



## Mesure des Résultats dans le Développement du Secteur Privé

**Principaux messages** du troisième cycle de discussion électronique du réseau e+i de la DDC en 2011 ainsi que du webinaire interactif avec des experts de la mesure de résultats

22 Août au 12 Septembre 2011

### Introduction

Ce document résume les principaux messages de la troisième discussion électronique du réseau e+i en 2011. Ce cycle fut conçu comme un service d'assistance temporaire sur la mesure de résultats dans le développement du secteur privé (DSP) avec un accent sur l'approche Faire Fonctionner les Marchés au Bénéfice des Pauvres (M4P).

### Principaux messages de la discussion

#### Pourquoi mesurer le changement, et pour qui?

Les systèmes de mesure des résultats qui se conforment au Standard du Comité de Donateurs pour le Développement de l'Entreprise (CDDE) améliorent significativement la capacité d'attribuer les résultats aux interventions des projets. Ils contribuent aussi à une meilleure communication des résultats à un public plus large, comme la haute direction, le parlement, d'autres circonscriptions et le grand public.

Les systèmes de mesure des résultats aident les gérants de projets à obtenir des informations plus précises, à fin de prendre des décisions plus informées, conduisant à des gains d'efficacité et d'efficacités dans les projets. Qui plus est, le développement de systèmes de mesure des résultats, et plus particulièrement de chaînes de résultats, contraint le personnel des projets à réfléchir sur comment fonctionnent les marchés et sur ce que les projets peuvent faire pour que les marchés fonctionnent mieux, c'est-à-dire générer un changement au niveau systémique. C'est pourquoi la mesure des résultats est non seulement un outil pour améliorer la gestion de projet et le rendement de comptes mais aussi un effort d'apprentissage tout aussi important pour le personnel et les partenaires du projet.

Par conséquent, la motivation pour mesurer les changements dans les systèmes de marché à travers des interventions dans le système doit provenir avant tout de ceux gérant un projet et pas seulement des donateurs ou d'autres circonscriptions.

#### Comment planifier un système de mesure des résultats?

Il est indispensable de réfléchir à la mesure des résultats dès le début d'un projet, lors de la phase de planification, à fin de mettre en place un système qui peut être utilisé comme un outil pour guider le projet, un outil de gestion et d'apprentissage. Le système de mesure des résultats ne doit plus être considéré comme une composante isolée d'un projet, en parallèle de sa mise en œuvre, mais comme une partie intégrante du projet. Ceci a des conséquences sur la structure organisationnelle, le temps consacré par le personnel et l'allocation des ressources. Développer un système de mesure des résultats nécessite une profonde compréhension du contexte, tout autant que la planification des interventions. La planification des interventions et la planification de la mesure des résultats doivent donc aller main dans la main.

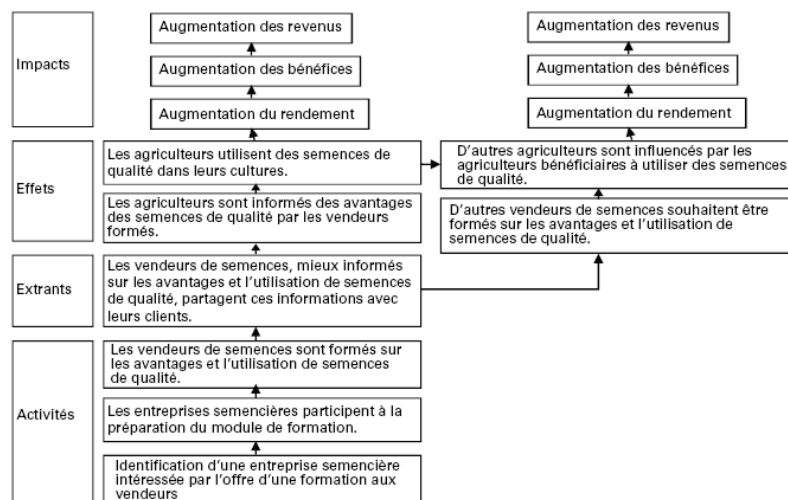
La première étape pour concevoir un système de mesure des résultats est de développer des chaînes de résultats qui montrent la logique derrière chaque intervention. Par conséquent, une chaîne de résultats est nécessaire pour chaque intervention (ou composante du projet). Les indicateurs, ainsi qu'une prédiction des changements qui peuvent avoir

#### Concevoir de bonnes chaînes de résultats

Il y a deux tendances pour la conception de chaînes de résultats dans la pratique: (1) Établir des chaînes de résultats simplifiées, avec trois ou quatre cases et un indicateur pour chaque case. Ces chaînes ne donnent pas assez d'informations sur la logique d'intervention pour être constructives. (2) Établir des chaînes de résultats très détaillées, avec trop de cases et trop d'indicateurs, ce qui conduit à une construction trop complexe.

Une bonne chaîne de résultats contient les changements clés pertinents, avec les indicateurs clés qui doivent être mesurés pour montrer que ces changements ont bien lieu (cf. figure 1).

lieu, sont une partie intégrante des chaînes de résultats. Il faut obtenir le bon mélange d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, surtout pour mesurer la durabilité et le changement systémique.



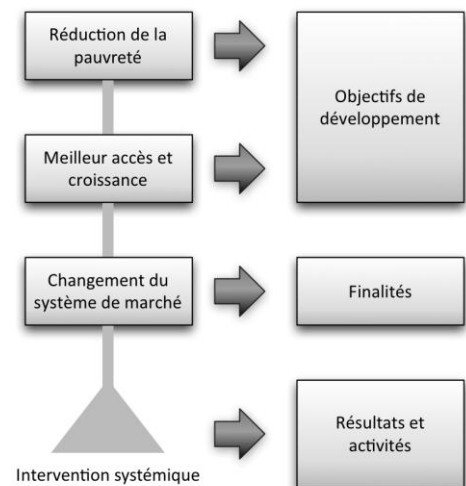
**Figure 1:** Exemple d'une chaîne de résultats. (Source: le Comité de Donateurs pour le Développement de l'Entreprise (2011): Pourquoi définir une norme pour la mesure de résultats?)

Les chaînes de résultats ne sont pas un substitut pour le cadre logique. Celui-ci reste un excellent outil pour résumer la raison d'être d'un programme. Représentant une bonne base pour construire le cadre logique, les chaînes de résultats doivent être condensées aux différents niveaux du cadre logique (cf. figure 2). Les cases de différentes chaînes de résultats sont ainsi regroupées pour construire résultats, finalités et objectifs qui couvrent tout le projet.

Pour le cadre logique, les indicateurs doivent être définis sur la base du regroupement des indicateurs des chaînes de résultats (par exemple, le nombre de fournisseurs de services qui changent de comportement pour donner des informations aux bénéficiaires, le nombre de politiques que les associations adoptent, etc., regroupent ceux de différentes chaînes de résultats dans différents secteurs). Au niveau de l'impact, le Standard du CDDE suggère que les programmes examinent trois indicateurs universels d'impact pour mesurer le changement : revenus, envergure (échelle) et emplois créés. Cet impact global peut être utilisé pour rendre compte par rapport au cadre logique et peut être additionné à travers tout un portefeuille de programmes (par exemple, pour la stratégie d'un pays).

Étant donné que le cadre logique fait généralement partie d'un accord légal avec le bailleur de fonds, il doit souvent être développé avant le début d'un projet. A ce moment, les informations nécessaires pour développer une base solide de chaînes de résultats n'ont pas été recueillies ; le cadre logique doit donc être établi de manière très générique, afin de le faire correspondre plus tard aux chaînes de résultats. Il est donc important qu'il y ait suffisamment de flexibilité du côté du bailleur de fonds pour réviser le cadre logique une fois que les chaînes de résultats ont été établies.

C'est seulement après la création des chaînes de résultats et du cadre logique, avec indicateurs et prédictions, ainsi qu'après le développement d'un plan de mesure, que la référence peut être établie. Si le cadre logique est bien conçu sur la base des chaînes des résultats, avec les bons indicateurs, alors la référence permettra à l'équipe de projet de montrer les changements causés par le projet. Si un projet a beaucoup d'interventions dans de nombreux marchés, et par conséquent beaucoup de chaînes de résultats, alors différentes sous-références pour les différentes chaînes de résultats doivent être



**Figure 2:** Schéma générique des chaînes de résultats et du cadre logique. (Adapté de: DFID et DDC (2008): Un Guide Opérationnel pour l'approche M4P.)

**Les références avec des interventions qui changent**

Les projets suivant l'approche M4P en particulier sont très flexibles en ce qui concerne l'ajustement des interventions aux changements de contexte et des connaissances. C'est pourquoi, la première référence doit être, dans une certaine mesure, générique. Sur cette base, le développement d'interventions adéquates et des références affinées correspondantes doit être un processus itératif.

Si les interventions d'un projet changent, alors il faut mettre à jour la référence en conséquence.

établies. Puisque toutes les chaînes de résultats ne sont pas prêtes au même moment, ces sous-références sont établies à différents moments. Il s'agit de références très spécifiques qui permettent aux gestionnaires de projets de suivre les changements qui ont lieu à différentes étapes d'une intervention spécifique.

#### Qui mesure, comment, quand?

Il est commun que le personnel dédié au suivi et à l'évaluation (S&E) n'interagisse pas suffisamment avec le personnel mettant en œuvre le projet. Ce mur qui divise le personnel de terrain et le personnel de S&E doit être démolé puisque le personnel de terrain sait exactement ce qui doit être mesuré et le personnel de S&E sait comment le mesurer.

La mesure de résultats doit commencer dès le début d'une intervention. Chaque étape d'une intervention, dès les premiers instants, doit être prise en compte afin de voir si la chaîne de résultats envisagée est correcte ou non, et si non, pourquoi. Ceci ne peut pas être fait avec de grands sondages mais nécessite beaucoup d'informations qualitatives, obtenues à travers des enquêtes minutieuses effectuées par le personnel de projet, un échantillonnage sélectif et des entretiens approfondis. Uniquement lorsque l'information a été regroupée dans les niveaux supérieurs des chaînes de résultats et que le projet veut savoir si les interventions sont effectivement en train de modifier le système de marché à une plus grande échelle, seulement alors les sondages formels sont un outil adéquat.

La particularité des projets M4P réside dans le fait que les interventions sont conçues pour causer un changement systémique dans les marchés et visent un impact indirect, ce qui est plus difficile à mesurer que des changements directs causés par les interventions. Il n'y a pas d'outils spécifiques pour mesurer les résultats dans les projets M4P ; les outils habituels pour mesurer les changements peuvent être utilisés.

Il est utile de réfléchir sur la validité des chaînes de résultats dès qu'il y a de nouvelles informations issues du suivi et de l'évaluation d'impact, ou même issues de visites du projet. Ceci permet à l'équipe de projet de réfléchir sur leurs observations du marché et de voir si les changements ont bien lieu comme prévu, et si non, quelles activités nouvelles ou de suivi sont nécessaires. Le Standard CDDE suggère que les programmes réfléchissent sur leurs chaînes de résultats au moins une fois par an, mais en pratique, les projets jugent utile de le faire plus fréquemment.

#### Mesurer les 'débordements'

Il existe quelques défis particuliers pour les projets M4P. Ces projets visent une réplication et un copiage spontanés, un 'crowding-in' des entreprises. Aucun système de mesure classique d'agences de développement ne se concentre sur comment capturer cela. Ils se concentrent tous sur le groupe directement ciblé. Le Standard CDDE recommande que les projets formulent ces changements indirects anticipés avec leurs chaînes de résultats. Une fois que ces changements systémiques ont été identifiés, le projet peut ensuite sélectionner des indicateurs pour mesurer ces changements et leur durabilité à long terme. Pour cela, il peut utiliser des outils de recherche standards, qualitatifs et quantitatifs (questionnaires approfondis, sondages, discussions ciblées de groupe, études de cas, etc.).

#### A propos d'audits et d'évaluations

Habituellement, les évaluateurs ont des difficultés pour déterminer si les projets réalisent effectivement ce qu'ils disent réaliser à cause du manque d'une logique explicite ou des données pour la vérifier. La différence entre l'évaluation d'un programme 'traditionnel' et d'un programme qui utilise des chaînes de résultats est que dans le second cas, les données nécessaires sont disponibles, permettant ainsi aux évaluateurs d'approfondir et de poser les bonnes questions aux bonnes personnes au bon moment.

L'idée d'un audit des systèmes de mesure des résultats est de donner aux gestionnaires, au personnel et aux bailleurs une certaine assurance que le système est crédible et plausible. Pour cela, un regard extérieur est nécessaire. Un des avantages du Standard du CDDE est l'exigence d'une documentation papier sur ce que fait le projet, et pourquoi il le fait, afin que l'auditeur puisse facilement vérifier et certifier le système de mesure des résultats en place.

Le bon moment pour un audit est quand le projet considère qu'il est prêt. Le Standard du CDDE possède deux systèmes d'audit ; l'un s'applique aux projets qui ont œuvré vers le Standard pour la mesure de résultats depuis moins d'un an, et l'autre concerne les projets l'utilisant depuis plus d'un an. Dans le premier cas, il s'agit d'un audit pour vérifier que le projet a un système en place, dans le second cas, que ce système est utilisé.

#### Pratique de la mesure de résultats à la DDC

Le Standard CDDE est compatible avec les recommandations de la DDC sur la mesure des résultats. Les deux institutions mettent l'accent sur l'usage de la mesure des résultats pour guider et apprendre, ainsi que pour rendre des comptes. Les deux institutions indiquent qu'il est essentiel de fournir les ressources adéquates pour un système de mesure des résultats, de le garder faisable et d'utiliser un bon mélange de méthodes de mesure contenant des aspects qualitatifs et quantitatifs.

Le Standard CDDE coïncide aussi avec les requêtes spécifiques de la DDC dans les «rapports de fin de phase». Ces-derniers représentent une pièce centrale du compte rendu à la DDC, avec un accent sur les objectifs/l'impact, un court document et une remise opportune afin de guider la planification de la prochaine phase. Le Standard de la DDC sur le compte rendu annuel de projets et de programmes sera défini d'ici fin 2011.

Les chaînes de résultats représentent une bonne base pour développer le cadre logique, qui est toujours une partie intégrante des propositions de crédit de la DDC. Les chaînes de résultats sont plus détaillées et orientées vers le travail pratique dans la gestion de projets ; le cadre logique permet une bonne vue d'ensemble des objectifs du projet et des réussites du point de vue du donateur. Ainsi, cadre logique et chaînes de résultats ne sont pas antagoniques mais fonctionnent bien ensemble.

Les trois indicateurs universels du Standard CDDE sont obligatoires, autant que pratiquement possible, pour les projets e+i. Si 'échelle' et 'revenu' sont souvent plus communs et faciles à mesurer, les 'changements dans l'emploi' représentent un défi plus important. Qui plus est, il est évident que presque tous les projets ont une série d'indicateurs supplémentaires qu'ils jugent importants, par exemple mesurant des questions de genre, gouvernance, ou d'autres indicateurs de croissance pro-pauvre. Ici encore, ces indicateurs additionnels ne sont pas en contradiction avec les indicateurs universels du Standard CDDE.

#### Liens et contacts

Documents clefs et ressources sur la mesure de résultats:

- [Pourquoi définir une norme pour la mesure des résultats? Développements et projets du Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise \(2011\)](#)
- [Site du Standard CDDE pour la mesure de résultats](#)
- [Synthèse complète de la troisième discussion électronique et du webinaire sur la mesure de résultats](#)

Site internet du réseau e+i: <http://www.sdc-employment-income.ch>

Site internet du Groupe de Discussion sur le DSP du réseau e+i:

<http://dgroups.org/sdc/privatesectordevelopment>

Novembre 2011/MJ/TSP/CS/ID