

# TOOLKIT DES POLITIQUES ENTREPRENEURIALES

---

## PARTIE 4. MESURER LE SUCCES



Élaboré par :



Soutenu par :



Implemented by





## Partie 4

---

---

### Partie 4 - Mesurer les résultats

- 4.1 Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation ?
  - 4.2 Manque de données
  - 4.3 Plan de suivi et d'évaluation
-

# Que vais-je apprendre ?

## Partie 4 - Mesurer les résultats

Dans cette section, vous allez :

- Explorer ce qu'est la pratique du suivi et de l'évaluation et la façon dont ces approches diffèrent les unes des autres ;
- Découvrir pourquoi il existe un manque de données relatives aux politiques entrepreneuriales et comment combler ce vide ;
- Apprendre à concevoir votre propre plan de suivi et d'évaluation.

# Introduction



- Bienvenue dans la quatrième partie du toolkit des politiques entrepreneuriales (Entrepreneurship Policy Toolkit). Le thème de cette partie est "Mesurer le succès".
- Mesurer les résultats des actions politiques est souvent une réflexion secondaire pour les décideurs politiques. Cela signifie que l'impact et l'efficacité des interventions politiques ne deviennent une préoccupation qu'après la mise en œuvre des interventions. Il s'agit là d'une erreur.
- Le principal enseignement de cette partie du toolkit est que la mesure du succès de votre politique est, et devrait être, une partie intégrante du processus politique. La mesure des résultats commence dès la phase d'idéation et doit être présente dans votre esprit tout au long de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre de votre stratégie.



# Introduction

- Pourquoi est-il important de mesurer les résultats ? Il se peut que vous travailliez dans un environnement où la mesure du succès de vos politiques est moins prioritaire que d'autres tâches, telles que la conception de nouvelles politiques ou la formulation de conseils à l'intention de vos dirigeants politiques. Dans ce cas, il est d'autant plus important que vous soyez conscient de l'importance de la mesure des résultats.
- Il y a toute une série de raisons pour lesquelles il est important de mesurer les résultats. Par exemple :
  - **Cela permet d'évaluer les politiques qui fonctionnent bien et celles qui ne fonctionnent pas.**  
L'un des principaux défis de l'écosystème entrepreneurial est la gouvernance. L'un des obstacles souvent cités est la quantité de réglementations auxquelles les entrepreneurs doivent faire face. Mesurer l'efficacité de ces réglementations pourrait conduire à la conclusion qu'elles ne sont pas toutes nécessaires ou efficaces dans leur forme actuelle.
  - **Cela permet de mieux comprendre les coûts et les avantages.**  
Mesurer les résultats apporte des données tangibles sur les coûts et les avantages et permet de prendre des décisions avisées sur l'efficacité (ou la rentabilité) de la politique.
  - **Cela garantit la transparence et renforce la crédibilité à l'égard des parties prenantes.**  
La transparence et la crédibilité des réglementations sont des éléments essentiels au bon fonctionnement d'un écosystème. La clarté et la prévisibilité de la réglementation permettent aux entrepreneurs de consacrer leur temps et leur énergie à la création de valeur.

A person wearing a blue and white checkered shirt is shown from the chest down, holding a silver pen and writing on a white document. The document features a bar chart with blue, yellow, and green bars. The background is softly blurred, showing more of the bar chart and a light-colored wall. The overall scene is dimly lit, with a dark grey overlay on the right side of the image.

## 4.1 Que sont le suivi et l'évaluation ?

# Que sont le suivi et l'évaluation ?

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont les pratiques de mesure du succès.

Le suivi et l'évaluation permettent d'évaluer les politiques qui fonctionnent bien et celles qui ne fonctionnent pas, de comprendre les coûts et les avantages et de déterminer quelles politiques doivent être poursuivies, étendues voire arrêtées.

Bien qu'il soit courant de parler à la fois de suivi et d'évaluation, ces deux termes ont en réalité une signification différente. Il s'agit de deux approches distinctes de la mesure des résultats, qui se complètent l'une l'autre.

Savez-vous quelle est la différence entre le suivi et l'évaluation ? Testez vos connaissances à l'aide des exemples présentés dans les deux diapositives suivantes.



# Suivi ou évaluation ?

La Commission européenne examine chaque année les performances des PME dans l'Union européenne. Voici quelques-unes des principales conclusions de son dernier rapport annuel :

- En 2021, les PME représentaient plus de 50 % de la valeur ajoutée générée par six des quatorze écosystèmes industriels que la Commission européenne suit régulièrement.
- La crise sanitaire a rompu le lien qui existait habituellement entre la valeur ajoutée des PME et l'emploi.
- Dans l'ensemble, les PME se sont légèrement mieux portées que les grandes entreprises en termes de croissance et d'emploi en 2020. Au sein de la population des PME dans son ensemble, les micro entreprises ont été légèrement plus touchées que les petites et moyennes PME.

**Question : s'agit-il d'un suivi ou d'une évaluation ?**

<sup>1</sup> SME Performance Review Annual Report 2021/2022.

<https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review>





# Suivi ou évaluation ?

Le Start Up Act italien offre des avantages uniques, tels que des mesures d'incitation fiscale, des garanties de prêt et un droit du travail plus souple aux entreprises enregistrées en tant que "startups innovantes". Cette loi vise à accroître la capacité d'innovation des petites et jeunes entreprises en facilitant l'accès aux capitaux (externes) et à la main-d'œuvre (hautement qualifiée).

Biancalani et al. (2022) concluent que l'effet de la loi italienne sur les start-ups est positif et qu'elle a effectivement facilité l'accès des entreprises aux capitaux propres et aux capitaux d'emprunt. Plus précisément, leurs analyses montrent que les avantages fiscaux accordés aux nouveaux investisseurs en fonds propres ont atténué le problème de la pénurie de capital-risque.

L'étude montre également que le Start Up Act italien a amélioré l'accès des petites et jeunes entreprises aux prêts bancaires et que les startups innovantes ont un meilleur accès au capital d'emprunt grâce aux garanties.

## Question : s'agit-il d'un suivi ou d'une évaluation ?

<sup>1</sup> Biancalani, F., Czarnitzki, D. & Riccaboni, M. The Italian Start Up Act: a microeconomic program evaluation. *Small Bus Econ* 58, 1699–1720 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00468-7>



# Que sont le suivi et l'évaluation ?



En avez-vous compris le sens ? Comme nous l'avons indiqué précédemment, bien qu'il soit courant de parler à la fois de suivi et d'évaluation, ces deux termes ont une signification différente. Il s'agit de deux approches distinctes de la mesure des résultats, qui se complètent l'une l'autre.

- Le suivi est un processus périodique et routinier utilisé pour suivre la mise en œuvre et les progrès de votre intervention.
  - L'examen annuel des performances des PME par la Commission européenne (diapositive 8) est un exemple de suivi. Ce rapport est utilisé pour suivre les performances des PME.
- L'évaluation est utilisée pour tirer des conclusions concernant l'impact et l'efficacité d'une intervention.
  - L'analyse du Startup Act Italien (Slide 9) est un exemple d'évaluation. Les chercheurs ont pu tirer des conclusions sur l'efficacité de la loi et établir un lien de causalité entre les instruments de la loi et, par exemple, l'accès au capital dont ont bénéficié les startups.

Nous présenterons et examinerons les deux approches séparément dans les prochaines diapositives et nous vous fournirons un exemple supplémentaire. Cette sous-section se terminera par un tableau récapitulatif qui compare les deux approches de suivi et d'évaluation.

# Que sont le suivi et l'évaluation ?



## Suivi

- Le suivi est un processus périodique et routinier utilisé pour suivre la mise en œuvre et les progrès de votre intervention.
- Le suivi concerne principalement les activités entreprises au cours de la mise en œuvre d'une intervention.
  - Par exemple, prévoyez-vous de renforcer les capacités ou de sensibiliser le public ? Suivre le nombre de sessions de formation, le nombre de personnes formées ou le nombre de personnes touchées par votre campagne de sensibilisation fait partie du suivi.
- En interne, un processus de suivi prend souvent la forme d'un tableau de bord contenant des informations qui sont, par exemple, accessibles par vous en tant que décideur politique et par votre responsable.
- En externe, un tableau de bord de suivi peut être utilisé par le public, ce qui accroît la responsabilité, la visibilité et favorise l'élaboration de politiques grâce à l'implication des parties prenantes.

# Que sont le suivi et l'évaluation ?



## Suivi : exemple

- Imaginez que vous êtes en train de mettre en place un cours de renforcement des capacités pour l'écosystème entrepreneurial. L'objectif de la mesure est d'accroître les connaissances de l'écosystème en matière de commerce international (= accès au marché).
- Vous avez planifié une série de 100 formations qui seront proposées dans tout le pays sur une période de deux ans. Chaque formation a une capacité maximale de 25 participants. Votre principal groupe cible est constitué d'entrepreneurs, mais d'autres acteurs de l'écosystème sont également les bienvenus.
- Afin de suivre les progrès de votre mesure politique, vous pourriez par exemple suivre les variables suivantes (voir la diapositive suivante pour un tableau de suivi hypothétique après 360 jours) :
  - Nombre de formations programmées
  - Nombre de formations dispensées
  - Nombre d'inscriptions
  - Nombre de participants
  - Informations générales sur les participants (âge, sexe, type d'acteur de l'écosystème, secteur, taille de l'entreprise)
  - Temps écoulé depuis la mise en application
  - Coût total des formations
  - Coût par formation
  - Nombre moyen de participants
  - Nombre de formateurs impliqués
  - Lieux géographiques des formations et répartition géographique

# Que sont le suivi et l'évaluation ?



## Suivi : exemple

Indicateur	Valeur cible	Valeur courante
• # de formations programmées	100	60
• # de formations dispensées	100	43
• # d'inscriptions (tenir compte des abandons)	3000	1800
• # de participants ayant suivi la formation	2000	902
• # moyen de participants par formation	20	21
• Temps écoulé depuis la mise en application (jours)	-	360
• Coût total des formations (\$)	\$ 1,000,000	\$ 502,690
• Coût par formation (\$)	\$ 10,000	\$ 11,690
• # de formateurs impliqués	10	6

# Que sont le suivi et l'évaluation ?



## Évaluation

- L'évaluation est utilisée pour formuler des conclusions concernant l'impact et l'efficacité d'une intervention.
- L'évaluation porte sur les résultats. Elle analyse si des changements se sont produits entre le début et la fin de l'intervention et, surtout, vise à déterminer si ces changements peuvent être attribués aux actions menées.
- Des études d'évaluation adéquates permettent de tirer des conclusions quant à l'effet de causalité de votre intervention politique. Elles fournissent également des informations sur les facteurs qui ont contribué au succès ou à l'échec de la politique et mettent en lumière d'éventuels effets ou conséquences imprévus. Sur la base de ces connaissances, les évaluations peuvent fournir des informations, mettre en évidence les réalisations et proposer des recommandations pour l'itération future de la politique.
- Les études d'évaluation sont menées moins fréquemment, par exemple à des intervalles de 5 ans, parce qu'elles sont compliquées et nécessitent une quantité substantielle de ressources (temps, argent, connaissances). En général, les études d'évaluation sont menées par des tiers, tels que des universités, des instituts de recherche ou des sociétés de recherche.



# Que sont le suivi et l'évaluation ?

## Évaluation

- Les études d'évaluation visent à simuler un contexte dans lequel elles peuvent effectuer une comparaison parfaite entre deux groupes : un groupe expérimental (qui est affecté par l'intervention politique) et un groupe de contrôle (qui n'est pas affecté par l'intervention).
- En comparant l'évolution d'un groupe expérimental et d'un groupe de contrôle au fil du temps, en supposant que tout ce qu'ils vivent ou ce qui les affecte est égal (*ceteris paribus*), les chercheurs peuvent tirer des conclusions sur l'impact exact de l'intervention politique en question.
- Cela s'apparente à la manière dont les sociétés pharmaceutiques testent les nouveaux médicaments. Les chercheurs répartissent au hasard un groupe de personnes par ailleurs similaires (âge, sexe, etc.) en deux groupes : A et B. Les personnes du groupe A sont réparties en fonction de leur âge et de leur sexe : A et B. Les personnes du groupe A recevront le nouveau médicament, tandis que celles du groupe B recevront un placebo. Les chercheurs disposent ainsi d'un groupe expérimental (A) et d'un groupe de contrôle (B) qu'ils peuvent comparer.
- Bien entendu, cette situation idéale se retrouve rarement dans la pratique. Cela est particulièrement difficile lorsqu'une intervention politique affecte tous les entrepreneurs du pays de la même manière (ce qui est courant dans le cas de la politique de l'entrepreneuriat), puisque dans ce cas il n'y a pas de groupe de contrôle et de groupe expérimental naturels. Toutefois, les chercheurs ont développé des techniques statistiques pour se rapprocher de la situation idéale. Ces approximations constituent généralement la base des études économétriques d'évaluation des politiques.

# Que sont le suivi et l'évaluation ?



## Évaluation : exemple

- Reprenons le même exemple que précédemment. Cette fois, nous voulons évaluer l'impact de notre cours de renforcement des capacités. Supposons que nous ayons formé avec succès 2000 entrepreneurs.
- L'objectif de notre mesure était de renforcer les capacités à faire des affaires au niveau international. Nous pourrions donc simplement analyser le nombre de participants qui font désormais des affaires à l'échelle internationale. Supposons que la majorité d'entre eux le fasse. Cela soulève une question très importante : font-ils du commerce international grâce au cours qu'ils ont suivi ? Ou l'auraient-ils fait de toute façon, même sans suivre le cours ?
  - La réponse à cette question est ce que nous appelons également la détermination du "contrefactuel". Il s'agit d'un élément essentiel de l'évaluation, car il nous permet d'attribuer les changements observés à nos interventions.
- Pour répondre à la question : non, nous ne pouvons pas simplement affirmer ou supposer que les participants qui ont commencé à faire du commerce international l'ont fait grâce à notre cours. Deux méthodes nous viennent à l'esprit pour évaluer correctement l'impact de notre cours.
  - Premièrement, nous pourrions simplement interroger nos participants sur l'impact de notre cours. Ils pourraient remplir un questionnaire et indiquer eux-mêmes dans quelle mesure ils pensent ou estiment que le cours les a aidés (ou non) à commencer à faire du commerce international. Ce serait un bon point de départ.



# Que sont le suivi et l'évaluation ?



## Évaluation : exemple

- Deuxièmement, nous pourrions essayer de mener une étude d'évaluation économétrique. Cela signifierait que nous devrions déterminer un "groupe de contrôle" à comparer à notre "groupe expérimental" (= nos participants). Pensons-y un peu : nous sommes à la recherche d'un groupe de personnes très similaires à nos participants.
- Nous pourrions par exemple étudier le cas des personnes qui se sont inscrites à notre formation, mais qui n'ont pas pu se rendre aux cours pour diverses raisons.
  - Il s'agit d'un groupe d'entrepreneurs dont les caractéristiques sont très proches de celles de nos participants, puisqu'ils ont également manifesté leur intérêt pour l'apprentissage du commerce international.
  - Tout d'abord, nous devrions vérifier si nous avons suffisamment de non-participants et si, par exemple, la taille de leur entreprise et leur secteur d'activité sont plus ou moins comparables à ceux de notre groupe de participants (afin de nous assurer que nous remplissons la condition "toutes choses égales par ailleurs").
  - Deuxièmement, nous découvrirons combien d'entrepreneurs de ce groupe font désormais du commerce international et combien n'en font pas.
  - Enfin, nous pouvons comparer les chiffres de notre groupe de contrôle nouvellement constitué aux chiffres de notre groupe expérimental (=participants).
  - Un pourcentage significativement plus élevé de nos participants fait-il du commerce international par rapport à nos non-participants ? Bravo ! Notre intervention a été efficace !

# Que sont le suivi et l'évaluation ?



## Évaluation : exemple

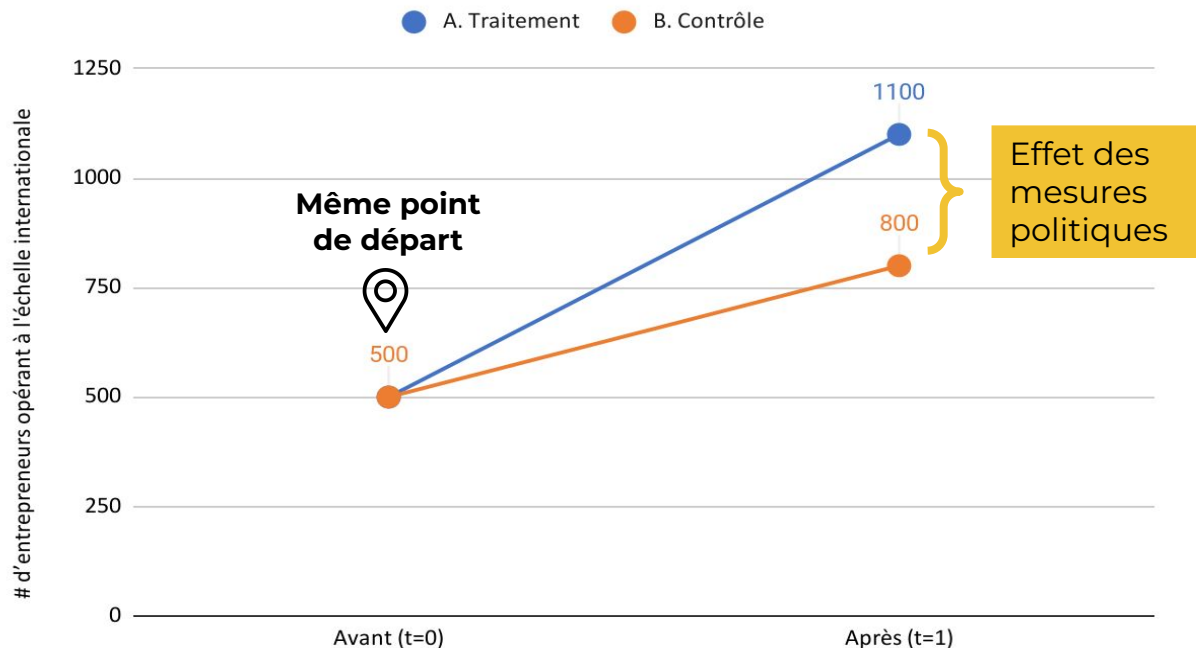
- Exprimons cela en quelques chiffres : supposons, pour simplifier, que 2000 personnes aient suivi notre cours et que nous ayons eu exactement 2000 absents. Nous supposons également que, dans les deux cas, avant le début de l'intervention, 500 entrepreneurs faisaient déjà du commerce international et 1500 n'en faisaient pas.
- Nous observons maintenant qu'après la mise en œuvre de notre cours, 1 100 entrepreneurs du groupe A font du commerce international et 800 du groupe B. Nous constatons donc une augmentation dans les deux groupes.

Groupes	Avant l'intervention	Après l'intervention	Différence
<b>A. Participants (= groupe expérimental)</b>	2000	2000	
- Faisant du commerce intl.	- 500	- 1100	+ 600
- Ne faisant pas de commerce intl.	- 1500	- 900	- 600
<b>B. No-shows and cancellations (=control group)</b>	2000	2000	
- Faisant du commerce intl.	- 500	- 800	+ 300
- Ne faisant pas de commerce intl.	- 1500	- 1200	- 300



# Que sont le suivi et l'évaluation ?

## Évaluation : exemple



- Ci-contre, nous avons représenté les données de la diapositive précédente sous la forme d'un graphique.
- Le nombre d'entrepreneurs pratiquant le commerce international dans le groupe "traitement" est passé de 500 à 1 100 (sur 2 000).
- Dans le groupe de contrôle, ce nombre est passé de 500 à 800 (sur 2000).
- La différence entre ces évolutions (groupe "traitement" moins groupe "contrôle") est l'impact de notre intervention !

<sup>1</sup> Une analyse correcte doit également déterminer si la différence entre le groupe expérimental et le groupe témoin est statistiquement significative (c'est-à-dire exclure que la différence observée entre les deux groupes soit une coïncidence). Pour plus d'informations, voir : <https://hbr.org/2016/02/a-refresher-on-statistical-significance>.



# Résumé : Suivi et évaluation

	Suivi	Évaluation
Définition	<p><b>Le suivi est un processus régulier et routinier.</b> Il est utilisé pour <b>suivre la mise en œuvre</b> et les progrès de votre intervention.</p>	<p><b>L'évaluation est moins fréquente.</b> Elle permet de <b>tirer des conclusions</b> sur l'impact et l'efficacité d'une intervention.</p>
Focus	<p>Le suivi se concentre sur les <b>activités menées</b> au cours de la mise en œuvre d'une intervention.</p>	<p>L'évaluation porte sur les <b>résultats</b>, en déterminant si i) si un changement s'est produit entre le début et la fin de l'intervention et ii) si ce changement peut être attribué aux activités entreprises.</p>
Questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les indicateurs qui montrent l'état de la mise en œuvre ?</li> <li>• Quels indicateurs mesurent les progrès de notre intervention ? (KPI, objectifs - résultats)</li> <li>• Sur la base des données, devons-nous apporter des changements ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un changement s'est-il produit au sein du groupe cible de bénéficiaires ?</li> <li>• Dans quelle mesure le changement observé peut-il être attribué à nos activités ?</li> <li>• Qu'est-ce qui a contribué à notre succès (ou à notre échec) ?</li> <li>• Des résultats inattendus se sont-ils produits ?</li> </ul>
Éléments	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lier les activités et les ressources aux objectifs</li> <li>• Traduire les objectifs en KPI et fixer des cibles</li> <li>• Collecter régulièrement des données sur les indicateurs</li> <li>• Comparer l'évolution des indicateurs avec les objectifs</li> <li>• Rendre compte des progrès aux parties prenantes et signaler les problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser si les résultats attendus ont été atteints</li> <li>• Évaluer le lien de causalité entre les activités et les résultats</li> <li>• Examiner le processus de mise en œuvre</li> <li>• Examiner les résultats inattendus</li> <li>• Tirer des enseignements, mettre en évidence les réalisations et formuler des recommandations</li> </ul>



## 4.2 Manque de données



# Manque de données

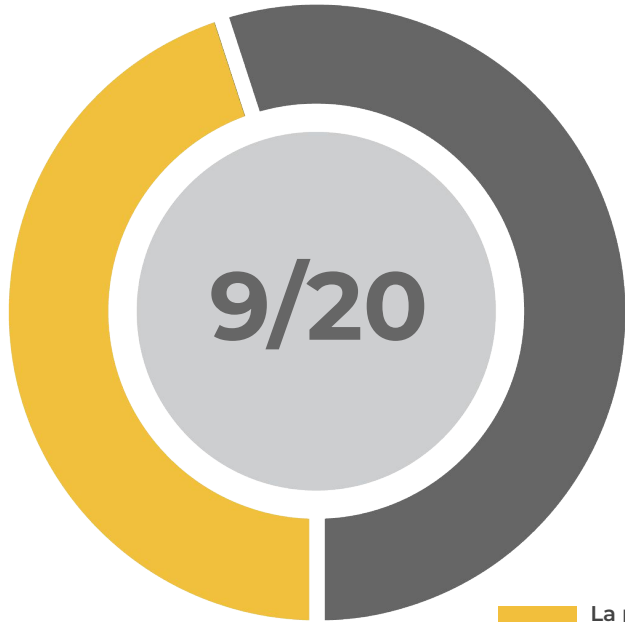
- L'efficacité des politiques entrepreneuriales manque de données. La première partie du toolkit a brièvement abordé cette question, indiquant que la disponibilité des données peut être un facteur limitant.
- L'analyse de la fondation i4Policy (voir diapositive suivante) montre que moins de la moitié des politiques entrepreneuriales sur le continent contiennent un cadre de suivi-évaluation. Ce constat est inquiétant, car il signifie que le manque de données n'est pas comblé.
- Mesurer la réussite d'une politique fait partie intégrante du processus politique. Définir et mesurer des indicateurs avant et après la mise en œuvre de votre intervention politique est le seul moyen fiable de déterminer l'impact d'une politique.
- En l'absence d'indicateurs quantitatifs, vous devez vous appuyer sur des données qualitatives (questionnaires et preuves anecdotiques). Bien que ces données soient utiles, elles ne constituent pas une base solide pour déterminer la causalité. La meilleure façon de les utiliser est de compléter les statistiques et de faciliter leur interprétation.



## Aidons-nous les uns les autres!

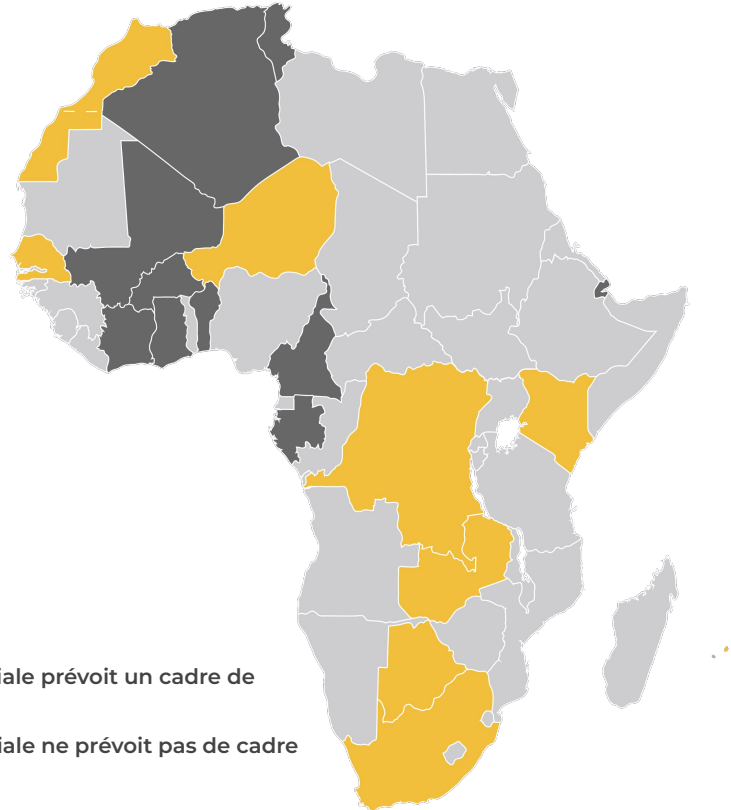
Lorsque nous investissons tous dans le suivi et l'évaluation, nous pouvons ensemble combler le manque de données. Ainsi, dans quelques années, nous pourrons nous appuyer sur une mine de connaissances pour améliorer nos politiques entrepreneuriales et faire un bond en avant en matière de bien-être.



Il n'y a pas de données sur ce qui fonctionne.  
Seuls 45 % des Lois sur les PME et des Startup Acts mentionnent un cadre  
de suivi et d'évaluation...<sup>1</sup>



-  La politique entrepreneuriale prévoit un cadre de suivi et d'évaluation
-  La politique entrepreneuriale ne prévoit pas de cadre de suivi et d'évaluation



<sup>1</sup> Innovation for Policy Foundation (2023). *Benchmark des lois en faveur des PME et des Startup Acts* <https://ecosystem.build/>

# Manque de données



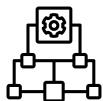
Développons davantage nos conclusions. Nous avons analysé plus de 20 politiques entrepreneuriales sur le continent et recherché des éléments liés au suivi et à l'évaluation. Plus précisément, nous avons examiné la présence des éléments suivants (voir les exemples sur les diapositives suivantes) :



**Rapport intermédiaire/final** : une clause qui prescrit la publication d'un rapport intermédiaire et/ou final sur l'impact d'une politique.



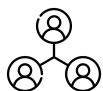
**Fréquence des rapports** : une étape supplémentaire consiste à définir également la fréquence des rapports. Par exemple, exiger qu'un rapport de suivi/étalonnage soit publié deux fois par an.



**Cadre logique (indicateurs, résultats ou domaines d'intervention)** : un cadre logique est une bonne pratique qui constitue le fondement de votre politique. Un cadre logique garantit un lien adéquat entre vos interventions, vos objectifs et vos indicateurs (note : nous aborderons ce point en détail dans la section 4.3).



**Données et processus de collecte des données** : pour mesurer, il faut des données. Une partie souvent négligée des plans de suivi et d'évaluation est de savoir qui collecte ces données et comment (quelles méthodes sont utilisées).





**Rôles et responsabilités** : étant donné que le suivi et l'évaluation ne figurent pas toujours en tête de liste des priorités, le fait de convenir à l'avance des rôles et des responsabilités des acteurs permet d'en garantir l'exécution.





# Manque de données

## Clauses de suivi et d'évaluation dans les politiques entrepreneuriales et en faveur des PME



Pays	Politique publique	Rapport intermédiaire / final	Fréquence des rapports	Cadre logique	Données et processus de collecte des données	Rôles et responsabilités
	<b>Plan directeur décennal pour le secteur des PME à Maurice, 2016</b>	✓ <i>Rapports de performance du programme pour mesurer les résultats, identifier les défis et partager les rapports avec les parties prenantes.</i>	✓ <i>Deux fois par an</i>	✓ <i>Cadre logique complet avec des indicateurs de performance clés plus détaillés et des activités détaillées par initiative.</i>	✓ <i>Mise en place de l'Observatoire des PME pour renforcer les capacités de collecte de données.</i>	✓ <i>Structure à trois niveaux. i) un comité interministériel ii) un comité de pilotage de haut niveau pour la mise en œuvre des actions recommandées, iii) jusqu'à six comités techniques chargés de la mise en œuvre, de l'examen et de l'établissement de rapports sur les initiatives à fort impact.</i>
	<b>Politique nationale sur les micro, petites et moyennes entreprises, 2015</b>	✓ <i>Rapport de base avec des statistiques et des indicateurs clés sur les MPME</i>	✓ <i>Équipes de suivi indépendantes sur une base semestrielle, et examen annuel des données de base et des statistiques par l'intermédiaire de l'Agence pour le développement des PME et du Bureau national des statistiques.</i>	✓ <i>Plans d'action comprenant des objectifs de haut niveau, des activités détaillées et des calendriers d'exécution.</i>	✓ <i>la publication d'un recueil annuel de données sur les MPME, qui fournit des informations pour l'établissement de repères, les progrès et l'évaluation.</i>	✓ <i>Conseil national des MPME et conseils des États et des collectivités locales</i>

<sup>1</sup> Innovation for Policy Foundation (2023). *Benchmarking Small Business Acts and Startup Acts in Africa*. <https://ecosystem.build/>

# Manque de données



## Clauses de suivi et d'évaluation dans les politiques entrepreneuriales et en faveur des PME

Pays	Politique publique	Rapport intermédiaire / final	Fréquence des rapports	Cadre logique	Données et processus de collecte des données	Rôles et responsabilités
	Politique des PME, 2010	✓	✓	✓ <i>Précise les objectifs, les stratégies, le calendrier et les organismes responsables de la mise en œuvre.</i>	X	✓ <i>Ministère de l'industrie et du commerce et soutien des ministères et agences de mise en œuvre.</i>
	Politique de développement des PME, 2003	✓	X	✓ <i>Plans d'action incluant des objectifs de haut niveau, des activités détaillées et des calendriers d'exécution</i>	X	✓ <i>Ministère de l'industrie et du commerce et soutien des ministères et agences chargés de la mise en œuvre</i>

<sup>1</sup> Innovation for Policy Foundation (2023). *Benchmarking Small Business Acts and Startup Acts in Africa*. <https://ecosystem.build/>

# Manque de données



Nous reviendrons sur ces cinq éléments du suivi et de l'évaluation à la section 4.3, où vous acquerez les connaissances et les outils nécessaires pour rédiger votre propre plan de suivi et d'évaluation.

Pour commencer, approfondissons davantage la question. Réfléchissez un instant à la raison de l'existence d'une lacune en matière de données. Quelle pourrait en être la cause?

Dans les prochaines diapositives, nous tenterons de répondre à cette question. Pour ce faire, nous distinguons deux types de défis en matière de suivi et d'évaluation. Il s'agit de défis qui sont soit i) pratiques, soit ii) méthodologiques.

## Défis pratiques

Les défis pratiques sont ceux auxquels les décideurs politiques sont confrontés dans leur vie professionnelle quotidienne. Par exemple, les processus de S&E nécessitent des ressources (temps, argent) qui ne sont pas toujours disponibles, ou le S&E doit rivaliser avec d'autres projets qui sont plus importants sur la liste des priorités (politiques).

Quelles sont, selon vous, les raisons pour lesquelles le suivi et l'évaluation ne sont pas mis en œuvre ?

Quels sont les défis que vous avez vous-même rencontrés en matière de mesure du succès des politiques ?

Dans les diapositives suivantes, nous ne nous contentons pas de résumer les défis auxquels vous êtes confronté en tant que décideur politique...

Nous vous proposons également des idées, des outils et des suggestions pour relever ces défis.



# Manque de données



## Défis pratiques

Les trois défis pratiques suivants sont les plus importants et sont souvent cités par les décideurs politiques : les contraintes en matière de ressources, les questions de priorité et de coordination.

- **Contraintes en matière de ressources :** les processus de suivi et d'évaluation coûtent de l'argent et nécessitent du temps et des compétences spécifiques. Ces ressources sont rares et souvent insuffisamment allouées au suivi et à l'évaluation, ce qui rend difficile la mise en œuvre et l'exécution d'un cadre de suivi et d'évaluation approprié par les décideurs politiques.
- **Priorité :** les projets à long terme, ou ceux qui sont moins visibles aux yeux du public, ont tendance à être moins prioritaires pour les décideurs politiques et la hiérarchie ministérielle. Cependant, trop se concentrer sur la conception et l'introduction de nouvelles politiques comporte un risque élevé de s'enliser dans un cycle d'introduction de nouvelles politiques sans jamais savoir si vos interventions fonctionnent.
- **Coordination :** tous les acteurs de l'écosystème devraient s'appropriier la politique entrepreneuriale. Toutefois, en ce qui concerne le processus de suivi et d'évaluation, un acteur unique chargé de la coordination devrait être responsable de la mise en œuvre du processus. L'appropriation des politiques peut parfois devenir un peu vague après la mise en œuvre des politiques, ce qui peut considérablement entraver les efforts de suivi et d'évaluation lorsque les départements et les agences commencent à être accusés les uns par les autres.

# Manque de données



## Défis pratiques

Connaître les défis auxquels vous serez confronté est un bon point de départ. Apprendre à faire face à ces défis pratiques est encore plus utile ! Voici trois bonnes pratiques que vous pouvez utiliser :

- 1. Soulignez et illustrez l'importance du suivi et de l'évaluation.** Présentez vos arguments avec des preuves solides et des exemples de bonnes pratiques. Un bon argumentaire vous aidera à obtenir les ressources et les priorités nécessaires.
- 2. Expliquez "ce qui est avantageux pour eux".** Réfléchissez un instant à ce qui préoccupe le plus vos dirigeants politiques. Essayez de faire le lien entre l'importance du suivi et de l'évaluation et cette perspective.
  - Imaginez, par exemple, que vous puissiez prouver qu'une politique introduite par votre ministre a été couronnée de succès. Vous pouvez expliquer que de telles preuves contribuent à renforcer leur image auprès du public.
- 3. Concevoir un plan de S&E.** Il est essentiel de s'engager au préalable sur un cadre de suivi et d'évaluation. Un plan de S&E peut être utilisé pour garantir la disponibilité des ressources, assurer l'engagement dans la mise en œuvre et attribuer les rôles et les responsabilités.
  - La section 4.3 vous fournira les connaissances et les outils nécessaires pour concevoir votre propre plan de suivi et d'évaluation.

# Manque de données



## Défis méthodologiques

- Les défis méthodologiques du suivi et de l'évaluation sont plus techniques. Un exemple courant est la disponibilité des données, ainsi que le manque d'informations sur les détenteurs de ces données.
- Les défis méthodologiques sont plus susceptibles de survenir dans le cas d'études d'évaluation. Par exemple, les chercheurs ont des difficultés à déterminer un effet causal lorsque plusieurs politiques influencent le même groupe de personnes au même moment. Ces "effets d'interaction" sont presque impossibles à dissocier statistiquement.
- Les défis méthodologiques sont **particulièrement importants lorsqu'il s'agit de mesurer le succès d'un instrument législatif**. Les lois, telles que les Startup Acts et les lois sur les PME contiennent parfois des objectifs et des interventions multiples qui ne sont pas clairement liés. Cependant, une étude d'évaluation détermine l'impact (causal) de chaque intervention séparément
- Le principal enseignement à tirer est donc de **veiller à ce qu'il y ait un lien clair entre l'instrument que vous mettez en œuvre et l'objectif** que votre politique ou votre législation vise à atteindre. Si vous devez mesurer le succès d'une politique pour laquelle ce lien n'est pas établi, il est préférable de recourir uniquement au suivi, tout en réitérant la politique.

The image shows a close-up of an architectural drawing on a light-colored paper. A yellow pencil with a green and pink eraser is positioned diagonally across the drawing. A wooden ruler is also placed diagonally, overlapping the drawing. The drawing features various lines, circles, and text labels such as 'CORRIDOR', '126', '128', '129', '13-7H', '18L-4H', 'A2.4', 'A3.1', and 'JAN'. The overall scene suggests a professional or educational setting related to architecture or engineering.

## 4.3 Plan de suivi et d'évaluation (S&E)

# Qu'est-ce qu'un plan de suivi et d'évaluation ?



Nous avons terminé la dernière section en concluant qu'un plan de suivi et d'évaluation est l'un des meilleurs moyens d'atténuer les difficultés pratiques et méthodologiques du suivi et de l'évaluation. Cette conclusion est directement liée au principal enseignement de cette partie du toolkit : **il est essentiel de considérer le suivi et l'évaluation comme une partie intégrante de votre processus d'élaboration des politiques.**

Nous avons également appris qu'un plan de S&E comprend, au minimum, des informations sur les ressources, les rôles, les responsabilités, les indicateurs et les moments à suivre. Mais comment concevoir son propre plan de suivi et d'évaluation ? C'est ce que nous allons voir dans cette section.

Commençons par distinguer deux éléments d'un plan de suivi et d'évaluation :

- **Plan de suivi :** le plan de suivi décrit les activités qui doivent être suivies et évaluées. Il précise qui est responsable du processus (responsabilité), comment il sera exécuté (méthodes) et quand il aura lieu (calendrier). Le plan décrit également ce qui sera fait avec les données et les informations recueillies et comment elles serviront à l'élaboration des politiques futures.
- **Processus et structure :** le paragraphe relatif aux processus et à la structure précise quelles ressources seront nécessaires et où elles seront engagées. Cette partie énumère également les parties prenantes impliquées et contient des garanties permettant de s'assurer que les ressources sont utilisées correctement.





# Qu'est-ce qu'un plan de suivi et d'évaluation ?

## Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

Cette section présente huit éléments qui constituent la base d'un plan de suivi et d'évaluation. Nous expliquerons chaque élément et son importance un par un, puis nous donnerons un exemple tiré d'un plan de suivi et d'évaluation réel.

Tous les exemples sont tirés d'un seul plan de suivi et d'évaluation, emprunté au gouvernement du Malawi. Ce plan de S&E a été rédigé en 2018 et concerne le secteur de l'électricité.<sup>1</sup>

Pourquoi le secteur de l'électricité ? Quel est le lien avec la politique entrepreneuriale ? Prenez une minute pour vous remémorer les sept principaux domaines d'action. Vous souvenez-vous du sixième ? Il s'agit de l'infrastructure. L'un des facteurs les plus importants pour les entrepreneurs est l'accès à des infrastructures fiables, en premier lieu l'électricité.

Saviez-vous que les trois objectifs de la politique du secteur de l'électricité au Malawi sont directement liés à la création d'entreprise ?

1. Augmenter l'investissement et l'**emploi** en réduisant le coût de l'**activité économique** ;
2. Étendre l'**accès à l'électricité aux citoyens et entreprises** du Malawi;
3. **Augmenter la production à valeur ajoutée au Malawi.**



<sup>1</sup> Government of Malawi (2018). *Monitoring and Evaluation Plan Power Sector*. <https://www.mcc.gov/content/uploads/ME-Plan-MWI-V5-Jun18-1.pdf>

# Qu'est-ce qu'un plan de suivi et d'évaluation ?



## Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

Ces huit composantes d'un plan de suivi et d'évaluation seront présentées dans les prochaines diapositives. Nous les aborderons dans l'ordre dans lequel ils sont énumérés :

1. Théorie du Changement (TdC) et cadre logique
2. Indicateurs clés de performance
3. Méthodes de collecte des données
4. Rôles et responsabilités
5. Planification et calendrier
6. Utilisation des données probantes pour l'itération des politiques
7. Attribution des ressources
8. Implication des parties prenantes



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 1. Théorie du changement (TdC) et cadre logique

- Votre théorie du changement (TdC) est le fondement de votre plan de S&E. On pourrait même dire que votre TdC est le fondement de votre politique dans son ensemble.
- En substance, une théorie du changement décrit comment et pourquoi vous pensez qu'un changement se produira. En termes plus pratiques, il s'agit de compléter la phrase "si nous faisons X, Y changera parce que...".
- De manière plus détaillée, une théorie du changement explique comment les activités déployées pour mettre en œuvre une intervention (telle qu'une politique) contribuent à une chaîne de résultats qui, à leur tour, conduisent aux effets escomptés ou observés.
- Une théorie du changement est souvent élaborée au cours de la phase d'établissement de l'ordre du jour du processus politique. Elle est également très importante pour votre processus de suivi et d'évaluation, car une bonne théorie du changement garantit que les activités correspondent aux objectifs, aide à identifier les indicateurs pertinents et fournit une structure pour l'analyse des données et l'établissement des rapports.

*Remarque : les termes apparentés que d'autres pourraient utiliser sont les suivants : chaîne de résultats, modèle logique, théorie du programme, cartographie des résultats, chemin de l'impact et logique d'investissement.*



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 1. 1. Théorie du changement (TdC) et cadre logique

- Vous pourrez visualiser votre théorie du changement dans un cadre logique (également connu sous le nom de logframe).
- Un cadre logique est généralement représenté sous la forme d'une matrice ou d'un organigramme. Il fournit une présentation détaillée et linéaire de la manière dont chaque activité que vous prévoyez d'entreprendre dans le cadre d'une intervention politique conduira aux résultats escomptés et contribuera à l'objectif final de la politique.
- Nous proposons de distinguer les quatre dimensions suivantes (de bas en haut) :
  - **Activités** = les tâches ou activités conçues pour atteindre l'objectif de l'intervention.
  - **Produits** = le premier niveau de résultats de vos activités. Il s'agit de résultats tangibles, tels que des produits, des biens ou des services (par exemple, le nombre de personnes formées, l'agence créée) qui conduiront à la réalisation des effets.
  - **Résultats attendus** = deuxième niveau de résultats. Il s'agit des principaux résultats que votre intervention vise à atteindre (souvent en termes de changement dans les connaissances, les attitudes ou le comportement du groupe cible de l'intervention).
  - **Objectif** = solution idéale résultant de votre vision. L'objectif échappe au contrôle de votre projet, mais votre projet y contribue directement.

# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## Exemple : cadre logique

- Dans les quatre prochaines diapositives, nous allons vous présenter un exemple de cadre logique. Ce cadre logique est emprunté (et légèrement adapté) au plan de suivi et d'évaluation pour le secteur de l'électricité au Malawi.<sup>1</sup>

Chaque dimension du cadre logique est présentée pas à pas. Nous commençons par le bas, avec les activités concrètes qui ont été mises en œuvre au Malawi. Ensuite, nous ajoutons le niveau des réalisations, puis les résultats attendus et enfin l'objectif final auquel l'ensemble du projet contribue.

- À des fins explicatives, nous nous concentrons uniquement sur une branche du cadre logique du plan de suivi et d'évaluation du Malawi. Cependant, le cadre logique complet comprend trois branches et spécifie un total de quinze activités. Veuillez consulter la source au bas de la diapositive pour obtenir le cadre logique complet.

<sup>1</sup> Government of Malawi (2018). *Monitoring and Evaluation Plan Power Sector*. <https://www.mcc.gov/content/uploads/ME-Plan-MWI-V5-Jun18-1.pdf>



Objectif

Résultats attendus

Produits

Activités

**Étape 1.** Nous constatons que **quatre activités** ont été définies.

Elles vont de l'élaboration d'un plan de ressources et de la remise en état d'une centrale électrique à la modernisation des réseaux de transport et de distribution.

**Activité 1**

Élaborer un plan de ressources intégré

**Activité 2**

Rénovation de la centrale électrique de Nkula A

**Activité 3**

Amélioration du réseau de transmission

**Activité 4**

Amélioration, extension et remise en état du réseau de transport et de distribution



Objectif

Résultats attendus

Produits

Activités

**Étape 2.** Les quatre activités constituent ensemble un projet de développement des infrastructures.

Il en ressort des résultats (mesurables) tels que l'amélioration de la disponibilité, de la fiabilité et de la qualité de l'approvisionnement en électricité.

**Produits**

Projet de développement des infrastructures ; pour améliorer la disponibilité, la fiabilité et la qualité de l'approvisionnement en électricité

**Activité 1**

Élaborer un plan de ressources intégré

**Activité 2**

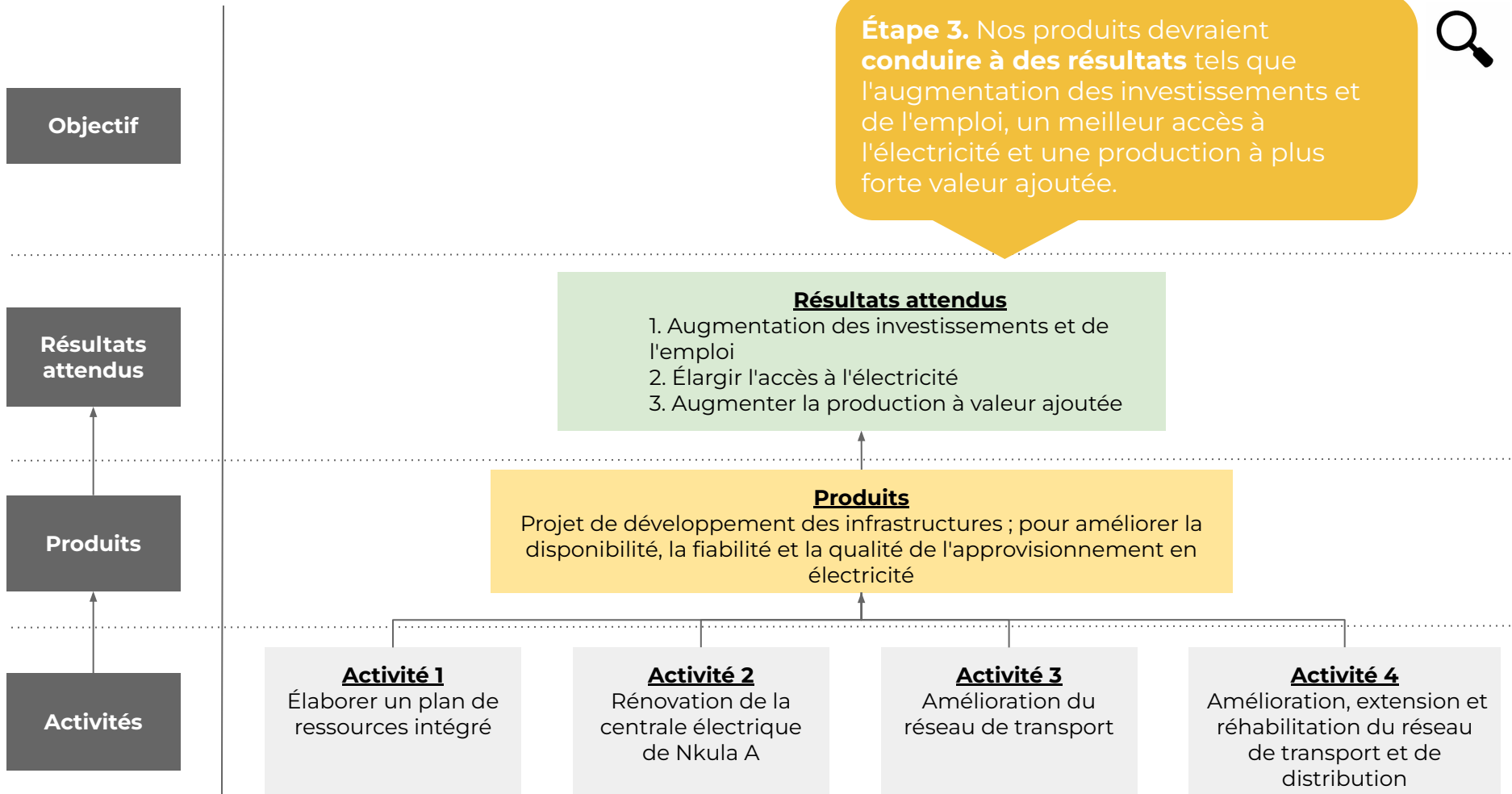
Rénovation de la centrale électrique de Nkula A

**Activité 3**

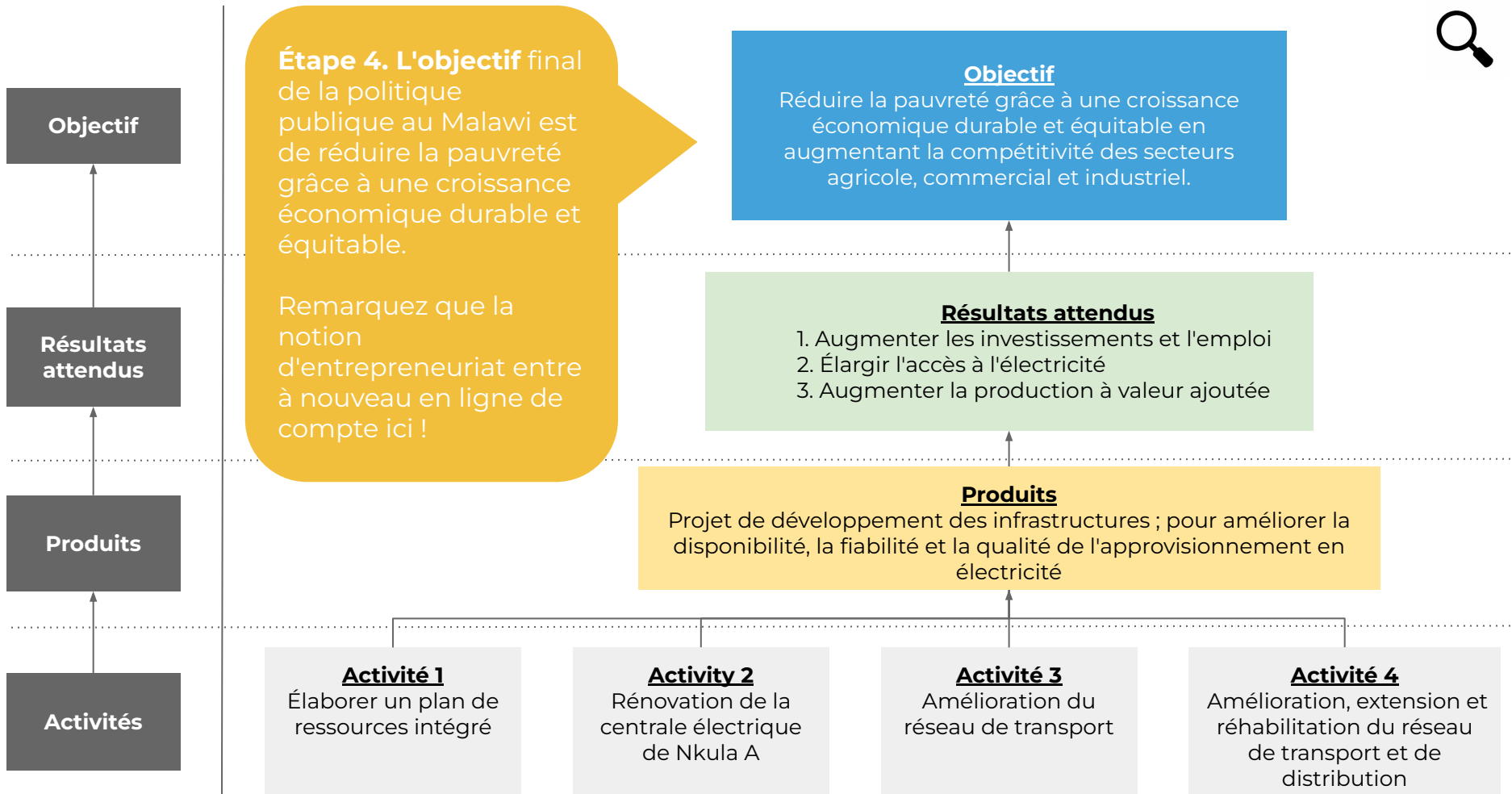
Amélioration du réseau de transport

**Activité 4**

Amélioration, extension et réhabilitation du réseau de transport et de distribution







# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## 2. Indicateurs clés de performance

- Les processus de suivi et d'évaluation comprennent la collecte de données, la définition des rôles et des responsabilités des acteurs et la détermination de la fréquence des rapports. Des indicateurs appropriés doivent être définis pour chaque étape.
- Les indicateurs clés de performance ("KPI") sont utilisés à cet effet. Il s'agit de cibles mesurables et objectives qui peuvent être utilisées pour évaluer le niveau actuel de l'écosystème dans votre pays, ainsi que l'impact de votre politique axée sur l'esprit d'entreprise.
- La définition et le suivi des indicateurs clés de performance constituent donc un aspect important de tout système de suivi et d'évaluation. Il permet aux décideurs politiques et aux parties prenantes de suivre les progrès réalisés en matière de moyens, d'activités, de produits, de résultats et d'impacts de manière transparente et objective.

Vous souvenez-vous des mesures et des entretiens que nous avons eus avec notre écosystème dans la deuxième partie ? Ces données constituent une excellente base de référence pour notre plan de suivi et d'évaluation.

Les indicateurs clés de performance jouent deux rôles essentiels dans l'évaluation d'un écosystème :

- Ils permettent d'identifier les problèmes de l'écosystème, de concevoir des politiques, de faire des prévisions et de déterminer l'affectation des ressources.
- Ils permettent également d'évaluer les résultats des politiques et fournissent des points de référence pour comparer différentes politiques au sein d'un même écosystème ou d'un écosystème à l'autre.





# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 2. Indicateurs clés de performance

- Il peut être difficile de déterminer les indicateurs à mesurer. Parfois, vous pouvez recourir aux données de tiers, utiliser des données facilement disponibles dans votre organisation et, parfois, vous devrez mettre en place un nouveau processus de collecte de données.
  - Si vous avez besoin d'aide, essayez de trouver un économiste, un expert en données ou un expert en S&E dans votre organisation. Ils devraient être en mesure de vous aider.
- Quelle que soit la situation dans laquelle vous vous trouvez, il est toujours important de savoir quelles conditions un indicateur doit remplir pour être un bon KPI. Par exemple, les bons KPI :
  - Fournissent des données objectives sur les progrès accomplis dans la réalisation d'un objectif souhaité ;
  - Mesurent ce qui devait être évalué afin de contribuer à une meilleure prise de décision ;
  - Offrent une comparaison qui permet d'évaluer le degré d'évolution des performances dans le temps ;
  - Suivent l'efficacité, l'efficacité, la qualité, les délais, la gouvernance, la conformité, les comportements, la performance des projets, la performance du personnel et l'utilisation des ressources.
- Cela peut paraître assez compliqué. C'est pourquoi nous vous proposons deux outils pratiques sur la diapositive suivante, afin que vous puissiez choisir les bons KPI pour votre politique. Par ailleurs, sachiez-vous que la partie 2 de ce Toolkit contient une annexe énumérant les indicateurs clés de performance pour chacun des sept domaines d'action clés ?



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 2. Indicateurs clés de performance

Faisons en sorte de nous simplifier légèrement la vie. La théorie et l'importance des indicateurs de performance clés sont claires. Mais comment les mettre en pratique ? Vous trouverez ci-dessous deux conseils et astuces qui vous aideront à y parvenir.

1

Tout d'abord, n'oubliez pas que les bons KPI sont toujours **SMART**.

Cela signifie qu'ils sont

- **S**pecific (spécifiques) ;
- **M**easurable (mesurables, quantifiables);
- **A**ttainable (réalistes);
- **R**elevant (pertinents, par rapport à l'objectif); et
- **T**ime-bound (limités dans le temps, réalisables dans un délai précis).

Tout indicateur qui remplit ces conditions devrait être considéré comme un bon critère de choix !

2

Deuxièmement, utilisez une **checklist** ! Les bonnes questions vous permettront de vous assurer que toutes les bases sont couvertes.

<b>DÉFINITION</b>	Comment est-elle calculée ?
<b>BASE</b>	Quelle est la valeur actuelle ?
<b>CIBLE</b>	Quelle est la valeur cible ?
<b>SOURCE DE DONNÉES</b>	Comment sera-t-elle mesurée ?
<b>FRÉQUENCE</b>	À quelle fréquence sera-t-elle mesurée ?
<b>RESPONSABILITÉ</b>	Qui la mesurera ?
<b>RAPPORT</b>	Où sera-t-elle enregistrée ?

# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## Exemple : définir les KPI

La détermination et la mesure des KPI n'est pas un simple exercice théorique. Vous les rencontrerez souvent dans la pratique. Le plan de suivi et d'évaluation du secteur de l'électricité au Malawi, par exemple, contient des dizaines de KPI. Il définit quatre niveaux d'indicateurs qui correspondent au cadre logique que nous avons examiné précédemment.

Deux exemples de KPI sont présentés ci-dessous. Comme vous pouvez le constater, le plan de S&E du Malawi précise le niveau de l'indicateur, sa définition, sa source, la partie responsable et la fréquence des rapports (ce qui permet de cocher la plupart des points de la liste de contrôle présentée dans la diapositive précédente).

Relevé des résultats	Indicateur commun	Niveau de l'indicateur	Nom de l'indicateur	Définition	Unité	Source primaire	Responsable	Freq. des rapports
Capacité totale des nouveaux transformateurs de transmission	P-9	Produits	Nouvelle capacité des postes de transmission ajoutée par dispositif compact	Capacité totale ajoutée au poste de transmission, mesurée en mégavolts-ampères sous tension [...]	MVA	Rapport d'exploitation du système ESCOM	MCA-MW	Trimestriel
Réduction des pertes énergétiques	P-18	Produits	Pertes techniques du réseau de transport	1- [Total des mégawattheures transmis à partir des postes de transmission / Total des mégawattheures reçus de la production vers les postes de transmission].	%	Rapport d'exploitation du système ESCOM	ESCOM	Trimestriel



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 3. Méthodes de collecte des données

Il existe de nombreuses méthodes possibles pour collecter des données. Par exemple, on peut utiliser des enquêtes, des recherches comme des études d'évaluation ou des consultations avec les parties prenantes et les citoyens.

Pour structurer quelque peu notre réflexion, nous distinguons quatre types de données:

- **Les données statistiques et administratives**, dont l'objectif est de dresser un tableau de la situation ;
- **Les données issues de la recherche**, dont l'objectif est de mettre en évidence les liens de causalité et les relations, afin d'aider à comprendre pourquoi la situation évolue comme elle le fait ;
- **Les données provenant des citoyens et des parties prenantes**, dont l'objectif est de comprendre ce que les différents groupes de personnes apprécient et ce qu'ils considèrent comme légitime ;
- **Les données issues des évaluations**, dont l'objectif est de découvrir ce qui a fonctionné dans le passé, pour qui, comment et pourquoi.

Données statistiques  
et administratives

Données issues de la  
recherche

Données provenant  
des citoyens et des  
parties prenantes

Éléments d'évaluation

# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## 3. Méthodes de collecte des données

- Dans l'idéal, votre base de données est composée de plusieurs types de données. Les données qualitatives et quantitatives, par exemple, se complètent l'une l'autre. Les données quantitatives vous fournissent une base solide pour tirer des conclusions pour de larges groupes de personnes, tandis que les données qualitatives vous donnent les moyens d'interpréter les résultats que vous obtenez de votre analyse quantitative.
- Une dépendance excessive à l'égard de la recherche (quantitative) peut conduire à une élaboration de politiques technocratiques ne tenant pas compte de l'implication des citoyens ou de l'expérience pratique. Les données fournies par les citoyens et les parties prenantes doivent être mises en perspective avec la recherche technique.
- Réfléchissez à la manière dont vous pensez que le changement est susceptible de se produire (votre théorie du changement, composante 1). Les données peuvent confirmer votre théorie du changement, la remettre en question, l'élargir, l'expliquer, enrichir votre compréhension générale et/ou vous aider à anticiper la suite des événements.
- Rappelez-vous que si vous ne recherchez que des éléments qui confirment ce que vous estimez probable, vous ne serez pas préparé à l'inattendu ou incapable d'expliquer des relations complexes - ce qui affectera l'efficacité de la mise en œuvre de la politique !

# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## 3. Méthodes de collecte des données

- Quelle que soit la méthode utilisée pour recueillir des données l'objectif est le même : les données recueillies doivent être de la meilleure qualité possible, afin de pouvoir tirer des conclusions fiables. Cela signifie que les données doivent être obtenues en utilisant les meilleures pratiques reconnues.
- En pratique, pour garantir la fiabilité, il faut prêter attention à deux aspects en particulier.
  - Par exemple, des questions peu claires ou biaisées dans les enquêtes peuvent limiter l'utilité de vos résultats. De même, lorsque des données sont manquantes parce que la procédure prescrite n'a pas été suivie, cela peut considérablement limiter votre capacité à tirer des conclusions.
  - Deuxièmement, il convient de prêter attention à la qualité des données elles-mêmes. Il peut arriver que le processus de collecte des données soit correctement mis en œuvre, mais que les données elles-mêmes soient de mauvaise qualité. Il se peut que les personnes n'aient pas répondu sérieusement à votre enquête, que quelque chose ait mal tourné lors de la combinaison des ensembles de données ou que les parties prenantes aient mal compris vos questions.





# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 3. Méthodes de collecte des données

Veillez à faire preuve d'esprit critique et de prudence lorsque vous manipulez des données. Les données montrent-elles vraiment ce que vous pensez qu'elles montrent ? Et votre interprétation est-elle la seule façon possible de les comprendre ? Voyons un exemple.

### Exercice de réflexion

- Imaginez que l'on vous demande de déterminer les problèmes auxquels les entrepreneurs sont confrontés dans notre pays, Benchmarkia. Que feriez-vous ?
- Il est probable que l'une de vos démarches consistera à parler aux entrepreneurs de Benchmarkia. Par exemple, ceux qui ont réussi, qui ont eu une idée innovante et qui se sont développés rapidement. Il est également probable que vous discutiez avec des entreprises plus petites et d'autres acteurs de l'écosystème.
- Bien entendu, la deuxième partie vous a également appris à examiner des données objectives et à combiner vos mesures avec des informations qualitatives.

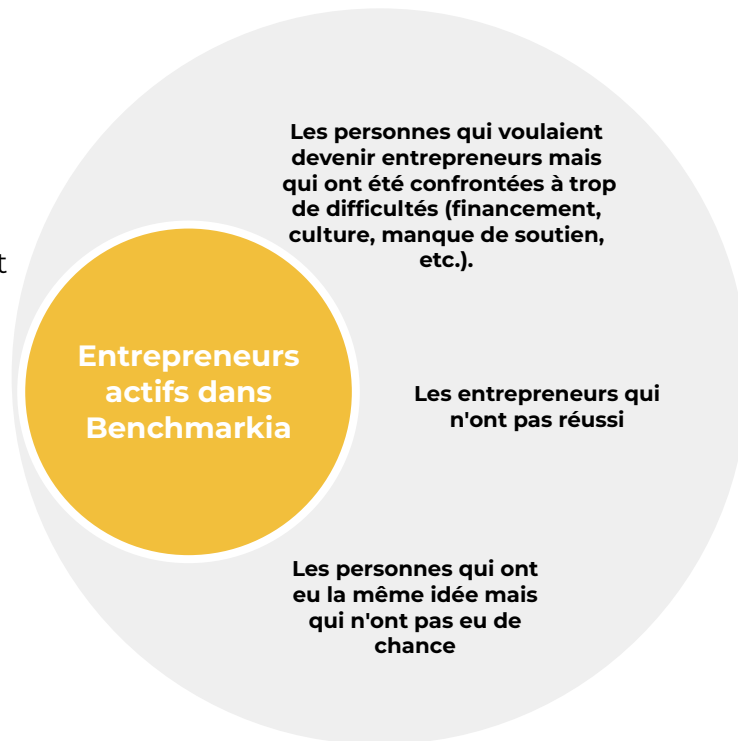
**Entrepreneurs  
actifs à  
Benchmarkia**



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 3. Méthodes de collecte des données

- Permettez-moi de vous poser la question suivante : avez-vous envisagé de parler à des personnes qui ont essayé de créer une entreprise, mais qui ont rencontré trop de difficultés ? Ou avez-vous envisagé de parler à des entrepreneurs qui ont "échoué" ?
- Ces groupes ne figuraient probablement pas sur votre liste. C'est compréhensible, car il est dans la nature humaine de se concentrer sur les réussites.
- Malheureusement, cela pose un problème. Les exemples de réussite ne concernent qu'un (petit) sous-ensemble de personnes. Et lorsque nous n'apprenons qu'à partir d'un sous-ensemble, nous passons à côté de la situation dans son ensemble. Nous passons à côté d'informations qui pourraient nous aider à mieux comprendre les défis auxquels les entrepreneurs (potentiels) sont confrontés. C'est ce que l'on appelle le biais du survivant.<sup>1</sup> Prenez-le comme un rappel pour rester critique !



<sup>1</sup> The Decision Lab. Why do we misjudge groups by only looking at specific group members? <https://thedecisionlab.com/biases/survivorship-bias>



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## Exemple : les enquêtes comme méthode de collecte de données

Les enquêtes sont une méthode courante de collecte de données. Elles sont également l'un des principaux outils mis en œuvre au Malawi, comme le montre le tableau ci-dessous. Par exemple, une "enquête intégrée sur les panels de ménages" a été menée en 2014, 2015 et 2017. Il s'agit d'une enquête qui suit le même groupe de ménages dans le temps, fournissant ainsi une bonne base pour le suivi et l'évaluation.

Nom du projet	Type	Échantillon de population	Période
Enquête ENRM sur les ménages et l'utilisation du territoire	Étude longitudinale	Zone de chalandise de Upper et Middle Shire	2014
Enquête de satisfaction de la clientèle	Étude longitudinale	Clients de l'ESCOM répartis par type	2014
Enquête sur les entreprises	Étude longitudinale	Petites, moyennes et grandes enquêtes classées par secteur et par région	2014
Troisième enquête intégrée sur les ménages	Étude longitudinale	National avec représentation des districts et des zones urbaines et rurales	2014
Quatrième enquête intégrée par panel auprès des ménages	Étude longitudinale	National avec représentation des districts et des zones urbaines et rurales	2015
Cinquième enquête intégrée par panel auprès des ménages	Étude longitudinale	National avec représentation des districts et des zones urbaines et rurales	2017



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## Exemple : les enquêtes comme méthode de collecte données

La quatrième composante concerne les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués. Il s'agit des acteurs gouvernementaux, tels que les ministères et les agences, mais aussi des acteurs clés de l'écosystème.

Cette section du plan devrait indiquer clairement qui est responsable du processus de suivi et d'évaluation.

- Dans le cas d'une politique ou d'une intervention de moindre envergure, il n'est pas rare que le service chargé de la mise en œuvre assume cette responsabilité. Dans ce cas, veillez à préciser la direction, le responsable et les décideurs politiques dans le plan de suivi et d'évaluation afin d'éviter tout malentendu (voir l'exemple).
- Lorsque vous travaillez sur des politiques ou des instruments législatifs plus importants, il est conseillé de confier la responsabilité du processus de suivi et d'évaluation à un organisme de suivi distinct.

Avez-vous en tête les acteurs de l'écosystème avec lesquels vous avez travaillé dans la partie 2 ? Nous avons dressé une liste de 9 acteurs importants à inclure :

1. Institutions académiques
2. Incubateurs et accélérateurs
3. Investisseurs
4. Prix et soutien
5. Institutions gouvernementales
6. Agences de développement
7. Espaces de co-working
8. Événements et réseautage
9. Secteur privé

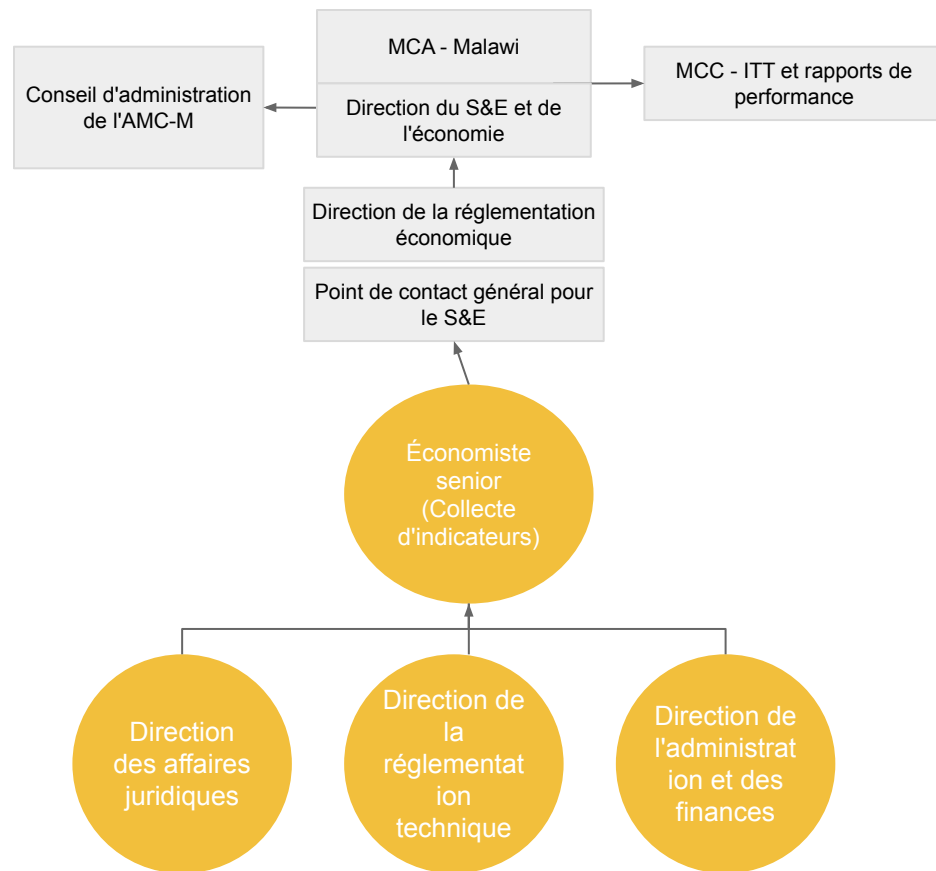


# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## Exemple : rôles et responsabilités

- Le plan de S&E pour le secteur de l'électricité au Malawi contient un chapitre distinct sur la mise en œuvre et la gestion du S&E, spécifiant les rôles et les responsabilités en détail.
- Le plan définit que la responsabilité principale incombe à la "Direction du S&E et de l'économie", et précise les rôles du directeur, de l'équipe de gestion et des responsables de la politique.
- L'image de droite est un aperçu de la manière dont le ministère de l'énergie est impliqué dans le processus, en spécifiant à nouveau les rôles de manière détaillée.



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## 5. Planification et calendrier

- La programmation et le calendrier du processus de suivi et d'évaluation constituent le cinquième élément de la liste. Cela peut sembler un peu rébarbatif, mais c'est en fait très important. Pour obtenir des données fiables et utilisables, il est souvent nécessaire de collecter des données à des moments spécifiques prédéterminés, par exemple juste avant la mise en œuvre d'une intervention (mesure zéro) et juste après son achèvement.
- Le plan de suivi et d'évaluation doit donc préciser exactement quand chaque type de données doit être collecté (calendrier), tout comme il précise comment les collecter (les méthodes, volet 3) et par qui (la responsabilité, volet 4). Cela concerne également certaines questions de la checklist pour les indicateurs clés de performance (composante 2), telles que la fréquence à laquelle les indicateurs seront mesurés et leur valeur de référence.
- Il faut noter qu'un calendrier de suivi avec des moments de mesure prédéterminés peut devenir un projet logistique assez important. Cela peut même être le cas lorsque vous ne travaillez que sur une seule intervention politique. Cependant, n'oubliez pas que le fait d'effectuer ce travail dès le début et d'intégrer un calendrier bien conçu dans votre plan S&E vous épargnera une tonne de travail plus tard au cours de la mise en œuvre. En outre, la qualité de votre suivi s'en trouvera considérablement améliorée.





# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 6. Utiliser les données pour l'itération des politiques

- Le sixième élément de notre plan S&E est davantage tourné vers l'avenir : comment allez-vous utiliser au mieux les données que vous recueillez ?
- Les données que vous trouverez viendront étayer votre théorie du changement, vous amèneront à remettre en question certaines parties de cette théorie, voire la réfuteront complètement. Tout cela est possible, toutes ces options vous arriveront un jour, et toutes sont parfaitement acceptables. L'élaboration des politiques consiste à apprendre, à améliorer et à répéter afin de trouver de meilleures approches. Et tout comme les entrepreneurs ont le droit de faire des erreurs et d'en tirer des leçons, il en va de même pour l'élaboration des politiques.
- L'élaboration des politiques est un processus continu qui peut être considéré comme un cercle. Il ne s'arrête pas après la conception ou la mise en œuvre d'une politique. Après la mise en œuvre, vous continuez à collecter des données, à les interpréter et à modifier la politique. Il s'agit d'une phase que vous pouvez planifier en déterminant à l'avance comment utiliser les données.
  - Comment présenterez-vous les résultats aux acteurs impliqués dans la politique ? Comment structurerez-vous le processus de prise de décision pour les ajustements à apporter à la politique ? Quels sont les moments clés que vous pouvez déjà définir et clarifier dans votre plan de suivi et d'évaluation ?



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## 7. Attribution des ressources

- La septième composante concerne la distribution des ressources, y compris les garanties que ces ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente.
- Il est impératif que les ressources nécessaires à votre processus S&E soient engagées à l'avance. Ces ressources comprennent, au minimum, les ressources financières, le temps alloué aux décideurs politiques responsables et impliqués, ainsi qu'une description de l'ensemble des compétences requises pour mettre en œuvre le processus de suivi et d'évaluation.
- Outre l'allocation de ces ressources, il est également important de veiller à ce que le plan S&E précise où ces ressources sont allouées dans le budget. Qui utilisera le budget à cette fin ? Et pourquoi ? Veillez à ce que le budget soit alloué pour la même période que celle décrite dans la partie du plan de suivi et d'évaluation consacrée à la programmation et au calendrier (élément 6).
- Il est également conseillé d'inclure un paragraphe sur les risques et la manière dont ils peuvent être atténués. Par exemple, comment feriez-vous si un chercheur clé quittait son poste pendant le processus S&E ? Ou si le gestionnaire qui a engagé les fonds prend sa retraite ? Ces événements se produiront et il est judicieux de prévoir des scénarios susceptibles d'entraver la mise en œuvre de votre processus de suivi et d'évaluation.

# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## Exemple : attribution des ressources

- Le plan S&E pour le Power Compact au Malawi a une durée de 5 ans et un budget total de 7 millions de dollars US.
- Le plan précise que les salaires et les déplacements sur le terrain de certains membres du personnel ne sont pas inclus, car ils seront couverts par une autre entité. De même, les coûts de réalisation des enquêtes sont inclus, mais une étude d'évaluation programmée doit être financée par une autre unité.
- Le plan indique également que les postes du budget seront revus et mis à jour tous les trimestres.

Budget S&E	
Année	Budget
Période CIF	\$387,000
Année 1	\$2,109,129
Année 2	\$779,401
Année 3	\$1,496,781
Année 4	\$352,907
Année 5	\$1,874,691
Post - année 6	-
Post - année 7	-
<b>Total</b>	<b>\$7,000,000</b>



# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation

## 8. Implication des parties prenantes

- Le dernier point de la liste est l'implication des parties prenantes. Le suivi et l'évaluation fonctionnent le mieux sous la forme d'une boucle de rétroaction continue, comprenant la collecte de données, l'évaluation et la validation avec les parties prenantes.
- Les parties prenantes sont un élément essentiel de votre processus de S&E. Elles sont vos yeux et vos oreilles sur le terrain. Ce sont elles qui observent et vivent l'impact de votre politique et qui sont bien placées pour fournir un retour d'information utile et exploitable. La consultation régulière d'un large éventail de parties prenantes accroît la solidité globale de votre base de données.
- Cette partie du plan de suivi et d'évaluation doit donc définir quelles sont les parties prenantes concernées par le processus, comment elles seront informées de l'état d'avancement du processus et des données collectées, et comment elles seront impliquées dans le processus de prise de décision lorsque le moment sera venu d'envisager des ajustements potentiels (= itération de la politique).
  - N'oubliez pas qu'une approche inclusive et participative de la consultation des parties prenantes vous aidera à mieux comprendre l'impact de votre politique et, par conséquent, à atteindre votre objectif plus rapidement.

# Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation



## 8. Implication des parties prenantes

Le plan S&E pour le secteur de l'électricité au Malawi contient plusieurs éléments qui décrivent la manière dont les parties prenantes seront impliquées :

- Premièrement, il considère l'implication des parties prenantes comme un objectif explicite du plan S&E en incluant une fonction permettant d'alerter les parties prenantes en cas de problèmes dans la mise en œuvre du programme.
- Deuxièmement, le plan S&E décrit le flux de données et d'informations à destination des parties prenantes, à la fois pour la consommation publique et pour éclairer la prise de décision. Il comprend également des mécanismes garantissant la qualité, la fiabilité et l'exactitude des informations.
- Troisièmement, le plan S&E comprend un programme de renforcement des capacités pour les parties prenantes, afin de s'assurer qu'elles restent à jour et impliquées.
- Enfin, le plan prévoit la possibilité de réaliser des examens annuels des performances en plus des rapports trimestriels prescrits. Ces examens s'appuieront sur des ateliers avec les parties prenantes et, une fois que le projet de rapport sera prêt, une semaine de consultation sera organisée.



# Résumé : checklist et plan S&E



Nous concluons cette rubrique en vous fournissant une checklist. Cette dernière contient des questions que vous pouvez vous poser et poser à vos collègues afin de vérifier si votre plan de suivi et d'évaluation couvre les huit éléments fondamentaux. Si vous pouvez cocher en toute confiance les cases de la liste ci-dessous, votre plan repose sur des bases solides et votre contribution à la réduction du déficit de données est en bonne voie.

## Questions de la checklist - plan S&E

- Quelles sont les activités qui doivent être suivies et évaluées ?
- Comment les activités sont-elles liées aux objectifs ? (Cahier des charges et cadre logique)
- Quelles sont les données à recueillir ? ( KPIs)
- Quelles méthodes seront utilisées pour collecter les données ?
- Quand le processus de suivi et d'évaluation a-t-il lieu ?
- Qui est responsable du processus ?
- Que fera-t-on des données recueillies ?
- Comment les données serviront-elles à l'élaboration des politiques futures ?
- Quelles sont les ressources nécessaires ?
- Où les ressources sont-elles engagées ?
- Quelles sont les parties prenantes impliquées ?
- Quelles sont les garanties mises en place pour s'assurer que les ressources sont utilisées efficacement ?

## CE QUI NOUS ATTEND...



Félicitations, vous avez terminé les parties 1 à 4 de ce Toolkit ! Ces sections vous ont fourni une base solide et les outils dont vous avez besoin pour développer un instrument relatif à l'entrepreneuriat adapté à votre pays.

La prochaine et dernière partie du Toolkit est le dernier outil que nous vous fournissons pour votre voyage. La partie 5 est un menu d'options politiques, structuré selon les 7 domaines de défis clés. Elle contient une grande variété d'interventions politiques pour chaque sous-défi, servant de source d'inspiration et offrant une opportunité d'apprentissage par les pairs.



# LECTURES COMPLÉMENTAIRES

## About SME Challenges

- ❑ World Bank Group (2019). Typology of SMEs  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33908>

## Understanding your Ecosystem

- ❑ GIZ (2021). Guide to Strengthening Entrepreneurial Ecosystems  
<https://www.giz.de/en/downloads/giz2021-en-entrepreneurial-ecosystems-guide.pdf>
- ❑ Aspen Institute (2013). Ecosystem Diagnostic Toolkit  
<https://www.aspeninstitute.org/publications/entrepreneurial-ecosystem-diagnostic-toolkit/>

## Understanding Entrepreneurship Policy

- ❑ UNCTAD Entrepreneurship Policy Framework  
<https://unctad.org/topic/enterprise-development/entrepreneurship-policy-hub>



# LECTURES COMPLÉMENTAIRES

## Evaluation tools

- ❑ **Practical Tools for International Development (outils pratiques pour le développement international)**  
<https://tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/>
- ❑ **Theory of Change (théorie du changement)**  
<https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/scope/describe-theory-change>
- ❑ **Logical Framework (cadre logique)**  
<https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/logframe>
- ❑ **Impact Evaluation (évaluation de l'impact)**  
<https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/themes/impact-evaluation>
- ❑ **Comprendre la signification statistique**  
[https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/NPC\\_Understanding-statistical-significance\\_final.pdf](https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/NPC_Understanding-statistical-significance_final.pdf)



# CREATIVE COMMONS

Le manuel des politiques entrepreneuriales est publié sous la licence [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Cela signifie que vous êtes libre de le partager, copier, ou le redistribuer sur n'importe quel support ou format et d'adapter, remixer, transformer et construire à partir du matériel à toute fin, même commerciale, dans les conditions suivantes :



**Attribution** — Vous devez attribuer le crédit approprié, inclure le lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de façon raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que le donneur de licence vous approuve ou approuve votre usage.



**Partager** — Si vous remixez, transformez ou développez le matériel, vous devez distribuer vos contributions sous la même licence que l'original.

**Pas de restrictions supplémentaires** - Vous ne pouvez pas appliquer des termes juridiques ou des mesures technologiques qui empêchent légalement les autres de faire ce que la licence autorise.

## IMAGE CREDITS

**Slide 6.** Photo by Towfiqu barbhuiya from Pexels (<https://www.pexels.com/photo/a-person-writing-on-white-paper-11484112/>)

**Slide 7.** Photo by Leeloo Thefirst from Pexels (<https://www.pexels.com/photo/question-mark-on-paper-crafts-5428828/>)

**Slide 8.** Cover image of "European Commission (2022). Annual Report on European SMEs 2021/22" - credited to Pixabay.

**Slide 9.** Photo by Mario Cuadros from Pexels (<https://www.pexels.com/photo/photo-of-road-during-dawn-2760519/>)

**Slide 21.** Photo by Jayant Kulkarni from Pexels (<https://www.pexels.com/photo/silhouette-of-man-walking-between-two-cliff-693146/>)

**Slide 31.** *No attribution required*

**Slide 60.** Image from Millenium Challenge Corporation (<https://www.mcc.gov/where-we-work/program/malawi-transport-land-compact>)

*NB. Icons used throughout the toolkit (e.g. classifying each slide in the right top corner, key challenges etc.) have been adapted by the Innovation for Policy Foundation. The originals were obtained via Flaticon.*