



Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise

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

Points de Contrôle et Critères de Conformité

Version V, le 13 Janvier 2010¹

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1. L'ARTICULATION DE LA CHAINE DE RESULTATS.....	5
2. DEFINIR LES INDICATEURS DE CHANGEMENT.....	6
3. MESURER LES CHANGEMENTS DANS LES INDICATEURS.....	7
4. ESTIMER LES CHANGEMENTS ATTRIBUABLES.....	8
5. EVALUER LES CHANGEMENTS PLUS LARGES DU SYSTEME OU DU MARCHE.....	9
6. EVALUATION DES COUTS DU PROGRAMME.....	9
7. PUBLICATION DES RESULTATS.....	10
8. GESTION DU SYSTEME DE MESURE DES RESULTATS.....	11

Introduction

Le besoin de mesurer et de rendre compte des résultats du développement du secteur privé fait l'objet de pressions croissantes ; souvent, les programmes de DSP ne trouvent pas les fonds pour le travail accompli.² Cette Norme met en évidence les éléments clés d'une procédure appropriée d'évaluation des résultats, pouvant être gérés en interne par des programmes. Les objectifs sont :

- De permettre aux programmes de mesurer et de rendre compte de leurs résultats plus facilement ;
- De travailler à l'obtention d'une compréhension partagée des critères d'évaluation des résultats afin que les résultats rendus par les programmes soient à la fois crédibles et utiles ;

¹ Pour connaître les motivations des changements qui font référence à la Version IV, faites une demande auprès du Secrétariat. Notez que ces changements améliorent et clarifient le texte à la lumière des avis reçus, et ne le modifient en rien. Toutes les Normes évoluent, notamment pendant leur phase d'élaboration ; votre avis nous intéresse, aussi, nous vous invitons à nous les faire parvenir auprès du secrétariat du CDDE : Results@Enterprise-Development.org

² Assorti d'informations détaillées dans le 2008 PSD Reader, disponible sur www.mmw4p.org/dyn/bds/docs/detail/649/4

- Dans la mesure du possible, de mesurer un petit nombre “d'indicateurs d'impact universels” (définis ci-dessous) en adoptant une approche commune, pour permettre aux bailleurs et aux autres acteurs de cumuler les données d'impacts des différents programmes ; et
- Permettre aux programmes de mesurer leurs résultats pour une gestion quotidienne, notamment pour valider les hypothèses sur lesquelles repose la logique du programme.

La participation des programmes de DSP à la procédure définie par la norme, implique pour les bailleurs :

- l'adoption d'un processus commun de mesure des résultats, pouvant s'appliquer à divers DSP à peu de frais;
- la précision des comptes rendus des programmes, avec des documents justificatifs réguliers ou des "traces écrites";
- des estimations crédibles et régulières des résultats des programmes ;
- des indicateurs universels que les bailleurs peuvent cumuler pour les multiples programmes ; et
- la possibilité de réduire les coûts de surveillance, plus particulièrement en ce qui concerne les plus petits programmes.

L'adoption de la Norme offre des avantages supplémentaires aux directeurs de programme :

- un moyen de clarifier les attentes des bailleurs concernant la mesure des résultats ;
- une crédibilité des programmes dans la présentation de leurs résultats ;
- moins de questions concernant la façon dont les résultats sont mesurés par les systèmes gérés en interne ;
- clarté et conseils uniformisés sur les aspects les plus difficiles de l'évaluation de résultats ; et
- informations régulières et utiles dans le cadre de la gestion de programme.

Cette Norme se base sur l'articulation des chaînes de résultats : la logique implicite de chaque action. Tous les éléments mis en évidence dans ce document constituent un système très pratique que les programmes peuvent utiliser pour mesurer les résultats qu'ils obtiennent. Afin de garantir la crédibilité des résultats, le système est ensuite audité par un évaluateur externe. Dans tous les cas, l'évaluateur examine les bonnes pratiques et les solutions pratiques proposées en cas de résultats difficiles à mesurer ; si l'approche mise en œuvre par le programme réussit à convaincre un observateur averti mais sceptique, le test est réussi.

A chaque élément de la Norme correspond un point de contrôle, qui synthétise les conditions minimales devant satisfaire un évaluateur externe. Des critères de conformité permettant à l'évaluateur d'évaluer le programme sont également fournis ; il peut s'agir de tout type de documentation. Les points considérés comme “Obligatoires” (OBL) sont nécessaires pour tous les programmes qui participent afin de répondre à la Norme (ils apparaissent en vert) ; d'autres points sont “Recommandés” (REC), ils relèvent des bonnes pratiques, mais peuvent être difficiles à mettre en œuvre pour certains programmes, du moins dans un premier temps (ils apparaissent en jaune). Ces recommandations pourront devenir “Obligatoires” si la mesure de ces résultats révèle une amélioration.

A la fin de cette Norme, apparaissent des définitions de termes afin de s'assurer que les programmes, les évaluateurs et les bailleurs ont une compréhension commune des points de contrôle et des critères de conformité. Des "directives de mise en œuvre" et d'autres documents sont également proposés (actuellement sous forme de version préliminaire), qui offre des explications pour chacun des points de contrôle et des critères de conformité, des conseils pour savoir comment atteindre chaque point de contrôle et des exemples.

Cette Norme est le résultat d'un processus de discussion, de tests sur le terrain et de recherche de consensus parmi les directeurs de programmes et les consultants en 2008, et le résultat d'un engagement avec plusieurs agences et programmes au cours de l'année 2009 (y compris les participants au cours de formation du CDDE à Chiang Mai, en septembre). Cette Norme a également bénéficié des nombreux commentaires reçus de la part du personnel et des agences membres du Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise. Il est prévu que la Norme, le processus de révision et le soutien à apporter à ces programmes pour adopter ces éléments fassent l'objet de discussions et de tests pendant l'année 2010.

Cette Norme ne doit pas remplacer les compétences ou le sens commun, mais propose un cadre au sein duquel les directeurs de programme peuvent identifier les écarts importants dans leur travail actuel de mesure des résultats, et doivent combler ces lacunes. Bien sûr, à l'impossible nul n'est tenu, mais cette mesure incitative vise à mesurer le plus de données possibles par rapport au passé. Dans tous les cas, les résultats doivent être mesurés en utilisant les meilleures ressources disponibles, et si possible, "triangulées" en utilisant plus d'une seule approche (par ex : sur les plans microéconomiques et macroéconomiques). Cependant, d'après John Maynard Keynes, "il vaut mieux avoir à peu près raison que d'avoir précisément tort".

Remarque : A l'heure actuelle, les programmes choisissent de mettre en œuvre la méthodologie du CDDE soit pour la totalité de leur programme, ou pour des éléments ou des actions spécifiques. Chaque action se compose de toutes les activités nécessaires pour mener à bien une seule chaîne de résultats cohérente ; il s'agit par conséquent de la principale unité d'analyse pour cette Norme. Dans la terminologie utilisée, plusieurs actions peuvent constituer une composante, et plusieurs composantes peuvent constituer un programme.

Indicateurs d'impact universels

L'utilisation de ces indicateurs est recommandée par tous les programmes participants afin que les bailleurs et autres parties prenantes puissent cumuler les données d'impact de différents programmes.

Echelle : nombre d'entreprises cible réalisant un bénéfice financier en conséquence des activités du programme (par année et en cumulé). Le programme doit définir ses « entreprises cible ».

Revenu net : revenu additionnel net (ventes additionnelles moins coûts additionnels) perçu par les entreprises cible en conséquence du programme (par année et en cumulé). Le programme doit expliquer pourquoi ce revenu est susceptible d'être pérenne.

Nombre net de nouveaux emplois créés:³ nombre net d'emplois équivalent plein temps supplémentaires créés dans les entreprises cible en conséquence du programme (par année et en cumulé). "Supplémentaires" signifie emplois créés moins emplois perdus. « Par année » couvre 240 jours ouvrables. Le programme doit expliquer pourquoi ces emplois sont susceptibles d'être pérennes. Les emplois conservés ou pérennes peuvent être signalés séparément.

Cette Norme s'intéresse avant tout à la notion "d'impact" et est très appréciée de ceux qui travaillent dans ce secteur. Cependant, il existe des situations et des activités où les impacts ne peuvent pas être évalués ou attribués de façon crédible, et dans ces situations, la Norme ne l'exige pas. En outre, le choix final des indicateurs d'impact est en quelque sorte propre à chaque agence, et la Norme autorise l'ajout de modifications à la liste donnée ci-dessus selon les besoins de chaque agence et des programmes – par exemple, pour se concentrer sur les objectifs de développement qu'ils ont déjà. La publication des résultats est laissée à l'entière discrétion du programme ou de l'agence ; le CDDE peut utiliser les données cumulées de différents programmes dans ses publications, mais ne rendra publique aucune information concernant les programmes au niveau individuel.

Sachez que les indicateurs d'impact universels font référence à l'impact sur les entreprises; faire le bilan de l'impact sur les ménages est un processus complexe, notamment en ce qui concerne l'attribution, car les ménages peuvent avoir de multiples sources de revenus. Il est prévu, par conséquent, que les agences de financement exigent une étude indépendante auprès de spécialistes, afin de mesurer l'impact imputable sur les ménages, s'ils ont besoin de ces informations.

La Norme du CDDE pour de nouvelles initiatives

Cette Norme a été rédigée pour les personnes et les agences qui pensent que leur travail aboutit à un impact ; elle évalue, entre autres choses, si les programmes ont mis en place un système et s'ils l'utilisent. Dans le cadre de nouvelles initiatives, il est également nécessaire de 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 de façon régulière. Certains des critères de conformité portent la mention "**Utilisé**", auquel cas, la conformité n'est pas obligatoire pour des initiatives qui ont été établies depuis moins d'un an. Dans ce cas, les évaluateurs se contenteront de certifier que le système mis en place est conforme, mais ne pourront pas certifier qu'il est régulièrement utilisé, ou générer des données crédibles concernant les résultats obtenus.

³ Certains programmes ne sont pas à l'aise avec cet indicateur car la création d'emploi en soi ne pose pas les fondations d'une croissance en faveur des pauvres à long terme. Ces programmes préféreraient un indicateur en relation avec la productivité du travail et/ou la compétitivité. Cependant, étant donné la difficulté à désigner un indicateur de ce type applicable à de nombreux programmes et la difficulté à s'y conformer, et en reconnaissance de l'intérêt porté à cet indicateur par des gouvernements partenaires et des bailleurs de fonds, celui-ci a été conservé.

1. L'Articulation de la chaîne de résultats⁴

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
1.1	Une/des chaîne(s) de résultats s'articule explicitement pour chacune des actions sélectionnées.	Une chaîne de résultats doit être bien documentée pour chaque action sélectionnée. La ou les chaîne(s) de résultats doit être approfondie, logique et réaliste, montrant aussi loin que possible comment l'action(s) sélectionnée peut aboutir aux objectifs de développement. Des contributions pertinentes dans le cadre d'autres initiatives sont mentionnées.	OBL
		Les chaînes de résultats sont suffisamment détaillées pour que les changements à tous les niveaux clés puissent être évalués quantitativement et/ou qualitativement.	
		Le programme dispose de pièces justificatives claires de recherche et d'analyse qui soutiennent la logique des étapes dans la chaîne de résultats et expliquent comment les changements sont susceptibles d'aboutir à un impact durable. Les hypothèses significatives sont identifiées de façon explicite.	
1.2	Le personnel du programme (niveau intermédiaire et senior) connaît les chaînes de résultats et les utilise pour guider ses activités.	Le personnel du programme peut décrire les chaînes de résultats respectives qui englobent leur travail.	OBL
		Utilisé : Le personnel du programme peut donner des exemples de la façon dont il utilise les chaînes de résultats pour guider ses décisions.	
1.3	Les chaînes de résultats sont régulièrement examinées afin de traduire au mieux les changements dans la stratégie du programme, les nouveaux acteurs externes et la situation financière du programme.	Le programme dispose d'un système clair pour examiner les chaînes de résultats au moins une fois par an.	OBL
		Utilisé : Le programme dispose de pièces justificatives pour prouver que les chaînes de résultats ont été examinées au moins une fois au cours des 12 derniers mois.	
		Utilisé : Le programme dispose de pièces justificatives prouvant les changements ou le manque de changements apportés aux chaînes	

⁴ Les chaînes de résultats peuvent être également désignées par des synonymes, comme le modèle de l'impact, le logique de l'impact, le chaîne causale ou le modèle causal. Le terme "chaîne de résultats" sera utilisé tout au long de cette méthodologie, conformément aux définitions validées par le réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement.

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
		de résultats.	
1.4	Le processus de révision inclut une concertation avec les parties prenantes du programme.	Un système clair est en place pour consulter les parties prenantes des programmes pendant le processus de révision. Utilisé : Le programme peut citer en exemple ou produire des pièces justificatives de l'engagement de parties prenantes lors de précédentes révisions.	REC
1.5	Les chaînes de résultats incluent les résultats des changements systémiques plus larges à des niveaux clés.	Les résultats des changements systémiques anticipés ou des changements à l'échelle du marché sont inclus dans chaque chaîne de résultats dès les premières étapes des activités pour une portée de grande ampleur pour cette action.	REC
1.6	Les recherches et l'analyse qui sous-tendent les chaînes de résultats prennent en compte les effets de «déplacement » (effets négatifs sur les entreprises pénalisées par l'intervention.)	Le programme peut citer en exemple ou produire des pièces justificatives que le déplacement a été pris en compte dans le développement des chaînes de résultats.	REC

2. Définir les Indicateurs de Changement

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
2.1	Il y a au moins un indicateur pertinent associé à chaque changement décrit dans la/les chaîne(s) de résultats. ⁵	Le document expliquant la/les chaîne(s) d'impact inclut les indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs pertinents pour chaque changement principal dans la/les chaîne(s) d'impact. Indicateurs de substitution sont validés.	OBL
2.2	Les indicateurs d'impact universels sont inclus dans les chaînes de résultats pertinentes.	Les chaînes de résultats incluent les indicateurs d'impact universels au niveau approprié à chaque fois que possible, ou une justification écrite est fournie pour chaque indicateur non inclus.	OBL
2.3	Les indicateurs intègrent les moyens d'évaluer la pérennité des changements.	Il y a des indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs qui fourniront des informations sur la probabilité que des changements clés décrits dans les chaînes de résultats se poursuivront après la fin du programme.	OBL

⁵ Un programme peut décider soit de montrer tous les changements décrits par le modèle en tant que "changements clés", ou (si cela est trop complexe pour être faisable) de mettre en lumière le plus important, "les changements clés" et d'expliquer pourquoi ce sont ces "changements clés"-ci sur lesquels le système de mesure va se concentrer.

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
2.4	Pour chaque indicateur clé, les impacts anticipés font l'objet de projections, à une échéance appropriée. ⁶	Il y a des projections pour les indicateurs clés à des échéances spécifiques pendant ou au delà de l'intervention..	REC
		Dans la mesure du possible, il y a des projections pour les indicateurs d'impact universels soit vers la fin du programme ou deux ans après la fin du programme..	
		Utilisé : Des documents qui montrent que les projections ont été examinées au moins une fois au cours des 12 derniers mois.	
		Un changement dans l'indicateur imputable au programme avant une échéance précise fait l'objet de projections.	
2.5	Le personnel du programme (niveau intermédiaire et senior) comprend les indicateurs et la façon dont ils illustrent les progrès du programme.	Le personnel du programme (niveau intermédiaire et senior) décrit les indicateurs qui sont en rapport avec leur travail.	REC
		Utilisé : Le personnel peut donner des exemples de la façon dont les changements dans les indicateurs ont changé leur stratégie et les décisions de mise en place	

3. Mesurer les Changements dans les Indicateurs

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
3.1	Des données pour un état des lieux sur les indicateurs clés sont collectées.	Un plan clair est en place, basé sur les bonnes pratiques, pour réunir des informations récapitulatives, ou si nécessaire, pour mettre en place un état des lieux de façon rétroactive.	OBL
		Utilisé: Le programme a collecté des données pour faire un état des lieux et a exposé les grandes lignes du statut des indicateurs clés avant que les activités ne mènent à des changements	
3.2	Toutes les recherches menées sont conformes aux bonnes pratiques établies (en	Le plan de mesure des indicateurs est conforme aux bonnes pratiques établies.	OBL
		Utilisé : Le programme peut prouver que les	OBL

⁶ Ce point de contrôle est particulièrement important pour des initiatives visant à avoir un impact à l'échelle du marché, étant donné que leur impact à court-terme peut être inférieur à celui des initiatives faisant l'objet d'importantes subventions. Voir également le Paragraphe 5.

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
	termes de méthodologie, échantillonnage, contrôle qualité, etc.).	recherches menées sont conformes aux bonnes pratiques établies. Utilisé : Ceux qui sont impliqués dans la recherche (à la fois à l'intérieur du programme et tout contractant extérieur) peuvent expliquer comment la recherche a été menée ; les questionnaires utilisés doivent être disponibles, etc.	
3.3	Des informations qualitatives sur les changements à différents niveaux de la chaîne de résultats sont réunies.	L'évaluation des changements inclut de réunir des informations qualitatives pour explorer le caractère, l'étendue et la pérennité des changements à de nombreux niveaux de la chaîne de résultats.	REC
3.4	Les changements dans les indicateurs qui sont extrapolés à partir de données pilotes sont régulièrement vérifiés.	Quand les changements dans les indicateurs sont calculés pour un grand nombre d'entreprises en utilisant des données à partir de petits échantillons ou à partir d'une phase pilote, une méthode de validation régulière est mise en place. Utilisé : La méthode de validation des informations extrapolées est régulièrement utilisée.	REC

4. Estimer les Changements Attribuables

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
4.1	Un système clair et approprié pour estimer les changements attribuables au programme dans tous les indicateurs clés est en place.	Le programme dispose de plans documentés pour estimer l'attribution des changements observés dans le cadre des activités du programme. Les méthodes utilisées sont appropriées au contexte du programme, sont reliées à la chaîne de résultats et conformes aux bonnes pratiques. Les méthodes choisies distinguent, dans la mesure du possible, l'impact du programme de l'impact créé par d'autres programmes travaillant dans la même zone. Utilisé : Le programme peut fournir des pièces justificatives prouvant que les méthodes d'attribution ont été appliquées dans le cadre des recherches qui ont été menées.	OBL OBL
4.2	Quand les changements mesurés sont en partie dus au travail des autres programmes	Tous les programmes financés sur fonds publics (bailleurs et gouvernement) qui ont contribué aux changements sont reconnus	OBL

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
	financés sur fonds publics, alors ces contributions sont reconnues en tant que telles.	comme tels.	
4.3	Les contributions des programmes qui collaborent font l'objet d'une estimation.	La valeur financière des contributions des programmes intervenant en collaboration est estimée.	REC
4.4	Tous les contributeurs aux changements revendiqués par le programme sont reconnus comme tels.	Tous les contributeurs privés aux changements revendiqués par le programme sont explicitement reconnus comme tels.	REC

5. Evaluer les Changements Plus Larges du Système ou du Marché

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
5.1	Les résultats des changements systémiques à des niveaux clés dans la chaîne de résultats sont évalués.	Le programme se fonde sur des études bien documentées sur la façon dont les résultats des changements systémiques seront évalués (par le biais de méthodes quantitatives et/ou qualitatives).	REC
		La méthodologie utilisée tient compte des attributions.	
5.2	Les conclusions sur l'impact intègrent les résultats des changements systémiques aux niveaux clés.	Utilisé : Les résultats des changements systémiques sont estimés à l'aide d'indicateurs quantitatifs dans la mesure du possible. Tous les chiffres, estimations et hypothèses sont assortis d'explications et de calculs clairs.	REC

6. Evaluation des Coûts du Programme

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
6.1	Les coûts font l'objet d'un suivi sur une base cumulée annuelle.	Un système comptable est en place pour évaluer les coûts sur une base cumulée annuelle de tous les coûts liés au programme engendrés dans un pays.	OBL
		Utilisé : Les coûts du programme font l'objet d'un suivi sur une base cumulée annuelle de tous les coûts liés au programme engendrés dans un pays.	
6.2	Les coûts sont répartis par grande composante du	Le système comptable permet à la direction d'estimer les coûts engendrés pour chaque	REC

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
	programme. (applicable uniquement aux programmes à plusieurs interventions).	composante majeure du programme pour laquelle l'impact est estimé. Utilisé : Les coûts du programme sont estimés sur une base cumulée annuelle pour chaque composante du programme pour laquelle l'impact est estimé.	

7. Publication des Résultats

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
7.1	Le programme produit des estimations des changements intervenus dans les indicateurs grâce au programme au moins une fois par an (N.b. une publication externe est laissée à la discrétion du programme ; voir aussi 7.6).	Le système du programme décrit la façon dont les rapports seront produits au moins une fois par an. Utilisé : Le programme produit un rapport au cours de la dernière année qui fournit des estimations claires des changements intervenus dans les indicateurs clés imputables au programme. Le contexte doit être précisé, ainsi que toute donnée qualitative nécessaire à la compréhension des chiffres présentés.	OBL
7.2	Les changements signalés dans les indicateurs clés sont décomposés par sexe.	Les changements signalés dans les indicateurs clés, et plus particulièrement dans les indicateurs d'impact, sont décomposés par sexe. Lorsque les chiffres ne sont pas décomposés, une justification écrite doit être produite.	OBL
7.3	Les coûts sont communiqués avec les données d'impact.	Les totaux de tous les coûts engendrés dans le pays font l'objet d'un suivi sur une base cumulée annuelle et sont signalés dans au moins un rapport au cours des 12 derniers mois.	OBL
7.4	Lorsque les résultats de changements systémiques et/ou d'autres effets indirects sont estimés, les chiffres sont décomposés en "impact direct" et "impact indirect."	Le cas échéant, les changements dans les indicateurs sont convenablement divisés en résultats "directs" et résultats « indirects ».	REC
7.5	Les résultats et les coûts associés sont signalés par composante.	Le (s) rapport(s) faisant référence au 7.1 ci-dessus incluent l'impact et les coûts totaux associés par composante.	REC
7.6	Les résultats sont publiés.	Un document contenant les résultats et les coûts décrits aux paragraphes 7.1-7.4 est rendu public.	REC

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
		L'évaluateur est libre de signer ce rapport pour approbation.	

8. Gestion du Système de Mesure des Résultats

No.	Point de contrôle	Critères de conformité	Niveau
8.1	Un système clair et fiable pour mesurer les indicateurs clés à des intervalles appropriés est mis en place.	Le programme a documenté le système de mesure des changements dans les indicateurs clés, y compris : <ul style="list-style-type: none"> ○ Quelles données seront rassemblées pour chaque indicateur clé ○ Comment les données seront rassemblées ○ Comment chaque indicateur clé sera calculé où décrit ○ Avec quelle fréquence chaque indicateur clé sera-t-il mesuré où évalué 	OBL
8.2	Des tâches et des responsabilités pour l'évaluation de l'impact ont été précisées.	Les tâches et les responsabilités en relation avec la mesure des résultats seront bien documentées. Le personnel peut décrire avec précision ses responsabilités dans la mesure des résultats.	OBL
8.3	Le système dispose de suffisamment de ressources humaines et financières.	Le programme peut montrer que suffisamment de ressources humaines et financières ont été allouées pour gérer et mettre en place le système de mesure des résultats.	OBL
8.4	Le système est institutionnalisé.	Utilisé : Des preuves existent prouvant que le système a été institutionnalisé, par exemple sous la forme d'un manuel destiné au personnel et portant sur la mesure des résultats, descriptions des postes, prise en compte lors des évaluations de performance du personnel, etc.	OBL
8.5	Le système de mesure des résultats est organisé afin de faciliter l'audit externe.	Une feuille récapitulative liste les points de contrôle dans l'ordre et liste les « OBLIGATIONS », le(s) document(s) qui fournissent une preuve de la conformité.	OBL
8.6	Les conclusions du système sont utilisées dans la gestion du programme et dans la prise de décision.	Utilisé : Les directeurs peuvent expliquer dans quelle mesure les hypothèses sous-jacentes de la logique ou de la chaîne de résultats s'avèrent valides, et peuvent citer pour exemple des décisions qui ont été basées sur les données obtenues via le système de mesure des résultats.	REC

Définitions

Remarque : Le cas échéant, les définitions données ci-dessous sont conformes au *Glossaire des termes clés* développés par le réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement⁷. Les définitions qui proviennent directement du glossaire du CAD sont *en italique*. Dans de nombreux cas, des détails ont été ajoutés, afin d'apporter le niveau de précision requis pour les besoins de cette méthodologie.

Action :	Un ensemble cohérent d'activités qui partagent une seule chaîne de résultats, et conçues pour atteindre un changement précis et limité. Une action est généralement le sous-ensemble d'une composante.
Activité :	Un travail discret, faisant l'objet d'un contrat entre le programme et une partie contractante, un partenaire ou un consultant. Les actions se composent généralement de plusieurs activités, dont la finalité est de mettre en place des changements divers à l'échelle du marché.
Attraction :	<p>Entreprises autres que celles ciblées qui copient des comportements adoptés par celles qui ont été affectées par les activités du programme ou qui ont modifié leur chaîne de valeur grâce à un meilleur environnement et à de meilleures incitations (au moins en partie) créés par le programme.</p> <p>Ce terme s'applique également aux agences gouvernementales ou aux organisations de la société civile, qui ne sont pas directement impliquées dans le programme, copiant les comportements de ceux qui sont directement impliqués dans le programme, ou qui changent leur comportement grâce à un meilleur environnement et à de meilleures incitations (au moins en partie) créés par le programme.</p>
Attribution :	<p><i>Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique.</i></p> <p>La plupart des programmes n'ont pas les ressources nécessaires pour justifier de façon rigoureuse une attribution, elle se caractérise par la part des effets observés à un niveau suffisant pour permettre de convaincre un observateur sceptique mais averti.</p> <p>Sachez que certains (par exemple, l'amélioration d'un environnement de travail) créent des pré-conditions pour les revenus de développement, plutôt que de stimuler un changement réel. L'Attribution (et la mesure de l'impact) peuvent s'avérer plus difficiles dans certains cas.</p>

⁷ <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Calculer :	Evaluer la valeur d'un indicateur sur la base de plusieurs données.
Chaîne des résultats:	Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction. Dans quelques agences d'aide le public concerné fait partie de la chaîne des résultats
Changement clé:	Les changements les plus importants décrits dans la chaîne de résultats. Idéalement, un programme évalue les changements à tous les niveaux de la chaîne de résultats ; cependant, à ce stade, il peut s'agir d'un véritable fardeau pour les plus petits programmes, ou ceux ayant des chaînes de résultats très longues ou très détaillées pour évaluer les changements à chaque niveau. Dans ce cas, le programme peut décider de n'évaluer que les "changements clés."
Changement systémique :	Des changements dans les régimes de marché et les structures, comme le gouvernement et la société civile, occasionnant des modifications durables dans la façon dont ces régimes de marché et les structures opèrent, par exemple, des changements dans les relations au sein et entre les entreprises privées et agences publiques, dans des mesures incitatives et des structures de soutien du marché. Un changement systémique entraîne des résultats indirects considérables comme l'attraction, le copiage, des changements d'activités et des changements dans les créations d'entreprises et des bénéfices des entreprises.
Chevauchement :	Quand deux actions différentes atteignent les mêmes entreprises cible. Si l'on additionne le nombre d'entreprises concernées par chaque action menée afin de cumuler l'étendue du programme, le chevauchement doit être soustrait pour obtenir le bon total.
Composante :	Une partie d'un programme qui constitue un ensemble cohérent d'interventions, s'articulant autour d'un thème.
Contributeur privé :	Une entreprise privée qui a contribué à l'impact revendiqué par le programme.
Copier :	D'autres entreprises cible qui copient les comportements adoptés par celles qui ont été affectées directement par les activités du programme.
Cumuler :	Combiner l'impact laissé par un programme grâce à plusieurs interventions ; les éventuels recouvrements doivent être pris en compte en faisant le bilan de l'impact.
Déplacement :	Certaines entreprises peuvent être touchées de façon négative car d'autres

	bénéficient des activités du programme. Un déplacement est la quantité d'effets négatifs sur ces entreprises affectées par les activités du programme.
Emploi :	Activité à temps plein, effectuée pendant un an (240 jours/an) ; peut être saisonnier, payé en nature, etc., mais ne comprend pas la main d'œuvre familiale non payée.
Enquête :	Récolte d'informations en provenance d'un nombre précis de personnes interrogées of au sein d'une population spécifique en utilisant généralement un ensemble de questions pour lesquelles les réponses peuvent être quantifiées.
Entreprise cible :	Le type d'entreprises dont le programme cherche à faire bénéficier.
Estimation :	Une approximation de la valeur d'un indicateur ou d'une attribution sur la base des données récoltées.
Etat des lieux :	<p><i>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.</i></p> <p>Il doit tenir compte du statut des indicateurs avant le lancement de l'action ou avant que des changements n'aient été constatés au niveau concerné.</p>
Evaluation :	Evaluer le changement dans un indicateur à l'aide de méthodologies quantitatives ou qualitatives ou les deux à la fois.
Finale :	Evaluation des indicateurs après que les changements attendus se soient produits. Il s'agit de la dernière fois que des indicateurs particuliers sont évalués pour une intervention particulière.
Hypothèse :	Une supposition ou une estimation qui compose la base du calcul de la valeur d'un indicateur.
Impact :	<p><i>Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.</i></p> <p>Cette Norme incite à exprimer l'impact de façon telle que l'observateur non averti comprend et peut établir des liens.</p>
Impact direct :	Des changements qui peuvent être liés de façon plausible en ligne directe avec une organisation ou une entreprise avec laquelle le programme a eu un contact significatif. Un impact direct n'inclut pas les résultats des changements systémiques

	comme le copiage ou l'attraction.
Impacts inattendus :	Tout changement imputable aux activités d'un programme et qui n'ont pas été anticipées au moment d'élaborer ces activités. Ces impacts peuvent être positifs ou négatifs.
Indicateur approximatif :	Un indicateur pour lequel un changement mesurable est clairement et de manière fiable corrélé avec un indicateur de changement que le programme vise à atteindre (mais qui est généralement plus pratique à mesurer).
Indicateur clé :	Indicateurs faisant référence aux changements "clés" ou les plus importants décrits dans la chaîne de résultats.
Indicateur intermédiaire :	Un indicateur de changement à n'importe quel niveau autre que l'objectif ou le niveau final.
Indicateurs :	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, 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.
Mesure :	Evaluer la valeur d'un indicateur à l'aide de méthodologies quantitatives.
Mesure des résultats :	Processus évaluant l'impact d'un programme sur les entreprises, la réduction de la pauvreté et/ou d'autres objectifs de développement. Dans cette Norme, cela équivaut à l'évaluation de l'impact.
Méthodologie :	Un moyen d'évaluer la valeur des indicateurs, par exemple une enquête, des groupes de discussion ou des entretiens avec des informateurs clés.
Niveau :	Une étape dans une chaîne de résultats qui fait référence aux changements pour un groupe particulier d'entreprises ou d'autres acteurs ; par exemple, des niveaux dans une chaîne de résultats peuvent inclure un niveau de prestataire de services, un niveau entreprise, un niveau secteur et un niveau ménage ciblé.
Pauvreté :	Dans le cadre des objectifs du millénaire pour le développement il s'agissait de personnes vivant avec moins de 1 \$ par jour, parité de pouvoir d'achat de 1993 ; depuis les chiffres ont augmenté – voir les OMD mis à jour. L'USAID, le CGAP et d'autres travaillent à l'élaboration de paniers spécifiques à chaque pays. Beaucoup de pays ont leur propre définition.

Pérennité :	<p><i>Continuer à bénéficier d'une action de développement après qu'une aide au développement importante a été mise en œuvre. La probabilité d'avantages continus à long terme.</i></p> <p>(A des fins de mesure, l'on considère que la pérennité est manifeste si les avantages se poursuivent au moins deux ans après la fin d'un programme).</p>
Population cible :	Le type de personnes dont le programme cherche à faire bénéficier.
Première recherché:	Données récoltées directement auprès des personnes interrogées (entreprises, prestataires de service, agences gouvernementales etc.) dans le secteur.
Programme :	Un programme est une unité d'analyse pour un donateur, faisant l'objet d'un accord avec un partenaire ou une entreprise. Un programme se compose de plusieurs composantes.
Programme de collaboration :	Un programme financé sur fonds publics (bailleur ou gouvernement) faisant l'objet d'un accord écrit établissant une collaboration et qui a contribué aux changements imputables revendiqués.
Projection :	Une estimation raisonnable des résultats futurs, sur la base de connaissances éclairées sur tout le système.
Raisnable :	Une conclusion à laquelle aboutirait un observateur externe, impartial et relativement informé.
Recherche secondaire :	Récolte d'informations reposant sur les études et les rapports existants.