

**NORME DU DCED POUR MESURER LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE
DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ**

POINTS DE CONTRÔLE ET CRITÈRES DE CONFORMITÉ

Version VIII, avril 2017



The Donor Committee for Enterprise Development

Norme DCED pour mesurer les résultats en matière de développement du secteur privé

Version VIII, 3^e avril 2017

Table des matières

INTRODUCTION	2
1. ARTICULATION DE LA CHAÎNE DE RÉSULTATS	6
2. DÉFINITION DES INDICATEURS DE CHANGEMENT ET AUTRES BESOINS EN MATIÈRE D'INFORMATION	6
3. MESURER LE CHANGEMENT ATTRIBUABLE	6
4. CAPTER LES CHANGEMENTS PLUS LARGES DANS LE SYSTÈME OU LE MARCHÉ	7
5. SUIVRE LES COÛTS ET L'IMPACT	7
6. RENDRE COMPTE DES COÛTS ET DES RÉSULTATS	7
7. GÉRER LE SYSTÈME POUR MESURER LES RÉSULTATS	7
FICHE DE NOTATION POUR LA NORME DCED	8
DÉFINITIONS	15

Introduction

Qu'est-ce que 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 accomplis dans la réalisation de leurs objectifs. Elle comprend sept éléments, énumérés dans l'encadré à droite, qui sont les suivants
minimum requis pour un processus de mesure des résultats crédible. En adoptant ces éléments, les responsables de programme peuvent comprendre ce qui fonctionne et pourquoi, et utiliser les informations issues du suivi pour améliorer l'efficacité de leur travail.

La norme DCED exige essentiellement des responsables de programme qu'ils réfléchissent à la logique de leur travail et la valident. La première étape consiste pour les responsables à définir la « chaîne de résultats », un outil simple mais puissant qui cartographie les activités menées par le projet et montre comment celles-ci devraient contribuer à des impacts positifs sur le développement.

La norme DCED en bref

1. Articuler la chaîne de 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. Suivre les coûts et l'impact
6. Rendre compte des coûts et des résultats

Ce format permet aux responsables d'exprimer clairement leurs hypothèses. Sur cette base, les programmes formulent et surveillent des indicateurs conçus pour tester ces hypothèses, évaluer l'attribution et les changements plus larges du système de marché, et utiliser les résultats pour l'établissement de rapports et la gestion des programmes.

Le DCED encourage une approche pragmatique de la mesure des résultats. Il invite les programmes à mesurer les résultats à un niveau suffisamment complexe pour être crédible, mais suffisamment simple pour être pratique. Selon les mots de John Maynard Keynes, « il vaut mieux avoir à peu près raison que parfaitement tort ». Le critère 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 renforcer la crédibilité du système de mesure des résultats. Un audit consiste en une évaluation externe et objective du système de suivi utilisé dans le programme. Le système de suivi est évalué selon des critères transparents et accessibles au public, ce qui incite chaque programme à s'améliorer et lui donne un objectif à atteindre.

À ce jour, la norme DCED a principalement été utilisée dans 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 plus largement applicable. Nous serions intéressés de connaître les programmes qui l'utilisent en dehors du développement du secteur privé.

Pourquoi utiliser la norme DCED ?

Il existe trois raisons principales d'utiliser la norme DCED pour la mesure des résultats : la qualité, la crédibilité et la praticité.

- **Qualité.** La norme DCED représente une compréhension commune et interinstitutionnelle des bonnes pratiques en matière d'estimation des résultats. Elle exige notamment que les programmes articulent clairement comment les activités du programme sont censées conduire à des réalisations, des résultats et, à terme, 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 faire l'objet d'un audit portant sur 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 que celui-ci reste confidentiel si le programme le souhaite.¹ Les bailleurs de fonds, les évaluateurs et autres peuvent utiliser les conclusions de l'audit pour évaluer la crédibilité des résultats autodéclarés.
- **Praticité.** La norme DCED reconnaît les limites de la mesure des résultats et n'exige pas un niveau de rigueur ou de précision irréaliste. De plus, elle établit un cadre relativement simple permettant aux programmes d'améliorer leur mesure des résultats, sans avoir à réinventer la roue. Les praticiens ont accès à des lignes directrices et à d'autres formes de soutien qui leur permettent de se familiariser plus facilement avec la norme DCED et de s'y conformer.² Par

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

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

Encouragement d'une communauté mondiale de pratique, la 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'expérimentation de multiples approches, le suivi continu des progrès et l'apprentissage en temps réel afin d'éclairer la mise en œuvre. Un système efficace de gestion et de mesure des résultats permet d'identifier les éléments qui fonctionnent et qui doivent être développés, et ceux qui ne fonctionnent pas. Il permet de recueillir des données qui serviront à élaborer de nouvelles approches.

Indicateurs d'impact communs

Tous les programmes et agences sont soumis à la pression de rendre compte des résultats agrégés pour l'ensemble du portefeuille. Cela n'est possible que si quelques indicateurs communs sont définis et mesurés de manière cohérente. Les indicateurs sélectionnés 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 dépend en grande partie des priorités et de la culture de chaque agence ou programme.

L'un des défis techniques réside dans le fait 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 sur lesquels de nombreux programmes de développement du secteur privé visent à influencer. Lors de l'audit, toutefois, il n'y a pas de pénalité pour 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 notamment reflété dans le point de contrôle 2.3 ci-dessous).

Les trois indicateurs d'impact communs sont **l'échelle, la variation nette des revenus et la variation nette des emplois** ; de plus amples détails sont fournis dans la section « Définitions » à la fin du présent document. En tant qu'indicateurs d'« impact », ils font référence aux changements pour les personnes que le programme vise en fin de compte à aider, plutôt que pour les intermédiaires tels que les entreprises, les ONG ou les gouvernements.

Comment utiliser ce document

Les lecteurs qui découvrent la norme DCED ou qui souhaitent en avoir un aperçu rapide sont invités à lire le résumé aux pages 6 et 7. Ce résumé énumère chacun des sept éléments de la norme DCED, ainsi que les « points de contrôle » qui résument les exigences minimales que les auditeurs attendent pour chaque élément. Les points de contrôle marqués « Must » (obligatoire) sont considérés comme nécessaires pour tous les programmes participants (et sont indiqués en vert) ; ceux marqués « Rec » (recommandé) sont conformes aux bonnes pratiques, mais peuvent être difficiles à respecter pour certains programmes à ce stade (indiqués en jaune). Ces recommandations pourraient devenir « obligatoires » 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 sont invités à consulter la fiche d'évaluation, à partir de la page huit. Cette fiche d'évaluation 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 une gamme de services d'assistance et de ressources aux programmes qui souhaitent appliquer la norme DCED. La plupart d'entre eux sont accessibles sur le site web du DCED, www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- **[Des lignes directrices de mise en œuvre.](#)** Le DCED a élaboré des lignes directrices de mise en œuvre pour chacun des éléments de la norme. Elles traitent de chaque point de contrôle et critère de conformité, et expliquent ce qui est nécessaire pour respecter la norme DCED.
- **[Une boîte à outils](#)** avec des vidéos donnant un exemple concret d'un guide d'intervention ou d'un plan de suivi, avec des modèles téléchargeables
- **[Des études de cas.](#)** Les études de cas donnent des exemples pratiques de la manière dont différents programmes s'efforcent de respecter la norme DCED.
- **[Une carte](#)** indiquant tous les programmes dans le monde qui utilisent actuellement la norme, afin de promouvoir les échanges et le réseautage au niveau local.
- **[Notes d'audit,](#)** donnant les moyens clés pour maximiser les scores d'audit et les moyens par lesquels des points peuvent être perdus
- **[Marché des consultants DCED Standard.](#)** 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 prochains cours de formation proposés par le DCED et des prestataires privés, y compris ceux destinés aux débutants et aux utilisateurs plus avancés.
- **[Directives thématiques.](#)** Le DCED a élaboré des directives pour la mise en œuvre de la norme dans les fonds d'appui, les environnements touchés par des conflits et la réforme de l'environnement des affaires.
- **[Newsletter par e-mail.](#)** Restez informé en vous inscrivant à la newsletter sur la page d'accueil du site web. Vous pouvez également envoyer un e-mail directement au DCED à l'adresse Admin@Enterprise-Development.org.

La norme DCED pour mesurer les résultats

1. Articuler la chaîne de résultats

N	Point de contrôle	Niveau
1.	Une ou plusieurs chaînes de résultats appropriées, suffisamment détaillées et logiques sont articulées de manière explicite pour chaque intervention.	Obligatoire
1.2	Chaque chaîne de résultats d'intervention s'appuie sur des recherches et des analyses adéquates.	Obligatoire
1.3	Le personnel de programme de niveau intermédiaire et supérieur connaît bien la ou les chaînes de résultats et s'en sert pour orienter ses activités.	Obligatoire
1.4	La ou les chaînes de résultats de l'intervention sont régulièrement revues afin de refléter les changements dans la stratégie du programme, les acteurs externes et les circonstances du programme.	Obligatoire
1.5	Chaque chaîne de résultats d'intervention s'appuie sur des recherches et des analyses adéquates sur le genre.	Rec
1.6	Chaque chaîne de résultats s'appuie sur des recherches et des analyses qui tiennent compte du risque de déplacement.	Rec

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

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.	Obligatoire
2.2	Des informations qualitatives sur la manière dont les changements se produisent et les raisons pour lesquelles ils se produisent sont définies pour chaque intervention.	Obligatoire
2.3	Un petit nombre d'indicateurs au niveau de l'impact peuvent être agrégés à l'échelle du programme.	Obligatoire
2.4	Il existe des indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer la durabilité des résultats.	Obligatoire
2.5	Le personnel de niveau intermédiaire et supérieur chargé du programme comprend les indicateurs et la manière dont ils illustrent les progrès du programme.	Obligatoire
2.6	Il existe des indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer les résultats différenciés selon le genre.	Rec
2.7	Les impacts attendus sont projetés de manière réaliste pour les indicateurs quantitatifs clés à des dates appropriées.	Rec

3. Mesure des changements attribuables

Non	Point de contrôle	Niveau
3.1	Les informations de référence sur tous les indicateurs clés sont collectées.	Obligatoire
3.2	Les informations de suivi sur tous les indicateurs clés sont collectées.	Obligatoire

Non	Point de contrôle	Niveau
3.3	Une analyse d'impact est réalisée afin d'évaluer les changements attribuables à tous les indicateurs clés dans les chaînes de résultats à l'aide de méthodes conformes aux bonnes pratiques établies.	Obligatoire
3.4	Le programme met en œuvre des processus visant à utiliser les informations issues du suivi et de la mesure des résultats dans la gestion des interventions et la prise de décision.	Obligatoire
3.5	Le programme dispose d'un système permettant d'évaluer et de comprendre les résultats différenciés selon le genre.	Rec
3.6	Le programme fait l'objet d'un suivi afin d'identifier les effets indésirables.	Rec

4. Prise en compte des 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 du système de marché et au niveau 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 sont suivis annuellement et de manière cumulative.	Obligatoire
5.2	L'impact à l'échelle du programme est clairement et correctement agrégé.	Obligatoire
5.3	Les coûts sont répartis par composante principale du programme. (Applicable uniquement aux programmes comportant plusieurs composantes principales)	Rec

6. Rapports sur les coûts et les résultats

N	Point de contrôle	Niveau
6.1	Le programme produit au moins une fois par an un rapport décrivant les résultats obtenus à ce jour.	Obligatoire
6.2	Les résultats de l'impact sur le genre sont présentés.	Rec
6.3	Les résultats du changement systémique sont présentés.	Rec
6.4	Les résultats sont publiés.	Rec

7. Gestion du système de mesure des résultats

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

Feuille de notation pour la norme DCED

Cette fiche d'évaluation a été préparée afin de définir les critères de conformité à l'aide desquels les auditeurs évalueront un programme par rapport à chaque point de contrôle défini dans la norme DCED pour la mesure des résultats. Au cours d'un audit, chaque critère de conformité sera noté en fonction du degré de satisfaction des exigences par le programme. La notation sera basée sur l'examen d'une sélection de projets/interventions individuels au sein d'un programme, ainsi que sur le programme dans son ensemble. Les critères de conformité pour les points de contrôle ont été formulés afin d'évaluer les programmes en fonction de la mise en place des différents éléments, de leur qualité et de leur utilisation. Une note de 100 % lors d'un audit ne signifie pas qu'un programme dispose d'un système de mesure des résultats parfait, mais qu'il répond aux exigences de la norme DCED. Une note inférieure suggère que le système de mesure des résultats peut présenter des lacunes importantes. Tous les programmes ayant obtenu une note d'audit supérieure à 85 % sur les points de contrôle « obligatoires » sont répertoriés sur le [site web du DCED](#), accompagnés du rapport d'audit principal lorsque le programme a donné son autorisation. Si un programme ne vise pas à obtenir un changement systémique, par exemple, les points de contrôle pertinents seront marqués « non applicable » dans un audit et ne seront donc pas notés.

1. Articuler les chaînes de résultats

N°	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Max. score
1.1	Une ou plusieurs chaînes de résultats appropriées, suffisamment détaillées et logiques sont clairement définies pour chaque intervention.	Une chaîne de résultats individuelle est élaborée et documentée pour chaque intervention.	10
		Chaque chaîne de résultats d'intervention présente tous les changements clés, classés dans un ordre logique, et illustre comment l'intervention devrait permettre d'atteindre les objectifs de développement.	5
		Chaque chaîne de résultats d'intervention est suffisamment détaillée pour que les changements quantitatifs et qualitatifs à chaque niveau soient facilement compréhensibles, y compris qui ou quoi devrait changer et dans quelle direction.	5
1.2	Chaque chaîne de résultats d'intervention est étayée par des recherches et des analyses adéquates.	Les hypothèses externes critiques et les risques susceptibles d'affecter la réalisation des changements ont été identifiés et sont clairement documentés.	5
		Chaque chaîne de résultats d'intervention s'appuie sur des preuves claires et convaincantes que démontre le lien entre l'intervention et les stratégies globales du programme et/ou du secteur.	5
		Chaque chaîne de résultats de l'intervention s'appuie sur des preuves claires et convaincantes qui démontrent le lien entre les changements décrits.	5

1.3	Le personnel de programme de niveau intermédiaire et supérieur connaît bien la ou les chaînes de résultats et les utilise pour orienter ses activités.	Le personnel de programme de niveau intermédiaire et supérieur est en mesure de décrire de manière complète et claire la ou les chaînes de résultats pertinentes pour son travail et la logique qui les sous-tend.	5
		Le personnel de programme de niveau intermédiaire et supérieur utilise les chaînes de résultats pour orienter son travail.	20
1.4	La ou les chaînes de résultats des interventions sont régulièrement revues afin de refléter les changements dans la stratégie du programme, les acteurs externes et les circonstances du programme.	Les chaînes de résultats des interventions ont été examinées au moins une fois par an.	20
1.5	Chaque chaîne de résultats des interventions s'appuie sur des recherches et des analyses adéquates sur le genre.	Chaque chaîne de résultats d'intervention s'appuie sur des preuves claires et convaincantes démontrant que la dimension de genre est prise en compte lors de la conception de l'intervention.	5
1.6	Chaque chaîne de résultats s'appuie sur des recherches et des analyses qui tiennent compte du risque de déplacement.	Le risque de déplacement a été pris en compte dans l'élaboration de la chaîne de résultats.	10

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

N	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Max.
2.1	Il existe au moins un indicateur pertinent associé à chaque changement décrit dans la ou les chaînes de résultats.	Les indicateurs permettant de mesurer chaque changement dans chaque chaîne de résultats d'intervention sont définis.	5
		Les indicateurs permettant de mesurer les changements dans chaque chaîne de résultats d'intervention sont spécifiques et pertinents.	5
2.2	Des informations qualitatives sur la manière dont les changements se produisent et les raisons pour lesquelles ils se produisent sont définies pour chaque intervention.	Les informations qualitatives nécessaires pour comprendre comment et pourquoi les changements se produisent ont 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 bien comprendre comment et pourquoi les changements se produisent.	20
2.3	Un petit nombre d'indicateurs au niveau de l'impact peuvent être agrégés à l'échelle du programme.	Les indicateurs pour chaque chaîne de résultats d'intervention comprennent des indicateurs d'impact communs ou d'indicateurs alternatifs pouvant 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.	Indicateurs permettant de mesurer la probabilité de durabilité des changements pour chaque intervention chaîne de résultats sont définis.	5
		Les indicateurs permettant de mesurer la probabilité de durabilité des changements pour chaque chaîne de résultats d'intervention sont spécifiques, mesurables et pertinents.	5

2,5	Le personnel de 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 chaque chaîne de résultats d'intervention.	10
2.6	Il existe des indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer les résultats différenciés selon le genre.	Les indicateurs permettant de mesurer les changements, différenciés selon le genre, dans chaque chaîne de résultats des interventions sont définis.	5
		Les indicateurs permettant de mesurer les changements, différenciés par sexe, dans chaque chaîne de résultats des interventions sont spécifiques, mesurables et pertinents.	10
2.7	Les impacts attendus sont projetés de manière réaliste pour les indicateurs quantitatifs clés à des dates appropriées.	Les projections montrant les changements dans les valeurs des indicateurs quantitatifs clés pour chaque chaîne de résultats d'intervention chaîne de résultats 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 qui sous-tendent le calcul.	10
		Les projections pour chaque chaîne de résultats d'intervention sont examinées au moins une fois par an et mises à jour, le cas échéant.	20

3. Mesure du changement attribuable

N°	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Max. score
3,1	Les informations de référence sur tous les indicateurs clés sont collectées.	Des plans de collecte d'informations de référence pour chaque chaîne de résultats d'intervention, couvrant les acteurs du marché et les bénéficiaires, existent.	10
		Le plan de collecte des informations de référence est complet, réaliste, opportun et conforme aux bonnes pratiques de recherche.	20
		Les informations de référence pour chaque chaîne de résultats d'intervention, couvrant les acteurs du marché et les données relatives aux bénéficiaires ont été collectées, analysées et communiquées en temps opportun, conformément aux bonnes pratiques en matière de recherche.	30
3.2	Les informations de suivi relatives à tous les indicateurs clés sont collectées.	Des plans sont mis en place pour collecter en temps opportun les informations de suivi 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 à tous les niveaux.	20
		Les informations de suivi pour chaque chaîne de résultats d'intervention et couvrant les acteurs du marché et les bénéficiaires ont été collectées, analysées et communiquées en temps opportun à l'aide de bonnes pratiques de recherche. L'attribution a été évaluée.	30

3.3	Une analyse d'impact est réalisée afin d'évaluer les changements attribuables à tous les indicateurs clés des chaînes de résultats à l'aide de méthodes conformes aux bonnes pratiques établies.	Il existe des plans pour évaluer en temps utile l'impact de chaque intervention sur les acteurs du marché et les bénéficiaires. en temps opportun, existent.	10
		Les plans d'évaluation de l'impact sur les acteurs du marché et les bénéficiaires de chaque intervention sont complets, réalistes et conformes aux bonnes pratiques de recherche. Le plan explique comment l'attribution sera évaluée.	20
		Les informations relatives à l'impact de chaque intervention ont été collectées, analysées et présentées dans un en temps opportun et en utilisant de bonnes pratiques de recherche. L'attribution a été évaluée.	30
3.4	Le programme met en œuvre des processus visant à utiliser les informations issues du suivi et de la mesure des résultats dans la gestion des interventions et la prise de décision.	Les cadres moyens et supérieurs du programme décrivent le processus d'utilisation des informations recueillies grâce au suivi et aux évaluations d'impact.	5
		Le personnel de programme de niveau intermédiaire et supérieur utilise les informations recueillies grâce au suivi et des évaluations d'impact pour gérer les interventions et le programme.	20
3.5	Le programme dispose d'un système permettant d'évaluer et de comprendre les résultats différenciés selon le sexe.	Il existe des plans visant à évaluer et à comprendre les résultats différenciés selon le sexe pour chaque intervention.	10
		Les plans visant à évaluer et à comprendre les résultats différenciés selon le sexe sont pertinents et appropriés.	20
		Les résultats différenciés par sexe pour chaque intervention ont été collectés, analysés et communiqués en temps opportun.	30
3.6	Le programme fait l'objet d'un suivi afin d'identifier les effets indésirables.	Des plans ont été élaborés pour collecter, analyser et communiquer les informations issues du suivi et de l'évaluation concernant les effets imprévus (positifs et négatifs).	10
		Le personnel du programme utilise les informations relatives aux effets imprévus significatifs, le cas échéant, pour examiner les interventions.	10

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

Non.	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Max.
4,1	Le programme dispose d'un plan global pour l'évaluation des changements systémiques au niveau du programme.	Il existe une 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 au niveau des bénéficiaires à l'aide de méthodes appropriées.	La voie vers le changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché et/ou des bénéficiaires est esquissé.	10
		Un plan d'évaluation du changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché existe.	10
		Un plan d'évaluation et d'estimation de l'effet du changement systémique attendu sur les bénéficiaires existe.	10
		Les plans visant à collecter, analyser et évaluer les changements systémiques attendus au niveau des acteurs du marché sont appropriés (compte tenu du contexte et des changements systémiques attendus) et conformes aux bonnes pratiques de recherche.	10
		Les plans visant à collecter, analyser et évaluer les changements systémiques attendus et leurs effets au niveau des bénéficiaires sont appropriés (compte tenu du contexte et des changements systémiques attendus) et conformes aux bonnes pratiques de recherche.	10
		Les changements systémiques attendus au niveau des acteurs du marché sont évalués 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 à l'aide de bonnes pratiques de recherche et tiennent compte de l'attribution.	20

5. Suivi des coûts et de l'impact

N°	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Max.
5,1	Les coûts sont suivis annuellement et cumulativement.	Il existe un système permettant de suivre les dépenses liées aux programmes dans le pays, sur une base annuelle et cumulative existe.	10
		Le programme dispose de totaux annuels et cumulés de l'ensemble des coûts liés au programme dépensés dans le pays.	10
5.2	L'impact à l'échelle du programme est présenté de manière claire et agrégé de manière appropriée	Il existe un système permettant d'estimer les indicateurs d'impact communs (ou d'autres agréables 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 agréables à l'échelle du programme agréables à l'échelle du programme) est clair, complet et approprié.	10
		L'impact global est estimé chaque année. Les estimations s'appuient sur 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 plusieurs interventions principales)	Il existe un système permettant d'estimer les dépenses pour chaque composante majeure du programme programme, pour lequel l'impact est également estimé, existe.	10
		Les dépenses pour chaque composante majeure du programme, dont l'impact est également évalué, sont déclarées.	10

6. Rapport sur les coûts et les résultats

N°	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Max. score
6,1	Le programme produit au moins une fois par an un rapport décrivant les résultats obtenus à ce jour.	Un rapport décrivant les résultats et les dépenses à ce jour est produit chaque année.	10
		Le rapport produit fournit des informations suffisantes sur les progrès, les réalisations et explique comment, pourquoi et pour qui les changements se produisent.	30
		Le rapport explique clairement dans quelle mesure 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 présentés.	Le rapport décrit l'impact sur le genre.	10
6.3	Les résultats des changements systémiques sont présentés.	Le rapport décrit les changements systémiques au niveau des acteurs du marché.	10
		Le rapport décrit les changements systémiques au niveau des bénéficiaires.	10
6.4	Les résultats sont publiés.	Le rapport est accessible au public.	10

7. Gestion du système de mesure des résultats

Non	Points de contrôle	Critères de conformité ventilés pour la notation	Max.
7,1	Le programme dispose d'un système clair pour utiliser les informations issues du système de mesure des résultats dans la gestion et la prise de décision.	Le système permettant au programme d'utiliser les informations à des fins de gestion et de prise de décision des processus de fabrication existent.	10
		Le système est approprié, pratique et permet d'intégrer régulièrement les informations du système MRM dans les processus décisionnels de gestion.	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 pour les interventions, les secteurs et les programmes	30
		Le personnel a accès à des orientations suffisantes 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 des programmes.	La qualité des activités et des résultats de la mesure des résultats est régulièrement et systématiquement.	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

Remarque : dans la mesure du possible, les définitions 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 précisions ont été ajoutées afin d'atteindre le niveau de spécificité requis aux fins de la présente méthodologie.

- Activité :** Travail distinct, généralement représenté par un contrat entre le programme et un prestataire, un partenaire ou un consultant. Les interventions consistent généralement en plusieurs activités visant à apporter des changements à différents niveaux du système de marché global.
- Agrégat :** Combiner l'impact d'un programme résultant de diverses interventions ; il convient de tenir compte des chevauchements lors de l'agrégation de l'impact.
- Évaluer :** Mesurer le changement d'un indicateur à l'aide de méthodologies quantitatives ou qualitatives, ou les deux.
- Hypothèse :** *Hypothèses concernant les facteurs ou les risques susceptibles d'influencer la progression ou la réussite d'une intervention de développement.*
- Attribution :** *Attribution d'un lien de causalité entre les changements observés (ou attendus) et une intervention spécifique.*
- Référence :** *Analyse décrivant la situation avant une intervention de développement, par rapport à laquelle les progrès peuvent être évalués ou des comparaisons effectuées.*
- Programme collaborateur :** Programme public (donateur ou gouvernemental) avec lequel le programme a conclu un accord écrit décrivant la collaboration et qui a contribué aux changements attribuables revendiqués.
- Composante :** Partie d'un programme qui forme un ensemble cohérent d'interventions, généralement autour d'un thème particulier.
- 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 concernées par les activités du programme.
- Effet d'attraction :** 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 touchées 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 ».
- Impact :** *Effets positifs et négatifs, primaires et secondaires, à long terme, produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, de manière intentionnelle ou non.*

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

- Indicateurs :** *Facteur ou variable quantitatif ou qualitatif qui fournit un moyen simple et fiable de mesurer les résultats, de refléter les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer les performances d'un secteur de développement.*
- Collecte d'informations :** Collecte d'informations qualitatives et quantitatives afin de mesurer les changements résultant d'un programme à n'importe quel niveau de la chaîne de résultats du programme et d'estimer leur attribution.
- Indicateur intermédiaire :** indicateur de changement à tout niveau autre que l'objectif ou le niveau final.
- Intervention :** Ensemble cohérent d'activités conçues pour obtenir un changement spécifique du système, reflété dans une chaîne de résultats. Une intervention est généralement un sous-ensemble d'une composante.
- Emploi :** Équivalent temps plein, sur une année (240 jours/an) ; peut être saisonnier, rémunéré en nature, etc., mais n'inclut pas le travail familial non rémunéré.
- Méthodologie :** Moyen d'évaluer la valeur des indicateurs, par exemple une enquête, une discussion de groupe ou des entretiens avec des informateurs clés.
- Suivi :** *Fonction continue qui consiste à collecter systématiquement des données sur des indicateurs spécifiques afin de fournir à la direction et aux principales parties prenantes d'une intervention de développement en cours des indications sur l'état d'avancement et la réalisation des objectifs, ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués.*
- Variation nette des revenus :** variation nette durable des revenus (ventes supplémentaires moins coûts supplémentaires) enregistrée par le groupe cible à la suite du programme, par an et de manière cumulative.
- Variation nette du nombre d'emplois :** variation nette durable du nombre d'emplois équivalents temps plein créés pour le groupe cible à la suite du programme, par an et de manière cumulative. « Supplémentaire » signifie les emplois créés moins les emplois perdus. « Par an » comprend 240 jours ouvrables. Les emplois sauvés ou maintenus peuvent être déclarés séparément.
- Chevauchement :** Lorsque deux interventions différentes visent le même groupe cible, il existe un risque de chevauchement. Les programmes doivent corriger les chevauchements au lieu d'additionner l'impact de toutes les interventions (lorsque le chevauchement est probable) afin d'éviter les doubles comptages.
- Pauvres :** Il existe plusieurs définitions de la « pauvreté ». Les seuils de pauvreté fréquemment utilisés sont notamment 1,25 \$, 2 \$ et 2,50 \$ par jour selon la parité de pouvoir d'achat de 1993, et de nombreux pays ont leur propre définition.
- Recherche primaire :** Collecte d'informations directement auprès des répondants (entreprises, prestataires de services, agences gouvernementales, etc.) sur le terrain.
- Contributeur privé :** Entreprise privée qui a contribué à l'impact rapporté par le programme.
- Programme :** Un programme est l'unité d'analyse type pour un donateur, souvent confiée à un partenaire ou à une entreprise unique. Un programme se compose de plusieurs éléments.
- Projection :** Estimation raisonnable des résultats futurs, basée sur les connaissances actuelles et éclairées.
- Raisonné :** Conclusion à laquelle parviendrait un observateur externe, impartial et relativement bien informé.

Chaîne de résultats : *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, pour aboutir aux résultats, aux impacts et aux retours d'information.*

Mesure des résultats : processus de mise en œuvre d'un système de mesure afin de fournir un retour d'information rapide sur les résultats obtenus, dans le but d'améliorer l'efficacité des projets et la communication d'informations.

Échelle : Nombre de membres du groupe cible qui tirent un avantage financier des activités du programme par an et de manière cumulative.

Durabilité : *Maintien des avantages d'une intervention de développement après la fin de l'aide au développement majeure. Probabilité de maintien des avantages à long terme.*

(À des fins de mesure, la durabilité sera indiquée par la poursuite des avantages pendant 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 efficace et plus favorable aux pauvres. Un changement systémique doit présenter trois caractéristiques : l'échelle, la durabilité et la résilience. Si un programme aspire à un changement systémique, il doit définir ce qui est et ce qui n'est pas un changement systémique. Cela doit se faire sous une forme qui puisse être contrôlée.

Groupe cible : type de personnes auxquelles un programme vise en fin de compte à profiter, généralement des producteurs, des employés ou des consommateurs pauvres. Le programme doit définir son « groupe cible ».

Impacts imprévus : tout changement résultant des activités d'un programme et qui n'était pas prévu lors de la conception de ces activités. Ces impacts peuvent être positifs ou négatifs.