

# LA NORME DU CDDE POUR LA MESURE DES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

## POINTS DE CONTRÔLE ET CRITÈRES DE CONFORMITÉ

---

*Version VI, Janvier 2013*



---

Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise

# La Norme du CDDE pour la Mesure des Résultats du Développement du Secteur Privé

Version VI, Janvier 2013

## Table de matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>INDICATEURS D'IMPACTS UNIVERSELS.....</b>	<b>2</b>
<b>1. ARTICULER LA CHAINE DE RESULTATS.....</b>	<b>4</b>
<b>2. DEFINIR LES INDICATEURS DE CHANGEMENT.....</b>	<b>4</b>
<b>3. MESURER LES CHANGEMENTS DANS LES INDICATEURS.....</b>	<b>4</b>
<b>4. ESTIMER LES CHANGEMENTS ATTRIBUABLES.....</b>	<b>5</b>
<b>5. SAISIR LES CHANGEMENTS DE GRANDE ENVERGURE DANS LE SYSTEME     OU LE MARCHE.....</b>	<b>5</b>
<b>6. SUIVRE LES COUTS DU PROGRAMME.....</b>	<b>5</b>
<b>7. RAPPORTER LES RESULTATS.....</b>	<b>5</b>
<b>8. GERER LES SYSTEME DE MESURE DE RESULTATS.....</b>	<b>6</b>
<b>CRITERES DE CONFORMITE POUR LA NOTATION.....</b>	<b>7</b>
<b>FEUILLE DE NOTATION – LA NORME DU CDDE, VERSION VI, JANVIER 2013.....</b>	<b>9</b>
<b>DEFINITIONS.....</b>	<b>16</b>

## Introduction

Il y a des pressions extérieures croissantes de mesurer et rapporter les résultats du développement du secteur privé (DSP); souvent les programmes de DSP ne sont pas crédités de leurs réussites. Cette Norme expose brièvement les éléments clés d'un processus pratique d'estimation des résultats qui peut être géré en interne d'un programme. Les objectifs sont :

- faciliter aux programmes le processus relatif à la mesure et au rapportage de leurs résultats;
- travailler vers une conception partagée d'une exactitude acceptable de l'estimation des résultats pour que les résultats rapportés par les programmes soient à la fois crédible et utile;

- autant que possible, mesurer un petit nombre «d'indicateurs d'impact universels» (défini au-dessous) avec une méthodologie commune afin de permettre aux donateurs et d'autres d'additionner leur impact pour tous les programmes; et
- permettre aux programmes d'utiliser la mesure des résultats dans leur gestion quotidienne, particulièrement pour valider les hypothèses sous-jacentes à la logique d'un programme.

La participation des programmes de DSP dans la Norme offre aux donateurs :

- une approche commune de mesure des résultats, qui peut être appliquée à une variété de programmes de DSP aux coûts moins élevés;
- une vision claire de ce qu'un programme va rapporter, avec une documentation de support cohérent où « trace documentaire »
- une estimation régulière et crédible des résultats des programmes;
- des indicateurs universels qui peuvent être additionnés pour plusieurs programmes par les donateurs; et
- la possibilité de réduire les coûts de suivi, en particulier pour les petits programmes.

L'adoption de la Norme offre des avantages additionnels aux responsables des programmes :

- un moyen de clarifier les attentes des donateurs par rapport à la mesure des résultats;
- crédibilité des programmes en présentant leurs résultats;
- moins de questions par rapport à la mesure des résultats à l'aide des systèmes internes;
- clarté et conseils uniformes sur quelques des aspects les plus difficiles liés à la mesure des résultats; et
- informations régulières et utiles pour la gestion des programmes.

Cette Norme est basée sur l'articulation d'une chaîne de résultats : la logique implicite dans une intervention. L'ensemble des éléments exposés dans ce document représente un système pratique que les programmes peuvent utiliser pour mesurer leurs résultats. Facultativement, et afin d'assurer que les résultats rapportés soient crédibles, le système peut être vérifié par un auditeur externe.<sup>1</sup> Dans tous les cas, l'auditeur cherche des bonnes pratiques et des solutions applicables aux difficultés rencontrées dans la mesure des résultats; la question clé est si l'approche choisie par un programme convaincrait un observateur raisonnable mais sceptique.

Pour chaque élément de la Norme, un point de contrôle résume les conditions minimums requises qui satisferaient à l'auditeur. Les critères de conformité à la base desquels l'auditeur évaluerait un programme sont exposés séparément dans la feuille de notation de

---

<sup>1</sup> Consultez le site web du CDDE pour en savoir plus : <http://www.enterprise-development.org/page/audits>

la Norme du CDDE; la documentation peut avoir n'importe quelle forme. Les éléments classés « obligatoires » sont jugés nécessaires pour tous les programmes participants visant à satisfaire à la Norme (et sont représentés en vert); les éléments classés « recommandés » (Rec) font partie de la bonne pratique, mais pour le moment quelques programmes pourraient avoir des difficultés à se conformer à eux (représentés en jaune). Ces recommandations peuvent devenir « obligatoires » à l'avenir où le domaine de la mesure des résultats s'améliore. Les sections de la Norme ne sont pas isolées, mais on s'attend qu'elles soient mises en œuvre de manière intégrée. Chacune des parties dépend des autres. Dans l'ensemble, la Norme peut être considérée comme une liste de contrôle pour un système de mesure des résultats conforme aux bonnes pratiques établies.

À la fin de cette Norme il y a une feuille de notation qui élabore chaque critère de conformité à la base de laquelle chaque programme sera évalué. Il y a aussi les définitions des termes afin que les programmes, les auditeurs et les donateurs aient une conception partagée des points de contrôle et des critères de conformité. Le CDDE a également publié des « [directives de mise en œuvre](#) » et d'autres documents<sup>2</sup> accompagnant la Norme, qui offrent des explications de chaque point de contrôle et critère de conformité, ainsi que des conseils et des exemples sur l'accomplissement de chaque point de contrôle.

Cette Norme est le résultat d'un processus de discussion et d'expérimentation sur le terrain, d'un consensus parmi les responsables des programmes et consultants en 2008-2012, et de dialogue avec beaucoup d'agences et programmes. La Norme, le processus des audits et le soutien aux programmes continueront à se développer.

La Norme n'est pas un substitut d'expertise où de sens commun, mais il offre un cadre dans lequel les responsables des programmes peuvent identifier des lacunes importantes dans leur travail actuel de mesure des résultats, et aborder ces lacunes de manière efficace. Il ne demande pas l'impossible, mais plutôt incite les programmes à mesurer plus du possible que par le passé. Dans tous les cas, il faut que les résultats soient mesurés avec les meilleurs moyens disponibles, et « triangulés » en utilisant plus d'une approche. Cependant, dans les mots de John Maynard Keynes, « mieux vaut avoir approximativement raison qu'avoir précisément tort ».

**Remarque:** Actuellement, les programmes peuvent choisir d'appliquer la méthodologie du CDDE soit pour tout le programme, soit pour des composantes où interventions sélectionnées. Chaque intervention se compose de toutes les activités nécessaires pour construire une seule chaîne de résultats cohérente; par conséquent, la chaîne de résultats représente l'élément d'analyse principal pour cette Norme. Dans la terminologie utilisée, plusieurs interventions forment une composante, et plusieurs composantes forment un programme.

---

<sup>2</sup> Les directives de mise en œuvre et d'autres documents sont disponibles à <http://www.enterprise-development.org/page/implementing-standard>.

## Indicateurs d'impact universels

Ces indicateurs sont recommandés pour l'utilisation par tous les programmes participants pour que les donateurs et autres parties prenantes puissent agréger l'impact de tous leurs programmes, dans la mesure du possible.

**Échelle:** Nombre d'entreprises cibles qui réalisent un avantage financier à la suite des activités du programme par an et cumulativement. Il faut que le programme définisse ses « entreprises cibles ».<sup>3</sup>

**Revenu net:** Revenu net ajouté (ventes ajoutées moins coûts ajoutés) accumulé par les entreprises cibles à la suite du programme par an et cumulativement. En plus, le programme doit expliquer pourquoi ce revenu sera probablement durable.

**Nombre d'emplois net ajoutés:**<sup>4</sup> Nombre d'emplois (équivalents temps plein) net ajoutés dans les entreprises cibles comme résultat du programme, par an et cumulativement. « Ajouté » signifie le nombre d'emplois créés moins le nombre d'emplois perdus. « Par an » comprend 240 journées de travail. Il faut que le programme explique pourquoi ces emplois seront probablement durables. Les emplois sauvés où maintenus peuvent être rapportés séparément.

Le fait que la Norme se concentre sur l'impact créé par les programmes est beaucoup apprécié par le personnel sur le terrain. Cependant, il y a évidemment quelques situations et activités dans lesquelles les impacts ne peuvent pas être estimés ou attribués de manière crédible, et dans de telles situations la Norme ne l'exige pas. Par exemple, parfois le succès d'une action peut dépendre des conditions en dehors de l'influence du programme. Ou il peut s'avérer difficile de séparer l'impact d'un projet de l'impact causé par d'autres programmes. Cependant il est important dans ces cas de documenter les raisons pour lesquelles le programme est incapable de satisfaire les exigences de la Norme, de sorte que en cas d'un audit, l'auditeur peut aussi évaluer si l'explication est acceptable.

De plus, le choix final des indicateurs d'impact est plutôt spécifique aux agences, et la Norme permet aux agences et programmes particuliers d'adapter la liste d'indicateurs ci-dessus à leurs besoins – par exemple en se focalisant sur les objectifs de développement qu'ils se sont déjà fixés. La publication des résultats est la responsabilité du programme ou de l'agence ; il se peut que le CDDE additionne les nombres de plusieurs programmes pour ses publications, mais le CDDE ne publiera aucune autre information sur des programmes particuliers sans autorisation.

<sup>3</sup> Les entreprises cibles sont les bénéficiaires finaux que le programme vise à en bénéficier. Ce sont généralement les producteurs pauvres et / ou des travailleurs dans les entreprises.

<sup>4</sup> Quelques programmes ne sont pas à l'aise avec cet indicateur parce que la création des emplois *en soi* ne jette pas les bases pour une croissance économique à long terme et pro-pauvre. Ces programmes préféreraient un indicateur relatif à la productivité du travail et/ où la compétitivité. Cependant, on a gardé cet indicateur à cause des difficultés liées à la définition d'un indicateur de ce type qui est applicable à beaucoup de programmes ainsi qu'à l'addition d'un tel indicateur, et à cause de l'intérêt de beaucoup des gouvernements partenaires et donateurs à cet indicateur.

Notez bien que les indicateurs d'impact universels se rapportent à l'impact au niveau des entreprises ; traduire cet impact au niveau des ménages est un processus ardu, particulièrement par rapport à l'attribution, parce qu'il se peut que les ménages aient plusieurs sources de revenu. Par conséquent, il est attendu que les donateurs recrutent des spécialistes en vue de mesurer des impacts attribuables au niveau des ménages, pourvu qu'ils aient besoin de cette information.

## 1. Articuler la Chaîne de Résultats

No.	Point de Contrôle	Niveau
1.1	Une chaîne de résultats appropriée, suffisamment détaillée et logique est articulée de manière explicite pour chacune des interventions.	Obligatoire
1.2	Chaque chaîne de résultats est soutenue par des analyses et des recherches adéquates.	Obligatoire
1.3	Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur sont familiers avec la / les chaîne(s) des résultats et l'/les utilise(nt) pour guider leur activités ; les partenaires principaux peuvent expliquer la logique des interventions.	Obligatoire
1.4	La/Les chaîne(s) de résultats est/sont révisée(s) régulièrement afin de tenir compte des changements dans la stratégie du programme, des acteurs externes et des circonstances extérieures du programme.	Obligatoire
1.5	La/Les chaîne(s) de résultats incluent les résultats des changements systémiques aux niveaux importants.	Rec
1.6	Les recherche et les analyses à la base de la/des chaîne(s) de résultats prennent en compte le risque de déplacement.	Rec

## 2. Définir les Indicateurs de Changement

No.	Point de Contrôle	Niveau
2.1	Il y a au moins un indicateur pertinent associé à chaque changement décrit dans la chaîne de résultats.	Obligatoire
2.2	Les indicateurs d'impact universels sont inclus dans chaque chaîne de résultats pertinente.	Obligatoire
2.3	Il y a des indicateurs spécifiques qui permettent l'évaluation de la durabilité des résultats.	Obligatoire
2.4	Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur comprend les indicateurs et la façon dont ils illustrent les progrès du programme.	Obligatoire
2.5	Pour chaque indicateur quantitatif clé, les impacts anticipés font l'objet de projections réalistes pour des dates appropriées.	Rec

### 3. Mesurer les Changements dans les Indicateurs

No.	Point de Contrôle	Niveau
3.1	Un état de lieux des indicateurs principaux est établi.	Obligatoire
3.2	Des informations sont recueillies pour chaque indicateur en utilisant des méthodes conformes aux bonnes pratiques de recherche.	Obligatoire
3.3	Des informations qualitatives sont recueillies sur les changements à différents niveaux de la chaîne de résultat.	Obligatoire
3.4	Les changements dans les indicateurs qui sont extrapolés à partir des données pilotes sont régulièrement vérifiés.	Rec

### 4. Estimer les Changements Attribuables

No.	Point de Contrôle	Niveau
4.1	Les changements des indicateurs clés dans la chaîne de résultats attribuables au programme sont estimés en utilisant des méthodes conformes aux bonnes pratiques établies.	Obligatoire

### 5. Saisir les Changements de Grande Envergure dans le Système ou le Marché

No.	Point de Contrôle	Niveau
5.1	Les résultats des changements systémiques aux niveaux principaux de la/les chaîne(s) des résultats sont évalués en utilisant des méthodes conformes aux bonnes pratiques établies.	Rec

### 6. Suivre les Coûts du Programme

No.	Point de Contrôle	Niveau
6.1	Les coûts du programme sont suivis annuellement et de façon cumulative.	Obligatoire
6.2	Les coûts sont répartis selon les principales composantes du programme. (Applicable uniquement aux programmes avec plus d'un composant principal)	Rec

### 7. Rapporter les Résultats

No.	Point de Contrôle	Niveau
7.1	Le programme produit un rapport, au moins annuellement, qui décrit clairement et de manière approfondie les résultats à ce jour.	Obligatoire
7.2	Les contributions d'autres programmes financés par des fonds publics et les contributions privées sont reconnues.	Obligatoire
7.3	Les changements dans les indicateurs clés sont désagrégés par sexe.	Obligatoire

No.	Point de Contrôle	Niveau
7.4	Les résultats du changement systémique et / ou d'autres effets indirects sont rapportés.	Rec
7.5	Les résultats sont publiés.	Rec

## 8. Gérer le Système de Mesure des Résultats

No.	Point de Contrôle	Niveau
8.1	Le programme dispose d'un système clair pour la mesure des résultats qui permet au personnel d'utiliser les résultats dans la gestion du programme et la prise de décisions.	Obligatoire
8.2	Le système est soutenu par les ressources humaines et financières suffisantes.	Obligatoire
8.3	Le système est intégré à la gestion du programme.	Obligatoire



## Critères de Conformité pour la Notation

Cette feuille de notation a été préparée pour définir les critères de conformité par lequel un auditeur peut noter un programme par rapport à chaque point de contrôle décrit dans La Norme du CDDE pour la Mesure des Réussites du Développement du Secteur Privé Version VI (Janvier 2013).

Chaque point de contrôle a été divisé en critères de conformité, qui seront notés sur un maximum de 10 points basé sur la mesure dans laquelle le programme répond à ces critères de conformité. La note pour chaque critère de conformité sera fondée sur l'examen d'une sélection de projets/ interventions individuels au sein d'un programme, ainsi que l'ensemble du programme. Les critères de conformité pour les points de contrôle ont été formulés pour pouvoir évaluer si les programmes ont les différents éléments en place, si elles sont de bonne qualité et si elles sont utilisées.

Le CDDE apprécie le fait que nouvelles initiatives souhaitent également savoir si le système qu'ils mettent en place est susceptible d'être conforme à La Norme - avant qu'ils n'aient eu le temps d'utiliser ce système avec une certaine régularité. Certains des critères ont donc été marqué "**Usage**", où la conformité n'est pas nécessaire pour les initiatives qui ont été établis depuis moins d'un an. Dans ce cas, les auditeurs ne certifient que la conformité du système en place, et non pas qu'il est en usage régulier ou qu'il génère des informations crédibles sur les résultats atteints. Les critères de conformité qui ne seront pas applicable à tous les programmes, sont marqués comme 'le cas échéant'.<sup>5</sup>

Les programmes sont notés comme suit:

- Points de Contrôle 'Obligatoires' sur 100 pour cent du total possible (10 points pour chaque critère de conformité)<sup>6</sup>
- Points de Contrôle 'Recommandées' sur 100 pour cent du total possible (10 points pour chaque critère de conformité)<sup>7</sup>

Le classement final sera présenté comme un chèque (✓) dans les tableaux suivants :

Points de contrôle obligatoires :

Pourcentage	Description	Notation du programme
91-100	Système de mesure des résultats solide	
81-90	Système de mesure des résultats raisonnable	
71-80		
61-70	Système de mesure des	

<sup>5</sup> Par exemple, le critère de conformité du point de contrôle 2.1 sur la validation des indicateurs de substitution ne s'applique que si un programme utilise des indicateurs de substitution.

<sup>6</sup> La note totale peut différer entre les différents programmes, en cas où certains critères de conformité ne sont pas applicables. Le score en pourcentage est le score total par rapport au total possible pour ce programme.

<sup>7</sup> Voir ci-dessus.

	résultats modéré	
51-60	avec des faiblesses notables	
41-50		
31-40		
21-30	Système de mesure des résultats faible	
11-20		
0-10		

Points de contrôle recommandés:

Pourcentage	Description	Notation du programme
81-100	Système de mesure des résultats avec de fortes caractéristiques supplémentaires	
61-80	Système de mesure des résultats	
41-60	avec des caractéristiques additionnelles	
21-40	Système de mesure des résultats avec un peu de caractéristiques supplémentaires	
0-20		

## Feuille de Notation – La Norme du CDDE, Version VI, Janvier 2013

### 1. Articuler la Chaîne de Résultats

No.	Point de Contrôle	Critères de conformité liés à la notation	Score (10)
1.1	Une chaîne de résultats appropriée, suffisamment détaillée et logique est articulée de manière explicite pour chacun des interventions.	Une chaîne de résultats est développée et documentée pour chaque intervention.	
		Chaque chaîne de résultats met en évidence tous les changements clefs arrangé dans un ordre logique qui démontre aussi loin que possible la façon dont l'action sélectionnée aboutit a la réalisation des objectifs de développement.	
		Chaque chaîne de résultats est suffisamment détaillée pour que les changements a tous les niveaux puissent être évalués quantitativement et / ou qualitativement.	
1.2	Chaque chaîne de résultats est soutenue par des analyses et des recherches adéquates.	Le programme dispose des pièces justificatives qui font preuve à la base de la logique des étapes de la/ les chaîne(s) des résultats.	
		Chaque chaîne de résultats et / ou des pièces justificatives présente(nt) les hypothèses significatives qui soutiennent la logique des chaînes des résultats et mentionne des contributions pertinentes d'autres initiatives.	
		La documentation explique comment les changements présentés dans chaque chaîne de résultats sont susceptibles d'avoir un impact durable.	
1.3	Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur sont familiers avec la / les chaîn(es) des résultats et l'/les utilise(nt) pour guider leur activités ; les partenaires principaux peuvent expliquer la logique des interventions.	Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur sait décrire la/les chaîne(s) de résultats pertinente(s) à leur travail.	
		Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur peut donner des exemples comment ils ont utilisé (pour les programmes avec plus d'un an d'expérience) ou comment ils vont utiliser la/ les chaîne(s) des résultats pour guider leur travail.	
		Les partenaires clefs peuvent expliquer la logique des interventions qui est reflétée dans la chaîne de résultats. (Le cas échéant)	

1.4	La/Les chaîne(s) des résultats est/sont révisée(s) régulièrement afin de tenir compte des changements dans la stratégie du programme, des acteurs externes et des circonstances extérieures du programme.	Le programme a un système clair pour réviser la/les chaîne(s) des résultats au moins une fois par an.	
		<b>Usage:</b> Le programme peut prouver que la/les chaîne(s) des résultats a/ont été révisée(s) au moins une fois au cours de l'année dernière. Il peut justifier, sur preuves, les changements ou manque de changements effectués dans la/les chaînes de résultat.	
1.5	La/Les chaîne(s) des résultats incluent les résultats des changements systémiques aux niveaux importants.	Les résultats des changements systémiques ou de l'ensemble du marché attendus sont clairement inclus dans chaque chaîne de résultats. (Le cas échéant)	
1.6	Les recherches et les analyses à la base de la/des chaîne(s) de résultats prennent en compte le risque de déplacement.	Le programme peut démontrer, sur preuves spécifiques, que le déplacement a été pris en considération dans le développement de la/les chaîne(s) des résultats.	

## 2. Définir les Indicateurs de Changement

No.	Point de Contrôle	Critères de conformité liés à la notation	Score (10)
2.1	Il y a au moins un indicateur pertinent associé avec chaque changement décrit dans la/les chaîne(s) de résultats.	Des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs sont définis pour chaque changement dans la/les chaîne(s) des résultats.	
		Les indicateurs sont pertinents aux changements associés dans la/les chaîne(s) des résultats.	
		Une preuve de validation est présentée pour les indicateurs de substitution s'ils sont utilisés. (Le cas échéant)	
2.2	Les indicateurs d'impact universels sont inclus dans chaque chaîne de résultats pertinente.	Dans la mesure du possible, chaque chaîne de résultats inclut les indicateurs d'impact universels au niveau pertinent, ou il y a une justification écrite pour chaque indicateur qui n'est pas inclus.	
2.3	Il y a des indicateurs spécifiques qui permettent l'évaluation de la durabilité des résultats.	Des indicateurs spécifiques (qualitatif et/ou quantitatif) sont définis qui permettent l'évaluation de la durabilité des résultats spécifiés dans les chaînes de résultats.	
		Les indicateurs sont pertinents et appropriés pour évaluer la durabilité des résultats à des niveaux clefs de la chaîne des résultats.	

2.4	Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur comprend les indicateurs et la façon dont ils illustrent les progrès du programme.	Le personnel du programme de niveau intermédiaire et supérieur peut décrire les indicateurs pertinents à leur travail.	
		Le personnel de niveau intermédiaire et supérieure du programme peut illustrer par des exemples comment ils utiliseront, ou ont déjà utilisé (pour les programmes de plus de 1 an), les informations sur les changements dans les indicateurs dans leur stratégie et leurs décisions sur la mise en œuvre des interventions.	
2.5	Pour chaque indicateur quantitatif clé, les impacts anticipés font l'objet de projections réalistes pour des dates appropriées.	Il y a des projections claires pour les principaux indicateurs quantitatifs à des dates spécifiques durant ou après l'intervention. Les projections sont exprimées comme un changement de valeur de l'indicateur en raison du programme à une date précise.	
		<b>Usage:</b> La documentation du programme indique que les projections ont été révisées au moins une fois au cours de l'année dernière.	
		Les projections sont soutenues par la recherche documentée, ainsi que des analyses et des calculs précis ; les sources d'information et les hypothèses sont explicitement décrites.	
		Autant que possible, il y a des projections pour les indicateurs d'impact universels (ou d'autres indicateurs d'impact communs), soit à la fin du programme ou à deux ans après la fin du programme.	

### 3. Mesurer les Changements dans les Indicateurs

No.	Point de Contrôle	Critères de conformité liés à la notation	Score (10)
3.1	Un état de lieux de tous les indicateurs principaux est établi.	Un plan écrit est en place sur l'établissement d'un état de lieux.	
		<b>Usage:</b> Le programme a établi un état de lieux et a exposé brièvement l'état des indicateurs principaux avant que les activités aient produit des changements.	
3.2	Des informations sont recueillies pour chaque indicateur en utilisant des méthodes conformes aux bonnes pratiques de recherche.	Le programme dispose d'un plan documenté pour le rassemblement d'information sur chaque indicateur à des moments appropriés.	
		Le plan est complet, réaliste et conforme aux bonnes pratiques de recherche. Pour chaque indicateur, le plan indique quelles informations seront recueillies, quand et comment les informations seront recueillies et comment chaque indicateur sera calculé ou décrit.	

		<b>Usage:</b> Le programme peut démontrer que le plan a été utilisé pour rassembler des informations.	
		<b>Usage:</b> Le programme peut démontrer que le rassemblement d'information est conforme aux bonnes pratiques établies (en termes de la conception de la recherche, la durée, l'échantillonnage, le contrôle de qualité, etc.).	
3.3	Des informations qualitatives sur les changements à différents niveaux de la chaîne de résultats sont recueillies.	L'évaluation des changements inclut le rassemblement d'informations qualitatives.	
		Le rassemblement d'informations qualitatives permet une évaluation appropriée des raisons pour lesquelles les changements se matérialisent ou ne se matérialisent pas. Il permet également d'évaluer le caractère, la profondeur et la pérennité des changements à différents niveaux de la chaîne des résultats.	
3.4	Les changements dans les indicateurs qui sont extrapolés à partir des données pilotes sont régulièrement vérifiés.	Quand les changements des indicateurs sont calculés pour de nombreuses entreprises en utilisant des données tirées des petits échantillons ou d'une phase pilote, le programme dispose d'une méthode pour valider régulièrement l'extrapolation.	
		<b>Usage:</b> La méthode pour valider l'extrapolation est utilisée régulièrement.	

#### 4. Estimer les Changements Attribuables

No.	Point de Contrôle	Critères de conformité liés à la notation	Score (10)
4.1	Les changements des indicateurs clés dans la chaîne de résultats attribuables au programme sont estimés en utilisant des méthodes conformes aux bonnes pratiques établies.	Le programme dispose d'un plan documenté pour estimer l'attribution des changements observés aux activités du programme pour chacun des indicateurs principaux de la chaîne des résultats.	
		Les méthodes choisies pour estimer l'attribution sont liées à la/les chaîne(s) des résultats, appropriées pour le contexte du programme et conforme aux bonnes pratiques.	
		<b>Usage:</b> Le programme a utilisé le plan pour estimer les changements dans les indicateurs attribuables au programme.	
		<b>Usage:</b> Le programme sait démontrer, et le personnel sait expliquer, les méthodes utilisées pour estimer l'attribution et la conformité des recherches effectuées aux bonnes pratiques établies.	
		<b>Usage:</b> Les chiffres sont soutenus par des calculs précis; toutes les hypothèses sont présentées.	

## 5. Saisir les Changements de Grande Envergure dans le Système ou Marché

No.	Point de Contrôle	Critères de conformité liés à la notation	Score (10)
5.1	Les résultats des changements systémiques aux niveaux principaux de la/les chaîne(s) des résultats sont évalués en utilisant des méthodes conformes aux bonnes pratiques établies.	Le programme dispose d'un plan documenté qui précise comment les résultats de changement systémique présentés dans la chaîne de résultats seront estimés.	
		Les méthodes choisies pour évaluer les changements systémiques sont liées à la/les chaîne(s) des résultats, appropriées pour le contexte du programme, prennent en compte l'attribution, et conforme aux bonnes pratiques.	
		<b>Usage:</b> Le programme a utilisé le plan pour évaluer et estimer l'ampleur des changements systémiques.	
		<b>Usage:</b> Le programme sait démontrer, et le personnel sait expliquer, les méthodes utilisées pour évaluer le changement systémique et la conformité des méthodes aux bonnes pratiques établies.	
		<b>Usage:</b> Les chiffres sont soutenus par des calculs précis; toutes les hypothèses sont présentées.	

## 6. Suivre les Coûts du Programme

No.	Point de Contrôle	Critères de conformité liés à la notation	Score (10)
6.1	Les coûts du programme sont suivis annuellement et de façon cumulative.	Le programme dispose d'un système de comptabilité clair pour suivre les coûts et faire la somme totale annuelle et cumulative de tous les coûts du programme dans le pays.	
		<b>Usage:</b> Le programme dispose des sommes totales annuelles et cumulatives de tous les coûts du programme dans le pays.	
6.2	Les coûts sont répartis selon les principales composantes du programme. (Applicable uniquement aux programmes avec plus d'un composant principal.)	Le système de comptabilité permet à la direction d'estimer les coûts de chaque composante majeure du programme qui fait l'objet de mesure d'impact.	
		<b>Usage:</b> Le programme dispose des estimations annuelles et cumulatives des coûts pour chaque composante qui fait l'objet de mesure d'impact.	

## 7. Rapporter les Résultats

No.	Point de Contrôle	Critères de conformité liés à la notation	Score (10)
7.1	Le programme produit un rapport, au moins annuellement, qui décrit clairement et de manière approfondie les résultats à ce jour.	Le programme dispose d'un système documenté pour estimer les impacts de l'ensemble du programme sur les indicateurs universels d'impact (et/ou d'autres indicateurs communs de « haut niveau ») au moins annuellement.	
		<b>Usage:</b> Le programme a produit un rapport annuel qui inclut des estimations claires des impacts de l'ensemble du programme sur les indicateurs universels d'impact (et/ou d'autres indicateurs communs de « haut niveau ») sur. Le rapport décrit le contexte et toutes les informations qualitatives nécessaires pour comprendre les chiffres présentés.	
		<b>Usage:</b> Le programme sait expliquer clairement comment les estimations ont été calculées et peut montrer les calculs à l'appui. Ces calculs prennent en compte les chevauchements. (Le cas échéant)	
7.2	Les contributions d'autres programmes financés par des fonds publics et les contributions privées sont reconnues.	Lorsque les changements rapportés sont / seront dus en partie aux interventions d'autres programmes financés par des fonds publics et aux contributions privées, elles sont reconnues dans le rapport mentionné ci-dessus.	
7.3	Les changements dans les indicateurs clés sont désagrégés par sexe.	Tous les changements des indicateurs rapportés, particulièrement des indicateurs d'impact, sont désagrégés par femmes et hommes. Dans le cas où les chiffres ne sont pas désagrégés, le programme fournit une justification pourquoi une désagrégation n'était pas possible ou appropriée. (Le cas échéant)	
7.4	Les résultats du changement systémique et / ou d'autres effets indirects sont rapportés.	Les résultats des changements systémiques et d'autres impacts indirects sont rapportés. Quand les résultats des changements systémiques et d'autres impacts indirects sont quantifiés, les chiffres sont répartis selon les impacts « directs » et « indirects ».	
7.5	Les résultats sont publiés.	Un document avec tous les résultats et coûts décrits dans les parties 7.1-7.4 est rendu accessible au public. L'auditeur peut choisir d'approuver le rapport de manière explicite.	



## 8. Gérer le Système de Mesure des Résultats

No.	Point de Contrôle	Critères de conformité liés à la notation	Score (10)
8.1	Le programme dispose d'un système clair pour la mesure des résultats qui permet au personnel d'utiliser les résultats dans la gestion du programme et la prise de décisions.	Le programme dispose d'un plan documenté qui montre comment les informations apportées par le système de mesure des résultats seront utilisées dans la prise de décisions de gestion.	
		Le plan est réaliste et garantit que les résultats sont régulièrement et efficacement intégrés dans la prise de décision de gestion.	
		Tout le personnel du programme a accès à des directives écrites (par exemple, un manuel ou guide personnel) sur la façon de mettre en œuvre tous les éléments de mesure des résultats (chacune des sections ci-dessus).	
		<b>Usage :</b> Les responsables du programme savent expliquer à quel point les hypothèses sous-jacentes à la/les chaîne(s) des résultats s'avèrent être valides et peuvent illustrer par des exemples comment ils ont utilisé les informations apportées par le système de mesure des résultats dans la prise de décisions.	
8.2	Le système est soutenu par des ressources humaines et financières suffisantes.	Le programme peut faire la preuve du fait que suffisamment de ressources humaines et financières ont été allouées à la gestion et à la mise en œuvre du système de mesure des résultats.	
		Les tâches et les responsabilités liées à la mesure des résultats sont appropriées et bien documentées.	
		Le personnel sait décrire avec précision leurs tâches et responsabilités liées à la mesure des résultats.	
8.3	Le système est intégré à la gestion du programme.	Il y a des indications claires que le système de mesure des résultats a été institutionnalisé, par exemple sous forme de l'inclusion dans des documents liés à la gestion du programme, d'un manuel du personnel sur la mesure des résultats, des descriptions de poste, l'inclusion dans des révisions de la performance du personnel, des réunions régulières etc.	
		Tout le personnel peut fournir des exemples d'activités de mesure des résultats qu'ils ont entrepris le mois dernier.	

## Définitions

**Remarque:** Dans la mesure du possible, les définitions données ci-dessous sont conformes au « Glossaire des Principaux Termes » développé par le Groupe de Travail du CAD sur l'Évaluation de l'Aide.<sup>8</sup> Les définitions directement adoptées du Glossaire du CAD sont représentées *en italique*. Dans beaucoup de cas, plus de détails ont été ajoutés afin d'atteindre le niveau de précision nécessaire pour cette méthodologie.

**Activité:** Une pièce de travail distincte, qui fait normalement l'objet d'un contrat entre le programme et un concédant, partenaire ou consultant. Une intervention consiste généralement en plusieurs activités qui ont pour but de réaliser des changements à divers points dans le système général du marché.

**Agréger:** Combiner l'impact qu'un programme a causé à la suite de différentes interventions; il faut que des chevauchements soient tenus en compte dans l'agrégation de l'impact.

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

**Calculer:** Compter la valeur d'un indicateur en ayant recours à plusieurs pièces d'information différentes.

**Chaîne de résultats:** La suite causale d'une intervention de développement qui stipule la suite nécessaire pour la réalisation des objectifs souhaités, commençant avec les intrants, suivi par les activités et les extrants, aboutissant aux résultats, impacts et réactions (feedback).

**Changement systémique:** Les changements dans les systèmes qui sont causés par l'introduction de modèles d'entreprise innovants et durables alternatives au niveau du marché du support (tels que le secteur privé, le gouvernement, la société civile, les politiques publiques). Ces changements provoquent souvent des impacts indirects répandus comme les effets d'attraction au niveau de soutien du marché et la copie au niveau du bénéficiaire final.

**Chevauchement:** Quand deux interventions différentes atteignent les mêmes entreprises cibles il y a un chevauchement. Corriger les chevauchements au lieu d'ajouter l'impact de toutes les interventions (lors d'un chevauchement est probable) afin d'éviter le double comptage.

**Composant:** Une partie d'un programme qui forme un ensemble d'interventions cohérent, généralement concernant un seul intérêt thématique.

**Copier:** Autres entreprises cibles copient le comportement adopté par ceux qui sont directement affectés par les activités du programme.

**Déplacement:** Quelques entreprises risquent d'être affectées négativement parce que d'autres bénéficient des activités du programme. Le déplacement est la valeur de ces effets négatifs causés par les activités du programme.

**Donateurs privés:** Une entreprise privée qui a contribué à l'impact affirmé par un programme.

<sup>8</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

**Durabilité:** *Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. La probabilité de la continuation des bénéfices à long terme.*

(En ce qui concerne la mesure, la durabilité sera indiquée par la continuation des bénéfices pour au moins deux années après la fin du programme.)

**Effets d'Attraction:** Des entreprises non-ciblées copient le comportement adopté par ceux qui bénéficient directement des activités du programme où entrent dans un secteur où une chaîne de valeur comme résultat des incitations où conditions améliorées (au moins en partie) par le programme. Ce terme est aussi utilisé pour les agences de gouvernement où de société civile, qui ne sont pas directement impliquées dans le programme, où qui changent leur comportement comme résultat des incitations améliorées où conditions propices créées par le programme.

**Emploi:** Équivalent temps plein, pour une année (240 jours par an) ; peut être saisonnier, payé en nature etc., mais n'inclut pas du travail familial non-payé.

**Entreprises cibles :** L'entreprises qu'un programme vise à bénéficier.

**Estimation:** Une approximation de la valeur d'un indicateur où de l'attribution basé sur des informations recueillies.

**Estimer:** Evaluer le changement d'un indicateur en utilisant des méthodologies quantitatives et/ou qualitatives.

**État de lieux:** *Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons*

L'état des indicateurs avant le lancement d'une intervention ou avant d'être influencé par les activités d'intervention par rapport auquel on peut mesurer plus tard l'impact de l'intervention.

**Évaluation de l'Impact:** Le processus d'estimer l'impact d'un programme sur les entreprises, la réduction de la pauvreté et/ où d'autres objectives de développement.

**Hypothèse:** Une supposition qui fait partie de la base nécessaire pour calculer la valeur d'un indicateur.

**Impact:** *Les effets à long terme positifs et négatifs, premiers et secondaires, produits par une intervention de développement, directement où indirectement, intentionnellement où non.*

**Impact direct:** Les changements qui sont causés à la suite des interventions du programme sur et les bénéficiaires cibles et les prestataires de services avec lesquels le programme a eu des contacts importants. L'impact direct n'inclut pas les résultats des changements systémiques comme par exemple la copie où les effets d'attraction.

**Impact indirect:** Les changements causés, au moins en partie, par les activités du programme, qui ne peuvent pas être liés directement aux organisations où entreprises qui ont été en contact considérable avec le programme. L'impact indirect inclut les résultats des changements systémiques comme la copie, les effets d'attraction et les changements d'ordre secondaire découlant de l'impact direct où indirect d'un programme, par exemple les changements dans un secteur non-ciblé où dans des

économies locales à cause d'une pouvoir d'achat augmentée des bénéficiaires cibles du programme.

**Impacts involontaires:** Tous les changements dus aux activités d'un programme qui n'étaient pas prévus pendant la conception des activités. Ces impacts peuvent être positifs ou négatifs.

**Indicateurs:** *Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.*

**Indicateur intermédiaire:** Un indicateur de changement à un niveau de la chaîne de résultats à l'exception du niveau final ou de l'objectif.

**Indicateurs de substitution:** Un indicateur pour lequel le changement mesurable est corrélé de manière claire et fiable à un indicateur de changement que le programme vise à réaliser (mais qui est plus facile à mesurer)

**Intervention:** Un ensemble d'activités cohérent qui ont été conçues pour réaliser un changement systémique spécifique et qui sont incluses dans une chaîne des résultats. Une intervention est généralement subordonnée à une composante.

**Mesure des résultats:** Le processus de mettre en place un système de mesure afin d'estimer l'impact d'un programme de manière à pouvoir rapporter les résultats et améliorer la gestion du projet.

**Mesurer:** Évaluer la valeur d'un indicateur.

**Méthodologie:** Un moyen d'estimer la valeur des indicateurs, par exemple un sondage, des discussions à groupe cible, des entretiens d'informateurs clés.

**Pauvre:** À l'origine, OMD1 se rapportait aux gens vivant avec moins d'un dollar par jour, en terme de la parité de pouvoir d'achat de 1993, mais il a été étendu considérablement, voir les OMD révisés. USAID, CGAP et autres sont en train de développer des paniers d'indicateurs de pauvreté spécifiques à différents pays. Beaucoup de pays ont leur propre définition.

**Population cible:** Les catégories de gens qu'un programme vise à bénéficier.

**Programme:** Un programme est l'unité d'analyse typique pour un donateur, et souvent sous contrat d'un partenaire ou d'une compagnie. Un programme consiste en plusieurs composantes.

**Programme Collaborant:** Un programme public (donateur ou gouvernement) avec lequel le programme a signé un contrat écrit décrivant la collaboration, et qui a contribué aux changements attribuables qui sont affirmés par le programme.

**Projection :** Une estimation raisonnable des résultats futurs, basée sur les connaissances actuelles et bien informées sur le système d'ensemble.

**Raisonné:** Une conclusion qui serait tirée par un observateur externe, impartial, et relativement bien informé.

**Rassemblement d'informations:** Le rassemblement d'informations qualitatives où quantitatives des changements causés par un programme à tous les niveaux de la chaîne de résultats et pour estimer l'attribution.

**Recherches primaires:** Rassemblement d'informations directement des répondants (entreprises, fournisseurs de services, agences gouvernementales etc.) sur le terrain.

**Recherches secondaires:** Rassemblement d'informations basée sur des études et des rapports existants.

**Sondage:** Le fait de recueillir d'informations d'un nombre spécifique de répondants dans une population spécifique, généralement en utilisant des questions pour lesquelles les réponses peuvent être quantifiées.

**Suivi** *Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.*