[Comment intégrer l'autonomisation économique des femmes dans les programmes de développement du secteur privé ?](#)

### Soutenir la recherche

[Alexandra Miehlbradt et Linda Jones. Décembre 2007. Étude de marché pour les initiatives de la chaîne de valeur - De l'information à l'action : Une série de boîtes à outils pour les praticiens du développement des marchés. MEDA](#)

[Évaluations du marché www.value-chains.org/dyn/bds/bds2search.search2?p\\_phase\\_type\\_id=1](http://www.value-chains.org/dyn/bds/bds2search.search2?p_phase_type_id=1)

## Exemple 1 : Chaîne de résultats de la formation des négociants en akènes



## Exemple 2 : Résumé de la recherche de soutien

Note : Ce tableau présente les recherches justificatives d'un projet fictif dont la chaîne de résultats est similaire à celle de l'intervention présentée dans l'exemple 1 ci-dessus.

Boîte	Explication	Sources utilisées	Déplacement	Autres considérations
Les propriétaires de pépinières connaissent bien la gestion des bassins et sont motivés pour donner des informations.	Les recherches montrent que les propriétaires de pépinières sont beaucoup plus conscients des problèmes de gestion après avoir suivi une formation.	Enquête auprès des participants au programme de formation pilote	Le marché des services est actuellement faible, avec une grande marge de croissance. Les déplacements devraient donc être négligeables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les fermes piscicoles, les femmes sont impliquées dans la production et dans d'autres activités importantes telles que la ré-excavation des étangs, l'alimentation, le nettoyage des étangs, la garde des étangs pendant la journée, la transformation, etc. L'amélioration du secteur des poissons d'étang devrait donc profiter tant aux hommes qu'aux femmes.</li> <li>• La formation des agriculteurs devrait permettre de réduire la suralimentation et l'utilisation inappropriée des produits chimiques ; l'environnement local devrait donc bénéficier de l'intervention.</li> </ul>
	Les pépiniéristes formés comprennent les avantages commerciaux potentiels de donner des informations aux clients.			
Les agriculteurs recherchent et obtiennent des informations sur la gestion des étangs	Il existe actuellement une forte demande d'informations sur la gestion des étangs de la part des agriculteurs.	Visites sur le terrain et entretiens avec les producteurs locaux		
	Les pépiniéristes sont une source d'information accessible et fiable.			
Les agriculteurs appliquent les nouvelles connaissances à leurs étangs	Environ 3/5 des agriculteurs ayant reçu des informations sur la gestion améliorée appliquent ces connaissances à leurs activités quotidiennes.	Rapport sur les résultats d'un projet similaire dans le secteur du poisson laitier aux Philippines.		
Les agriculteurs augmentent leurs rendements et réduisent leurs coûts	Les agriculteurs qui utilisent un mélange correct d'aliments (comme le préconisent les pépiniéristes) ont un rendement moyen supérieur de 20 % à ceux qui ne le font pas.	Étude de marché du secteur des poissons d'étang, 2007	La demande de poisson croît à un rythme de 15 % par an ; le marché n'est pas saturé, le déplacement sera donc négligeable.	
		Étude de marché du secteur des poissons d'étang, 2007		
Les agriculteurs augmentent leurs bénéfices	Le marché du poisson d'étang est en pleine croissance ; les agriculteurs ayant un rendement accru peuvent donc augmenter leurs revenus en vendant de plus grandes quantités de poisson, sans provoquer une baisse des prix du marché.			
Augmentation de la	On peut s'attendre à ce qu'une augmentation du revenu des	Rapport sur les résultats	Les effets positifs et négatifs sur	

pisciculture dans la région	agriculteurs encourage une augmentation de la pisciculture dans la région.	d'un projet similaire dans le secteur du poisson laitier aux Philippines.	les autres secteurs sont trop complexes pour être pris en compte par ce projet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation des cadres comprendra des informations sur la manière de garantir la santé et la sécurité de tous les employés.</li> </ul>
Emploi supplémentaire	Pour chaque augmentation de 20 hectares de la surface cultivée, 2 nouveaux emplois seront créés en moyenne.	Étude de marché du secteur des poissons d'étang, 2007	Les chiffres de l'impact tiendront compte de tous les avantages auxquels renoncent les individus en échange d'un travail dans le	
Augmentation des revenus	L'augmentation des bénéfices entraînera une augmentation des revenus pour l'agriculteur.	Étude de marché du secteur des poissons d'étang, 2007	secteur des poissons d'étang, par exemple ceux qui ont cessé de travailler dans un autre secteur.	
Une meilleure alimentation	La croissance des revenus entraîne une amélioration de l'état nutritionnel.	Recherche de l'IFPRI		

### Exemple 3 : Bilan semestriel - Un aperçu

Cet exemple est tiré d'un programme de développement de marché. Cependant, des rubriques et des questions similaires sont également pertinentes pour tout programme de DSP.

#### Objectif :

1. Revoir la stratégie d'intervention
2. Examiner l'état d'avancement des interventions en cours et clôturées au cours des six derniers mois.
3. Planifier les interventions pour les six prochains mois
4. Analyser et tirer des enseignements des résultats de la mesure des résultats
5. Mettre à jour les documents d'intervention (y compris les documents de mesure des résultats)

#### Qui participe ?

- Personnel de mise en œuvre concerné
- Coordinateur ou responsable adjoint, au moins une partie du temps
- Chef de division, au moins une partie du temps
- Membre de l'équipe de mesure des résultats
- Responsable de la mesure des résultats

#### Quelle est la durée de la réunion ?

La réunion peut durer plusieurs jours.

#### Ordre du jour de la réunion

Bien qu'il y ait une certaine flexibilité sur l'ordre du jour de la réunion, il couvre généralement les points suivants :

##### Étape 1 : Examiner la stratégie du marché

Revoir la stratégie de marché : *Faisons-nous les bonnes choses ?* Sur la base de

#### ▪ **La dynamique du marché :**

Le marché fonctionne-t-il comme nous l'avions prévu et enregistré dans notre plan de marché en termes d'acteurs, de volumes, de dynamique, etc. ou sommes-nous surpris ?  
Voyons-nous le marché changer ?

#### ▪ **Vision du marché :**

- Le potentiel du marché identifié dans notre vision est-il toujours valable ?
- Pouvons-nous la débloquent en abordant les domaines d'intervention ?

#### ▪ **Points de levier (organisations du secteur privé ou du secteur public) :**

Pouvons-nous obtenir un rayonnement suffisant ?  
Trouvons-nous suffisamment de débouchés sur lesquels travailler ?  
Sommes-nous capables de frapper les bonnes incitations ?

#### ▪ **Apprentissage à partir des résultats Informations de mesure** recueillies au cours des six derniers mois :

Dans quelle mesure les prestataires de services changent-ils leur comportement et atteignent-ils davantage de PME ?  
Quelles sont les indications selon lesquelles les marchés de services ciblés commencent à fonctionner ou continuent à ne pas fonctionner ?



- Y a-t-il des signes d'engorgement au niveau du marché des services ou du point d'entrée ? Si oui, dans quelle mesure ?
- Y a-t-il des signes de changement de pratiques et/ou d'innovation technique au niveau de l'entreprise ? Si oui, dans quelle mesure ?
- Y a-t-il des signes de gains de productivité, de ventes ou d'autres performances au niveau de l'entreprise ? Si oui, dans quelle mesure ?
- Y a-t-il des signes d'augmentation de la rentabilité au niveau de l'entreprise ? Si oui, dans quelle mesure ?
- Y a-t-il des signes de reproduction des PME, de nouveaux entrants dans le secteur et/ou de croissance accrue du secteur ? Si oui, dans quelle mesure ?
- Y a-t-il des signes de pertinence pour atteindre les très pauvres, l'égalité des sexes, le CERS, l'autonomisation des pauvres et/ou l'amélioration des conditions de travail ?

▪ **Traiter les questions/problèmes en suspens :**

Toutes les questions ou problèmes de la précédente étude de marché semestrielle ont-ils été traités ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Comment vont-ils être traités ?

Étape 2 : Préparer la mise à jour du plan de marché

- Discuter des révisions de la stratégie de marché et/ou des boîtes logiques de marché (si nécessaire).
- Discuter des mises à jour des chiffres de la logique de marché sur la base des nouvelles informations de mesure des résultats (si nécessaire).
- Discuter des mises à jour du plan de mesure des résultats du marché (si nécessaire).
- Réfléchir à de nouvelles interventions (si nécessaire)

Étape 3 : Analyser les interventions : progrès, conception et planification

Évaluer les progrès des interventions existantes ; passer en revue les interventions clôturées (soit les activités, soit le suivi) au cours des six derniers mois ; discuter, concevoir et planifier de nouvelles interventions.

▪ **Discutez des progrès des interventions en cours :**

Les interventions en cours sont-elles sur la bonne voie ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Quelles mesures correctives sont nécessaires ?

▪ **Discutez des interventions fermées :**

Comment s'est déroulée l'intervention ? A-t-elle été couronnée de succès ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

Quels ont été les principaux résultats de l'intervention ?

La contrainte ou l'opportunité particulière a-t-elle été traitée de manière adéquate ? Si non, d'autres actions sont-elles nécessaires ?

Qu'avons-nous appris de l'intervention ? Comment ces leçons pourraient-elles être appliquées sur ce marché ou sur d'autres marchés ?

▪ **Concevoir et planifier de nouvelles interventions :**

Quelles sont les nouvelles interventions qui doivent commencer au cours des six prochains mois, et quand ?

Que prévoit le programme pour chaque nouvelle intervention ? Pourquoi ?

Quels sont les changements attendus à chaque niveau pour chaque nouvelle intervention ? (Dessinez une ébauche de la (des) chaîne(s) de résultats de l'intervention.

Étape 4 : Préparer la mise à jour/rédaction des plans d'intervention et des rapports d'intervention

- Discuter des révisions des plans d'intervention en cours, en particulier des activités.

- Discuter des mises à jour des chiffres de la logique d'intervention en fonction des nouvelles informations de mesure des résultats.
- Discuter des mises à jour des plans de mesure des résultats des interventions, en particulier des dates et des méthodes.
- Identifier les rapports d'intervention en retard et discuter de leur contenu
- Identifier les nouveaux plans d'intervention qui doivent être rédigés et discuter de leur contenu.

#### Étape 5 : Planifier les six prochains mois

- Résumez les plans d'intervention pour les six prochains mois, y compris les changements apportés aux interventions en cours, les nouvelles interventions et les interventions qui devraient être fermées.
  - Identifiez les questions ou problèmes spécifiques à traiter au cours des six prochains mois.
  - Décrire les plans pour les activités de mesure des résultats au cours des six prochains mois.
  - Planifier la réalisation de tous les documents nécessaires (plan de marché mis à jour, plans d'intervention mis à jour ou nouveaux, rapports d'intervention et rapport sur l'état d'avancement du marché) ; indiquer qui fera quoi et quand.
- Planifier une autre réunion pour aborder les questions spécifiques identifiées au cours de l'examen (si nécessaire).

#### **Exemple 4 : Lignes directrices sur le déplacement**

<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Ce qui pourrait se passer sur le marché</b>	<b>Comment le déplacement est traité</b>
Niveau du marché des services	Le programme peut encourager un monopole en travaillant avec un seul fournisseur de services, ce qui rendra plus difficile la tâche des autres fournisseurs de services.  Le programme peut aider certains prestataires de services tandis que d'autres sont perdants.	Seulement si elle est jugée significative :  Comme le programme travaille généralement sur des marchés de services faibles, il existe une marge de progression considérable. Le programme s'attend à ce qu'il soit rare que le déplacement soit significatif. Cependant, si l'unité de marché pense que le déplacement est significatif, l'effet est estimé et les chiffres de l'impact sont réduits en conséquence.
Niveau entreprise	Les entreprises touchées par le programme en bénéficient et se développent ; en conséquence, d'autres souffrent et se contractent.	Seulement si elle est jugée significative :  Le programme prévoit que le déplacement n'est pas significatif sur les marchés à croissance rapide. Lorsque les marchés deviennent saturés, il devient significatif. Lorsque le personnel pense que le déplacement est significatif, l'effet est estimé et les chiffres de l'impact sont réduits en conséquence.
	Les entreprises passent d'un autre secteur à celui visé par le programme.	Déplacement inclus :  Les chiffres de l'impact estiment le revenu supplémentaire et les emplois supplémentaires créés, en d'autres termes, le revenu total et les emplois créés moins ce que les entrepreneurs et les travailleurs gagnaient dans l'autre secteur.
au niveau du secteur	Si le programme aide un secteur, un secteur connexe	Seulement lorsque le travail du programme dans un secteur affecte son travail dans un autre secteur :

<p>et du marché</p>	<p>peut se contracter. Par exemple, le secteur du bois pourrait se contracter à la suite de l'aide apportée par le programme au secteur du plastique.</p>	<p>La concurrence est la base de la croissance et du développement. Cette question doit être prise en compte lors du choix des secteurs. Cependant, cet effet ne sera généralement pas pris en compte dans l'évaluation d'impact car le programme ne tient pas compte non plus du fait que le travail dans un secteur profite à un secteur connexe. Ce niveau d'analyse est trop compliqué à gérer pour le système du programme. Il ne tiendra compte de cet effet que lorsque son travail dans un secteur affecte son travail dans un autre secteur.</p>
<p>Copie de</p>	<p>L'arrivée d'un plus grand nombre d'entreprises dans un secteur peut entraîner une augmentation de l'offre, ce qui se traduit par une baisse des prix et, par conséquent, par un moindre bénéfice pour toutes les entreprises du secteur.</p>	<p>Non pris en compte : Il s'agit d'un changement positif pour l'économie qui encouragera l'augmentation de la productivité. Comme le programme travaille dans des secteurs en croissance, cet effet ne sera probablement pas significatif dans l'horizon temporel de trois ans de la mesure. Par conséquent, il n'est pas pris en compte dans l'évaluation d'impact.</p>