



Un guide de poche en 10 questions pour faire fonctionner l'approche DSM

Contexte

L'approche de "Développement des Systèmes de Marché" (DSM) existe depuis environ deux décennies. Son adoption croissante par de nombreux bailleurs de fonds et organismes témoigne de sa cohérence et son efficacité.

Depuis plusieurs années, les praticiens du développement peuvent accéder facilement à de vastes quantités d'ouvrage et de formations qui les aident à mettre le DSM en pratique. Au fil du temps, l'approche s'est étendue et a exploré de nouveaux domaines, produisant de nouveaux contenus écrits mettant en lumière sa flexibilité et les défis rencontrés. Aujourd'hui il existe une collection d'études de cas d'applications diverses, d'analyses, de blogs et d'orientations opérationnelles.

Cependant, malgré toutes ces richesses, voire peut-être en partie à cause d'elles, les non-initiés peuvent avoir du mal à transposer l'approche, depuis sa version « sur papier » à leurs contextes de projets « concrets ». Tout d'abord, l'approche permet une grande flexibilité dans son application ; en effet, nous entendons parfois dire que rien n'est complètement "hors de question". Elle est parfois introduite en expliquant ce qu'elle n'est pas, plutôt que ce qu'elle est. Deuxièmement, l'approche est souvent abordée de manière informelle en utilisant quelques phrases courantes qui restent ouvertes à des interprétations erronées – par exemple, "s'attaquer aux causes profondes" ou "faciliter le changement systémique à grande échelle". Comment cette approche peut-elle donc être décomposée et communiquée plus efficacement ?

Présentation des "dix questions"

Beaucoup d'entre nous sont désormais relativement familiers avec l'approche DSM et ses principes. Dans une moindre mesure peut-être, nous sommes également familiers avec la procédure suggérée pour concevoir, mettre en œuvre et gérer des projets DSM, qui a été quelque peu "codifiée" dans les guides populaires¹. Cependant, il est important de contextualiser cette approche, surtout dans des environnements difficiles.

C'est dans cet esprit que l'[Initiative de changement des systèmes de l'OIT](#) a préparé ce guide de poche : pour aider les praticiens de l'OIT sur le terrain à mieux comprendre l'approche DSM, et comment elle peut être mise en pratique. Les dix questions présentées ci-dessous visent à stimuler la réflexion et à aider les praticiens à tracer leur propre voie tout au long du cycle de vie d'une intervention DSM. L'objectif est de vulgariser l'approche et de contribuer à une compréhension commune au sein des équipes de projet, et faciliter les échanges entre les parties prenantes du projet.² Les équipes peuvent choisir d'utiliser ces 10 questions comme liste de vérification ou pour modérer des discussions. Ces 10 questions peuvent être utilisées en temps réel, de manière prospective ou rétrospective (par exemple, dans le cadre d'examen internes ou externes).³

¹ "Le Guide opérationnel pour l'approche *Making Markets Work for the Poor* (M4P)" (The Springfield Centre, 2015) reste la principale référence sur l'approche DSM. Bien que l'approche DSM soit une approche et non une méthode hautement prescriptive « à suivre », les étapes chronologiques détaillées dans le Guide opérationnel lui confèrent, peut-être involontairement, certaines caractéristiques méthodologiques."

² [Market Systems Development – Is This It?](#) (The Canopy Lab, 2022) est une autre ressource utile

³ Ces 10 questions, bien que principalement destinées aux projets axés sur le développement du secteur privé et l'amélioration de l'emploi et des revenus pour les groupes défavorisés, peuvent également intéresser un public plus large souhaitant appliquer l'approche DSM à son propre contexte.

Dix questions à se poser

Raison d'être de l'intervention	
1. Votre projet est-il conçu pour et orienté vers l'amélioration du fonctionnement des systèmes pour votre groupe cible ?	
Partie 1 : Conception de l'intervention	Partie 2 : Mise en œuvre de l'intervention
2. Votre analyse commence-t-elle par une opportunité spécifique d'améliorer le statu quo de votre groupe cible ?	6. Vos partenariats et activités d'intervention ont-ils pour but d'inciter les acteurs du système et renforcer leurs capacités à adopter de nouvelles pratiques ?
3. Examinez-vous les "fonctions de soutien" prioritaires ?	7. Prenez-vous en compte à la fois les coûts de démarrage par rapport aux coûts "récurrents", ainsi que les avantages uniquement "pour les partenaires" par rapport aux avantages "multi acteurs" lorsque vous négociez un partenariat ?
4. Avez-vous une vision de la manière dont chaque "fonction de soutien" prioritaire fonctionnera mieux à l'avenir sans votre intervention ?	8. Êtes-vous disposé et enclin à apprendre et vous adapter dans votre projet ?
5. Vos choix initiaux de partenaires vont-ils faciliter ou freiner vos futures tentatives d'expansion ?	9. Votre stratégie d'intervention évolue-t-elle et vos partenariats et activités se diversifient-ils ?
Revue de performance de l'intervention : la question à un million de dollars	
10. Dans quelle mesure votre intervention va-t-elle bénéficier à des membres de votre groupe cible après la clôture du projet ?	

Justification de l'intervention

1. Êtes-vous prêt à améliorer le fonctionnement des systèmes pour votre groupe cible ?

Le point de départ d'une intervention est que le groupe cible a des opportunités réduites à cause des systèmes socio-économiques dans lesquels il évolue. Pour changer la situation du groupe cible à grande échelle (plutôt qu'individuellement), il faut intervenir pour transformer ces systèmes. Si notre intervention peut réajuster ces systèmes, chaque membre du groupe cible pourra en bénéficier au fil du temps, sans avoir besoin d'une aide extérieure continue, ce qui améliorera grandement l'efficacité et l'efficience de notre intervention. Agir différemment, "sortir des sentiers battus" et prendre des chemins parfois "moins fréquentés" nécessite un leadership visionnaire et engagé, l'adhésion de toute l'équipe, et une culture de projet qui soutient l'exploration et l'expérimentation plutôt qu'une planification rigide et entièrement définie dès le départ. Cela devrait idéalement être complété par un projet de longue durée, une gestion flexible du budget et des ressources, et l'acceptation de la communauté autour du projet (bailleurs de fonds, parties prenantes clés) qu'un certain degré d'échec est probable en cours de route.

⁴ Veuillez noter que tous les termes spécialisés spécifiques à l'approche DSM seront indiqués entre guillemets ("---") dans l'ensemble du document. Il est recommandé aux lecteurs de consulter le glossaire du *Guide opérationnel de l'approche Making Markets Work for the Poor (M4P)* (The Springfield Centre, 2015) pour obtenir les définitions de ces termes et de parcourir les chapitres principaux pour comprendre les termes spécialisés dans leur contexte.

Partie 1 : Conception de l'intervention

2. Votre analyse commence-t-elle par une opportunité spécifique d'améliorer le statu quo de votre groupe cible ?

Placer un groupe cible spécifique au centre de votre analyse est essentiel dans l'approche DSM, pour comprendre comment les systèmes fonctionnent pour un groupe en particulier, en lien avec une opportunité précise visant à améliorer leurs moyens de subsistance. Par exemple, si votre groupe cible est constitué de petits agriculteurs, les fonctions, règles et normes importantes pour eux seront différentes si l'opportunité concerne l'accès à de meilleurs marchés ou à de nouvelles technologies agricoles. Les contraintes seront également différentes selon l'opportunité, et le groupe cible.

En utilisant le 'cadre des systèmes de marché' (ou 'donut'), vous devez intégrer votre groupe cible dans l'analyse de l'offre et de la demande au cœur du 'système principal'. En adoptant cette approche, vous vous assurez que vos interventions sont conçues pour améliorer les systèmes en fonction des besoins réels de votre groupe cible, plutôt que de façon générale.

► **Illustration :** Votre analyse du secteur forestier serait-elle différente : si votre groupe cible était composé de jeunes femmes rurales pour lesquelles vous voyez de nouvelles opportunités d'emploi dans la gestion forestière durable sur le terrain, ou dans les services écosystémiques autour de la production de bois, par rapport à un groupe cible masculin périurbain pour lequel vous souhaiteriez améliorer le travail décent et les conditions de travail dans les scieries et les usines de transformation ? Réponse courte : Oui !

3. Examinez-vous de près les "systèmes de soutien" prioritaires ?

Le concept de "système de soutien" est l'outil analytique qui permet d'orienter votre projet vers les "causes profondes" d'un problème. En effet, en analysant une fonction, règle ou norme d'un système principal en tant que système (de soutien) à part entière, avec ses propres fonctions, règles et normes qui l'influencent, on peut approfondir l'analyse de plusieurs niveaux. Il est donc essentiel que les équipes de projet étudient le fonctionnement des "systèmes de soutien" de manière détaillée et consacrent davantage de temps et de ressources pour déterminer pourquoi ces "systèmes de soutien" reproduisent des résultats indésirables pour votre groupe cible au cœur du "système principal". Il est très probable que plusieurs "systèmes de soutien" jouent un rôle dans la création du désavantage actuel de votre groupe cible, et il est peu probable que vous ayez la capacité et le mandat d'intervenir sur chacun d'entre eux. Choisissez judicieusement et établissez des priorités. Tournez l'objectif vers vous-même - où le progrès est-il le plus susceptible d'être réalisé ? Prenez en compte les compétences de votre équipe, les limites budgétaires et des éléments où vous ou les co-facilitateurs auraient le plus de crédibilité et d'influence auprès des parties prenantes du projet et acteurs du système.

L'annexe 1 donne un exemple du parcours analytique des projets DSM, du "système principal" aux "systèmes de soutien". Ce parcours commence lors de la phase de conception et se poursuit lors de la phase de mise en œuvre.

► **Illustration :** Votre groupe cible est constitué de jeunes vivant avec un handicap et au chômage de longue durée. Votre projet a identifié plusieurs centaines d'offres d'emploi et une forte demande dans les professions de services informatiques. Parmi les quatre "fonctions, règles et normes" majeures identifiées, votre analyse montre que les mesures actives du marché du travail (MMT) pourraient faire beaucoup plus pour aider votre groupe cible à accéder à ces opportunités. Pourquoi les MMT sont-elles sous-performantes dans ce cas précis ? La réponse se trouve dans l'exploration du fonctionnement du "système de soutien" des MMT. Au cœur de ce "système de soutien", les entreprises informatiques représentent la "demande" et les services publics de l'emploi représentent "l'offre". Bien que ce ne soit qu'une des quatre "fonctions, règles et normes" majeures identifiées par le projet, c'est celle que votre équipe de projet se sent la mieux équipée d'aborder pour réaliser des progrès significatifs. Une recherche approfondie, y compris une "recherche-action" avec quatre entreprises informatiques, a révélé plusieurs "fonctions, règles et normes" du système de soutien des MMT nécessitant une intervention. Le projet a constaté que les services publics de l'emploi ne consultaient pas le secteur privé et les différents groupes cibles dans la

conception des MMT, qu'ils n'avaient pas de stratégie de promotion efficace des MMT, et qu'ils manquaient de ressources et de compétences en ressources humaines pour évaluer l'impact de leurs mesures.

4. Avez-vous une vision de la manière dont chaque "système de soutien" prioritaire fonctionnera mieux à l'avenir sans vous ?

Les projets doivent être en mesure d'articuler approximativement la manière dont un "système de soutien" fonctionnera différemment (et mieux !) à l'avenir qui, en fin de compte, donnera lieu à une réalité différente pour votre groupe cible dans le "système principal". La construction d'une vision consiste à envisager un futur "système de soutien" qui fonctionne sans aide extérieure continue. Chaque nouvelle pratique⁵ requise dans le "système de soutien" doit être concrètement "nommée" et "attribuée" à un acteur du système correspondant qui serait habilité et enclin à adopter cette pratique et en supporter les potentiels « coûts d'entretien » ou de « réinvestissement ». Avec le soutien temporaire du projet, ces acteurs du système devraient être à la fois plus disposés et capables d'adopter de nouvelles pratiques durables sans aide extérieure.

Les visions des futurs "systèmes de soutien" sont généralement plus utiles et réalistes lorsqu'elles sont informées et façonnées par des processus consultatifs. Si elles ne sont pas co-crées, ces visions doivent au moins être soutenues par un certain nombre de personnes extérieures au projet, dont les opinions sont respectées et influentes.

5. Vos choix initiaux de partenaires vont-ils faciliter ou entraver vos tentatives d'expansion ?

L'un des aspects les plus difficiles de l'application de l'approche DSM est d'identifier les partenaires avec lesquels réaliser vos interventions. Lors de la sélection de vos partenaires initiaux, il peut y avoir une tension entre choisir un succès à court terme plus certain et semer les graines d'une phase de "*crowding-in*" plus fluide qui produira un impact à plus grande échelle sur le groupe cible de l'intervention. Lors des phases pilotes, les projets choisissent souvent les acteurs du système qui ont le plus de ressources, et les plus motivés, en espérant que leur influence sera suffisante pour inciter d'autres acteurs à les imiter ou à leur faire concurrence. Bien que cela puisse fonctionner dans certains contextes, il est souvent plus sage de choisir des acteurs du système dont les ressources et les motivations sont plus proches de celles de leurs pairs. De tels partenariats peuvent constituer un test plus juste de ce qu'il faut vraiment pour améliorer la performance des "systèmes de soutien", et ouvrir la voie pour d'autres. Il est important que les projets considèrent, dès le départ, qui d'autre parmi l'ensemble des partenaires potentiels (c'est-à-dire parmi les acteurs de systèmes similaires) devrait modifier ses pratiques pour que le groupe cible connaisse un changement de situation à grande échelle. Choisir le partenaire le plus fort est-il vraiment le meilleur test pour votre "théorie du changement" ?⁶

► **Illustration :** Dans ses deux principaux sous-secteurs agricoles (cacao, café), votre projet a identifié le système d'approvisionnement en jeunes plants (de cacaoyers et de caféiers) comme un "système de soutien" essentiel. Pour résoudre les contraintes systémiques affectant toutes les pépinières, le projet a d'abord cherché à établir des partenariats avec seulement deux pépinières (sur seize possibles) dans la zone géographique du projet. Le projet a commencé par négocier une collaboration avec deux grands acheteurs de cacao. Avec l'aide d'une subvention partielle, ces acheteurs ont accepté de fournir un soutien technique (par le biais de leur personnel agronome et spécialistes de la chaîne d'approvisionnement régionale) pour : i) mettre en réseau les deux pépinières partenaires avec des exportateurs de semences de cacaoyer et de caféier de meilleure qualité, actuellement non disponibles dans le pays ; et ii) former le personnel des pépinières à intégrer des conseils sur les pratiques de culture améliorant la productivité et la résilience (par exemple, le positionnement des arbres d'ombrage ou les associations de cultures) dans leurs processus de vente. En consultation avec le bailleur de fonds et les deux acheteurs de cacao, le projet a délibérément choisi l'une des pépinières les plus faibles et une de niveau intermédiaire comme

⁵ Les termes "pratique" et "changement de pratique" sont utilisés tout au long de cette ressource. Ces termes sont synonymes de "changement de comportement", "changement de rôle", "innovation" ou "innovation fonctionnelle/de règle" qui sont également souvent utilisés dans la communauté des DSM.

⁶ Les orientations présentées ici encouragent les projets à considérer l'impact du choix de leurs partenaires sur la suite de l'intervention. Cependant, dans certains contextes, ces conseils doivent être adaptés : i) certains acteurs du système, comme une agence gouvernementale ou un ministère national, peuvent ne pas avoir de pairs ou d'équivalents, ii) les projets opérant sur des marchés très restreints ou dans des contextes de conflit n'ont souvent qu'une ou deux options de partenaires réalistes, et iii) les organisations très axées sur la passation de marchés pour identifier, sélectionner et contracter des partenaires peuvent avoir du mal à prendre en compte ces considérations.

partenaires pilotes. L'objectif étant de comprendre si les changements de pratiques pouvaient être adoptés par la majorité des quatorze autres pépinières dans les mois à venir, ou si des "fonctions, règles et normes" non reconnues auparavant (par exemple, les services financiers pour les pépinières) seraient essentielles pour que toutes les pépinières adoptent des changements de pratiques similaires.

Partie 2 : Mise en œuvre de l'intervention

6. Vos partenariats et activités visent-ils à inciter les acteurs du système à respecter leurs nouvelles méthodes de travail et à renforcer leurs capacités en la matière ?

Les interventions de projet doivent s'efforcer de changer les pratiques des différents acteurs du système selon la vision de fonctionnement futur du "système de soutien". Ces changements, introduits par des partenariats et des activités, doivent être poursuivis et améliorés par les acteurs du système sans votre aide. Il est crucial que ces acteurs – dont certains seront vos partenaires directs – voient ces changements comme une partie importante de leur avenir. Le projet doit utiliser ses fonds et ressources pour inciter et renforcer les capacités des acteurs du système, afin qu'ils expérimentent et maintiennent durablement les nouvelles pratiques. Même si cela ne réussit pas toujours entièrement, la stratégie d'intervention doit viser à soutenir et encourager les acteurs du système à s'approprier, à être responsables, motivés et capables de reproduire leur nouvelle façon de travailler.

► **Conseil !** Bien que les capacités des partenaires soient souvent au premier plan de nos préoccupations, il est important de se rappeler que les incitations des partenaires à adopter et, plus important encore, à poursuivre de nouvelles méthodes de travail sont tout aussi importantes. Lorsque nous négocions et forçons des partenariats, nous devrions pouvoir mettre en avant des arguments en adéquation avec les motivations les plus pertinentes pour le type d'acteur du système avec lequel nous nous engageons, par exemple une "analyse de rentabilité" à court et/ou à long terme quand on parle avec une entreprise. Cette logique, de s'efforcer à comprendre et jouer sur les motivations des partenaires, vaut tout autant pour une entreprise que pour une organisation de la société civile, une association représentative ou un organisme du secteur public (bien que les motivations qui les animent seront différentes). De plus, nous devons adapter les nouvelles méthodes de travail pour qu'elles soient aussi faciles et attrayantes que possible à maintenir, et de préférence non contraignantes et coûteuses ! Enfin, nous devons nous rappeler que nous devons négocier et forger de nouveaux partenariats par la suite. Il est ainsi vital que les projets n'acceptent pas de conditions qui pourraient conférer un avantage injuste aux partenaires initiaux ou créer des obstacles pour les acteurs secondaires voulant imiter les premiers. Le fait de trop aider les partenaires initiaux à expérimenter de nouvelles méthodes de travail peut en effet créer des défis futurs.

7. Prenez-vous en compte à la fois les coûts "ponctuels" par rapport aux coûts "récurrents", ainsi que les bénéfices "réservés aux partenaires" par rapport aux bénéfices "multi-acteurs" lors des négociations des termes de l'accord ?

Les projets de DSM se concentrent souvent sur le « montant » du co-investissement d'un partenaire comme gage "saint" du partenariat. Bien qu'un co-investissement important du partenaire montre son engagement, pour un projet, ce qui est plus important c'est souvent "la nature" de ce que le projet finance et ce que ces "investissements" peuvent "rapporter" au projet à l'avenir. Qu'elle soit plus ou moins coûteuse et intensive, l'essentiel est que votre intervention avec le partenaire devrait contribuer à ce que les changements de pratiques soient i) maintenus par les partenaires (et qu'ils réinvestissent dedans), mais aussi ii) copiés et répliqués par d'autres acteurs similaires.

En ce qui concerne le premier point, un partenariat efficace devrait « habituer » les acteurs du système aux coûts qu'ils doivent prévoir et assumer à long terme. Si une forme temporaire de réduction du risque est nécessaire, les projets peuvent envisager de financer des coûts d'investissement ponctuels tout en évitant au maximum de financer les dépenses opérationnelles de leurs partenaires, les coûts récurrents ou les coûts de réinvestissement.

En ce qui concerne le deuxième point, lors de la négociation d'un partenariat avec une entreprise donnée, il est important qu'un projet garde à l'esprit les "non-partenaires" (ou futurs partenaires potentiels). Deux aspects spécifiques doivent être pris en compte par les projets. Premièrement, les projets doivent se demander s'il est souhaitable ou non que leurs

investissements créent des avantages fortement exclusifs voire entièrement captés par le partenaire. Deuxièmement, si la réponse est non, les projets doivent trouver un équilibre entre "ne pas désavantager les seconds arrivants (non-partenaires) à moyen terme" et "ne pas compromettre les avantages à court terme des pionniers⁷ (partenaires)".

Enfin, bien qu'il soit clairement très important que les acteurs du système s'approprient pleinement leurs changements de pratiques, les projets doivent gérer le risque d'échec de leurs partenariats et envisager des moyens d'utiliser les actifs ou la propriété intellectuelle produits dans le cadre de ces partenariats au bénéfice d'autres acteurs de marché non-partenaires (voir l'illustration ci-dessous). Des "autorisations d'utilisation" à durée déterminée, des "accords de transfert de propriété" futurs (basés sur la performance/modèle d'affaires/accès), ou des droits ouverts/*creative commons* sont quelques exemples de la manière de réduire le risque d'échec du partenaire et d'investissement "perdu".

► **Illustration :** Votre projet veut lancer un programme de formation duale (en alternance formation et emploi), premier du genre dans le pays, dans les domaines du service à la clientèle, de l'informatique et de l'assistance technologique. Pour cela, le projet s'associe à un établissement de formation, une grande entreprise exportatrice de services à la clientèle et une association de sous-traitance de processus commerciaux dans un pays importateur de ce type de services. Le projet est conscient que, s'il réussit, le diplôme en alternance intéresserait d'autres acteurs à travers le pays dont d'autres établissements de formation et au moins 15 à 20 entreprises exportatrices de services à la clientèle.

En pensant au-delà du pilote, le projet décide de financer les investissements ponctuels associés à la conception et au développement du diplôme en alternance dans le cadre d'un accord de partenariat qui permettrait également à d'autres établissements de formation et entreprises d'utiliser les contenus de la formation (modules, exercices, etc.). Le projet a également accepté de financer la formation des enseignants et la formation de mentors en entreprise pour reproduire le contenu en matériel d'apprentissage en ligne, mais a exigé que ces contenus soient également mis à disposition gratuitement des acteurs qui le souhaite.

Parallèlement, dans le cadre de l'accord de partenariat, il a été convenu que les coûts liés à la délivrance de diplômes, les licences logicielles et le matériel spécifique au site seraient financés par l'établissement de formation et l'entreprise de services aux clients, et non par le projet. Enfin, le projet a convenu de couvrir l'intégralité des coûts liés à la promotion de la formation duale auprès de la population de la région, tandis que l'établissement de formation et l'entreprise de services aux clients se sont associés pour promouvoir leur propre nouveau diplôme en éducation duale, en faisant de la publicité à la fois pour des frais de scolarité réduits et pour la promesse faite aux étudiants de contrats d'apprentissage rémunérés au sein de l'entreprise.

8. Etes-vous engagé à apprendre, à vous adapter et à approfondir vos connaissances ?

Les projets doivent avoir une forte volonté de collecter et d'interpréter les données et enseignements tirés des partenariats et activités d'intervention qu'ils mènent. Ces informations peuvent soutenir la poursuite du "plan A" d'un projet, mais il est fréquent qu'elles conduisent à des révisions, voire à la décision d'abandonner le "plan A" au profit du "plan B". De plus, les équipes de projet doivent s'efforcer d'approfondir leur compréhension des "systèmes de soutien" tout au long de la phase de mise en œuvre de l'intervention. Poser régulièrement les questions récurrentes du "pourquoi?" aidera à élargir les horizons du projet. Cela est possible lorsque le suivi des interventions est doté des ressources suffisantes et lorsque l'organisation de mise en œuvre et la direction ont cultivé une culture d'apprentissage et de critiques constructives.

► **Conseil !** Il est rare qu'une intervention DSM soit parfaite dès la première tentative. De nombreuses interventions DSM réussies sont en fait le résultat de la vigilance de l'équipe de projet lorsque le "plan A" ne fonctionne pas, tout en conservant la motivation de réviser et de ne pas s'obstiner dans leur stratégie d'intervention existante. Les équipes doivent se réserver du temps pour discuter collectivement de quelques questions simples mais souvent éclairantes :

⁷ Cela peut être moins important sur des marchés peu développés et/ou lorsque la demande de produits ou de services liés aux changements de pratiques est susceptible d'être naissante à moyen terme.

- Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné au cours de ce partenariat/pilote ? Quelles leçons en avons-nous tirées ? Comment avons-nous réagi ?
- Comment notre stratégie d'intervention a-t-elle évolué au fil du temps et qu'est-ce qui a motivé ces changements ?
- Réfléchissons-nous suffisamment en équipe à notre stratégie d'intervention et à notre théorie du changement ?
- Quelles sont les opportunités que nous voyons aujourd'hui dans ce secteur et que nous avons occultées lors de la phase de conception ?
- Quelles sont nos ambitions pour cette intervention ? Quelles sont les prochaines étapes ?

9. Votre stratégie d'intervention évolue-t-elle et vos partenariats et activités se diversifient-ils ?

Si les partenaires du projet ont l'intention de poursuivre leurs nouvelles méthodes de travail, il est en général dès lors clair que d'autres pourraient les imiter. Dans ce cas, si l'impact de ces nouvelles pratiques sur le groupe cible répond également aux attentes, le projet devrait passer à la phase de "mise à l'échelle".⁸ Répéter une version modifiée de l'offre de partenariat avec des acteurs similaires est une option souvent explorée par les projets qui travaillent dans des contextes de marché peu développés, avec peu d'acteurs semblables au partenaire initial. Cependant, dans des contextes de "marché plus dense", une telle stratégie peut involontairement bénéficier à seulement quelques acteurs du système et créer des obstacles pour ceux, y compris les nouveaux entrants futurs, qui ne bénéficient pas du soutien du projet. Au lieu de cela, les équipes de projet devraient dès lors chercher des leviers plus importants et encourager de nouveaux changements de pratiques avec différents types d'acteurs du système. En d'autres termes, elles devraient investir leur temps et leur argent dans des actions différentes de celles précédemment réalisées. Cela peut impliquer un ou plusieurs des éléments suivants:⁹

- **Aller "en amont"/"en aval"** : Se tourner vers des partenariats avec des fournisseurs/acheteurs influents. Par exemple, passer d'une collaboration avec des chaînes de détaillants d'intrants à une collaboration avec des importateurs/grossistes d'intrants, ou même des exportateurs d'intrants dans des pays tiers ; ou passer d'une collaboration avec des micro et petites entreprises sous-traitantes à une collaboration avec des entreprises qui les contractent ou même avec des acheteurs institutionnels ;
- **Passer à un niveau plus « englobants »** : Passer d'une collaboration avec des acteurs individuels du système à des partenariats avec (ou même créer de nouveaux) acteurs ayant une influence sur une multitude d'acteurs, par exemple des comités sectoriels, des associations représentatives ou des groupements ; ou passer, par exemple, de projets pilotes d'exemption réglementaire ou d'incitations au niveau du gouvernement régional à des rôles, des allocations, des cadres réglementaires, des politiques et des plans d'action novateurs au niveau du gouvernement national ;
- **Aller plus en profondeur (pour les "systèmes de soutien" de deuxièmes et troisièmes niveaux, par exemple)**: Aborder les contraintes rencontrées, par exemple, par les prestataires de services aux acteurs du système avec lesquels vous avez travaillé en étroite collaboration lors du pilote d'intervention ; ou peut-être aborder les défaillances de conception et d'évaluation d'impact réglementaires qui conduisent à la persistance de réglementations sous-optimales ;
- **Passer à des "fonctions, règles et normes" complémentaires** : Si les partenaires de l'intervention pilote ne sont pas représentatifs de l'ensemble des acteurs de systèmes similaires - dont les pratiques doivent également changer (voir question 5), d'autres obstacles précédemment ignorés peuvent affecter la capacité des acteurs secondaires à

⁸ Si, toutefois, des points d'interrogation subsistent soit du côté de la durabilité, soit du côté de l'impact sur le groupe cible, le défi de l'équipe de projet consiste alors en un changement léger, modérée, voire complète de l'intervention, ce qui signifie peut-être un retour au début de cette liste de questions.

⁹ Il convient de noter que ces catégories ne s'excluent pas nécessairement l'une l'autre, mais qu'elles ont été étiquetées de manière distincte pour faciliter la compréhension du lecteur et pour mieux mettre en évidence les diverses manières dont le "crowding-in" ou la "mise à l'échelle" peut se manifester. Les lecteurs doivent également noter que la réussite du "crowding-in" ou de la « mise à l'échelle » dépend en grande partie du travail préparatoire et des considérations liées à l'échelle qui ont été prises en compte aux premiers stades de l'intervention - c'est-à-dire pertinentes pour toutes les questions 1 à 8 qui précèdent.

répondre aux premiers acteurs. Par exemple, les acteurs du système dotés de moins de ressources pour investir peuvent avoir besoin de services financiers pour suivre les acteurs du système dotés de plus de ressources ; ou, dans un autre type de cas, après avoir renforcé l'offre d'un nouveau produit ou service, les projets peuvent initier des partenariats visant à renforcer la demande (par exemple, en promouvant des modèles de vente alternatifs, du crédit à la consommation, ou un travail d'éducation des consommateurs/acheteurs) ; et

- **Doubler l'impact sur le groupe cible** : Si la portée du groupe cible est élevée, les projets peuvent également souhaiter se concentrer sur de nouvelles "fonctions, règles et normes" qui renforceraient l'impact sur les groupes cibles.

*En complément de l'annexe 1, l'**annexe 2** offre un exemple de comment la stratégie d'intervention d'un projet DSM peut évoluer tout au long de la phase du projet.*

- **Illustration** : Votre projet a financé une activité de formation de formateurs (FdF) qui a permis de former le personnel de quatre sociétés de conseil en entreprise à donner un cours sur la productivité des installations industrielles, afin d'aider les usines de fabrication à réduire leurs coûts et à améliorer les conditions de travail de leurs employés. En examinant l'intervention, l'équipe a constaté que les quatre "premiers acteurs" avaient obtenu divers contrats de formation et de coaching des 23 différentes usines, toutes bénéficiant de la subvention de 35 % du prix du projet. Cependant, le projet devait désormais mettre en place des mesures pour renforcer la probabilité de durabilité des services et maximiser l'impact. Plutôt que de répéter la stratégie d'intervention initiale et de "saturer" davantage de cabinets de conseil en gestion (ce qui aurait pu nuire à un marché commercial naissant pour les premiers acteurs), le projet a cherché à diversifier ses partenariats et ses activités. Le projet a procédé de la manière suivante :

- Une étude de cas des 23 usines de fabrication ayant acheté la formation a été réalisée, et a extrait des données sur les économies de coûts et les avantages de rentabilité que les sociétés de conseil pouvaient ensuite utiliser pour soutenir une campagne de marketing ciblée sur les services désormais offerts commercialement.
- Pour créer davantage de demande, le projet a eu des discussions individuelles avec chacune des quatre sociétés de conseil partenaire pour discuter de potentielles nouvelles offres de services et stratégies de ventes adaptées à différentes tailles de clients (par exemple des paiements échelonnés, des paiements différés et des éléments de rémunération liés à la performance). Le projet a également aidé les entreprises pionnières à mettre au point des "formations d'essai" gratuites que différentes associations manufacturières régionales et sectorielles pourraient proposer à leurs membres, offrant ainsi quelques "succès rapides" à l'ensemble des membres qui pourraient en voir les bénéfices et ensuite en vouloir davantage.
- Le projet a collaboré avec deux écoles de commerce régionales dans le but d'intégrer la capacité à former de nouveaux formateurs dans la région de façon indépendante (sans le soutien direct du projet) et même de permettre l'établissement éventuelle d'une accréditation pour les nouveaux formateurs. La collaboration a, bien entendu, inclut une mise en relation avec les "formateurs experts" pour les mises à jour des programmes.
- Pour permettre aux entreprises de mettre en œuvre les recommandations faites à l'issue des formations plus facilement et à moindre coût, le projet a soutenu les associations manufacturières régionales et sectorielles à apprendre à mener des recherches, des campagnes de sensibilisation et à s'engager auprès des médias et de la société civile. En se concentrant sur les ressources humaines et les questions de santé et de sécurité au travail, les associations ont collectivement fait campagne pour éliminer les droits d'importation et les taxes sur les équipements de sécurité. De plus, une association de fabricants a également réussi à mettre en place un fond sectoriel en collaboration avec le gouvernement et un assureur afin de prendre en charge les frais médicaux des travailleurs accidentés des entreprises membres de l'association qui cotisent au régime.

Examen de la performance des interventions : La question à un million de dollars

10. Les effets de votre projet profiteront-ils également à des personnes en dehors du groupe cible après sa clôture ?

Évaluer si une intervention a réussi à mettre en pratique l'approche DSM ne se résume pas facilement à une seule question. Toutefois, la durabilité des changements systémiques apportés et l'ampleur de leur impact sur le groupe cible se mesurent notamment à la capacité de ces transformations à perdurer au-delà du projet. Cela dit, la durabilité des changements fondamentaux dans la théorie du changement de l'intervention (les "moyens" du système pour atteindre les "fins" du groupe cible) et l'ampleur de l'impact sur le groupe cible que vous espériez se manifestent peut-être le mieux par la question de savoir si un impact futur sur le groupe cible est possible. Imaginez-vous trois ans après la clôture de votre projet – les changements de pratiques des acteurs du système dans les "systèmes de soutien" continuent-ils de produire des résultats et des impacts pour votre groupe cible ? Ces nouvelles pratiques sont-elles capables de réagir et de résister à un choc ou une perturbation modérée ? Si c'est le cas, félicitations !

Résumé

Deux principes essentiels sont au cœur de l'approche DSM. Premièrement, les projets doivent saisir les "causes profondes" des désavantages du groupe cible. Deuxièmement, les projets doivent "faciliter" l'adoption et le maintien de nouvelles méthodes de travail par les acteurs du système. Il peut bien évidemment être difficile pour un projet de promouvoir des changements de pratiques parmi des acteurs du système, qui sont souvent à deux ou plusieurs "degrés de séparation" de votre groupe cible (c'est-à-dire pas engagé dans des transactions directes avec celui-ci). Néanmoins, la probabilité que les projets bénéficient à un grand nombre plutôt qu'à quelques-uns augmente lorsque l'on agit sur ces acteurs, et que l'on s'attaque aux causes profondes.

En s'inspirant des ressources disponibles, ce "guide de poche" a tenté de démystifier les considérations clés de l'approche DSM et de les reformuler en dix questions succinctes. Néanmoins, il est recommandé de lire les questions comme un accompagnement ou un rappel, plutôt que comme un remplacement des conseils sur l'approche des DSM qui sont disponibles depuis longtemps dans des guides plus élaborés.¹⁰ Enfin, les projets doivent garder à l'esprit que leur succès avec l'approche peut ne pas être uniquement dû à leur conception et mise en œuvre de projets "classiques". Des facteurs contextuels, le moment choisi pour le projet et la persistance de l'équipe de projet sont tout aussi importants.



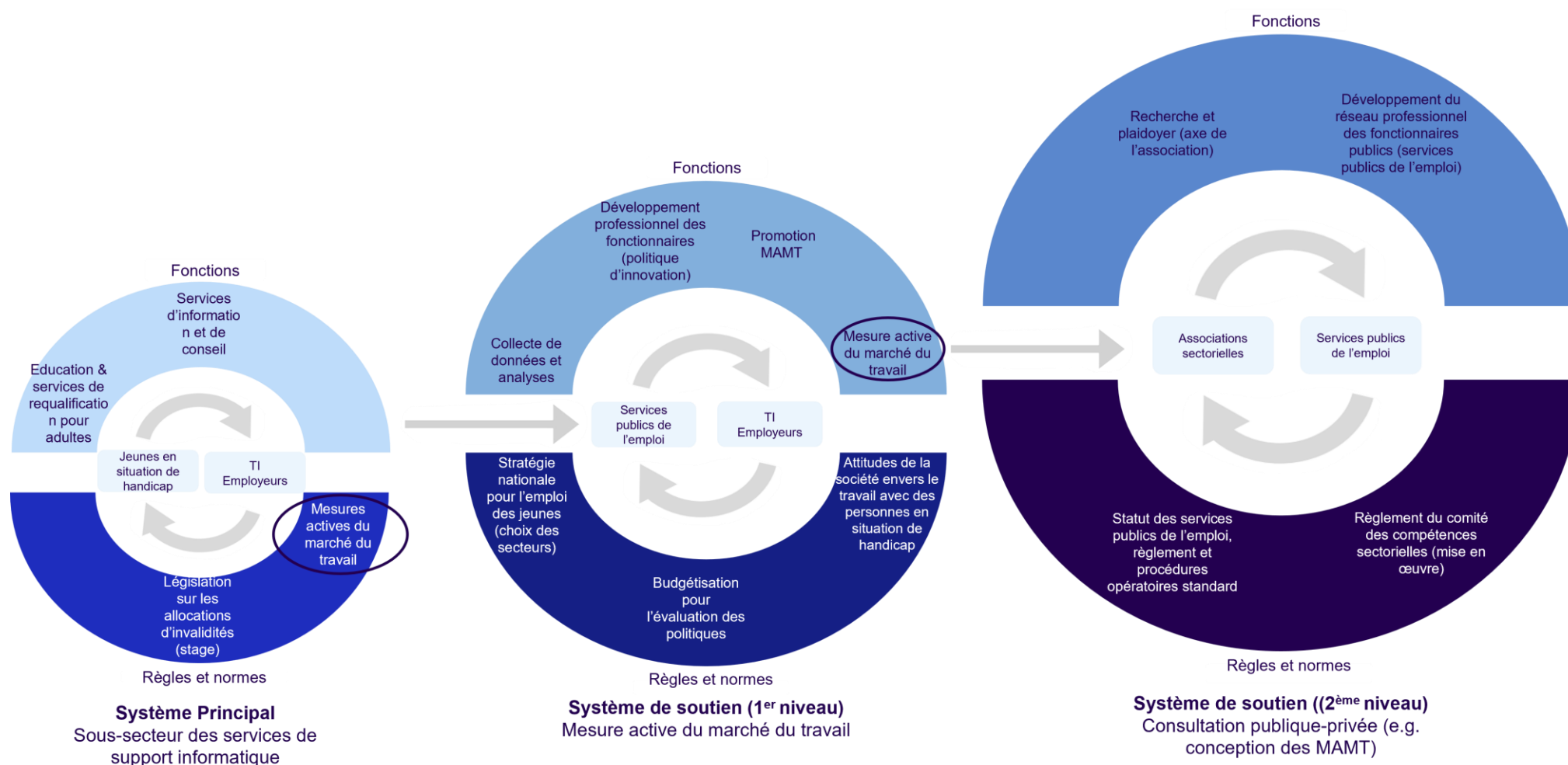
Organisation internationale du travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22, Suisse

Site web : www.ilo.org/sci
Courriel : sci@ilo.org
LinkedIn : [L'Initiative pour le changement des systèmes \(ICS\)](#)

Organisation internationale du travail 2025

¹⁰ Outre les orientations mentionnées ci-dessus, les lecteurs peuvent également consulter "[Value Chain Development for Decent Work : 3rd Edition](#)" (OIT, 2021) et "[A Rough Guide to Using the MSD Approach for Youth Employment in sub-Saharan Africa](#)" (DCED/Justin van Rhyn, 2022). Des ressources supplémentaires sur l'approche des TMS sont disponibles sur [BEAM Exchange](#).

Annexe 1 : Constructions des "systèmes principaux" et des "systèmes de soutien"



Annexe 2 : Évolution de la stratégie d'intervention

► Evolution indicative d'une stratégie d'intervention

Phase du projet	Étape du cycle de vie	Profondeur de l'intervention	Objectif	Exemple suite de l'annexe 1
Phase de conception	Recherche-action	Système principal (1 ^{er} niveau)	Compléter d'autres activités de recherche et en savoir plus sur le fonctionnement des systèmes de soutien.	Partenariat avec quatre entreprises du secteur de l'informatique pour suivre le processus de demande d'une mesure active du marché du travail et voir comment le système des mesures actives du marché du travail (MMT) fonctionne du point de vue des employeurs.
Phase de mise en œuvre (1^{er} semestre)	Intervention pilote	Système de soutien (passage du 1 ^{er} au 2 ^{ème} niveau)	Piloter les changements de pratiques parmi les acteurs du système de soutien, valider la théorie du changement, produire un impact positif sur votre groupe cible et évaluer si les changements sont susceptibles de perdurer sans vous.	Partenariat avec les services publics de l'emploi de deux gouvernements régionaux pour expérimenter plusieurs changements par rapport aux pratiques habituelles, y compris un examen conjoint des performances actuelles des MMT ; une nouvelle approche pour consulter les différentes parties prenantes des MMT (tant les employeurs que les groupes cibles), ainsi qu'un ciblage et une créativité améliorée dans la promotion des MMT. Une formation sur les mesures actives du marché du travail sera dispensée aux fonctionnaires.
Phase de mise en œuvre (2^e semestre)	Intervention post-pilote	Système de soutien (1 ^e > 3 ^e)	<i>En supposant que la théorie du changement soit solide, que le groupe cible soit positivement touché et que les changements de pratiques</i>	Des partenariats sont établis avec différentes associations sectorielles dans les industries de services pour les aider à collecter, auprès de leurs membres, des données. Ces

			<i>pilotés soient susceptibles de perdurer...</i> Diffuser, amplifier et accroître la résilience des améliorations pilotées au niveau du système.	données seront utiles aux services publics de l'emploi et feront progresser la mise en réseau des fonctionnaires avec les équipes dirigeantes des différentes associations sectorielles en institutionnalisant des réunions semestrielles. La réglementation relative à la création de comités sectoriels de compétences est soutenue jusqu'à sa mise en œuvre, avec un rôle de leadership fort pour deux nouveaux postes créés au sein du ministère du travail. Le ministère et l'unité responsable des services publics de l'emploi investissent dans la consolidation de ces changements pour en faire des "procédures opérationnelles standards" officielles et s'engagent à réviser ces documents tous les deux ans.
--	--	--	---	---

L'équipe de 'l'Initiative de changement des systèmes' exprime sa gratitude à l'auteur Daniel Nippard pour son expertise, ses idées et son étroite collaboration. Nous remercions également Adriana Sierra Leal, Aishwarya Pothula, Alexa Mekonen, Isaac Cowan-Gore, Justin van Rhyn, Léa Richard, Md Mohasin Kabir, Merten Sievers, Mike Klassen, Naomy Lintini et Steve Hartrich pour leurs commentaires critiques et leur soutien tout au long de l'élaboration de ce document.