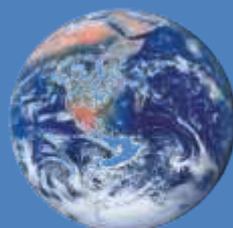


**LA NORME DCED POUR MESURER LES RÉSULTATS
DANS LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ**

POINTS DE CONTRÔLE ET CRITÈRES DE CONFORMITÉ

Version VIII, avril 2017



DCED

The Donor Committee for Enterprise Development



The Donor Committee for Enterprise Development

La norme DCED pour la mesure des résultats dans le développement du secteur privé

Version VIII, 3rd Avril 2017

Table des matières

INTRODUCTION	2
1. ARTICULER LA CHAÎNE DES RÉSULTATS	6
2. DÉFINITION D'INDICATEURS DE CHANGEMENT, AUTRES BESOINS D'INFORMATION.....	6
3. MESURER LE CHANGEMENT ATTRIBUABLE.....	7
4. CAPTURER 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	8
7. GÉRER LE SYSTÈME POUR LA MESURE DES RÉSULTATS.....	8
FEUILLE DE NOTATION POUR LA NORME DCED	9
DÉFINITIONS.....	16

Introduction

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.

La norme DCED en un coup d'œil

1. Articuler la chaîne des résultats
2. Définir les indicateurs de changement
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

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.

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 convaincrerait 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. En particulier, elle exige des programmes qu'ils articulent clairement la manière dont les activités du programme sont censées conduire à des réalisations, des effets et, finalement, à un impact sur le développement. Ce processus peut améliorer la conception et la gestion, ainsi que le suivi. 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.¹ Les donateurs, les

¹ Voir <https://www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/auditing-the-monitoring-system/#C2> pour les rapports d'audit disponibles.

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.² 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 réussir, 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 gestion et de mesure des résultats permet d'identifier les composantes qui fonctionnent et doivent être développées, et celles qui ne fonctionnent pas. Il peut rassembler des preuves qui serviront à l'élaboration de nouvelles approches.

Indicateurs d'impact communs

Tous les programmes et toutes les agences subissent une pression pour rendre compte des résultats qui ont été agrégés sur l'ensemble du portefeuille. Cela n'est possible que si quelques indicateurs communs sont définis et mesurés de manière cohérente. Les indicateurs choisis pour l'agrégation devraient, en principe, influencer la sélection, la conception et la mise en œuvre des programmes. Par conséquent, la définition de ces quelques indicateurs est largement fonction des priorités et de la culture de l'agence ou du programme individuel.

Un défi technique est que les indicateurs communs ne se trouvent souvent qu'au niveau de l'impact ; tous les programmes contribuent à l'impact, mais par des voies différentes. Le DCED a donc proposé trois indicateurs d'impact communs que de nombreux programmes de développement du secteur privé visent à influencer. Lors de l'audit, cependant, il n'y a aucune pénalité à ne pas utiliser les trois indicateurs suggérés ici, si le programme a documenté les raisons pour lesquelles ils ne sont pas appropriés, et mesure des indicateurs alternatifs aussi loin que possible dans la chaîne des résultats. L'essentiel est que les programmes soient en mesure d'agréger certains éléments de leurs résultats de manière crédible (ce qui est reflété en particulier dans le point de contrôle 2.3, ci-dessous).

Les trois indicateurs d'impact les plus courants sont l'**échelle**, le **changement net de revenu** et le **changement net d'emploi** ; de plus amples détails sont fournis dans la section des définitions à la fin de ce document. En tant qu'indicateurs d'"impact", ils se réfèrent 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.

² www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/implementing-the-dced-standard

Comment utiliser ce document

Les lecteurs qui ne connaissent pas la norme DCED, ou qui souhaitent avoir un aperçu rapide, devraient lire le résumé des pages 6-7. Ce résumé énumère chacun des sept éléments de la norme DCED et les "points de contrôle" qui résument les exigences minimales qui satisferaient les auditeurs pour chaque élément. Les points de contrôle étiquetés "Must" sont considérés comme nécessaires pour tous les programmes participants (et sont indiqués en vert) ; ceux étiquetés "Rec" (Recommended) sont conformes aux bonnes pratiques, mais peuvent être difficiles à respecter pour certains programmes à ce stade (indiqués en jaune). Ces recommandations pourraient devenir des "incontournables" à l'avenir, à mesure que le domaine de la mesure des résultats s'améliore.

Les lecteurs qui connaissent bien la norme, ou qui souhaitent faire auditer leur système de mesure des résultats, devraient lire la feuille de notation, qui commence à la page 8. Cette fiche de notation fournit plus de détails en énumérant les "critères de conformité" pour chaque point de contrôle, qui peuvent être utilisés par les auditeurs pour évaluer si le point de contrôle a été respecté ou non.

Autres sources d'orientation

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 du DCED, www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard. Cela inclut :

- [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 concret de guide d'intervention ou de plan de suivi, avec des modèles à télécharger.
- [Études de cas](#). Les études de cas donnent des exemples pratiques de la façon dont différents programmes travaillent pour atteindre la norme 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.
- [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](#). Le marché des consultants sur le site Web répertorie les consultants qui ont de l'expérience dans la mise en œuvre de la norme DCED.
- [Cours de formation](#). Le site Web répertorie les cours de formation à venir du DCED et de fournisseurs privés, y compris ceux destinés aux débutants et aux utilisateurs plus avancés.
- [Directives thématiques](#). Le DCED a élaboré des lignes directrices pour la mise en œuvre de la norme dans les fonds d'investissement, les environnements affectés par des conflits et la réforme de l'environnement des affaires.
- [Bulletin d'information par courriel](#). Restez en contact en vous inscrivant à la newsletter à partir de la page d'accueil du site. Vous pouvez également envoyer un courriel directement au DCED à l'adresse Admin@Enterprise-Development.org.

La norme DCED pour la mesure des résultats

1. Articulation de 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

No n.	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. Mesurer le 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 réalisée 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
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

Feuille de notation pour la norme DCED

Cette feuille de notation a été préparée pour présenter les critères de conformité selon lesquels les auditeurs évalueront un programme par rapport à chaque point de contrôle décrit dans le DCED Standard for Results Measurement. Au cours d'un audit, chaque critère de conformité sera noté, en fonction du degré de conformité du programme aux exigences. La notation sera basée sur l'examen d'une sélection de projets/interventions individuels au sein d'un programme, ainsi que sur le programme global. Les critères de conformité pour les points de contrôle ont été formulés de manière à évaluer les programmes en fonction de la mise en place des différents éléments, de leur qualité et de leur utilisation. Un score de 100 % lors d'un audit ne signifie pas qu'un programme dispose d'un système de mesure des résultats parfait, mais d'un système qui répond aux exigences de la norme DCED. Un score plus faible suggère que le système de mesure des résultats peut présenter des lacunes importantes. Tous les programmes ayant obtenu un score d'audit de plus de 85% sur les points de contrôle "obligatoires" sont répertoriés sur le [site web du DCED](#), avec le rapport d'audit principal si le programme a donné son accord. Si un programme n'a pas pour objectif de réaliser un changement systémique, par exemple, les points de contrôle pertinents seront marqués comme "non applicables" dans un audit, et par conséquent non notés.

1. Articulation des chaînes de résultats

Non.	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Score maximum
1.1	Une ou plusieurs chaînes de résultats appropriées, suffisamment détaillées et logiques sont articulées explicitement pour chaque intervention.	Une chaîne de résultats individuelle est développée et documentée pour chaque intervention.	10
		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.	5
		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.	5
1.2	Chaque chaîne de résultats d'intervention est soutenue par une recherche et une analyse adéquates.	Les hypothèses et les risques externes critiques qui peuvent affecter la réalisation des changements ont été identifiés et sont clairement documentés.	5
		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.	5

		Chaque chaîne de résultats d'intervention est étayée par des preuves claires et convaincantes qui démontrent le lien entre les changements décrits.	5
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.	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.	5
		Le personnel des programmes de niveau intermédiaire et supérieur utilise les chaînes de résultats pour guider son travail.	20
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 les circonstances du programme.	La ou les chaînes de résultats des interventions ont été revues au moins une fois par an.	20
1.5	Chaque chaîne de résultats d'intervention est soutenue par une recherche et une analyse adéquates sur le genre.	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.	5
1.6	Chaque chaîne de résultats est soutenue par des recherches et des analyses qui prennent en compte le risque de déplacement.	Le risque de déplacement a été pris en compte dans le développement de la chaîne de résultats.	10

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

Non.	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Score maximum
2.1	Il existe au moins un indicateur pertinent associé à chaque changement décrit dans la ou les chaînes de résultats.	Des indicateurs permettant de mesurer chaque changement dans la chaîne de résultats de chaque intervention sont définis.	5
		Les indicateurs permettant de mesurer les changements dans chaque chaîne de résultats des interventions sont spécifiques et pertinents.	5
2.2	Des informations qualitatives sur comment et pourquoi les changements se produisent sont définies pour chaque intervention.	Les informations qualitatives nécessaires pour comprendre comment et pourquoi les changements se produisent ont été définies pour chaque chaîne de résultats.	10
		Les besoins en informations qualitatives définis sont clairs, spécifiques et pertinents pour chaque intervention et suffisants pour permettre de comprendre en profondeur comment et pourquoi les changements se produisent.	20

2.3	Un petit nombre d'indicateurs au niveau de l'impact peuvent être agrégés à travers le programme.	Les indicateurs pour chaque chaîne de résultats de l'intervention comprennent des indicateurs d'impact communs ou des indicateurs alternatifs qui peuvent être agrégés au niveau de l'impact ou au niveau le plus proche possible.	20
2.4	Il existe des indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer la durabilité des résultats.	Des indicateurs permettant de mesurer la probabilité de durabilité des changements pour chaque chaîne de résultats de l'intervention sont définis.	5
		Les indicateurs permettant de mesurer la probabilité de durabilité des changements pour chaque chaîne de résultats de l'intervention sont spécifiques, mesurables et pertinents.	5
2.5	Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur comprend les indicateurs et la manière dont ils illustrent les progrès du programme.	Le personnel de programme de niveau intermédiaire et supérieur comprend les indicateurs pertinents pour la chaîne de résultats de chaque intervention.	10
2.6	Il existe des indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer les résultats différenciés selon le sexe.	Des indicateurs permettant de mesurer les changements, différenciés par sexe, dans chaque chaîne de résultats de l'intervention sont définis.	5
		Les indicateurs permettant de mesurer les changements, différenciés par sexe, dans chaque chaîne de résultats de l'intervention sont spécifiques, mesurables et pertinents.	10
2.7	Les impacts anticipés sont projetés de manière réaliste pour les indicateurs quantitatifs clés à des dates appropriées.	Des projections montrant les changements dans les valeurs des indicateurs quantitatifs clés pour chaque chaîne de résultats de l'intervention ont été estimées.	5
		Les projections sont étayées par des recherches et des analyses, ainsi que par des calculs clairs et précis indiquant toutes les hypothèses clés sur lesquelles reposent les calculs.	10
		Les projections pour chaque chaîne de résultats d'intervention sont revues au moins une fois par an et mises à jour, le cas échéant.	20

3. Mesurer le changement attribuable

Non.	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Score maximum
3.1	Des informations de base sur tous les indicateurs clés sont collectées.	Il existe des plans pour collecter des informations de base pour chaque chaîne de résultats de l'intervention, couvrant les acteurs du marché et les bénéficiaires.	10
		Le plan de collecte des informations de base est complet, réaliste, opportun et conforme aux bonnes pratiques de recherche.	20

		Les informations de base pour chaque chaîne de résultats de l'intervention, couvrant les acteurs du marché et les bénéficiaires, ont été collectées, analysées et rapportées en temps voulu en utilisant les bonnes pratiques de recherche.	30
3.2	Des informations de suivi sur tous les indicateurs clés sont collectées.	Il existe des plans pour collecter des informations de suivi en temps voulu pour les acteurs du marché et les bénéficiaires.	10
		Le plan de suivi est opportun, utilise des outils et des processus appropriés et tient compte de l'attribution pour tous les niveaux.	20
		Les informations de suivi pour chaque chaîne de résultats de l'intervention et couvrant les acteurs du marché et les bénéficiaires ont été collectées, analysées et rapportées en temps voulu en utilisant de bonnes pratiques de recherche. L'attribution a été évaluée.	30
3.3	L'évaluation d'impact est réalisée pour évaluer les changements attribuables à tous les indicateurs clés des chaînes de résultats en utilisant des méthodes conformes aux bonnes pratiques établies.	Il existe des plans pour évaluer l'impact de chaque intervention sur les acteurs du marché et les bénéficiaires, en temps voulu.	10
		Les plans d'évaluation de l'impact sur les acteurs du marché et les bénéficiaires pour chaque intervention sont complets, réalistes et conformes aux bonnes pratiques de recherche. Le plan illustre la manière dont l'attribution sera évaluée.	20
		Les informations relatives à l'impact de chaque intervention ont été collectées, analysées et rapportées en temps utile en utilisant les bonnes pratiques de recherche. L'attribution a été évaluée.	30
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.	Le personnel de niveau intermédiaire et supérieur du programme décrit le processus d'utilisation des informations recueillies par le suivi et les évaluations d'impact.	5
		Le personnel de niveau intermédiaire et supérieur du programme utilise les informations recueillies par le suivi et les évaluations d'impact pour gérer les interventions et le programme.	20
3.5	Le programme dispose d'un système d'évaluation et de compréhension des résultats différenciés par sexe.	Il existe des plans pour évaluer et comprendre les résultats différenciés par sexe de chaque intervention.	10
		Les plans pour évaluer et comprendre les résultats différenciés par sexe sont pertinents et appropriés.	20
		Les résultats différenciés par sexe pour chaque intervention ont été collectés, analysés et communiqués en temps utile.	30
3.6	Le programme assure un suivi pour identifier les effets non intentionnels.	Il existe des plans pour collecter, analyser et communiquer les informations relatives au suivi et à l'impact des effets involontaires (positifs et négatifs).	10

		Le personnel du programme utilise les informations sur les effets non intentionnels importants, le cas échéant, pour revoir les interventions.	10
--	--	--	----

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

Non.	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Score maximum
4.1	Le programme dispose d'un plan global pour évaluer les changements systémiques au niveau du programme.	L'approche pour évaluer le changement systémique, et son effet sur les acteurs du marché et les bénéficiaires, existe.	10
4.2	Les changements systémiques sont évalués au niveau des systèmes de marché et des bénéficiaires à l'aide de méthodes appropriées.	Le cheminement du changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché et/ou des bénéficiaires est décrit.	10
		Il existe un plan pour évaluer le changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché.	10
		Il existe un plan pour évaluer et estimer l'effet du changement systémique attendu sur les bénéficiaires.	10
		Les plans pour collecter, analyser et évaluer le changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché sont appropriés (compte tenu du contexte et du changement systémique attendu) et conformes aux bonnes pratiques de recherche.	10
		Les plans de collecte, d'analyse et d'évaluation des changements systémiques attendus et des effets au niveau des bénéficiaires sont appropriés (compte tenu du contexte et des changements systémiques attendus) et conformes aux bonnes pratiques de recherche.	10
		Le changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché est évalué à l'aide de bonnes pratiques de recherche, et tient compte de l'attribution.	20
		Les résultats du changement systémique attendu sur les bénéficiaires sont évalués en utilisant les bonnes pratiques de recherche, et tiennent compte de l'attribution.	20

5. Suivi des coûts et de l'impact

Non.	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Score maximal
5.1	Les coûts font l'objet d'un suivi annuel et cumulatif.	Il existe un système de suivi annuel et cumulatif des dépenses liées aux programmes dans les pays.	10
		Le programme dispose de totaux annuels et cumulatifs de tous les coûts liés au programme dépensés dans le pays.	10
5.2	L'impact à l'échelle du programme est clairement et correctement agrégé	Il existe un système permettant d'estimer les indicateurs d'impact communs (ou d'autres indicateurs agrégeables à l'échelle du programme) au moins une fois par an.	5
		Le système d'estimation des indicateurs d'impact communs (ou d'autres indicateurs agrégeables à l'échelle du programme) est clair, complet et approprié.	10
		L'impact global est estimé chaque année. Les estimations sont étayées par des explications claires des calculs et des hypothèses et tiennent compte des chevauchements.	20
5.3	Les coûts sont répartis par composante principale du programme. (Applicable uniquement aux programmes comportant plus d'une intervention principale)	Il existe un système d'estimation des dépenses pour chaque composante majeure du programme, pour laquelle l'impact est également estimé.	10
		Les dépenses pour chaque composante majeure du programme, pour laquelle l'impact est également évalué, sont rapportées.	10

6. Rapport sur les coûts et les résultats

Non.	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Score maximal
6.1	Le programme produit un rapport au moins annuel qui décrit les résultats obtenus à ce jour.	Un rapport qui décrit les résultats et les dépenses à ce jour est produit annuellement.	10
		Le rapport produit fournit des informations suffisantes sur les progrès, les réalisations et des explications sur comment, pourquoi et pour qui les changements se produisent.	30
		Le rapport explique clairement où d'autres programmes ou acteurs ont contribué à la réalisation des changements signalés.	10

6.2	Les résultats de l'impact sur le genre sont rapportés.	Le rapport souligne l'impact sur le genre.	10
6.3	Les résultats des changements systémiques sont rapportés.	Le rapport décrit les changements systémiques au niveau des acteurs du marché	10
		Le rapport souligne les changements systémiques au niveau des bénéficiaires	10
6.4	Les résultats sont publiés.	Le rapport est accessible au public.	10

7. Gérer le système de mesure des résultats

Non.	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Score maximum
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.	Le système permettant au programme d'utiliser les informations pour les processus de gestion et de prise de décision existe.	10
		Le système est approprié, pratique et permet d'intégrer régulièrement les informations du système de GRM dans les processus de prise de décision de la direction.	20
7.2	Le système est soutenu par des ressources humaines et financières suffisantes.	Des ressources humaines suffisantes, dotées des compétences appropriées, sont affectées à la gestion et à la mise en œuvre du système de gestion des résultats au niveau des interventions, des secteurs et des programmes.	30
		Le personnel a accès à des conseils suffisants sur la manière de mettre en œuvre tous les éléments du système de mesure des résultats.	10
		Des ressources financières suffisantes ont été budgétisées et utilisées pour gérer et mettre en œuvre le système de mesure des résultats.	10
7.3	Le système est bien géré et intégré à la gestion du programme.	La qualité des activités de mesure des résultats et des produits est régulièrement et systématiquement examinée.	30
		Les rôles et responsabilités en matière de mesure des résultats sont clairement définis et décrits dans les descriptions de poste et intégrés dans la gestion des ressources humaines.	20

Définitions

Note : Dans la mesure du possible, les définitions données ci-dessous sont conformes au *Glossaire des termes clés* élaboré par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement³. Les définitions tirées directement du glossaire du CAD sont *indiquées en italique*. Dans de nombreux cas, des détails supplémentaires ont été ajoutés, afin de donner le niveau de spécificité requis pour les besoins de cette méthodologie.

Activité : Un travail discret, généralement représenté par un contrat entre le programme et un entrepreneur, un partenaire ou un consultant. Les interventions se composent généralement de plusieurs activités, qui sont destinées à réaliser des changements à différents points du système de marché global.

Agréger : Combiner l'impact d'un programme résultant de diverses interventions ; le chevauchement doit être pris en compte lors de l'agrégation de l'impact.

Évaluer : Mesurer l'évolution d'un indicateur en utilisant des méthodologies quantitatives ou qualitatives.

Hypothèse : *Hypothèses sur les facteurs ou les risques qui pourraient affecter le progrès ou le succès d'une intervention de développement.*

Attribution : *L'attribution d'un lien de causalité entre les changements observés (ou censés l'être) et une intervention spécifique.*

Base de référence : *Une analyse décrivant la situation avant une intervention de développement, par rapport à laquelle les progrès peuvent être évalués ou des comparaisons effectuées.*

Programme collaborateur : Un programme public (donateur ou gouvernement) avec lequel le programme a un accord écrit définissant la collaboration et qui a contribué aux changements attribuables revendiqués.

Composante : Une partie d'un programme qui forme un ensemble cohérent d'interventions, généralement autour d'un intérêt thématique.

Copie : Le groupe cible du programme (par exemple, les petits exploitants agricoles, les ménages pauvres, etc.) copie les changements de comportement adoptés par les personnes directement touchées par les activités du programme.

Crowding in : Les entreprises (par exemple les importateurs/exportateurs, les grossistes, les détaillants) autres que le groupe cible du programme copient les comportements adoptés par les entreprises concernées par les activités du programme. Ce terme peut également s'appliquer aux agences gouvernementales ou aux organisations de la société civile qui copient les comportements de ceux qui sont directement impliqués dans le programme.

Déplacement : Dans un marché statique, l'expansion de certaines entreprises soutenues par le programme peut se faire au détriment de la part de marché d'autres entreprises. Cet effet négatif est appelé " déplacement ".

³ <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

- Impact :** *Effets positifs et négatifs, primaires et secondaires à long terme produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, intentionnellement ou non.*
- Indicateurs :** *Facteur ou variable quantitatif ou qualitatif qui fournit un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations, de refléter les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer les performances d'un secteur de développement.*
- Collecte d'informations :** La collecte d'informations qualitatives et quantitatives pour mesurer les changements résultant d'un programme à tout niveau de la chaîne de résultats du programme et pour estimer l'attribution.
- Indicateur intermédiaire :** Un indicateur de changement à tout niveau autre que l'objectif ou le niveau final.
- Intervention :** Un ensemble cohérent d'activités conçues pour réaliser un changement de système spécifique, reflété dans une chaîne de résultats. Une intervention est généralement un sous-ensemble d'une composante.
- Emploi :** équivalent temps plein, occupé sur une année (240 jours/an) ; peut être saisonnier, rémunéré en nature, etc., mais ne comprend pas le travail familial non rémunéré.
- Méthodologie :** Un moyen d'évaluer la valeur des indicateurs, par exemple une enquête, des discussions de groupe ou des entretiens avec des informateurs clés.
- Suivi :** *Une fonction continue qui utilise la collecte systématique de données sur des indicateurs spécifiés pour fournir à la direction et aux principales parties prenantes d'une intervention de développement en cours des indications sur l'étendue des progrès et la réalisation des objectifs et sur les progrès dans l'utilisation des fonds alloués.*
- Variation nette des revenus :** Variation nette durable des revenus (ventes supplémentaires moins coûts supplémentaires) du groupe cible grâce au programme, par an et de manière cumulative.
- Changement net en termes d'emplois :** Une variation nette durable du nombre d'emplois équivalents temps plein créés pour le groupe cible grâce au programme, par an et cumulativement. "Supplémentaire" signifie les emplois créés moins les emplois perdus. "Par année, on entend 240 jours ouvrables. Les emplois sauvés ou maintenus peuvent être rapportés séparément.
- Chevauchement :** Lorsque deux interventions différentes touchent le même groupe cible, il y a un risque de chevauchement. Les programmes doivent corriger le chevauchement au lieu d'additionner l'impact de toutes les interventions (lorsque le chevauchement est probable) afin d'éviter un double comptage.
- Pauvreté :** Il existe de multiples définitions de la "pauvreté". Les seuils de pauvreté fréquemment utilisés comprennent les seuils de 1,25, 2 et 2,50 dollars par jour à parité de pouvoir d'achat de 1993, et de nombreux pays ont leur propre définition.
- Recherche primaire :** Collecte d'informations directement auprès des personnes interrogées sur le terrain (entreprises, prestataires de services, agences gouvernementales, etc.
- Contributeur privé :** Une entreprise privée qui a contribué à l'impact rapporté par le programme.

- Programme :** Un programme est l'unité d'analyse typique d'un donateur, souvent sous contrat avec un partenaire global ou une entreprise. Un programme se compose de plusieurs éléments.
- Projection :** Une estimation raisonnable des résultats futurs, basée sur les connaissances actuelles et informées.
- Raisonné :** Conclusion à laquelle parviendrait un observateur extérieur, impartial et relativement informé.
- Chaîne de résultats :** *La séquence causale d'une intervention de développement qui stipule la séquence nécessaire pour atteindre les objectifs souhaités, en commençant par les intrants, en passant par les activités et les extrants, et en aboutissant aux résultats, aux impacts et au feedback.*
- Mesure des résultats :** Le processus de mise en œuvre d'un système de mesure afin de fournir un retour d'information rapide sur les résultats obtenus, afin d'améliorer l'efficacité du projet et les rapports.
- Échelle :** Nombre de membres du groupe cible qui réalisent un bénéfice financier suite aux activités du programme par an et cumulativement.
- Durabilité :** *La poursuite des avantages d'une intervention de développement après la fin de l'aide au développement majeure. La probabilité d'avantages continus à long terme.*
(À des fins de mesure, la durabilité sera indiquée par la poursuite des bénéficiaires au moins deux ans après la fin d'un programme).
- Changement systémique :** Le changement systémique est un changement dans les causes sous-jacentes de la performance du système de marché qui conduit à un système de marché plus performant et plus favorable aux pauvres. Un changement systémique doit avoir trois caractéristiques : l'échelle, la durabilité et la résilience. Si un programme aspire à un changement systémique, il doit définir ce qui est, et n'est pas, un changement systémique. Cette définition doit être présentée dans un format qui peut être contrôlé.
- Groupe cible :** Le type de personnes dont un programme vise finalement à bénéficier, généralement des producteurs, des employés ou des consommateurs pauvres. Le programme doit définir son "groupe cible".
- Impacts involontaires :** Tout changement dû aux activités d'un programme et qui n'a pas été anticipé lors de la conception des activités. Ces impacts peuvent être positifs ou négatifs.