

Le lecteur 2018 sur Mesure des résultats

Mis à jour en août 2021

Une introduction à la norme DCED



DCED

The Donor Committee for Enterprise Development

Table des matières :

1	Introduction	2
1.1	Comment utiliser ce lecteur.....	2
1.2	Quelle est la norme DCED pour la mesure des résultats ?	2
1.3	Progrès par rapport à la norme DCED.....	4
2	La norme DCED pour la mesure des résultats	5
1.	Articuler la chaîne des résultats.....	6
2.	Définition des indicateurs de changement, autres besoins d'information	6
3.	Mesurer le changement attribuable	7
4.	Capter les changements plus larges dans le système ou le marché	7
5.	Suivi des coûts et de l'impact.....	7
6.	Rapport sur les coûts et les résultats.....	7
7.	Gérer le système pour la mesure des résultats	8
3	Une promenade dans la norme	9
3.1	Articuler la chaîne des résultats.....	9
3.2	Définition des indicateurs de changement, autres besoins d'information	12
3.3	Mesure du changement attribuable	14
3.4	Capter les changements plus larges dans le système ou le marché	17
3.5	Suivi des coûts et de l'impact.....	18
3.6	Rapport sur les coûts et les résultats.....	18
3.7	Gérer le système pour la mesure des résultats	18
4	Audits par rapport à la norme DCED.....	19
5	Nouvelles études de cas sur la norme DCED	19
5.1	Utilisation de la norme DCED dans la gestion.....	20
5.2	Évaluer le changement systémique	23
6	Étapes pratiques de la participation	25
6.1	Mise en route.....	25
6.2	Soutien offert par le DCED	26

1 Introduction

1.1 Comment utiliser ce lecteur

Ce Reader présente la norme DCED pour la mesure des résultats, et résume ce que nous avons appris sur la mesure des résultats depuis la publication du dernier Reader en 2016.

Par conséquent, différents publics peuvent utiliser ce lecteur de différentes manières. Si la norme DCED est nouvelle pour vous ou si vous souhaitez vous rafraîchir la mémoire, commencez par lire les chapitres deux et trois. Le chapitre deux résume les points clés de la norme DCED, et le chapitre trois fournit un guide étape par étape de la mise en œuvre dans la pratique. Le contenu est largement repris des précédents lecteurs, bien qu'il ait été mis à jour pour correspondre à la version VIII de la norme, qui a été publiée en avril 2017. Sur le site web du DCED, vous pouvez télécharger une description complète des changements entre la [version VII et VIII de la norme](#).

Les lecteurs plus avancés, qui mettent en œuvre la version VII de la norme DCED et connaissent les points de contrôle, peuvent souhaiter passer directement aux chapitres quatre et cinq. Le chapitre quatre présente les résultats des audits réalisés à ce jour. Le chapitre cinq résume les études de cas récentes sur le standard DCED, qui ont été publiées sur le site Internet de DCED. Il fournit un aperçu des études de cas pertinentes, des conseils et des exemples utiles, ainsi que des liens vers l'étude de cas complète pour plus de références.

Pour ceux qui s'intéressent à la norme DCED et qui souhaitent l'approfondir, le chapitre six présente des étapes pratiques d'implication.

1.2 Quelle est la norme DCED pour la mesure des résultats ?

La norme DCED est un cadre pratique permettant aux programmes de développement du secteur privé de suivre les progrès vers leurs objectifs. Elle comprend sept éléments, énumérés dans l'encadré de droite, qui constituent le minimum requis pour un processus crédible de mesure des résultats. En adoptant ces éléments, les responsables de programmes peuvent comprendre ce qui fonctionne et pourquoi, et utiliser les informations de suivi pour améliorer l'efficacité de leur travail.

L'exigence sous-jacente de la norme DCED est que les gestionnaires de programmes réfléchissent à la logique de leur travail et la valident. La première étape consiste pour les gestionnaires à articuler la "chaîne de résultats", un outil simple mais puissant qui cartographie les activités menées par le projet et montre comment elles sont censées contribuer à des impacts positifs sur le développement. Ce format permet aux gestionnaires d'être explicites quant aux hypothèses qu'ils émettent. Sur cette base, les programmes formulent et suivent des indicateurs conçus pour tester ces hypothèses, évaluer l'attribution et les changements plus larges du système de marché, et utiliser les résultats pour le reporting et la gestion du programme.

La norme DCED en un coup d'œil

1. Articuler la chaîne de résultats
2. Définition des indicateurs de changement, autres besoins d'information
3. Mesurer le changement attribuable
4. Capturer les changements plus larges 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 de mesure des résultats

Le DCED encourage une approche pragmatique de la mesure des résultats. Elle invite les programmes à mesurer les résultats à un niveau suffisamment complexe pour être crédible, mais suffisamment simple pour être pratique. Pour reprendre les mots de John Maynard Keynes, "il vaut mieux avoir à peu près raison que précisément tort". Le test clé de la norme DCED est de savoir si l'approche adoptée par le programme convaincrait un observateur raisonnable mais sceptique.

Pour les agences et les programmes qui s'engagent sérieusement dans le suivi de leurs résultats, le DCED propose un service d'"audit" facultatif et confidentiel, qui peut apporter une crédibilité supplémentaire au système de mesure des résultats. Un audit implique une évaluation externe et objective du système de suivi utilisé dans le programme. Le système de suivi est évalué par rapport à des critères transparents et accessibles au public, ce qui incite chaque programme à s'améliorer et lui donne un objectif à atteindre.

A ce jour, la norme DCED a été principalement utilisée dans les programmes de développement du secteur privé. Cela se reflète dans les indicateurs communs (ci-dessous) et les études de cas disponibles en ligne. Le cadre de base est toutefois applicable de manière plus large. Nous serions intéressés de connaître les programmes qui l'utilisent en dehors du développement du secteur privé.

Pourquoi utiliser la norme DCED ?

Il y a trois raisons principales d'utiliser le DCED Standard for Results Measurement : la qualité, la crédibilité et l'aspect pratique.

- **Qualité.** La norme DCED représente une compréhension partagée, inter-agences, des bonnes pratiques autour de l'estimation des résultats. Elle demande aux programmes d'articuler clairement la manière dont les activités du programme sont censées conduire à des produits, des résultats et, finalement, à un impact sur le développement. Ce processus peut améliorer la conception et la gestion, ainsi que le suivi et l'évaluation. La norme DCED a été conçue et révisée en collaboration avec des praticiens de terrain et des spécialistes de la mesure des résultats.
- **Crédibilité.** Les programmes peuvent être audités pour leur utilisation de la norme DCED, qui fournit une évaluation externe de la qualité du système de mesure des résultats. Nous encourageons les programmes à publier volontairement leur rapport d'audit, bien qu'il reste confidentiel si le programme le souhaite. Les donateurs, les évaluateurs et autres peuvent utiliser les conclusions de l'audit pour évaluer la crédibilité des résultats déclarés.
- **Caractère pratique.** La norme DCED reconnaît les limites de la mesure des résultats, et n'exige pas des niveaux irréalistes de rigueur ou de précision. En outre, elle établit un cadre relativement simple permettant aux programmes d'améliorer la mesure de leurs résultats, ce qui leur évite de devoir réinventer la roue. Les praticiens ont accès à des directives et à d'autres formes de soutien pour faciliter l'apprentissage et l'adhésion à la norme DCED. En encourageant une communauté de pratique mondiale, le DCED offre des possibilités d'échange et d'apprentissage avec d'autres programmes, agences et consultants.

Les éléments de la norme DCED sont pertinents pour ceux qui cherchent à résoudre des problèmes "complexes", c'est-à-dire des problèmes imprévisibles et en constante évolution. Pour obtenir des impacts sur le développement, il faut donc mettre l'accent sur l'essai d'approches multiples, le suivi continu des progrès et l'apprentissage en temps réel pour informer la mise en œuvre. Un système efficace de mesure des résultats permet d'identifier les interventions qui réussissent et doivent être étendues, et celles qui ne réussissent pas. Il aide les équipes chargées des programmes à rassembler des éléments probants pour étayer l'élaboration de nouvelles approches.

La norme se concentre principalement sur " la manière dont les résultats sont mesurés " ; bien qu'elle suggère des indicateurs d'impact communs, des conversations distinctes sous l'égide du DCED ont proposé des listes d'exemples d'indicateurs pour le [développement du secteur privé](#) en général (2016) et la [réforme de l'environnement des affaires](#) en particulier (2013).

1.3 Progrès par rapport à la norme DCED

La norme DCED a été élaborée pour la première fois en 2008, en collaboration avec des praticiens et des consultants sur le terrain. Depuis lors, elle a été adoptée par plus de 150 programmes dans plus de 50 pays, représentant plus d'un milliard de dollars de dépenses de développement. (Voir la figure 1 ci-dessous). Une [version interactive de la carte](#) est accessible sur le site web du DCED. La mesure dans laquelle ces programmes ont mis en œuvre la norme varie. Certains ont réalisé ou prévoient de réaliser des audits complets, tandis que d'autres travaillent encore à leur mise en conformité.



Figure 1. Carte des programmes utilisant la norme DCED. Une version interactive est disponible sur notre site web, à l'adresse www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/map-of-projects-applying-the-dced-standard.

La figure 2, ci-dessous, montre la diversité des programmes qui appliquent la norme. Si les différents secteurs et approches nécessitent des techniques et des outils différents, le cadre de base de la Norme DCED est applicable dans presque toutes les situations. Des conseils sont disponibles sur le site Internet du DCED pour les praticiens qui utilisent différentes approches, y compris l'application dans le domaine de l'[autonomisation économique des femmes](#), les [fonds de défi](#) et les [zones touchées par des conflits](#).

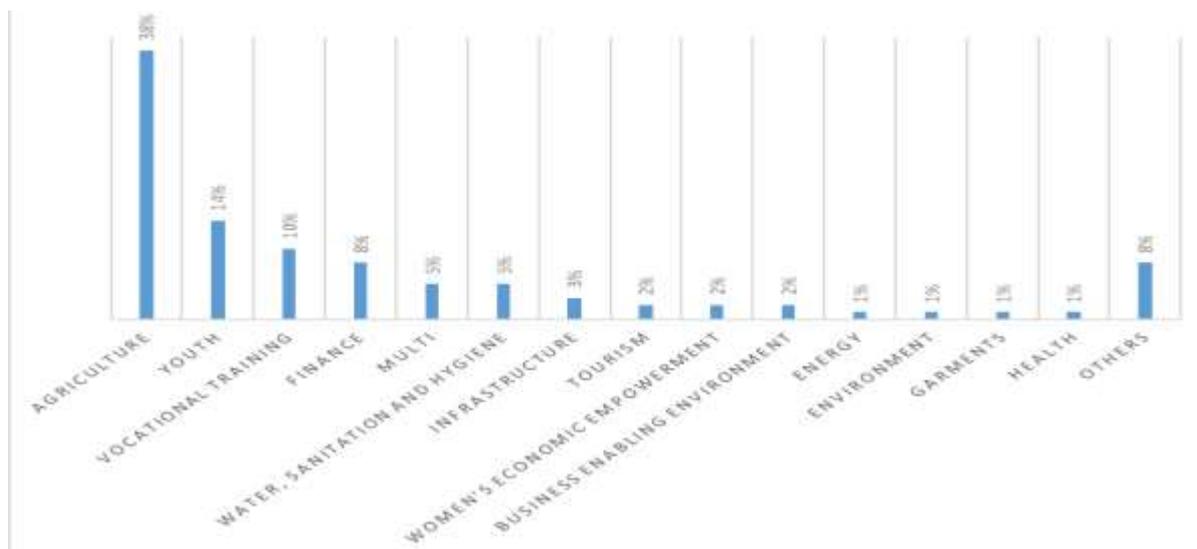


Figure 2 : Types de programmes appliquant la norme

Les audits DCED sont de plus en plus populaires, 25 programmes ayant fait l'objet d'un audit depuis 2011. Davantage de programmes ont commandé un "examen de pré-audit". Les examens de pré-audit sont utilisés par les programmes pour évaluer leurs progrès vers la mise en œuvre de la norme et, le cas échéant, obtenir des recommandations sur les améliorations à apporter pour atteindre la conformité à la norme.

2 La norme DCED pour la mesure des résultats

Ce chapitre présente les sept éléments de la norme DCED (version VIII, publiée en avril 2017), qui est [disponible gratuitement en ligne](#). Pour chaque élément, des points de contrôle résumant ce qu'un programme doit réaliser pour répondre à la norme DCED. Certains points de contrôle sont obligatoires et portent la mention "Doit" dans la colonne de droite. D'autres sont recommandés et portent la mention "Rec".

Chaque point de contrôle comprend des "critères de conformité", qui peuvent être utilisés par le personnel du programme pour concevoir un système de mesure des résultats répondant aux exigences minimales du standard DCED et pour effectuer une auto-évaluation de la conformité de leur système de mesure des résultats au standard. Les critères de conformité sont également utilisés par les auditeurs pour évaluer le programme par rapport à chaque point de contrôle.

Le chapitre suivant, *A Walk Through the Standard*, fournit une explication simple de la signification de chaque élément et un exemple de leur utilisation dans la pratique. Le [texte complet de la norme DCED](#) en ligne contient plus de détails sur les critères de conformité ainsi qu'une liste de définitions.

1. Articuler la chaîne des résultats

Non.	Point de contrôle	Niveau
1.1	Une ou plusieurs chaînes de résultats appropriées, suffisamment détaillées et logiques sont articulées explicitement pour chaque intervention.	Must
1.2	Chaque chaîne de résultats d'intervention est soutenue par une recherche et une analyse adéquates.	Must
1.3	Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur connaît bien la ou les chaînes de résultats et les utilise pour guider ses activités.	Must
1.4	La ou les chaînes de résultats de l'intervention sont régulièrement révisées pour refléter les changements dans la stratégie du programme, les acteurs externes et	Must
1.5	Chaque chaîne de résultats d'intervention est soutenue par une recherche et une analyse adéquates sur le genre.	Rec
1.6	Chaque chaîne de résultats est soutenue par des recherches et des analyses qui prennent en compte le risque de déplacement.	Rec

2. Définition des indicateurs de changement, autres besoins d'information

Non.	Point de contrôle	Niveau
2.1	Il existe au moins un indicateur pertinent associé à chaque changement décrit dans la ou les chaînes de résultats.	Must
2.2	Des informations qualitatives sur comment et pourquoi les changements se produisent sont définies pour chaque intervention.	Must
2.3	Un petit nombre d'indicateurs au niveau de l'impact peuvent être agrégés à travers le programme.	Must
2.4	Il existe des indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer la durabilité des résultats.	Must
2.5	Le personnel de niveau intermédiaire et supérieur du programme comprend les indicateurs et la manière dont ils illustrent les progrès du programme.	Must
2.6	Il existe des indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer les résultats différenciés selon le sexe.	Rec
2.7	Les impacts anticipés sont projetés de manière réaliste pour les indicateurs quantitatifs clés à des dates appropriées.	Rec

3. Mesure du changement attribuable

Non.	Point de contrôle	Niveau
3.1	Des informations de base sur tous les indicateurs clés sont collectées.	Must
3.2	Des informations de suivi sur tous les indicateurs clés sont collectées.	Must
3.3	L'évaluation d'impact est menée pour évaluer les changements attribuables à tous les indicateurs clés des chaînes de résultats en utilisant des méthodes conformes aux bonnes pratiques établies.	Must
3.4	Le programme met en œuvre des processus pour utiliser les informations issues du suivi et de la mesure des résultats dans la gestion des interventions et la prise de décision.	Must
3.5	Le programme dispose d'un système d'évaluation et de compréhension des résultats différenciés par sexe.	Rec
3.6	Le programme assure un suivi pour identifier les effets non intentionnels.	Rec

4. Capturer les changements plus larges dans le système ou le marché

Non.	Point de contrôle	Niveau
4.1	Le programme dispose d'un plan global pour évaluer les changements systémiques au niveau du programme.	Rec
4.2	Les changements systémiques sont évalués au niveau des systèmes de marché et des bénéficiaires à l'aide de méthodes appropriées.	Rec

5. Suivi des coûts et de l'impact

Non.	Point de contrôle	Niveau
5.1	Les coûts font l'objet d'un suivi annuel et cumulatif.	Must
5.2	L'impact à l'échelle du programme est clairement et convenablement agrégé.	Must
5.3	Les coûts sont répartis par composante principale du programme. (Applicable uniquement aux programmes ayant plus d'une composante principale)	Rec

6. Rapport sur les coûts et les résultats

Non.	Point de contrôle	Niveau
6.1	Le programme produit un rapport au moins annuel qui décrit les résultats obtenus à ce jour.	Must
6.2	Les résultats de l'impact sur le genre sont rapportés.	Rec
6.3	Les résultats des changements systémiques sont rapportés.	Rec

Non.	Point de contrôle	Niveau
6.4	Les résultats sont publiés.	Rec

7. Gérer le système pour la mesure des résultats

Non.	Point de contrôle	Niveau
7.1	Le programme dispose d'un système clair pour utiliser les informations du système de mesure des résultats dans la gestion et la prise de décision.	Must
7.2	Le système est soutenu par des ressources humaines et financières suffisantes.	Must
7.3	Le système est bien géré et intégré à la gestion du programme.	Must

3 Une promenade à travers la norme

Ce chapitre explique comment chacun des sept éléments de la norme DCED contribue à un système de mesure des résultats pratique et efficace. Il est rédigé principalement pour les programmes, mais peut être appliqué par des agences ou des organisations.

La **figure 3** résume le cycle de gestion impliqué par la norme DCED. Les programmes commencent par développer une chaîne de résultats, qui montre comment les activités du programme sont censées conduire aux résultats et impacts souhaités. Ils définissent des indicateurs, basés sur la logique décrite dans la chaîne de résultats. Ils établissent ensuite une base de référence, suivent les progrès et évaluent enfin l'impact attribuable à leur travail - ce qui permet de remettre en question ou de soutenir les hypothèses sur lesquelles repose la conception du programme. Les programmes tiennent compte des changements survenus sur le marché, établissent un lien entre les résultats et les coûts du programme, et les communiquent clairement. Enfin, la norme DCED exige que les programmes développent un système permettant de réinjecter les résultats dans le processus de gestion du programme et de les utiliser pour améliorer la mise en œuvre.

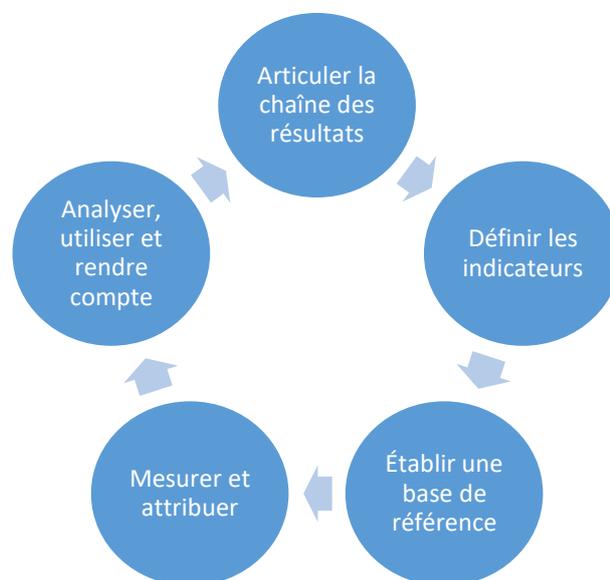


Figure 3 - Cycle de gestion des résultats

Les sections suivantes présentent brièvement chaque élément de la norme DCED. Les lecteurs souhaitant en savoir plus peuvent consulter le site web de la [DCED](#), qui contient des notes d'orientation et des études de cas qui décrivent les concepts clés de manière plus approfondie, donnent des exemples de bonnes pratiques et expliquent comment répondre aux exigences de la norme DCED.

A ce jour, la norme DCED a été principalement utilisée par des programmes de développement du secteur privé. Cela se reflète dans les indicateurs communs (ci-dessous) et les études de cas disponibles en ligne. Le cadre de base est toutefois applicable de manière plus large. Nous serions intéressés de connaître les programmes qui utilisent le Standard pour d'autres types de programmes.

3.1 Articuler la chaîne des résultats

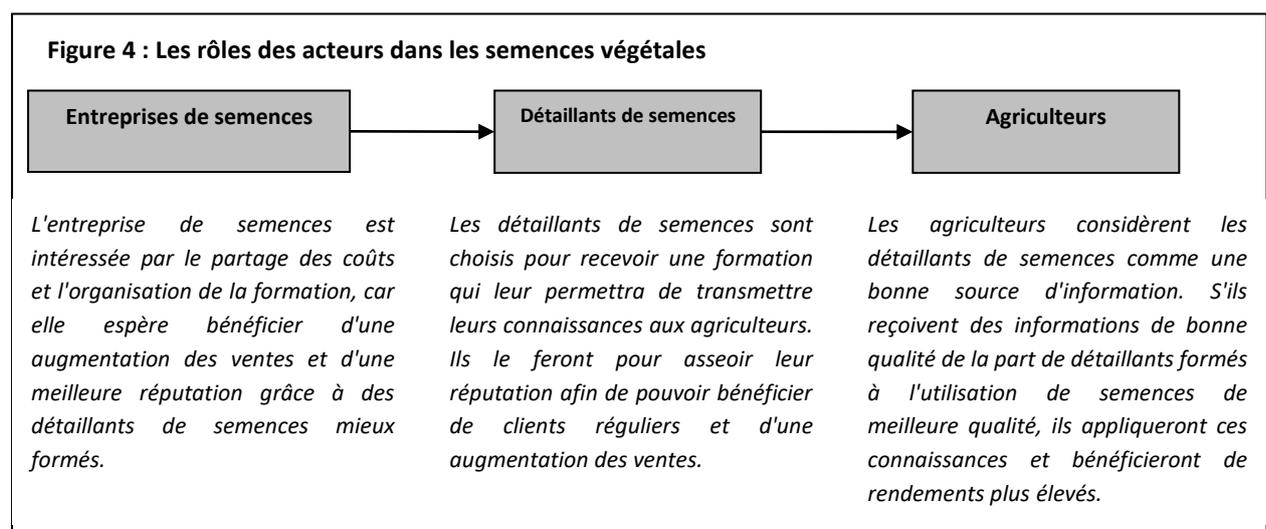
La norme DCED est basée sur les chaînes de résultats : un outil simple mais puissant pour rendre explicite chaque étape de la logique d'un programme, des activités aux produits, aux résultats et aux

impacts¹. Cela permet de clarifier ce que le projet fait et quels changements sont attendus en conséquence. Cela peut améliorer :

- **Gestion.** Les chaînes de résultats montrent pourquoi le projet est censé avoir un impact positif. Elles décrivent les liens de causalité attendus entre les activités et l'impact final, en clarifiant les hypothèses sur lesquelles elles reposent. Cela permet d'examiner de près la logique, afin de vérifier que les activités mèneront de manière plausible aux résultats souhaités, et d'informer la conception et la gestion du programme.
- **La communication.** Les chaînes de résultats sont utiles pour la communication interne et externe. Une chaîne de résultats peut contribuer à garantir que les responsables, le personnel et les partenaires sont d'accord sur les activités et les résultats du programme, et ont une compréhension commune de ce qui est censé changer à la suite du projet.
- **Mesure des résultats.** Les chaînes de résultats constituent la base de la mesure des résultats. Si les résultats attendus d'un programme ne sont pas clairs, il est impossible de savoir s'il a réussi. En montrant le chemin attendu vers l'impact, les chaînes de résultats peuvent montrer ce qui doit être mesuré sur ce chemin pour évaluer les progrès.

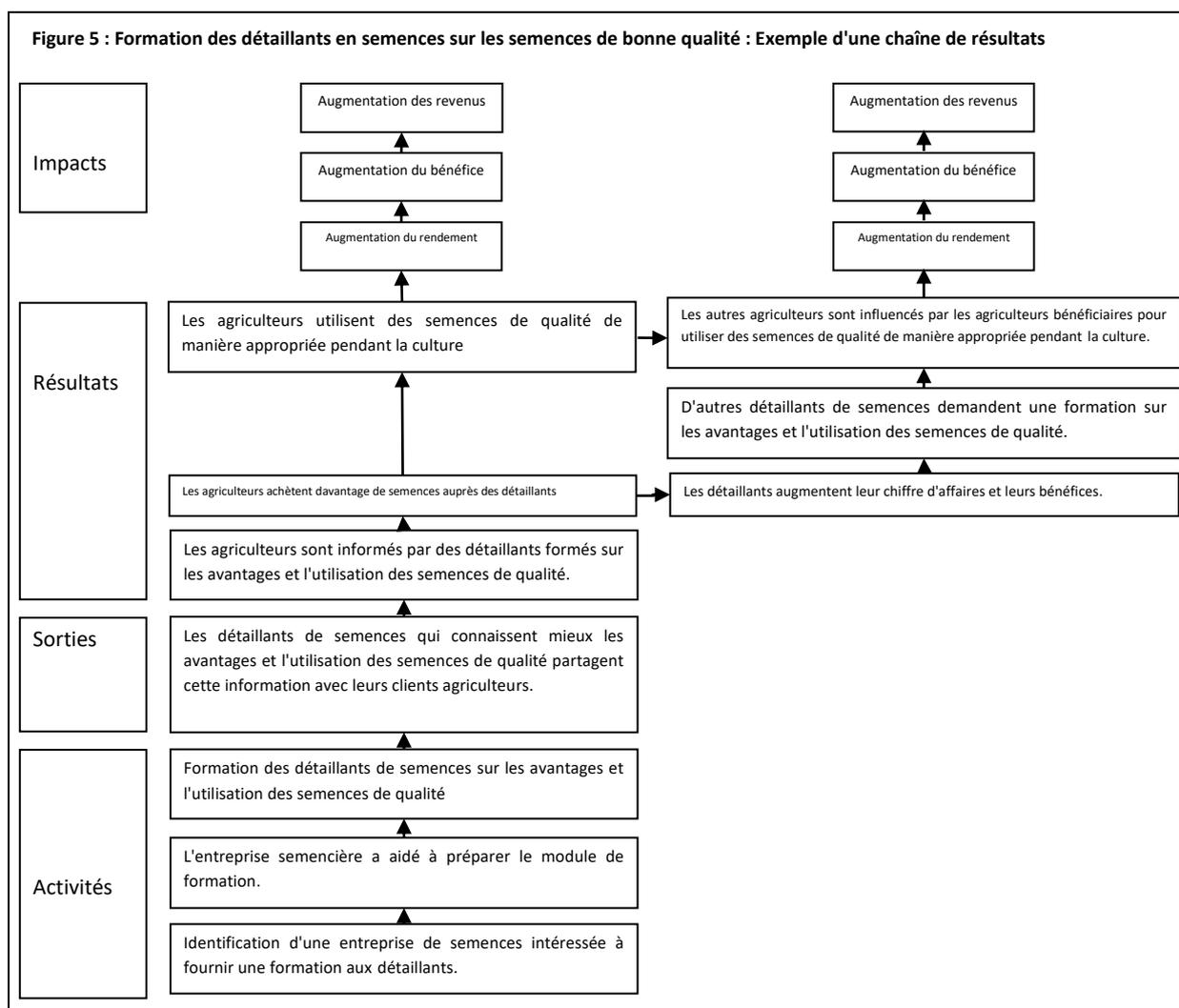
Prenons l'exemple d'un hypothétique programme X qui travaille dans divers secteurs agricoles pour augmenter le revenu des agriculteurs ruraux. Les recherches du Programme X ont indiqué que l'une des causes sous-jacentes des faibles revenus est la faible productivité. Le personnel pense que la productivité est faible parce que les agriculteurs manquent de connaissances sur les semences à utiliser et sur le moment où il faut les semer.

Pour y remédier, le Programme X s'associe à un semencier pour former les détaillants en semences aux avantages et à l'utilisation de semences de bonne qualité, en espérant que les détaillants en semences transmettront ces informations aux agriculteurs. La **figure 4** présente une illustration simplifiée des rôles que jouent les différents acteurs dans l'intervention prévue. Le Programme X pense qu'en impliquant une entreprise de semences avec une incitation commerciale pour former les détaillants de semences, la durabilité et l'échelle pourraient être atteintes.



¹ Les termes " chaîne de résultats " et " logique de programme " sont utilisés tout au long de ce document pour désigner le même concept - également connu sous d'autres noms, tels que " modèle causal ".

La figure 5, ci-dessous, montre la chaîne de résultats de cette intervention, dans le type de format requis par la norme DCED. Bien que simplifiée à des fins d'illustration, elle montre comment ces diverses activités sont censées conduire à l'atteinte de l'objectif souhaité, en commençant par les intrants, puis les extrants, les résultats et enfin les impacts (de bas en haut, dans cet exemple).



Les chaînes de résultats sont un outil de gestion et doivent être mises à jour régulièrement, à la lumière des enseignements tirés et de l'évolution des circonstances du marché. En mesurant le changement à chaque niveau de la chaîne de résultats, le personnel peut voir ce qui fonctionne, identifier les endroits où les résultats attendus ne se produisent pas et prendre des mesures correctives si nécessaire. Par exemple, si le personnel apprend que les maraîchers reçoivent des informations de la part des détaillants, mais n'utilisent pas de meilleures semences, cela suggère que les agriculteurs n'augmenteront probablement pas leurs revenus comme prévu. Une fois ce problème identifié, le personnel du programme peut mener une enquête plus approfondie. Ce processus peut révéler un autre facteur, qui n'avait pas été envisagé auparavant (par exemple, une augmentation récente du prix des semences), ce qui peut nécessiter un changement de stratégie du programme.

Articuler la chaîne de résultats au bon niveau de détail pour la première fois est un défi. Même si la logique est peut-être claire dans l'esprit des responsables et du personnel, l'écrire sur une feuille de

papier vierge peut être étonnamment difficile. Le faire en équipe peut s'avérer très utile pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde (littéralement).

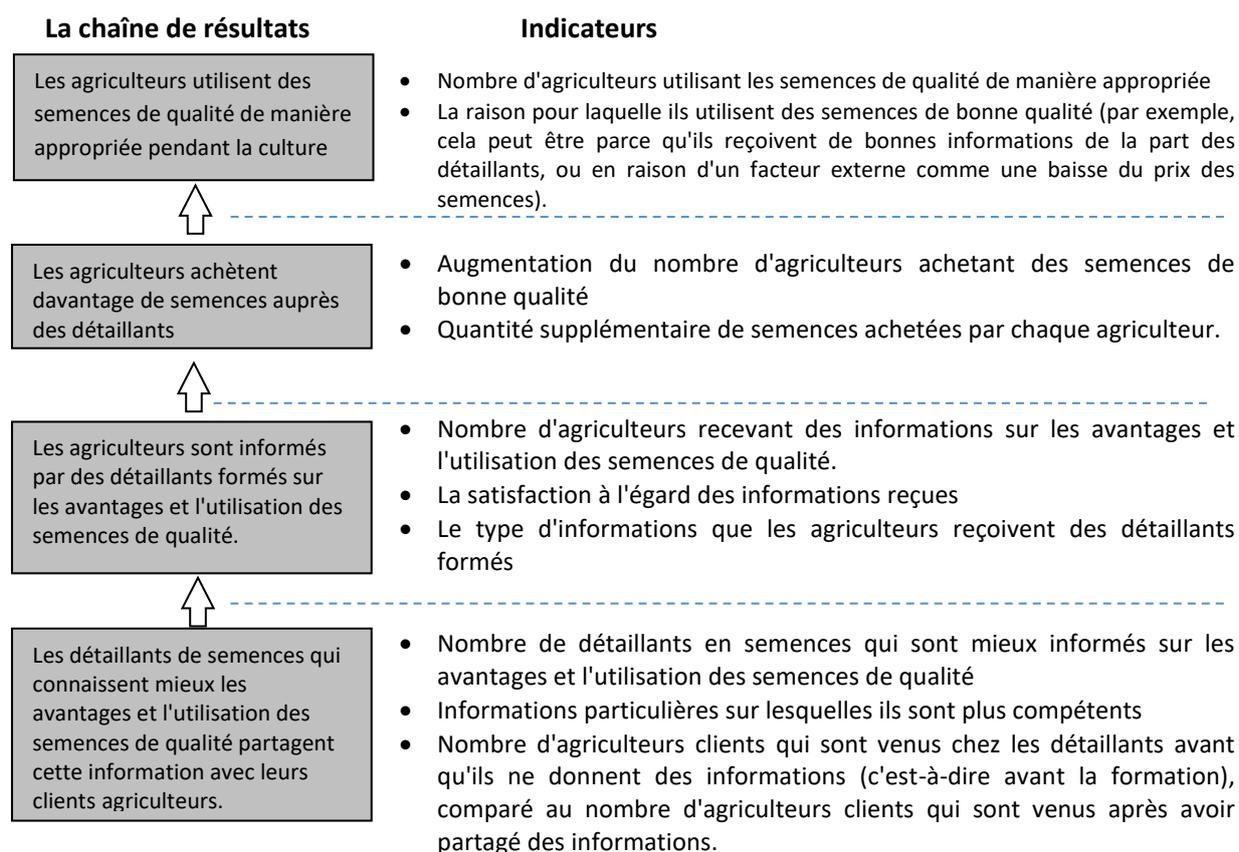
Le DCED a produit un [guide pour développer des chaînes de résultats](#), disponible en ligne.

3.2 Définir les indicateurs de changement, autres besoins d'information

La norme DCED exige que les programmes définissent un indicateur pour chaque case de la chaîne de résultats. En d'autres termes, une fois que les praticiens ont clarifié ce qu'ils attendent, ils doivent ensuite être clairs sur ce qu'ils mesureront, à chaque étape, pour vérifier si le changement attendu s'est produit.

Tous les indicateurs identifiés dans cette étape doivent être précis et mesurables dans le cadre du calendrier et du budget du programme ; ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs doivent également inclure des informations sur la probabilité de durabilité, c'est-à-dire que les changements décrits dans la chaîne de résultats se poursuivront après la fin du programme. Le **figure 6** montre quatre étapes de la chaîne de résultats mentionnée dans l'exemple ci-dessus, et suggère des indicateurs potentiels pour chaque changement.

Figure 6 : Définition des indicateurs de changement



Il est essentiel de planifier la collecte d'informations quantitatives et qualitatives pour comprendre pleinement l'impact d'un programme de développement du secteur privé. Les informations qualitatives sont particulièrement importantes pour évaluer la profondeur et la nature des changements, leur durabilité, et l'attribution entre les étapes de la chaîne de résultats. Par

conséquent, la norme DCED exige que "des informations qualitatives sur la manière et la raison des changements se produisent soient définies pour chaque intervention." (Point de contrôle 2.2)

Des indicateurs communs à différents programmes peuvent permettre aux donateurs d'agréger les résultats de divers programmes, de démontrer les résultats à leurs parlements, et potentiellement de comparer la valeur de l'argent dans différents contextes. Par conséquent, la norme DCED recommande trois "indicateurs d'impact communs" que de nombreux programmes de développement du secteur privé pourraient évaluer : échelle, revenus et emplois. En tant qu'indicateurs d'"impact", ils font référence aux changements pour les personnes que le programme vise à aider, plutôt que pour les intermédiaires tels que les entreprises, les ONG ou les gouvernements.

Quels sont les indicateurs communs ?

- **Échelle** : Nombre de personnes bénéficiant du groupe cible
- **Revenu** : Revenu supplémentaire net généré
- **Emplois** : Création nette d'emplois supplémentaires



Photo : djembe/ 123RF Stock Photo

Cependant, ces indicateurs communs ne sont pas toujours appropriés. Dans certains cas, la chaîne de résultats entre les activités et les indicateurs communs peut être trop longue pour être évaluée de façon réaliste. Dans d'autres cas, différentes agences contribuent à différentes parties d'une solution, et il est difficile d'isoler l'impact d'un programme de manière significative. D'autres programmes peuvent ne pas viser à affecter tous les indicateurs communs ; par exemple, un programme peut travailler avec le secteur privé pour améliorer l'accès aux soins de santé plutôt que pour augmenter les revenus.

A tous les stades, la norme DCED préconise une approche pratique de la mesure des résultats. Par conséquent, si un programme a des raisons valables de ne pas évaluer les progrès par rapport à l'un des indicateurs communs, il doit clairement documenter ces raisons. Il doit également rechercher des indicateurs alternatifs qui peuvent être agrégés à travers le programme, aussi loin que possible dans la chaîne des résultats. L'auditeur en tiendra compte lors de l'évaluation du projet, et si la justification est acceptable, le projet peut toujours être conforme sans suivre les indicateurs communs.

Vous trouverez de plus amples informations dans le [guide du DCED pour l'élaboration d'indicateurs](#), qui suggère également d'autres indicateurs pertinents pour les programmes de développement du secteur privé.

3.3 Mesurer le changement attribuable

Une fois les indicateurs identifiés, les programmes doivent développer et suivre un système pour mesurer les changements attribuables à ces indicateurs à des intervalles sélectionnés. Cela commence généralement par un plan de mesure des résultats, contenant des éléments tels que ceux énumérés à droite.

Le programme doit mener des recherches de base, le cas échéant, pour établir le point de départ de l'indicateur avant que la valeur ne soit susceptible d'être affectée par la mise en œuvre du programme. Les indicateurs doivent être suivis à intervalles réguliers pendant toute la durée du programme, afin de détecter les changements.

Éléments d'un plan de suivi	
Changement	Définit "ce" que nous voulons voir changer.
Indicateur	Définit comment le changement est mesurable
Définition	Comment l'indicateur sera calculé ou défini.
Comment	Définit les outils qui peuvent être utilisés pour mesurer le changement
Qui	Définit les responsabilités
Lorsque	Définir des échéances pour évaluer les changements

Que se passe-t-il si un programme n'a pas collecté d'informations de base, mais qu'il veut quand même appliquer la norme ?

Il n'est pas toujours possible de collecter des informations de base, par exemple si le programme adopte la norme au milieu de sa mise en œuvre. Dans ce cas, le programme peut :

- i) Utilisez des données secondaires ;
- ii) Déterminer une base de référence à partir d'une recherche rétrospective ;
- iii) Utiliser les données d'autres régions présentant des caractéristiques

La norme exige que les programmes recueillent des informations de suivi pendant la mise en œuvre. Cela permet aux programmes de vérifier si les choses se déroulent comme prévu et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

D'éventuelles évaluations d'impact doivent être menées pour évaluer l'impact attribuable sur les bénéficiaires. Toutes les recherches (base de référence, suivi et évaluations d'impact) doivent être conformes aux bonnes pratiques établies. La mesure peut être gérée en premier lieu par le personnel du programme, ce qui

lui permet de tirer des enseignements de l'information et de l'utiliser. Un bon suivi aide les programmes à identifier la manière dont le changement s'opère, ce qui peut éventuellement se traduire par une recherche plus compacte de type enquête pour mesurer l'impact. La conception d'une recherche appropriée peut nécessiter une contribution externe supplémentaire, afin de se conformer aux bonnes pratiques. Cette expertise est normalement disponible dans le pays.

La figure 7 donne un exemple d'entretien hypothétique avec un agriculteur qui a reçu des informations de la part de détaillants formés (en utilisant le même exemple que celui présenté dans la figure 6 ci-dessus). Elle montre comment la collecte d'informations quantitatives et qualitatives peut éclairer la prise de décision du personnel du programme.

Figure 7 : Exemple d'un entretien approfondi

Mme Y est une maraîchère qui cultive des courges, en utilisant les graines qu'elle a conservées de l'année de culture précédente. L'année dernière, elle a remarqué que son voisin avait des rendements nettement supérieurs et a découvert qu'il avait récemment essayé une nouvelle variété de semences emballées, recommandée par un détaillant de semences bien informé. Mme Y s'est donc rendue chez le détaillant de semences qui lui a expliqué les avantages de l'utilisation de semences de qualité et lui a donné quelques conseils sur la manière de les utiliser. Mme Y dit cependant que, même si ses rendements ont considérablement augmenté, ils n'étaient toujours pas aussi élevés que ceux de son voisin. Elle a utilisé les semences emballées recommandées par le détaillant, mais elle n'a pas fertilisé sa terre avant de semer les graines car elle n'avait pas les moyens d'acheter l'engrais.

	2012 (avant)	2013 (après)
Terres cultivées	1/2 acre	1/2 acre
Coût des semences	Utilisé en propre	25 USD
Autres coûts	50 USD	50 USD
Rendement	1500 pièces	2500 pièces
Revenu des ventes	120 USD	210 USD
Profit	70 USD	135 USD

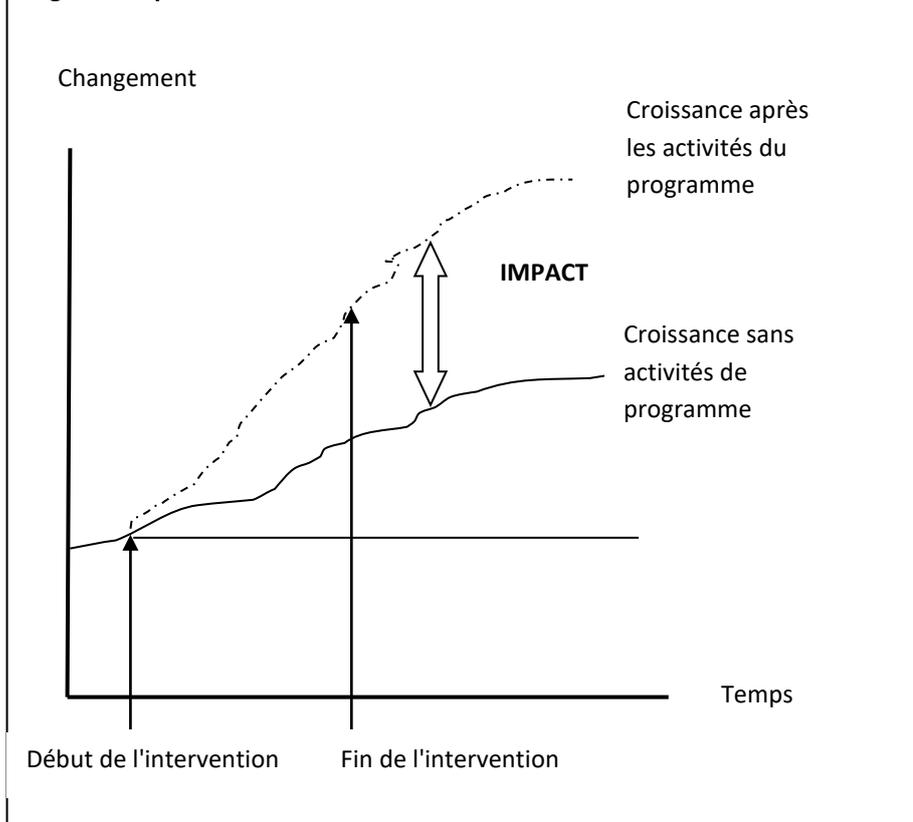
Le tableau montre le bénéfice de Mme Y avant et après s'être rendue chez le détaillant formé. Après avoir obtenu des résultats similaires lors d'entretiens avec d'autres agriculteurs, le personnel du programme peut utiliser ces informations pour étudier comment rendre l'engrais disponible à moindre coût.

Il est fortement recommandé que les programmes " triangulent " les informations qu'ils génèrent. En d'autres termes, le personnel doit utiliser différentes méthodes et sources pour valider et confirmer ses conclusions. Cela permettra d'obtenir des informations plus fiables que de s'appuyer sur une seule méthode ou source de données. Par exemple, les programmes peuvent compléter les données de l'enquête par des statistiques nationales sur les rendements, ou des discussions de groupe avec des groupes d'agriculteurs locaux.

Les [DCED Practical Guidance on Conducting Research](#) donnent un aperçu général des outils qui peuvent être utilisés - notamment les entretiens approfondis, les discussions de groupe, les études quasi-expérimentales et l'observation. Les [DCED Guidelines](#) donnent un aperçu plus général de la manière de se conformer à cet élément de la norme.

Tout en mesurant le changement (base de référence, suivi et évaluation d'impact), il est important d'établir ce qui est attribuable au travail du programme. Il est possible que les changements se soient produits de toute façon, ou qu'ils aient été provoqués par le travail d'une autre organisation. Il est même possible que de meilleurs résultats auraient pu être obtenus sans le programme. La figure 8, ci-dessous, illustre le défi : comment le personnel peut-il identifier la différence entre la ligne supérieure en pointillé (croissance après les activités du programme) et la ligne inférieure en trait plein (croissance sans les activités du programme) ? La norme DCED exige que les programmes

Figure 8 Impact attribuable



abordent cette question de l'attribution des étapes de la chaîne de résultats tout en mesurant le changement.

L'évaluation de la mesure dans laquelle les changements sont dus à une intervention ou à un programme est souvent un défi et, dans les programmes qui ont été audités, c'est souvent l'un des domaines les plus faibles des systèmes de mesure des résultats. Les méthodes permettant d'évaluer l'attribution ne sont pas toujours suffisantes, ou bien la conception ou la mise en œuvre de l'évaluation présentent des faiblesses, par exemple des groupes de contrôle défectueux ou une analyse causale

insuffisamment robuste - ce qui peut inclure des informations qualitatives insuffisantes pour évaluer la raison des changements survenus, ou l'utilisation de questions de rappel pour établir la ligne de base longtemps après le début de l'intervention.

Il existe toute une série de techniques pour aborder l'attribution. La méthode choisie dépendra des circonstances individuelles ; il est plus facile de développer une "histoire" crédible et solide dans certains types d'intervention que dans d'autres. L'introduction d'une nouvelle technologie, par exemple, peut entraîner des changements qui sont clairement attribuables à cette technologie. Si le programme encourage les agriculteurs à se tourner vers une nouvelle culture qui n'était pas pratiquée auparavant dans la région, alors tous les bénéfices de cette culture sont susceptibles d'être attribués au programme. En revanche, l'attribution des changements de comportement aux cours de formation peut s'avérer difficile et nécessiter des techniques plus sophistiquées.

La chaîne de résultats est un point de départ pour évaluer l'attribution. En évaluant les changements attendus à chaque niveau, le programme peut construire une histoire d'attribution plausible. Dans l'exemple ci-dessus, illustré à la figure 5, l'intervention a été conçue pour permettre aux maraîchers d'améliorer leurs rendements et donc d'augmenter leurs bénéfices. Si les bénéfices augmentent, mais que les rendements restent les mêmes, l'augmentation des bénéfices ne peut probablement pas être attribuée aux activités du programme. Il est plus probable qu'elle soit due à d'autres facteurs, tels que l'augmentation du prix des légumes sur le marché ou la réduction du coût des intrants. Le test clé posé par la norme DCED est de savoir si l'approche adoptée par le programme convaincrat un observateur raisonnable mais sceptique.

3.4 Capturer les changements plus larges dans le système ou le marché

Traditionnellement, les programmes visent à améliorer directement la vie des bénéficiaires. Par exemple, ils peuvent distribuer des semences, fournir des soins de santé ou parrainer l'éducation. Toutefois, ce type d'aide est limité ; il ne profite qu'au bénéficiaire direct. En outre, elle est souvent non durable, car elle cesse lorsque le projet prend fin.

En réponse à ce défi, les programmes de développement du secteur privé cherchent souvent à créer un "changement systémique". Il s'agit d'un changement dans les systèmes, tels que les marchés, le gouvernement ou la société civile. Le changement systémique peut avoir un impact plus important que l'aide directe, car il profite à des personnes qui n'ont pas eu de contact avec le programme. Il a plus de chances d'être durable, car il dépend de multiples acteurs du système, plutôt que d'entreprises individuelles.



Photo : irynarasko/ 123RF Stock Photo

La plupart des approches traditionnelles de la mesure des résultats négligent cependant les changements plus larges sur le marché, alors que c'est souvent là que se trouvent les impacts et les échelles les plus impressionnantes. La norme DCED invite donc les programmes à s'efforcer de saisir ces changements plus larges afin de ne pas sous-évaluer leurs réalisations. La mesure du changement systémique est l'un des aspects les plus difficiles de la mise en œuvre du Standard. Plusieurs facteurs rendent cette tâche difficile. Par exemple, il n'existe pas de définition reconnue du changement systémique qui permette aux financeurs et aux responsables de la mise en œuvre de faire facilement la distinction entre ce qui relève du changement systémique et ce qui relève, par exemple, de la croissance naturelle des entreprises. Souvent, les programmes qui aspirent à promouvoir le changement systémique n'ont pas établi leur propre définition ou défini leur approche pour mesurer le changement systémique. Le changement systémique concerne d'autres acteurs du marché, avec lesquels le programme ne travaille pas directement, qui changent et il est difficile de prévoir comment ces acteurs peuvent changer et quel peut être l'impact sur les bénéficiaires. Enfin, on pense souvent que le changement systémique se produit au-delà des périodes habituelles de mise en œuvre des programmes (trois ou cinq ans), mais très peu d'activités de suivi et d'évaluation sont prévues au-delà.

Le DCED a produit des conseils sur l'[évaluation du changement systémique](#). Ces conseils invitent les programmes à articuler le type de changements qu'ils attendent et à documenter le chemin de causalité vers ces changements. Il reconnaît les défis de telles évaluations, et le besoin d'une analyse plus approfondie dans ce domaine. Des études de cas récentes, comme celles de [GEMS1 au Nigeria](#), du [Market Development Facility à Fidji](#) et de [Samarth-NMDP au Népal](#), ont commencé à combler cette lacune.

3.5 Suivi des coûts et de l'impact

La norme demande aux programmes d'indiquer leurs coûts annuels et cumulatifs, afin que leurs réalisations puissent être mises en perspective. Par exemple, on peut s'attendre à ce qu'un programme plus important et plus coûteux obtienne de meilleurs résultats et une plus grande échelle. La norme suggère également que les programmes séparent les coûts par composantes majeures, afin de fournir des informations de gestion utiles. Le DCED a publié des conseils sur le [suivi des coûts](#).



Photo : Witthaya Phonsawat / freedigitalphotos.net

La norme demande également aux programmes de garder trace de tous les résultats (qualitatifs et quantitatifs) afin de pouvoir les utiliser pour rendre compte de leur impact (voir ci-dessous).

3.6 Rapport sur les coûts et les résultats

La norme demande aux programmes de rendre compte des coûts et des résultats au moins une fois par an, afin qu'ils puissent être communiqués au sein de la communauté interne liée au programme (donateur, personnel de gestion, personnel du programme) et à la communauté externe si cela est jugé approprié. Notez que le DCED ne publiera pas les données de résultats générées par les programmes participants, sans autorisation préalable. Le DCED a produit des [conseils sur la communication des résultats](#).

3.7 Gérer le système pour la mesure des résultats

Le système de mesure des résultats doit être utilisé pour la gestion du programme, et être intégré dans la prise de décision quotidienne. Un programme qui a soigneusement développé des chaînes de résultats et méticuleusement mesuré et attribué des indicateurs ne sera pas conforme à la norme DCED si le personnel du programme n'utilise pas ces informations pour apprendre et améliorer son travail.

Cela exige un engagement réel de la part des cadres supérieurs. La mesure des résultats doit être considérée comme une priorité, et le personnel doit y consacrer le temps et les ressources nécessaires. La culture de l'organisation doit soutenir l'honnêteté et la réflexion, permettant au personnel de partager et d'apprendre des échecs comme des succès. Le développement d'une culture d'apprentissage est un défi et nécessite généralement le soutien des responsables au plus haut niveau. Le personnel doit recevoir les bonnes incitations. Par exemple, ils ne doivent pas être pénalisés pour des échecs qui sont hors de leur contrôle. Ils ne doivent pas non plus être implicitement encouragés à exagérer les impacts ou à ajuster leurs calculs pour donner une image déformée des résultats. Il est préférable pour le personnel de tirer les leçons d'un échec que de communiquer des résultats trop optimistes.

La norme DCED invite également les programmes à allouer des ressources financières et humaines suffisantes au système de mesure des résultats, afin qu'il puisse être maintenu et développé. L'investissement le plus important n'est souvent pas dans du personnel supplémentaire ou

spécialisé, mais dans le temps consacré par la direction à clarifier la logique du programme et à tirer des enseignements du processus de mesure des résultats. La norme DCED n'est donc pas seulement un moyen de démontrer les résultats, mais d'améliorer l'efficacité du programme. Le DCED a produit des [conseils sur la gestion du système de mesure des résultats](#).

4 Audits par rapport à la norme DCED

Les programmes qui appliquent les éléments de la norme DCED peuvent choisir de se soumettre à un audit facultatif. Il s'agit d'une évaluation externe et objective de la mesure dans laquelle le système de mesure des résultats répond aux points de contrôle de la norme DCED. Il est effectué par des auditeurs approuvés par la DCED.

Si un programme obtient un score supérieur à 85% sur les points de contrôle "obligatoires", il est [répertorié sur le site web](#) comme ayant atteint ce score. Les résultats restent confidentiels à moins que le programme ne choisisse de les rendre publics ; à ce jour, presque tous les programmes ayant obtenu plus de 85 % ont accepté que le DCED publie leur rapport d'audit sur le site web.



Image : Stuart Miles/ freedigitalphotos.net

Un audit améliore la crédibilité des résultats auto-déclarés, car les auditeurs vérifient si le système peut générer des informations fiables sur les résultats. Les donateurs, les gouvernements bénéficiaires et les évaluateurs peuvent ainsi être rassurés quant à la qualité des données de suivi des programmes appliquant la norme DCED. C'est mieux (et moins cher) que l'approche traditionnelle par laquelle un consultant externe essaie de reproduire le processus de mesure des résultats - et conclut souvent qu'il n'y a pas assez de données de base pour pouvoir générer des conclusions définitives.

Un programme désireux de se soumettre à un audit doit d'abord commander un examen préalable à l'audit par un consultant qui peut mettre en évidence les domaines du système de mesure des résultats qui nécessitent une attention particulière. Si cet examen révèle que le système fonctionne bien, le programme est alors invité à contacter le secrétariat de la DCED pour explorer les prochaines étapes. Entre-temps, vous trouverez de nombreux documents, y compris des [exemples de termes de référence](#) que les programmes peuvent utiliser pour commander un audit, et les [leçons tirées des audits réalisés à ce jour](#), sur le site www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/auditing-the-monitoring-system .

5 Nouvelles études de cas sur la norme DCED

Ce chapitre résume les études de cas récentes sur l'application de la norme DCED dans la pratique. Il se concentre sur les éléments que le chapitre précédent a identifiés comme des faiblesses : gestion, attribution et changement systémique. Ce chapitre ne donne qu'un aperçu des informations fournies dans l'étude de cas complète. Si le sujet vous intéresse, suivez les liens fournis pour obtenir plus d'informations, des conseils et des exemples pratiques. De nombreuses autres études de cas sont disponibles sur le [site Web du DCED](#).

5.1 Utilisation de la norme DCED dans la gestion

5.1.1 Construire une culture d'apprentissage - le cas du Market Development Facility à Fidji, par Aly Miehlbradt

L'expérience a montré qu'une culture d'apprentissage est le fondement d'un système efficace de mesure des résultats. L'établissement et le maintien d'une culture d'apprentissage dans un programme nécessitent des stratégies explicites et un engagement constant. Cette étude de cas décrit l'expérience du Market Development Facility (MDF) dans le développement d'une culture d'apprentissage. Elle se concentre sur les attitudes et les comportements au cœur de la culture organisationnelle du MDF et sur la manière dont les responsables du MDF les ont influencés pour établir des normes efficaces dans l'organisation. Le cœur de l'étude de cas est une série d'entretiens menés avec les responsables, le personnel et le donateur du MDF, dans lesquels ils décrivent dans leurs propres mots la culture organisationnelle du MDF, son fonctionnement, la manière dont ils l'ont développée et les avantages qu'elle présente pour eux et pour le programme. Vous trouverez ci-dessous l'un des conseils tirés de l'étude de cas.

Vous pouvez télécharger l'[étude de cas](#) complète en ligne.

De Hr.icio, WikiMedia



Conseil rapide : Utilisez les "Scrums" pour promouvoir l'apprentissage

Pour favoriser les discussions fréquentes au sein de l'équipe, MDF a introduit les "mêlées". Le terme "mêlée" vient du rugby. Il s'agit d'une formation où les membres de l'équipe de rugby sont serrés les uns contre les autres, tête baissée, et travaillent ensemble pour prendre possession du ballon (photo de gauche). Les "mêlées" sont désormais utilisées comme outil de gestion d'entreprise pour aider les responsables à mener à bien des projets complexes en améliorant le travail en équipe, la communication et la coordination. MDF s'est inspiré de cette pratique en introduisant des réunions d'équipe courtes et fréquentes pour discuter de l'avancement et coordonner le travail. En MDF, le terme a évolué pour décrire toute réunion courte visant à discuter d'une idée, d'une constatation ou d'une intervention. Visitez youtu.be/I55fvYbjyQ pour voir à quoi ressemble une mêlée et pour entendre Dharmen Chand, conseiller commercial du MDF, décrire comment elles ont été introduites et comment elles ont évolué.

5.1.2 Utilisation des informations sur les résultats dans la gestion des programmes - Le cas de Samarth-NMDP au Népal, par Aly Miehlbradt

L'utilisation efficace de l'information pour aider à gérer un programme permet à l'équipe du programme de s'appuyer sur ce qui fonctionne et de modifier ou d'abandonner ce qui ne fonctionne pas. Cette adaptation est essentielle pour garantir que le programme maximise les impacts positifs à long terme dans les limites du temps et de l'argent disponibles. Cependant, de nombreux programmes ont du mal à analyser et à utiliser efficacement les informations qu'ils recueillent. Ce cas décrit le système que Samarth Nepal Market Development Program (Samarth-NMDP) a développé pour analyser les informations sur les résultats et les utiliser pour ajuster les interventions et les stratégies. Le cas illustre ce système en expliquant l'expérience de Samarth-NMDP dans l'adaptation de sa stratégie dans le secteur de la mécanisation agricole au Népal.

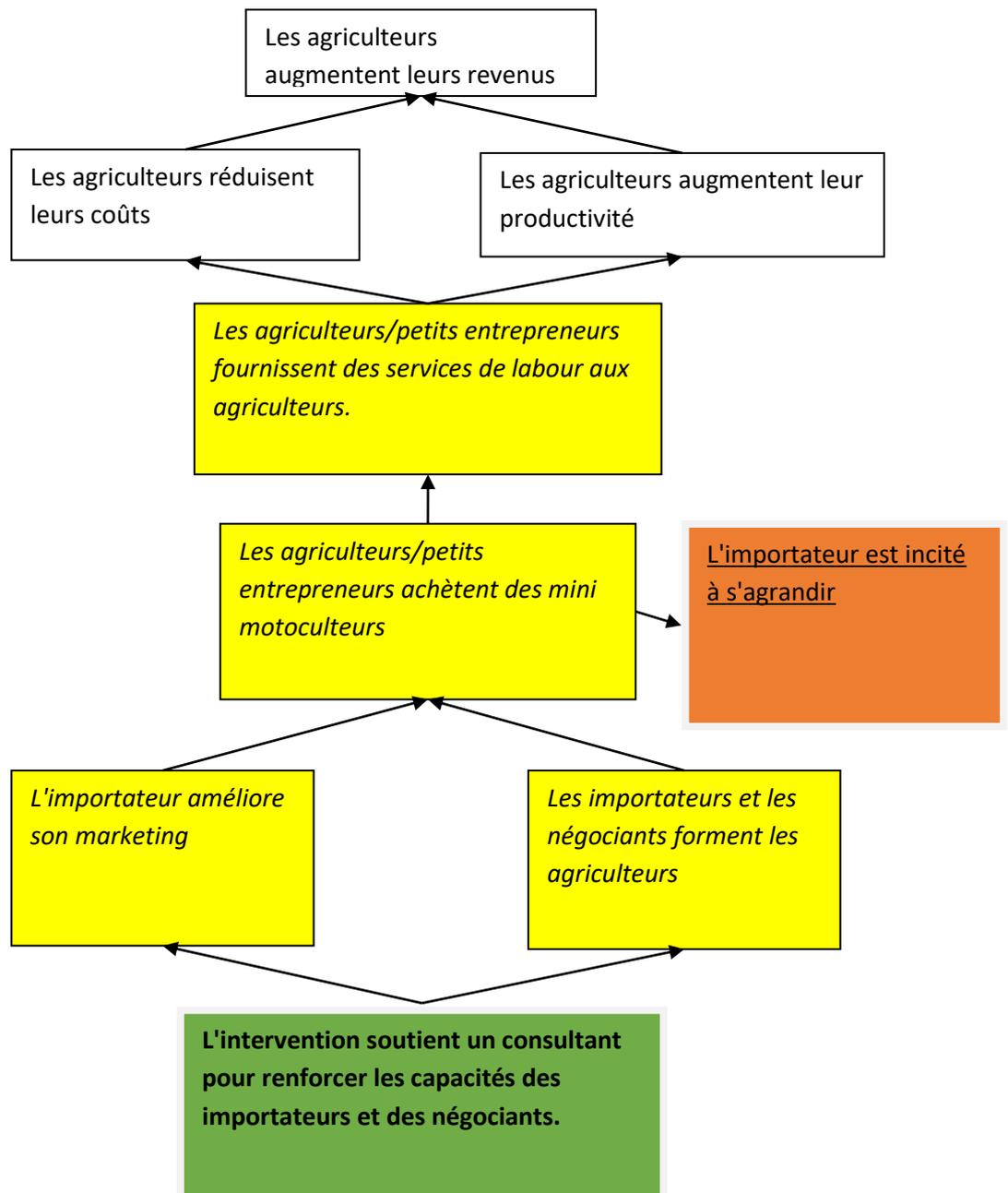


Figure 9

Le cas inclut également des outils spécifiques que Samarth-NMDP utilise dans son système, comme le codage couleur des chaînes de résultats pour montrer la progression du programme, illustré dans la Figure 9. Le codage couleur est un outil qui permet de visualiser clairement la progression du changement dans une chaîne de résultats. A Samarth, les chaînes de résultats sont codées à l'aide de "feux tricolores". Le classement est une évaluation du changement réel pour chaque case de la chaîne de résultats par rapport au changement attendu pour cette case à ce jour. Pour permettre la visualisation en impression noir et blanc, des changements de police sont également utilisés pour distinguer les niveaux.

- Le vert indique un changement égal ou supérieur aux attentes. (Texte en gras)
- Le jaune indique que des changements se produisent, mais pas dans la mesure prévue. (Texte en italique)
- Le rouge indique une absence de changement ou un changement négatif. (Texte souligné)
- La case blanche indique que le changement n'est pas encore prévu (pas de police spéciale).

Samarth souligne qu'une boîte rouge n'est pas un signe de mauvaise performance. Il s'agit uniquement d'une mauvaise performance si l'équipe ne parvient pas à identifier les boîtes rouges et à y répondre.

L'étude de cas comprend d'autres conseils pratiques tirés de l'expérience de Samarth, ainsi que des entretiens vidéo avec les membres de l'équipe. Vous pouvez télécharger l'[étude de cas](#) complète [en ligne](#).

5.1.3 Évaluer l'attribution : Un cadre pratique pour la sélection de méthodes d'attribution appropriées, par Hans Posthumus et Phitcha Wanitphon

Mesurer l'impact des programmes de développement du secteur privé est important mais aussi difficile. Ce document d'orientation donne une vue d'ensemble des méthodes d'attribution les plus courantes, et offre des conseils sur la manière de sélectionner la méthode d'attribution la plus appropriée à la diversité des interventions et à leur contexte. Il comprend un diagramme de flux, énumérant les options et les facteurs pour aider les programmes à choisir entre les méthodes d'attribution. Ce document documente également comment quatre programmes ont sélectionné et mis en œuvre quatre méthodes d'attribution différentes.

Vous pouvez télécharger le [document d'orientation](#) complet en ligne.

Différentes méthodes d'attribution

L'étude de cas fournit un cadre qui aide les programmes à choisir entre différentes méthodes d'évaluation de l'attribution. Les méthodes mentionnées dans le cadre sont les suivantes :

- **Étude avant et après avec opinion.** Dans certains cas, l'attribution peut être évaluée par le biais d'une simple étude avant et après, tout en recueillant l'opinion des informateurs clés sur les raisons des changements. Cette méthode est particulièrement utile lorsque peu de facteurs influencent le résultat, ou lorsque ces facteurs peuvent être mesurés et contrôlés par le programme. Un cas d'utilisation d'une étude avant et après par MDF Fiji est [disponible pour téléchargement](#).
- **Conception quasi-expérimentale.** Le plus souvent, des facteurs externes affectent le résultat mesuré. Par exemple, le rendement peut être affecté par le temps, un autre programme de développement ou les types de sol. Dans ce cas, une étude avant/après est insuffisante, et il peut être préférable d'utiliser un plan quasi-expérimental. Un plan quasi-expérimental exige qu'un groupe de comparaison soit identifié avant le début de l'intervention, et que leur statut soit mesuré avant et après l'intervention. Les changements dans le groupe de comparaison peuvent être comparés aux changements dans le groupe de traitement, pour voir si le groupe de traitement a bénéficié de l'intervention. Une étude de cas où cette méthode a été utilisée par Samarth-NMDP est [disponible pour téléchargement](#).
- **Groupes de comparaison.** Cette approche est utilisée lorsqu'il est impossible d'identifier un

groupe de comparaison approprié avant le début de l'intervention. Par exemple, elle peut être utilisée pour évaluer l'impact des fournisseurs d'intrants, car vous ne pouvez pas savoir qui achètera (ou n'achètera pas) les graines avant le début de l'intervention. Dans cette méthode, les répondants sont répartis dans le groupe de traitement ou de comparaison vers la fin de l'intervention, et non au début. Une étude de cas où cette méthode a été utilisée par Propcom est [disponible pour téléchargement](#).

- **Comparer les tendances.** Dans certains cas, aucun groupe de comparaison n'est disponible - peut-être parce que tous les groupes pertinents sont affectés par l'intervention. Si tel est le cas, et si les données disponibles sont suffisantes, une analyse des tendances peut être réalisée pour évaluer si l'intervention a entraîné des changements attribuables.
- **Les évaluations d'impact sectoriel.** Dans certains cas, un programme peut mener plusieurs interventions qui ciblent toutes le même groupe de personnes. Cela crée des défis supplémentaires lors de l'évaluation de l'attribution, car les utilisateurs sont susceptibles de bénéficier de plus d'une intervention, et il est plus difficile de trouver un groupe de comparaison approprié. Une étude de cas sur la façon dont l'ALCP Georgia a relevé ces défis est [disponible pour téléchargement](#).

5.2 Évaluer le changement systémique

5.2.1 Mesurer le changement systémique - le cas de GEMS1 au Nigeria, par Nabanita Sen et Wafa Hafiz

Les programmes de développement visent à créer des changements qui continueront à apporter des avantages à leurs populations cibles au-delà de la période du projet. Pour ce faire, les programmes sont conçus pour rendre les changements non seulement durables mais aussi systémiques. Un changement est systémique lorsqu'il s'attaque aux causes sous-jacentes de la performance du système de marché, ce qui permet d'obtenir un meilleur fonctionnement du système de marché. Il peut être difficile d'évaluer les progrès réalisés pour rendre les changements systémiques et de mesurer les résultats de ces changements systémiques. Ce cas décrit comment le programme GEMS1 a évalué les changements systémiques et les résultats de ces changements pour un modèle commercial innovant dans la finition des aliments pour le bétail.



Vous pouvez télécharger le [document d'orientation](#) complet en ligne.

Les défis de l'évaluation du changement systémique

Cette étude de cas présente six défis auxquels GEMS1 a été confronté lors de l'évaluation du changement systémique, et décrit comment GEMS1 les a relevés. Ces défis sont les suivants

1. **Définir les agriculteurs directs et indirects.** Comme l'a montré le chapitre 4 de ce Reader, les programmes ne parviennent souvent pas à définir le changement systémique de manière à pouvoir le mesurer. En définissant les agriculteurs " directs " et " indirects ", le programme

GEMS1 a clairement indiqué quels agriculteurs avaient bénéficié des changements systémiques.

2. **Évaluer si d'autres entreprises s'y joignent.** On s'attend souvent à ce que le changement systémique se fasse par "crowding in". C'est le cas lorsque des entreprises, ou d'autres acteurs du marché, copient les nouveaux modèles d'entreprise ou les nouveaux comportements introduits par le programme. L'étude de cas montre comment GEMS1 a identifié et interviewé ces entreprises.
3. **Identifier les agriculteurs indirects (copieurs).** GEMS1 a décidé d'identifier les agriculteurs indirects en obtenant des informations des agriculteurs directs. En d'autres termes, les agriculteurs qui ont bénéficié directement de l'intervention ont été interrogés pour savoir s'ils connaissaient d'autres agriculteurs qui avaient copié leurs pratiques. GEMS1 a ensuite mené une enquête auprès de 55 de ces "agriculteurs copieurs".
4. **Mesure des avantages pour les agriculteurs indirects (copieurs).** GEMS1 a fait une évaluation séparée sur les agriculteurs copieurs pour mesurer le changement attribuable pour eux, au lieu de supposer qu'ils obtiendraient le même impact que les agriculteurs directs.

5.2.2 Définir et peupler les voies du changement systémique : Orientation stratégique du MDF, par Aly Miehbradt

En mars 2014, le Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise a organisé un atelier réunissant des praticiens expérimentés pour discuter du changement systémique et, en particulier, de la manière d'évaluer les progrès accomplis dans sa mise en œuvre. L'une des principales recommandations était qu'un programme devrait définir une "trajectoire" décrivant les changements systémiques attendus et la manière dont le programme influencera ces changements. Cette trajectoire attendue peut ensuite être utilisée comme base pour suivre les progrès.

Ce cas montre comment le Market Development Facility (MDF) relève les défis de la définition des changements systémiques attendus dans les secteurs qu'il cible, de la définition des voies vers le changement systémique et de l'utilisation de ces voies comme base pour le suivi des progrès vers les changements définis. Le MDF utilise son cadre de changement systémique dans les cinq pays où il opère : Fidji, Timor-Leste, Pakistan, Sri Lanka et Papouasie-Nouvelle-Guinée. Le cas est illustré par des exemples tirés des Fidji, car c'est le pays où le MDF travaille depuis le plus longtemps.

La figure 10 montre comment les marchés devraient évoluer d'un "état initial" à un "état élevé attendu". Ces changements systémiques sont décrits à l'aide de six paramètres clés : l'autonomie, la durabilité, la résilience, l'inclusivité, l'échelle et l'autonomisation économique des femmes. Sur la base de sa connaissance du système de marché et de sa stratégie sectorielle, le MDF prévoit l'ampleur des changements systémiques qu'il espère pouvoir catalyser dans les deux ans suivant la fin du programme. Le MDF évalue les progrès réalisés le long de ces voies dans le cadre de son suivi régulier et de la mesure de ses résultats, en résumant périodiquement les changements observés et l'influence du MDF sur ceux-ci selon les six paramètres.

Ce processus aide MDF à décortiquer les changements systémiques qu'il vise à influencer, afin de décrire succinctement sa vision du changement systémique, d'analyser les progrès et de communiquer les résultats. En même temps, le cadre et la discipline qui l'entoure aident le MDF à considérer les progrès réalisés dans les aspects clés du changement systémique, en évitant le piège

de se concentrer sur un aspect et d'ignorer les autres. Les responsables et le personnel du MDF indiquent que le cadre leur fournit une plateforme claire pour discuter concrètement des changements systémiques que les multiples interventions visent à influencer, leur permettant ainsi d'analyser et d'améliorer plus efficacement leurs stratégies sectorielles à la lumière des défis rencontrés et des progrès réalisés.

Vous pouvez télécharger l'étude de cas complète [en ligne](#).



Figure 10 - Parcours de changement systémique du MDF

6 Étapes pratiques de la participation

6.1 Pour commencer

Bien que chaque programme suive son propre chemin vers la conformité avec la norme DCED, il existe quelques étapes communes dans le processus :

1. **Intérêt initial/sensibilisation** : Dans un premier temps, il est essentiel pour les programmes d'avoir un aperçu initial de ce qu'est le Standard DCED et pourquoi il serait pertinent dans leur travail. Certains praticiens trouvent utile de lire les documents disponibles sur le site web, d'autres apprennent des programmes pairs, et d'autres encore assistent à des événements pour se familiariser avec le standard DCED. Veuillez consulter le site web ou contacter le DCED à l'adresse Admin@Enterprise-Development.org pour obtenir des informations sur les prochains séminaires ou formations.



2. **Compréhension totale de ce qui est requis** : Il est important que les praticiens comprennent parfaitement les différents éléments de la norme, la raison d'être de chaque point de contrôle et la manière de satisfaire aux critères de conformité. Le DCED propose une série de conseils et d'exemples sur la manière d'assurer la conformité avec la norme. Plusieurs formations sont

également organisées tout au long de l'année pour soutenir les programmes dans leur initiative de mesure des résultats.

3. **Mise en œuvre** : Certains programmes s'orientent vers la mise en œuvre en utilisant le soutien offert par le site web DCED, et d'autres obtiennent un soutien direct de la part de consultants qui ont une expérience pratique de l'utilisation du Standard. Les programmes disposant déjà d'un système de mesure des résultats doivent procéder à une première analyse des lacunes, afin de montrer dans quelle mesure leur système actuel est proche des exigences du standard DCED. En fonction des ressources disponibles, certains programmes ont également trouvé utile de "tester" initialement le Standard dans quelques secteurs avant de l'appliquer à tous les portefeuilles.
4. **Examen préalable à l'audit** : Avant de se soumettre à un audit complet, il est recommandé que les programmes commandent un audit de revue pré-audit par un consultant ayant une expérience du standard DCED, afin de vérifier s'ils ont mis en place le système requis et, dans le cas contraire, d'identifier les étapes manquantes. Les programmes qui ont jusqu'à présent entrepris un examen de pré-audit l'ont trouvé particulièrement utile, car il leur permet de se préparer à l'audit complet et d'obtenir des recommandations externes sur les mesures essentielles qu'ils doivent prendre pour améliorer leur système de mesure des résultats.
5. **Audit complet** : Un audit complet implique une évaluation externe et objective du système de suivi utilisé dans le programme - ou pour les nouveaux programmes, une évaluation du système en place (mais pas encore utilisé). Il est mené par des auditeurs approuvés par le DCED ayant une expérience de la norme. Un rapport d'audit est valable pendant deux ans, après quoi le programme doit être à nouveau audité avec succès pour conserver ce statut. [Consultez le site Web du DCED pour plus d'informations.](#)

Le principal coût de la mise en œuvre de la norme DCED est le temps des responsables de programme et de leur personnel. Mais étant donné que ce temps est investi pour obtenir une plus grande clarté sur la logique du programme, on peut dire qu'il ne s'agit pas de frais généraux, ni d'une partie du budget de mesure des résultats. Il s'agit plutôt d'une fonction essentielle du personnel du programme, dans sa volonté d'être plus efficace. Une expertise spécialisée ou une formation du personnel peut être nécessaire pour garantir que le système de mesure est pleinement fonctionnel et efficace. De même, un audit nécessite normalement quelques semaines de consultation (en fonction de la taille du programme).

6.2 Soutien offert par le DCED

Le DCED offre un éventail de soutien et de ressources aux programmes qui souhaitent appliquer le standard DCED. La quasi-totalité d'entre elles sont accessibles sur le site Internet de la DCED, à l'adresse www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard. Il s'agit notamment de

- [Directives de mise en œuvre](#). Le DCED a élaboré des directives de mise en œuvre pour chacun des éléments de la norme. Elles traitent de chaque point de contrôle et des critères de conformité, et expliquent ce qui est nécessaire pour respecter la norme DCED.
- [Une boîte à outils](#) avec des vidéos donnant un exemple travaillé d'un guide d'intervention ou d'un plan de suivi, avec des modèles téléchargeables.
- [Études de cas](#). Les études de cas donnent des exemples pratiques de la façon dont différents programmes travaillent pour atteindre le standard DCED.

- [Une carte](#) montrant tous les programmes dans le monde qui utilisent actuellement la norme - pour promouvoir les échanges locaux et la mise en réseau.
- [Des notes de passage d'audit](#), indiquant les principaux moyens de maximiser les scores d'audit, et les moyens de perdre des points.
- [Marché des consultants de la norme DCED](#). La place de marché des consultants sur le site Web répertorie les consultants qui ont de l'expérience dans la mise en œuvre de la norme DCED.
- [Offres d'emploi, cours de formation et événements dans le domaine de la DSP](#). Le site Web répertorie les offres d'emploi actuelles dans le domaine de la DSP (y compris la mesure des résultats), les cours de formation à venir du DCED et des prestataires privés, y compris ceux destinés aux débutants et aux utilisateurs plus avancés dans le domaine de la DSP et de la mesure des résultats.
- [Directives thématiques](#). Le DCED a élaboré des lignes directrices pour la mise en œuvre de la Norme dans les domaines suivants : fonds d'investissement, autonomisation économique des femmes, environnements touchés par des conflits et réforme de l'environnement des entreprises.
- [Bulletin d'information par courriel](#). Restez en contact en vous inscrivant à la newsletter à partir de la page d'accueil du site web. Vous pouvez également envoyer un courriel directement au DCED à l'adresse Admin@Enterprise-Development.org.