

# INTRODUCTION DU SYSTÈME GLOBAL DE LA MRM DANS UNE ORGANISATION DE MISE EN ŒUVRE

*Rapport d'expériences*

Markus Kupper, Michael Fink



## INTRODUCTION

Depuis le début du nouveau millénaire, la pression exercée par les différents donateurs s'est accrue pour démontrer de manière quantitative que l'aide au développement permet l'optimisation des ressources. Avec l'émergence de programmes globaux de développement des marchés au début des années 2000, la demande de gestion adaptative des projets sur les marchés dynamiques a augmenté. Dans ce contexte, le Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE) a créé un groupe de travail qui a entamé un processus de définition de bonnes pratiques pour la mesure des résultats. Cet effort a abouti au lancement d'une norme unique en 2008, applicable à un large éventail de projets, appelée ci-après la "Norme CDDE".

Ce rapport détaille comment Swisscontact a réussi à mettre en place un système intégral de mesure des résultats conforme à la norme CDDE pour la mesure des résultats au cours des dernières années ; ce système de mesure des résultats va ainsi permettre à Swisscontact d'apprendre, d'adapter et d'optimiser les interventions des projets et de présenter les résultats quantitatifs et qualitatifs à ses donateurs et au public.

### LA NORME CDDE DE MESURE DES RESULTATS

La norme CDDE est un cadre populaire qui apporte une valeur ajoutée lorsque l'on travaille dans des environnements complexes et en évolution rapide.

Les éléments de base sont les logiques d'impact/chaîne de résultats pour chaque intervention, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour chaque étape de la chaîne de résultats, les plans de mesure avec des stratégies d'attribution appropriées et les méthodes de mesure pour tous les indicateurs et les approches pour capturer les changements systémiques en termes de durabilité et d'échelle. La norme CDDE met l'accent sur l'utilisation des résultats mesurés dans la prise de décision de gestion.

La crédibilité des résultats communiqués dépend de la qualité de leur mesure. Les projets peuvent être audités sur la base du respect de la norme CDDE, principalement sur la base de la documentation, les critères étant transparents.





## UNE BREVE CHRONOLOGIE: LE CHEMIN PARCOURU PAR SWISSCONTACT VERS LE SYSTEME MRM GLOBAL

En avril 2000, Swisscontact a lancé un projet de services de développement des entreprises (BDS) au Bangladesh, à la demande de la DDC. L'ancien UKAid britannique a rejoint la DDC en tant que donateur et le projet a été converti en un programme de développement des systèmes de marché avec Swisscontact et GIZ-IS comme consortium de mise en œuvre. Ce projet a été baptisé "Katalyst" et s'est déroulé d'avril 2003 à mars 2018.

Katalyst est devenu un laboratoire pour concevoir et tester des approches, entre autres pour le suivi et la mesure des résultats (MRM). En octobre 2003, un concept d'analyse des marchés et de mesure des résultats a été adopté par les donateurs du projet. Ce fut le point de départ pour le développement et la mise en pratique d'un cadre complet de MRM qui a atteint sa maturité dans la deuxième phase de Katalyst (2008-2013). Les consultants en MRM se sont également engagés dans le groupe de travail du CDDE pour la mesure des résultats et ont contribué, à différents stades, à assurer le transfert des expériences du et vers le groupe de travail. Bien entendu, déjà au cours des années précédentes, les résultats ont été mesurés dans les projets de Swisscontact en fonction de leurs besoins spécifiques. Depuis le début des années 1990, des modèles ont été utilisés pour consolider les résultats et les réalisations des différents projets. Katalyst a montré que le standard CDDE était adapté pour consolider non seulement les résultats mais aussi les impacts des différentes interventions, secteurs et même approches. Cela a amené la direction de Swisscontact à décider en 2012 de mettre en place un système de suivi et de mesure des résultats (MRM) aligné sur la norme CDDE, d'abord pour les projets de Swisscontact dans le cadre de son programme de développement, cofinancé par la DDC, puis pour les mandats intéressés et prêts à appliquer le système MRM, en regroupant les impacts au niveau organisationnel.

Mis en place en 2013, le système de MRM était un projet d'investissement du programme de développement de quatre ans, avec une configuration de base suivante : les projets étaient soutenus par des conseillers régionaux en MRM jusqu'à ce qu'ils puissent exécuter, de façon autonome, un système de MRM.

Tous les projets devaient inclure les ressources nécessaires (agents internes de MRM, outils, activités de mesure, soutien de conseillers et audits éventuels) dans leur planification. À leur tour, les conseillers, avec l'appui d'un coordinateur au siège de l'organisation par le biais de formations, de lignes directrices régulièrement mises à jour sur la gestion des risques et d'une plateforme d'échanges et d'outils virtuels (Communauté de pratique).

À ce jour, le cadre de MRM de Swisscontact est devenu une référence dans ces projets. Depuis 2013, des états avec consolidation des données quantitatives sont créés pour le rapport annuel de Swisscontact. Avec les années, des données plus complètes et plus fiables pourraient être intégrées. En 2018, un outil basé sur le web a été créé, où les projets peuvent entrer leurs données et où automatiquement un ensemble de graphiques affiche différentes interprétations des données, pour le contrôle interne comme pour le reporting externe.

### **Katalyst**

Katalyst est considéré comme l'un des projets de développement de marché les plus réussis. En 2002 et 2018, le projet Katalyst a bénéficié à 4,75 millions de PME et d'agriculteurs, avec une augmentation des revenus de 724 millions de dollars grâce à l'accès à de meilleurs services, à une technologie plus avancée, à des intrants de meilleure qualité, et à une représentation plus efficace.

Le projet a été financé par différents donateurs au fil du temps, le principal consortium de donateurs étant toujours composé de la DDC et d'UKAid, rejoints à différents moments par SIDA, CIDA, EKN et DANIDA. Pendant toute la durée du projet, le ministère du commerce du gouvernement du Bangladesh s'est associé à ces donateurs et a apporté au projet un soutien constant et précieux.  
<https://www.swisscontact.org/en/projects/katalyst>  
<https://www.swisscontact.org/en/projects/katalyst>



## CRITERES DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME MRM GLOBAL

### 1. RESSOURCES

Compte tenu de la décentralisation et du nombre de projets - une centaine environ - il était clair dès le départ que la mise en place d'un système de gestion des risques cohérent pour tous les projets ne pouvait pas être assurée par une équipe du Siège, ni dans un délai très court. C'est pourquoi des conseillers en MRM ont été recrutés dans chaque région coordonnée par le Siège et des ressources ont été affectées à la MRM dans chaque projet : en règle générale, un poste à temps plein pour un million de francs suisses du budget annuel du projet. L'expérience montre qu'un budget pour la MRM (y compris les frais de personnel) dans une fourchette de 5 à 10 % du volume annuel du projet est raisonnable. L'efficacité peut être accrue en combinant la collecte de données et les mesures dans le cadre de différentes interventions. Par conséquent, dans les grands projets comportant de nombreuses interventions, le pourcentage des coûts de MRM est généralement un peu plus faible que dans les petits projets.

### 2. CLARTE STRATEGIQUE DES OBJECTIFS

Il s'agit ici d'une condition très importante pour un système complet de MRM : une clarté stratégique sur des objectifs et des approches est nécessaire à tous les niveaux. Des groupes de travail ont élaboré les logiques de base (théories des changements) pour les différents types de projets, puis les indicateurs communs. Les conseillers MRM ont été soit activement impliqués, soit continuellement informés de ce travail ; ils devaient connaître les logiques sous-jacentes des projets pour pouvoir soutenir les équipes de projet. L'étape cruciale du cadre de la MRM aligné sur la norme CDDE consiste à établir des chaînes de résultats convaincantes pour chaque intervention et c'est l'une des tâches très importantes d'un conseiller/coach MRM que de guider l'équipe de projet vers une logique convaincante.

### 3. CONSEILLERS-MODERATEURS

Il s'agit du profil assez exigeant des conseillers en MRM: ils doivent connaître et s'intéresser à la recherche sociale, connaître la statistique de base, la gestion et le traitement des données, être capables et motivés pour fournir des services de conseil et de formation, connaître les approches appliquées par Swisscontact.

Un conseiller MRM doit être familier avec une approche systémique / facilitatrice de projet dans différents domaines et doit être capable de modérer l'élaboration des éléments par l'équipe de projet. Cette combinaison est plutôt rare et, dès le début, un développement continu des capacités a été prévu, consistant en des formations externes et internes régulières, des discussions virtuelles, et une communauté de pratique.

### 4. CONNAISSANCE TECHNIQUE

Un démarrage rapide de la mise en œuvre à l'échelle de l'organisation a été possible grâce au travail effectué dans certains projets clés tels que Katalyst : exemples, programmes de formation, documentation, processus étaient facilement disponibles avec peu d'adaptations. Les connaissances techniques communes ont été intégrées dans les lignes directrices internes de la MRM qui ont été régulièrement mises à jour et sont disponibles sous une forme didactique et modulaire en anglais, espagnol et français. La familiarisation des nouveaux membres du personnel avec le système MRM de Swisscontact a été une tâche permanente au niveau régional pour le personnel local, et au Siège, pour le personnel international et du Siège. Aujourd'hui, un briefing sur le MRM fait partie intégrante du processus d'intégration de tous les nouveaux membres du personnel.

De solides connaissances techniques aideront également à prendre les bonnes décisions sur le niveau de rigueur et d'effort lié à la mesure. Ces décisions sont influencées par la demande des donateurs et les ressources disponibles. En général, on s'efforce de faire preuve de rigueur pour permettre le pilotage du projet et pour fournir des preuves crédibles de l'impact. Une MRM systématique ne se contente pas de tirer parti des connaissances, mais les produit également. Dans les projets complexes et innovants, une MRM bien conçue permet particulièrement d'acquérir de nouvelles connaissances.

# FACTEURS DE SUCCES DANS LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME MRM GLOBAL

## 1. SOUTIEN DE LA DIRECTION

La présentation de résultats quantitatifs dans des projets tels que Katalyst a convaincu la direction de Swisscontact que le résultat de son travail pouvait également être illustré par des indicateurs clés. La direction de Swisscontact a également reconnu que, dans les appels d'offres, la référence à une solide MRM garantissant une mise en œuvre de qualité des projets et une gestion adaptative est un atout. En outre, il a été reconnu que des résultats solides constituent un apport précieux dans un système de contrôle, où l'optimisation des ressources serait un élément important- ce qui, à l'évidence, constituerait un argument de poids pour les donateurs. La reconnaissance de la nécessité d'une norme interne pour la gestion des ressources humaines et le fait que la norme CDDE fournit un cadre pratique a permis à l'équipe de direction de Swisscontact de bénéficier d'un solide soutien. Ce soutien s'est matérialisé dans les directives internes et dans l'allocation de ressources dans les budgets annuels.

## 2. ENGAGEMENT DES CHEFS DE PROJET

Avec la décision de la direction générale d'investir dans le domaine de la MRM, il a fallu convaincre les chefs de projet. Dans certains projets, les ressources étaient leur préoccupation, en particulier lorsque les donateurs n'étaient pas intéressés. En outre, le temps de préparation des interventions était parfois ressenti comme un frein aux activités de mise en œuvre. Il fallait aussi parfois changer de style de gestion pour s'orienter vers des décisions basées sur les résultats qui impliquent aussi bien la mise en œuvre que le personnel MRM. Pour obtenir l'adhésion des gestionnaires de projet, il était important de souligner les avantages pour le pilotage et la performance des projets par les collègues qui utilisaient déjà le système. Dans tous les séminaires régionaux annuels, une session sur la MRM a été intégrée, où les expériences avec le cadre de la MRM ont été partagées. Enfin, l'accent a été mis sur des projets plutôt jeunes, où les processus et les instruments n'étaient pas encore établis de manière rigide.

## 3. LES (PRE-)AUDITS DU CDDE

Les audits préalables et les audits complets de conformité à la norme CDDE ont offert d'importantes occasions d'apprentissage : principalement pour le personnel des projets audités, mais aussi pour les conseillers et les projets similaires. Dans la plupart des cas, ils ont été réalisés par des auditeurs/consultants externes, ce qui a permis d'obtenir un point de vue indépendant et des contributions potentiellement nouvelles. Les audits constituent un outil utile pour motiver le personnel et la direction des projets, y compris dans le cas de projets relativement petits, où il a été démontré que même avec des ressources limitées, il est possible d'assurer une bonne conformité au standard CDDE.



# VALEUR ET AVANTAGES DES SYSTEMES MRM GLOBAUX



## 1. AU NIVEAU DU PROJET

Les résultats disponibles plus fiables et accessibles ont permis de prendre de meilleures décisions, et l'élaboration conjointe de logiques et d'indicateurs d'intervention avec l'équipe de mise en œuvre a renforcé la participation et l'acceptation des décisions. La gestion du projet s'est adaptée à l'environnement dynamique et a pu prendre en compte les premiers signes de changement avant qu'une évaluation externe approfondie ne montre la réalisation des objectifs du projet. Une documentation complète a facilité la reconstitution des décisions antérieures et a permis des discussions plutôt basées sur des faits que sur des perceptions. L'échange des logiques de projet et des résultats entre les projets a profité aux nouveaux projets et a approfondi le processus d'apprentissage mutuel, surtout dans le choix d'une bonne approche.

## 2. POUR L'ORGANISATION

La communication des réalisations des projets est devenue plus facile et la confiance dans la solidité des résultats des projets s'est accrue. L'agrégation des résultats a permis de montrer aux donateurs potentiels et au public intéressé un rapport qualité-prix global. Les résultats qualitatifs et les réussites pouvaient être complétés par des chiffres fiables. Le système normalisé de gestion des risques a permis de réduire les processus de démarrage tels que la formation du personnel et les discussions sur les bonnes approches, ce qui a accru l'efficacité d'un projet. Alors que d'autres approches de mesure pourraient être plus approfondies mais moins pratiques, l'expérience de Swisscontact confirme l'affirmation de Voltaire selon laquelle "le parfait est l'ennemi du bien". Une gestion des connaissances adaptée contribue sans aucun doute à accroître l'adoption et l'apprentissage et à rendre meilleure l'efficacité de la gestion des connaissances au sein d'une organisation.

## 3. A L'ENDROIT DES DONATEURS

Lors du suivi et des évaluations externes, la fourniture de résultats collectés systématiquement a contribué au dialogue avec les évaluateurs et les donateurs. Les discussions étaient moins fondées sur des "sentiments" ou des sympathies pour certains sujets que sur des logiques, des résultats et des impacts établis conjointement. Le fait de montrer la capacité à mettre en œuvre un solide mécanisme de gestion des risques a contribué au positionnement de Swisscontact auprès des donateurs et a renforcé sa réputation d'entreprise axée sur les résultats et capable de mettre en œuvre des programmes. A titre illustratif, des projets de Swisscontact ont obtenu des scores élevés lors des audits du CDDE, comme récemment en 2020 pour notre programme de promotion de l'emploi dans le secteur privé (PPSE) au Kosovo : un projet de taille moyenne qui a obtenu un score de 97% dans les critères EXIGÉS et de 94% dans les critères RECOMMANDÉS.

Enfin, il est important que les donateurs obtiennent des résultats solides pour montrer à leurs mandants l'impact fiable de leurs projets. Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a contrôlé l'utilisation des fonds fédéraux par Swisscontact et a déclaré en janvier 2020 : *"L'approche de SC en matière de gestion et de mesure des résultats est cohérente. Celle-ci a été définie dans des directives internes et a été suivie dans les projets soumis à l'examen. (...) Pour les projets et sous-projets analysés, le CDF a constaté la fiabilité des données de base tant au niveau du chef de projet de SC qu'à celui des partenaires locaux. Il a noté la bonne traçabilité des données utilisées pour les rapports tout au long de la chaîne d'information. Les rapports internes et externes produits par SC en référence aux projets, que ce soit au niveau local, régional ou mondial, sont cohérents et transparents"*.



## CONCLUSION

L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de gestion des risques de catastrophes aligné sur la norme CDDE dans pratiquement tous les projets de Swisscontact s'est avérée bénéfique pour l'image de l'organisation vis-à-vis des donateurs, pour l'apprentissage mutuel, et pour le pilotage des projets. Dans certains projets, cela s'est traduit par un changement de style de gestion, passant de la connaissance experte à l'observation et à la discussion participatives des résultats. La formation et la motivation du personnel à analyser et à utiliser les résultats quantitatifs et qualitatifs de manière systématique restent une tâche permanente.

Aujourd'hui, la MRM fait partie intégrante de la gestion de projet pour Swisscontact, avec une unité MRM en Suisse ainsi que des conseillers régionaux et des experts sur le terrain dans le cadre de projets. Comme les nouvelles approches, les nouveaux outils et les nouvelles méthodologies évoluent constamment, le développement et la mise à jour du système global de MRM de Swisscontact est un processus continu et proactif pour répondre à l'environnement dynamique dans lequel nous travaillons.