



The Donor Committee for Enterprise Development

## Évaluer le changement systémique

Directives relatives à la norme DCED pour la mesure des résultats Adam Kessler, mai 2021 \*

### Table des matières

1	La place des présentes lignes directrices dans la norme .....	2
1.1	Comment utiliser ces directives.....	2
2	Introduction au présent document.....	2
3	Introduction au changement systémique .....	3
3.1	Pourquoi les systèmes sont-ils importants ? .....	3
3.2	Qu'est-ce que le changement systémique ? .....	4
3.3	Frontières et objectifs .....	7
4	Utilisation de la norme DCED pour évaluer le changement systémique.....	8
4.1	Point de contrôle 4.1 : Le programme dispose d'un plan global pour évaluer les changements systémiques au niveau du programme. ....	9
4.2	Point de contrôle 4.2 : Les changements systémiques sont évalués au niveau des systèmes de marché et des bénéficiaires à l'aide de méthodes appropriées.....	10
5	Conclusion.....	21
6	Annexe 1 : Indicateurs d'adoption, d'adaptation, d'expansion et de réponse .....	23
7	Références .....	25

*L'auteur est redevable aux personnes qui ont commenté les premières versions de ce document : Aly Miehlbradt, Rachel Shah, Sadia Ahmed, Mike Albu, Phitcha Wanitphon et Tanjima Ali. En particulier, ce document a bénéficié du soutien et des conseils de Jim Tanburn et de Nabanita Sen du secrétariat du DCED.*

\* Liens mis à jour en août 2021

## 1 La place de ces lignes directrices dans la norme

La norme DCED spécifie sept éléments d'un système de mesure des résultats réussis. Ce guide couvre le quatrième élément, à savoir la saisie d'un changement plus large dans le système ou le marché. Pour obtenir des conseils sur les six autres éléments de la norme, visitez le site Web du DCED ou cliquez sur les liens ci-dessous.

1. [Articuler la chaîne des résultats](#)
2. [Définition des indicateurs de changement et autres besoins d'information](#)
3. [Mesure du changement attribuable](#)
4. **Capter un changement plus large dans le système ou le marché**
5. [Suivi des coûts et de l'impact](#)
6. [Rapport sur les coûts et les résultats](#)
7. [Gérer le système pour la mesure des résultats](#)

### 1.1 Comment utiliser ces directives

Ces directives sont destinées aux programmes qui mettent en œuvre la norme DCED pour la mesure des résultats dans le développement du secteur privé. La norme DCED fournit un cadre pratique aux programmes pour suivre leurs progrès vers leurs objectifs, leur permettant de mieux mesurer, gérer et démontrer les résultats.

La norme spécifie deux points de contrôle pour évaluer le changement systémique. Chaque point de contrôle est subdivisé en critères de conformité, qui indiquent si les points de contrôle sont respectés ou non. Pour chaque point de contrôle, ce guide fournit une explication de sa signification et des conseils sur la manière de s'y conformer. Il contient également des liens vers d'autres conseils et ressources. Les deux points de contrôle sont recommandés, mais ne sont pas obligatoires pour satisfaire à la norme DCED.

Utilisez ces directives pour mieux comprendre ce que la norme DCED recommande, et comment y parvenir. En suivant ces recommandations, vous renforcerez la qualité de votre système de mesure des résultats, et serez mieux à même de mesurer, gérer et démontrer vos résultats.

Ces directives sont un travail en cours, et nous espérons les mettre à jour à l'avenir. Si vous avez des suggestions ou des contributions, veuillez envoyer un courriel à [admin@enterprise-development.org](mailto:admin@enterprise-development.org).

## 2 Introduction au présent document

En 2014, une édition précédente de ces orientations notait que le changement systémique manque d'une " définition largement acceptée ". C'est toujours le cas aujourd'hui. Par exemple, le [BEAM Exchange](#) a fait valoir que " les communautés qui utilisent des approches de systèmes de marché ont eu du mal à définir ce qui constitue un changement systémique et les voies pour y parvenir ". Une récente évaluation pour l'USAID a révélé "qu'il n'existe pas de perspective conceptuelle unique et complète du changement systémique". <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [Jenal \(2019\), Mesurer le changement systémique dans le développement des systèmes de marché - Un état des lieux . USAID.](#)

Une définition universellement acceptée du changement systémique ne sera probablement jamais élaborée. Heureusement, elle n'est pas nécessaire. Les praticiens s'accordent sur de nombreuses caractéristiques du changement systémique et ont de plus en plus d'expérience dans la conduite d'évaluations simples et pratiques qui explorent des changements plus larges à partir des activités du programme. Ce guide s'appuie sur cette expérience, dans le but d'aider les praticiens à comprendre les systèmes dans lesquels ils travaillent, comment et pourquoi ces systèmes changent, et l'impact sur les personnes vivant dans la pauvreté. Nous évitons les discussions théoriques approfondies, bien que des références soient fournies si le lecteur souhaite approfondir la question.

Ce document s'adresse aux utilisateurs de la [norme DCED](#), un cadre pratique pour mesurer, utiliser et rendre compte des résultats dans le développement du secteur privé. La norme vise à établir un niveau minimum acceptable de suivi, qui peut être vérifié par des consultants indépendants lors d'un "audit". Par conséquent, nous décrivons les critères qu'un programme visant à mesurer le changement systémique doit respecter pour réussir un audit. Il convient de noter que les programmes utilisant le standard DCED ne sont pas tenus de réaliser un audit, et ceux qui le font peuvent choisir d'ignorer le sujet du changement systémique. Nous reconnaissons ainsi que les méthodologies d'évaluation du changement systémique, bien qu'essentielles à notre travail, sont encore au stade expérimental. Nous pensons qu'il existe de nombreuses possibilités d'améliorer les évaluations conceptuelles et pratiques du changement systémique, et nous accueillons favorablement l'innovation et l'expérimentation dans ce domaine.

La section 3 de ce guide fournit une brève introduction au changement systémique, et pourquoi il est important. Nous évitons une définition précise et présentons plutôt trois " règles empiriques " pour identifier les changements systémiques. La section 4 détaille les critères de la norme DCED pour évaluer le changement systémique et fournit des informations sur la manière dont un programme peut s'y conformer. La section 5 conclut par quelques messages clés.

#### **Ressource clé : Une approche pragmatique de l'évaluation du changement de système**

Ces conseils s'inspirent de l'approche développée dans le document 2020 "A Pragmatic Approach to Assessing System Change", co-rédigé par le DCED, le Springfield Centre, Miehlsbradt Consulting Ltd et Hans Posthumus Consultancy.

L'approche pragmatique fournit une description beaucoup plus détaillée de la manière dont le changement systémique peut être évalué, avec des exemples concrets pour aider les praticiens à mettre en œuvre les conseils. Elle est basée sur l'expérience pratique des programmes de systèmes de marché. L'approche pragmatique, qui comprend un bref aperçu et un document d'orientation complet, peut être téléchargée [ici](#).

## **3 Introduction au changement systémique**

### **3.1 Pourquoi les systèmes sont-ils importants ?**

Il existe un vieux dicton dans le domaine du développement : " Donnez un poisson à un homme et vous le nourrissez pour un jour ; apprenez à un homme à pêcher et vous le nourrissez pour toute une vie. "

Il y a beaucoup de vérité dans ce proverbe. Donner de la nourriture gratuitement peut aider les bénéficiaires à court terme, mais c'est une solution coûteuse et non durable. La formation peut aider les gens à produire la nourriture dont ils ont besoin pour mener une vie indépendante et digne.

L'idée maîtresse de la pensée systémique est toutefois que le proverbe est incomplet. Il se concentre sur l'individu qui reçoit la formation, mais ne tient pas compte du système plus large dont il a besoin pour gagner sa vie. Par exemple, il est inutile d'apprendre à pêcher si vous n'avez pas d'équipement de pêche et les moyens de le réparer. La pêche peut ne pas être un moyen de subsistance viable si la rivière est polluée ou si les stocks de poissons ont été épuisés par la surpêche. Si le stagiaire peut attraper du poisson, il doit avoir accès à un marché où il peut le vendre à un prix équitable, et à la réfrigération pour éviter qu'il ne se détériore. Comme le suggère le langage sexué du proverbe, les femmes pêcheurs peuvent se voir refuser les mêmes opportunités que les hommes.<sup>2</sup>

Cet exemple montre que nos moyens de subsistance dépendent des **systèmes de marché**, constitués de "réseaux complexes d'acteurs, d'actions et d'interactions qu'il faut du temps et des efforts pour comprendre".<sup>3</sup> Ces systèmes sont souvent qualifiés de "complexes", en raison des relations imprévisibles entre les différentes parties du système. Chaque membre du système aura un point de vue différent sur ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas). Le point de vue des pêcheurs, par exemple, est susceptible d'être différent de celui d'un propriétaire de stand de marché. En outre, toute modification du système pourrait avoir des conséquences imprévisibles. Par exemple, si de nombreuses personnes apprennent à pêcher, cela peut ouvrir davantage de possibilités aux personnes vivant dans la pauvreté - ou inonder le marché et faire baisser les prix.

Pour créer des opportunités économiques inclusives, nous devons être en mesure de comprendre et d'influencer les systèmes dans lesquels les personnes en situation de pauvreté vivent et travaillent.

## 3.2 Qu'est-ce que le changement systémique ?

La norme DCED recommande que les programmes évaluent les changements qu'ils facilitent dans le système ou le marché, souvent appelés **changement systémique**. Cela permet aux praticiens d'en apprendre davantage sur le système de marché, de suivre les résultats émergents de leur intervention et d'adapter continuellement leur approche pour accroître leur impact. Cela permettra également aux programmes d'évaluer et de rendre compte de l'ensemble des avantages auxquels ils contribuent, démontrant ainsi la valeur d'une approche de développement des systèmes de marché.

Comme nous l'avons vu plus haut, une définition précise du changement systémique s'est avérée difficile à trouver. Nous proposons ici une définition large, ainsi que trois " règles empiriques " permettant de déterminer si un changement peut être considéré comme systémique de manière crédible.

### 3.2.1 Définition générale

Un changement systémique est une modification du fonctionnement d'un système et de ce qui en résulte.<sup>4</sup> Par conséquent, pour définir un " changement systémique ", il est d'abord nécessaire de définir les éléments qui composent un système de marché. Le Guide opérationnel M4P présente une

---

<sup>2</sup> Cet exemple est tiré de [Systems Thinking : An Introduction for Oxfam Programme Staff \(2015\)](#).

<sup>3</sup> Ripley et Nippard (2014), [Making Sense of Messiness](#).

<sup>4</sup> [Miehlbradt, Shah, Posthumus et Kessler, \(2020\), A Pragmatic Approach to Assessing System Change](#).

approche largement utilisée pour définir et analyser les systèmes de marché, mais les programmes sont invités à suivre d'autres approches.<sup>5</sup>

Nous proposons trois règles empiriques pour déterminer si un changement est "systémique". Premièrement, le changement systémique doit être **durable**, c'est-à-dire qu'il doit se poursuivre sans intervention permanente du programme. Deuxièmement, le changement systémique doit être **évolutif**, capable de bénéficier à un nombre croissant de personnes au fil du temps. Enfin, le changement systémique doit être **résilient**, s'adapter et perdurer malgré les changements de circonstances.

La norme DCED peut accepter une variété de définitions du changement systémique des programmes, si elles sont compatibles avec les trois règles empiriques.

### 3.2.2 Durable

La première règle empirique est qu'un "changement systémique" continue d'influencer le marché à moyen ou long terme, sans l'aide d'un autre donateur.

Ce critère n'est pas rempli par de nombreuses interventions de développement courantes. Par exemple, la formation a un impact durable à court terme, car le participant peut continuer à utiliser les pratiques une fois la formation terminée. La distribution d'actifs, tels que des chèvres ou des équipements agricoles, est durable à court terme car le bénéficiaire peut continuer à les utiliser. Cependant, à terme, les participants à la formation sont susceptibles d'oublier ce qu'ils ont appris. Le bétail peut tomber malade ou être vendu, tandis que les équipements agricoles peuvent se briser. Par conséquent, la durabilité de ces résultats est limitée.

Des résultats plus durables (et donc plus systémiques) modifient les rôles joués par les entreprises, les gouvernements ou d'autres acteurs du marché, ainsi que les règles formelles et informelles qui régissent le marché.<sup>6</sup> Par exemple, plutôt que de fournir directement une formation, le programme pourrait soutenir le développement d'un centre de formation qui pourrait proposer des cours à un coût raisonnable, afin que les participants puissent continuer à actualiser leurs compétences. Plutôt que de fournir des actifs, le programme pourrait travailler avec des fournisseurs financiers, des fournisseurs d'intrants agricoles, des détaillants de machines ou des vétérinaires pour s'assurer que les participants au projet puissent continuer à acheter et à entretenir du bétail ou des machines agricoles après la fin du projet.<sup>7</sup>

### 3.2.3 Évolutif

La deuxième règle empirique est qu'un "changement systémique" est évolutif et peut bénéficier à un nombre croissant de personnes au fil du temps.

La plupart des programmes de développement du secteur privé commencent par travailler à petite échelle, en introduisant une nouvelle méthode de travail qui devrait profiter aux personnes vivant

---

<sup>5</sup> [Le Centre de Springfield \(2015\) Le guide opérationnel de l'approche M4P \(Making Markets Work for the Poor\), 2e édition financée par la DDC et le DFID.](#) Le guide opérationnel M4P distingue trois aspects d'un système : Il s'agit des fonctions essentielles de l'échange, des services d'appui tels que la finance et l'information, qui sont nécessaires pour que l'échange ait lieu, et des règles qui régissent la manière dont les autres fonctions peuvent fonctionner.

<sup>6</sup> Ces éléments sont appelés " fonctions de soutien " et " règles " dans le guide opérationnel M4P.

<sup>7</sup> [Taylor \(2013\). Qui veut donner pour toujours ? Donner un sens à la durabilité dans le développement.](#)

dans la pauvreté. Par exemple, le programme peut s'associer à une entreprise agroalimentaire qui vend des intrants agricoles améliorés (tels que des semences, des engrais, etc.), afin de commercialiser ces produits auprès des agriculteurs vivant dans la pauvreté. Ce partenariat initial, souvent appelé "pilote" ou "innovation", vise généralement à atteindre un nombre limité de bénéficiaires, comme indiqué dans une proposition ou un plan d'affaires.

Un changement systémique doit pouvoir s'étendre au-delà de ce groupe initial. Il existe de nombreuses façons d'y parvenir.<sup>8</sup> Le partenaire peut investir de manière indépendante dans le modèle commercial, en vendant dans de nouvelles régions ou en élargissant à de nouveaux produits. Un autre fournisseur d'intrants agricoles, avec lequel le programme n'a pas établi de partenariat, peut également adapter le modèle commercial (ou certains de ses éléments) et commencer à vendre dans une nouvelle région. Peut-être les entreprises agroalimentaires se rendent-elles compte que les petits exploitants agricoles constituent un marché potentiel rentable, ou bien les petits exploitants agricoles profitent-ils de plus en plus des possibilités offertes par l'agriculture commerciale. Ces changements, qui n'ont peut-être pas été anticipés par le programme, montrent que le système de marché plus large commence à adopter le changement, indépendamment de l'intervention du programme.

#### 3.2.4 Résiliente

La dernière règle de base est qu'un "changement systémique" est résilient. Cela signifie que le changement persistera et s'adaptera à de nouvelles circonstances à mesure que le marché et l'environnement externe se modifient.

Par exemple, un programme peut s'associer à une entreprise agroalimentaire pour vendre des intrants agricoles améliorés, tels que des semences et des engrais, aux petits exploitants. Ce modèle commercial pourrait être durable (car il ne dépend pas d'une aide extérieure) et évolutif (si le partenaire augmente son investissement et sert davantage de clients). Toutefois, au fil du temps, l'évolution des conditions climatiques peut faire en sorte que les semences et les engrais d'origine ne soient plus appropriés, ou une récession peut entraîner la faillite du partenaire initial. Il ne s'agit donc pas d'un changement résilient.

La résilience nécessite généralement des changements multiples qui se renforcent mutuellement. Pour reprendre l'exemple ci-dessus, une seule agro-industrie ne suffit pas. De multiples entreprises agroalimentaires utilisant différents modèles, apprenant les unes des autres et expérimentant différentes approches constituent un système beaucoup plus résilient. Un réseau plus large d'instituts de recherche et d'agences gouvernementales est nécessaire pour développer de nouvelles variétés d'intrants, les tester et les mettre à la disposition des agriculteurs. Pour faire face aux inévitables ralentissements économiques, un marché résilient a également besoin d'institutions financières qui peuvent offrir des prêts et d'un environnement réglementaire qui permet l'innovation.

Un système de marché véritablement résilient est un objectif ambitieux, qui n'est généralement pas atteint par un programme travaillant seul. Cependant, chaque programme peut développer une vision de ce à quoi un système de marché résilient pourrait ressembler, et soutenir de multiples petits changements qui y contribueront.

---

<sup>8</sup> [Davies \(2016\). Atteindre l'échelle : Leçons pour atteindre l'échelle dans les programmes de développement du secteur privé.](#)

### Changement systémique en dehors de l'agriculture

La plupart des exemples présentés dans ce guide sont issus de projets agricoles. L'agriculture est la spécialisation la plus courante pour le développement de systèmes de marché, elle fournit la majorité des études de cas, et c'est ce que les lecteurs sont le plus susceptibles de connaître.<sup>9</sup>

Les concepts, cependant, peuvent s'appliquer à n'importe quel système de marché. Un projet visant à créer un changement systémique sur le marché du logement, par exemple, devrait commencer par définir son système, en soulignant les règles formelles et informelles qui régissent le marché, et les rôles joués par les acteurs du marché. Les changements qu'ils encouragent peuvent être de nature différente ; plutôt que de travailler avec l'agro-industrie, ils peuvent travailler avec des entreprises de construction ou des associations de logement. Plutôt que d'examiner les réglementations relatives à la production de semences, ils peuvent se pencher sur les réglementations en matière d'urbanisme ou sur la manière dont les habitants des bidonvilles peuvent contribuer à la politique. Les principes restent les mêmes : pour qu'un changement soit systémique, il doit être durable, évolutif et résilient.

### 3.3 Frontières et objectifs

Les programmes sont encouragés à réfléchir à deux concepts clés lors de l'évaluation d'un changement systémique : la définition des **limites du système** et la vision d'un système **à travers plusieurs lentilles**.

Les frontières du système sont importantes car les systèmes sont interconnectés. La rentabilité de l'agriculture maraîchère en Éthiopie est influencée par la météo en Asie, la production de pétrole au Moyen-Orient et les habitudes de consommation en Europe. Cependant, il est irréaliste pour les praticiens de cartographier et de comprendre toutes ces relations. En outre, il serait impossible pour un programme de détecter un quelconque impact sur un système aussi largement défini. Par conséquent, il est essentiel que les praticiens fixent des limites aux systèmes qu'ils souhaitent influencer, en fonction de l'objectif du programme et de ce qui est réalisable dans le délai imparti.

Il est important de considérer un système à travers de multiples lentilles car, en regardant plus profondément dans un système, vous trouverez toujours plus de complexité. La plupart des programmes ont une "stratégie sectorielle", qui analyse le système principal sur lequel ils se concentrent et informe la conception de l'intervention. Par exemple, une stratégie sectorielle pour le marché des légumes en Éthiopie pourrait identifier les intrants, la logistique et l'agronomie comme des sous-secteurs clés pour améliorer la rentabilité de la culture des légumes. Chacun de ces sous-secteurs peut être considéré comme un système à part entière, avec ses propres acteurs, relations, défis et opportunités. Par exemple, la stratégie sectorielle pourrait suggérer que la résolution des problèmes logistiques pourrait permettre aux agriculteurs d'amener rapidement les légumes sur le marché et d'obtenir un prix plus élevé. Un examen plus approfondi montre toutefois que les opportunités varient selon la culture (les avocats doivent peut-être être acheminés rapidement vers le marché, alors que les pommes de terre peuvent rester sur place pendant des mois) et la région (les zones proches de la capitale peuvent connaître une demande plus forte et des coûts de transport plus

---

<sup>9</sup> [Conroy et Kessler \(2019\). Les résultats obtenus par les programmes qui utilisent l'approche de développement des systèmes de marché. Beam Exchange.](#)

faibles). Comprendre pourquoi la logistique ne fonctionne pas est une tâche difficile et nécessite une étape supplémentaire d'analyse.

Pour gérer cette complexité, il est utile d'examiner les systèmes sous plusieurs angles. Dans l'exemple ci-dessus, l'objectif ultime est de changer l'ensemble du secteur des légumes en Éthiopie - mais c'est trop vaste pour permettre une analyse solide. Au lieu de cela, le programme peut examiner un aspect du système de manière plus approfondie, par exemple en effectuant une évaluation détaillée du sous-secteur de la logistique. En même temps, il est important de ne pas perdre de vue les changements d'ensemble que le programme vise à faciliter. Une évaluation complète du changement systémique exige des praticiens qu'ils passent d'un aspect à l'autre de l'analyse.

**Un exemple de la façon de regarder à travers plusieurs lentilles : la lentille de l'hélicoptère et de l'intervention.**

L'approche pragmatique fait la distinction entre l'optique "hélicoptère" et l'optique "intervention". L'objectif de l'hélicoptère se concentre sur les changements globaux et examine ce qui change dans le système principal et les systèmes de soutien que le programme cible. Il saisit les changements qui se produisent pour diverses raisons, y compris les changements causés par des facteurs externes et les changements causés par les effets attendus et inattendus d'une ou plusieurs interventions.

L'optique de l'intervention suit la propagation d'un changement spécifique introduit par une intervention, en suivant la manière dont les partenaires de l'intervention influencent les autres acteurs du système, en examinant jusqu'où le changement se propage et s'il se maintient, et en évaluant si le changement dans le système de soutien affecte le système principal et profite au groupe cible.

#### 4 Utilisation de la norme DCED pour évaluer le changement systémique

La norme DCED comprend deux "points de contrôle", qui guident le développement d'une approche efficace pour évaluer le changement systémique. Chaque point de contrôle est subdivisé en critères de conformité, qui sont utilisés lors d'un audit pour évaluer la qualité du système de suivi. Ces points de contrôle sont "recommandés" plutôt qu'"obligatoires", ce qui signifie qu'un programme peut réussir un audit même s'il ne vise pas à réaliser un changement systémique. Dans ce cas, ces points de contrôle seront marqués "non applicable".

La norme fait la distinction entre l'évaluation du changement systémique pour les "acteurs du marché" et les "bénéficiaires". Les acteurs du marché comprennent généralement tout individu ou organisation qui fait partie intégrante du marché. Cela implique le gouvernement, les associations communautaires et, bien sûr, le secteur privé. Les "bénéficiaires" sont généralement les personnes auxquelles le programme est destiné, comme les producteurs ou les consommateurs vivant dans la pauvreté. Cette distinction est une simplification, car les "bénéficiaires" sont eux-mêmes des acteurs du marché, mais elle met en évidence les différences dans la façon dont les changements sont suivis et rapportés pour chaque groupe.

Cette section fournit des conseils supplémentaires pour chaque point de contrôle et critère de conformité.

#### **Définir le changement systémique pendant les audits**

La section 3 a souligné la difficulté de tracer une ligne de démarcation claire entre ce qui est et n'est pas un changement systémique. Lors d'un audit de la norme DCED, cependant, une certaine ligne de démarcation est nécessaire, car l'auditeur doit noter séparément le système de mesure des résultats pour les éléments 1 à 3 (changement direct) et l'élément 4 (changement systémique).

La distinction est établie à l'aide de la deuxième règle empirique, l'évolutivité. Il ne suffit pas qu'un changement soit durable - en fait, la norme DCED exige que toutes les interventions prennent en compte la durabilité, qu'elles visent ou non un changement systémique (voir [point de contrôle 2.4](#)). Par conséquent, l'auditeur vérifiera que les changements qualifiés de "systémiques" ont le potentiel d'être extensibles, soit par le partenaire d'intervention initial, soit par d'autres acteurs du marché. Si tel est le cas, il peut être considéré comme un "changement systémique". Dans certains cas, l'extensibilité peut ne pas être pertinente - par exemple, un changement de politique peut affecter un pays entier dès le début, et n'a donc aucun potentiel d'extensibilité. Si c'est le cas, l'auditeur pourrait l'accepter comme un changement systémique mais attendrait une justification de la part du programme.

La résilience, bien qu'importante, est la règle empirique la plus difficile à atteindre ou à évaluer. Par conséquent, les auditeurs peuvent accepter des définitions et des évaluations du changement systémique qui ne tiennent pas compte de la résilience.

#### **4.1 Point de contrôle 4.1 : Le programme dispose d'un plan global pour évaluer les changements systémiques au niveau du programme.**

**Critères de conformité :** *L'approche pour évaluer le changement systémique, et son effet sur les acteurs du marché et les bénéficiaires, existe.*

Le premier point de contrôle exige que le programme établisse un plan global pour évaluer le changement systémique. Ce plan est normalement inclus dans un manuel de suivi du programme et de mesure des résultats. Pour des conseils approfondis sur la manière de développer un tel manuel, [cliquez ici](#).<sup>10</sup>

Le plan doit décrire le cadre que le programme utilise pour définir et analyser un " système ", tel que celui contenu dans le [Guide opérationnel M4P](#). Il doit ensuite inclure une définition du changement systémique, et préciser comment le programme compte l'évaluer. L'approche d'évaluation doit inclure les méthodes du programme pour établir un chemin vers le changement systémique (voir section 4.2.1 ci-dessous), l'approche globale de la mesure, et la manière dont les résultats seront intégrés dans la gestion et le reporting du programme.

Cette approche devrait être développée vers le début d'un programme et serait généralement révisée à mesure que le programme affine son approche. C'est le seul point de contrôle sur lequel les

<sup>10</sup> [Miehlbradt et Wanitphon, \(2015\). Développement d'un manuel de GR spécifique au programme](#)

programmes les plus récents seraient notés, car ils n'auraient probablement pas encore influencé de changements plus larges et il n'y aurait donc pas de suivi du changement systémique à vérifier par un auditeur.

### **Intégrer les limites et les objectifs dans le plan**

La section 3.4 a présenté l'importance de fixer des limites à un système et d'envisager le changement systémique à travers de multiples lentilles.

La norme DCED n'exige pas que les programmes utilisent ces concepts, mais elle est recommandée, et nous constatons que les programmes qui les ignorent ont souvent du mal à évaluer efficacement le changement systémique.

Chaque programme fixe des limites aux systèmes dans lesquels il travaille - que ce soit explicitement ou non. Par exemple, la plupart des programmes ont un objectif géographique, un objectif sectoriel, ou les deux. Sans cela, il serait impossible de commencer à travailler. Nous recommandons que ces limites soient explicitement mentionnées et prises en compte dans la documentation du programme, comme la stratégie du programme ou le plan de mesure des résultats.

De même, la quasi-totalité des programmes utilisent différentes optiques, même si tous ne sont pas clairs quant à leur choix. Un programme peut marquer des points lors d'un audit en ne considérant que les changements systémiques causés par une seule intervention. Cependant, cette approche ne tient pas compte de la synergie potentielle entre plusieurs interventions, et peut donc également manquer le potentiel de changement résilient. Par conséquent, le standard DCED recommande de regarder également la situation dans son ensemble, en évaluant les changements au niveau du sous-secteur ou du secteur.

## **4.2 Point de contrôle 4.2 : Les changements systémiques sont évalués au niveau des systèmes de marché et des bénéficiaires à l'aide de méthodes appropriées.**

### **4.2.1 Esquisser une voie vers un changement systémique**

**Critères de conformité :** *Le cheminement du changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché et/ou des bénéficiaires est décrit.*

La norme DCED repose sur une idée simple : avant de définir des indicateurs ou de collecter des données, il est essentiel de comprendre ce que vous essayez d'atteindre, et comment vous essayez de l'atteindre. C'est ce que nous appelons la "voie du changement systémique attendu". Par exemple, la trajectoire peut montrer comment, en testant une nouvelle façon de fournir des services financiers dans les zones rurales, vous pouvez inspirer d'autres fournisseurs de services financiers à copier l'idée et à étendre le service. Le parcours peut également suggérer que la résolution d'une contrainte réglementaire à l'investissement, ainsi que l'amélioration des services de conseil en investissement, pourraient encourager davantage d'investisseurs à entrer sur un marché. Dans l'ensemble, le cheminement doit montrer les changements attendus, spécifier les incitations des différents acteurs du marché à changer de comportement, montrer comment les innovations et l'apprentissage peuvent être transférés d'un acteur du marché à un autre, et expliquer comment les interventions du

programme sont censées influencer les comportements, les relations, les incitations, les règles ou les capacités.<sup>11</sup>

L'articulation d'une voie explicite vers le changement systémique peut améliorer la gestion du programme. La cartographie des liens entre les activités du programme et le changement systémique attendu clarifie les liens de causalité et les hypothèses sur lesquelles ils reposent. Par exemple, les programmes s'attendent souvent à ce que les projets pilotes soient étendus, en supposant qu'il y ait suffisamment d'acteurs ayant les incitations et la capacité de le faire. Dans la pratique, ce n'est souvent pas le cas, et le programme devra peut-être réagir en fournissant des informations ou un soutien supplémentaire pour encourager d'autres acteurs du marché à étendre le projet pilote.

De plus, l'articulation de cette voie est une étape cruciale pour la mesure des résultats. Les systèmes de marché évoluent généralement lentement, souvent au-delà de la durée de vie du projet. Afin de gérer efficacement les interventions, le programme doit comprendre quels changements sont attendus le long de la trajectoire pendant la durée du programme et les suivre.

L'idée de tracer une voie vers le changement systémique peut être controversée. Comme indiqué à la section 3.1 ci-dessus, les résultats de toute intervention dans un système complexe sont imprévisibles. Toute trajectoire est inévitablement une simplification, et peut donc être trompeuse. Par exemple, un programme de facilitation du commerce peut postuler qu'une réduction du temps nécessaire pour franchir un poste frontière entraînera une augmentation du trafic, les commerçants profitant de cette opportunité. Dans la pratique, ils pourraient constater que toute augmentation du trafic entraînera à son tour des retards supplémentaires, augmentant à nouveau le temps nécessaire pour franchir un poste frontière.<sup>12</sup>

Néanmoins, une certaine simplification est généralement nécessaire. Lorsque nous sommes confrontés au défi de travailler dans des systèmes complexes, nous avons besoin d'un moyen de produire une hypothèse exploitable ; la clé est de l'adapter à la lumière de l'expérience. Par conséquent, le cheminement doit être continuellement révisé en fonction de l'apprentissage du programme et des nouvelles expériences. La manière dont le parcours est utilisé et mis à jour est bien plus importante que le format exact du parcours initial.

Il existe deux outils couramment utilisés pour tracer un chemin. Le premier consiste à utiliser [des chaînes de résultats](#) pour montrer comment une intervention est censée influencer le système plus large. Des cases supplémentaires sont ajoutées à chaque chaîne de résultats d'une intervention, afin de montrer les changements plus larges attendus de l'intervention. La figure 1 ci-dessous montre un exemple simplifié. A gauche, en bleu, se trouve une version raccourcie d'une chaîne de résultats d'intervention, montrant comment le soutien à une entreprise est censé augmenter le revenu des petits exploitants agricoles.<sup>13</sup> La colonne du milieu, en orange, montre les incitations pour que l'entreprise poursuive le modèle. Sur la droite, en vert, la chaîne de résultats montre l'expansion attendue du modèle d'entreprise, car il est copié par d'autres acteurs du marché, ce qui profite à

---

<sup>11</sup> [Miehlbradt, A et Posthumus, P. \(2018\). Évaluation du changement systémique. DCED](#)

<sup>12</sup> [Ramalingam, B ; Laric, M & Primrose, J. \(2014\). De la meilleure pratique à la meilleure adaptation : Comprendre et naviguer dans les wicked problems dans le développement international. Document de travail de l'ODI.](#)

<sup>13</sup> Notez que cet exemple est considérablement moins détaillé que ce que la norme DCED exige. Voir le [Guide DCED des chaînes de résultats](#) pour plus de détails.

davantage de petits exploitants agricoles. Les flèches montrent comment le succès du modèle commercial original, par un effet de démonstration, devrait conduire à un changement systémique. Notez que, même dans la phase de changement systémique, le programme peut encore avoir un rôle à jouer en fournissant des informations et en facilitant le changement.

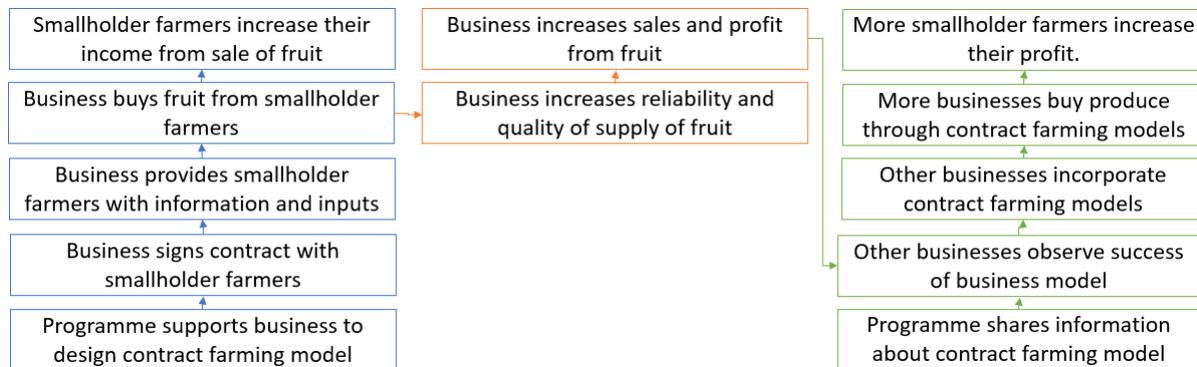


Figure 1 - Chaîne de résultats avec changement systémique

Une chaîne de résultats résumée, souvent appelée chaîne de résultats du marché/secteur/système, montre comment les différentes interventions se rejoignent pour créer un changement transformateur. Des exemples et des conseils sont fournis dans l'[Approche pragmatique](#).

Le deuxième outil couramment utilisé est le [cadre Adopt-Adapt-Expand-Respond \(AAER\)](#), développé par le Centre de Springfield. Il se concentre sur quatre aspects du changement sur le marché : le pilotage initial d'une innovation (adopter), l'investissement dans cette nouvelle innovation par le partenaire (adapter), l'adoption et l'investissement dans l'innovation par d'autres (étendre) et l'ajustement à la nouvelle pratique par d'autres sur le marché (répondre).<sup>14</sup>

Les chaînes de résultats et le cadre AAER peuvent être utilisés ensemble. Par exemple, le cadre AAER peut être utilisé pour aider un programme à réfléchir aux aspects de la voie du changement systémique qui doivent être mis en correspondance avec une chaîne de résultats.

#### **Le cadre AAER et le changement systémique - une note sur les audits**

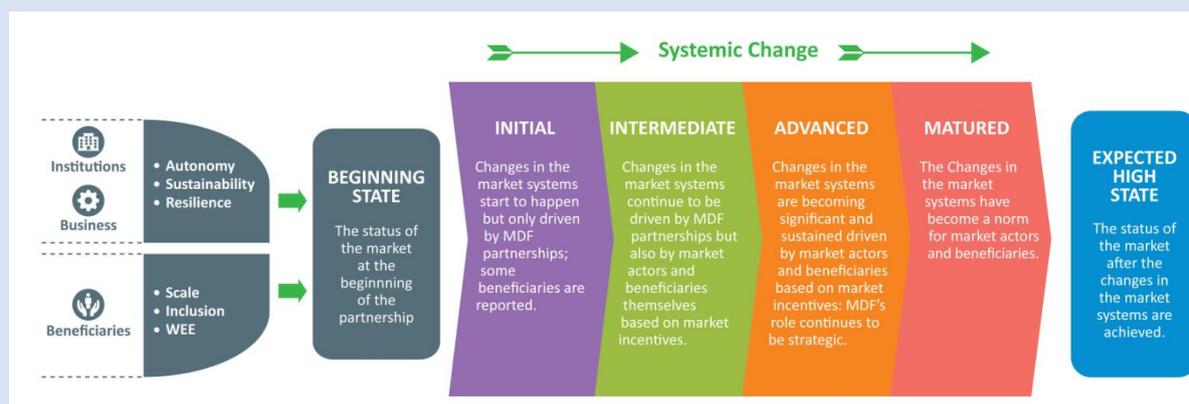
Si un programme utilisant le cadre AAER demande un audit, l'auditeur évaluera la mesure du changement systémique pour l'expansion et la réponse uniquement. En effet, "adopter" et "adapter" sont considérés comme des changements directs, évalués selon les éléments 1 à 3 du référentiel. Par conséquent, si le programme a évalué l'adoption/adaptation mais pas l'expansion/réponse, ils ne seront pas notés dans le cadre de l'élément du Standard relatif au changement systémique.

<sup>14</sup> [Nippard, D ; Hitchins, R & Elliott, D. \(2014\). Adopter-Adapter-Expandre-Répondre : un cadre pour gérer et mesurer les processus de changement systémique. Springfield Centre.](#)

## Cadres alternatifs utilisés

Si l'AAER et les chaînes de résultats sont les cadres les plus couramment utilisés pour articuler une voie vers le changement systémique parmi les programmes utilisant la norme DCED, ils ne sont pas les seuls.

Par exemple, la [Facilité pour le développement des marchés](#) favorise le développement économique durable, en augmentant les revenus des femmes et des hommes, dans cinq pays de la région Asie-Pacifique. Leur parcours est présenté ci-dessous.



Comme on peut le constater, le parcours de changement systémique distingue quatre étapes de changement systémique :

- **Initial** : Les changements dans le système de marché ont commencé mais sont dirigés par les partenariats du MDF.
- **Intermédiaire** : Les changements dans le système de marché sont conduits à la fois par les partenariats du MDF et par les acteurs et bénéficiaires du marché.
- **Avancée** : Les changements dans le système de marché deviennent significatifs et durables, sous l'impulsion des acteurs et des bénéficiaires du marché.
- **Mature** : Les changements dans le système de marché sont devenus une norme pour les acteurs et les bénéficiaires du marché.

En outre, le cadre fait la distinction entre l'acteur impliqué dans le changement systémique (institutions/entreprises et bénéficiaires), et six paramètres du changement systémique - autonomie, durabilité, résilience, échelle, inclusion et autonomisation économique des femmes. Le MDF et les programmes utilisant un cadre similaire suivent le changement systémique à l'aide d'une [rubrique](#), montrant quel changement est attendu pour chaque paramètre aux quatre différentes étapes. De plus amples informations sont disponibles dans l'étude de cas du MDF, disponible [ici](#).<sup>15</sup> MDF a été audité pour son utilisation de la norme, et les rapports d'audit sont [disponibles ici](#). Comme le cadre prend en compte la durabilité, l'évolutivité et la résilience, il convient à tout programme qui souhaite utiliser le standard DCED.

<sup>15</sup> [Jalil, S et Bekkers, H. \(2015\), Achieving Changes in Markets : Le cadre MDF pour définir et peupler les voies du changement systémique.](#)

Ce cadre a été adapté par PRISMA, le [partenariat Australie-Indonésie pour la promotion des revenus ruraux par le soutien aux marchés agricoles](#). Leur cadre, documenté par leur [manuel de mesure](#), utilise les mêmes quatre étapes que le MDF, et fournit plus d'informations sur la rubrique "Progrès du changement systémique" utilisée pour l'évaluation. (Voir l'annexe intitulée "Courbe de progression du changement systémique (SCP)").

#### 4.2.2 Évaluation du changement systémique pour les acteurs du marché

##### Critères de conformité :

- *Il existe un plan pour évaluer le changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché.*
- *Les plans pour collecter, analyser et évaluer le changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché sont appropriés (compte tenu du contexte et du changement systémique attendu) et conformes aux bonnes pratiques de recherche.*
- *Le changement systémique attendu au niveau des acteurs du marché est évalué à l'aide de bonnes pratiques de recherche, et tient compte de l'attribution.*

La norme DCED exige que les programmes disposent d'un plan de suivi du changement systémique, qu'ils collectent des données en utilisant des méthodes appropriées et qu'ils tiennent compte de l'attribution.

Cela semble simple, mais les avis divergent sur le moment où un plan doit être élaboré, sur les méthodes "appropriées" et sur la rigueur des méthodes d'attribution. Nous fournissons dans cette section quelques conseils initiaux et des liens vers des lectures complémentaires.

##### 4.2.2.1 Plans de suivi

La Norme DCED a élaboré des directives claires pour le développement de plans de suivi pour les interventions du programme. Voir les notes d'orientation sur les [indicateurs](#) et les [mesures](#), et le [kit d'outils pour la mise en œuvre de la norme](#).

Des principes similaires s'appliquent à l'évaluation du changement systémique. Puisque le cheminement décrit les changements que vous attendez, le plan de suivi doit indiquer quels indicateurs pourraient être utilisés pour évaluer ces changements. Il doit définir les méthodes de mesure, les responsabilités et les délais d'exécution des mesures.

Compte tenu de l'imprévisibilité du changement systémique, il est également important que le plan de suivi soit suffisamment ouvert et flexible pour permettre la détection de résultats inattendus. Comme les changements systémiques sont souvent observés plus tard dans le programme, il n'est souvent pas nécessaire d'établir un plan détaillé au début, ce qui peut entraîner beaucoup de paperasse sans grande action concrète. À ce stade, il suffit qu'un programme suive les conseils énumérés ci-dessus au point de contrôle 4.1, en élaborant un plan global pour évaluer les changements systémiques. Lors d'un audit, si le programme peut justifier l'absence d'un plan détaillé parce que le changement systémique n'est pas attendu à court terme, ce critère de conformité sera marqué "non applicable" et aucun point ne sera déduit.

Lorsque les données de suivi ou les informations provenant des visites sur le terrain suggèrent que des changements systémiques sont susceptibles de se produire, le programme doit alors élaborer un

plan de suivi plus détaillé. Bien qu'il n'y ait pas de principe universel concernant le moment où cela devrait se produire, une bonne règle générale est qu'un programme devrait avoir un plan de suivi détaillé avant de collecter et de rendre publique toute information sur le changement systémique. Ce plan de suivi détaillé doit inclure des indicateurs montrant si le changement systémique s'est produit, définir les personnes susceptibles de fournir des informations à ce sujet et indiquer comment le suivi sera effectué. Des exemples de plans de suivi des changements systémiques sont donnés dans [l'Approche pragmatique](#).

Un programme qui utilise le cadre AAER (décrit ci-dessus) pourrait définir des indicateurs pour chaque catégorie du cadre. Quelques exemples sont donnés à [l'annexe 1](#). Pour une liste plus complète d'exemples, voir le document d'information de Springfield : Adopt-Adapt-Expand-Respond : a framework for managing and measuring systemic change processes<sup>16</sup> et *Making Sense of 'Messiness', a case study of Samarth-NMDP*.<sup>17</sup>

#### Conseils pour le suivi du changement systémique

Pour réussir le suivi du changement systémique, il ne suffit souvent pas d'un plan formel, mais de l'état d'esprit et du comportement des membres de l'équipe. Les informations sur le changement systémique proviennent généralement de l'équipe de mise en œuvre, qui entretient des relations et est en contact régulier avec les acteurs du marché, et pas seulement des spécialistes de la mesure. Considérez les conseils suivants (basés sur cette [Note aux praticiens](#)) :

- **Aidez le personnel à comprendre ce qu'il faut rechercher.** Donnez des exemples de changements systémiques qui pourraient se produire ; décrivez en détail certains changements systémiques spécifiques attendus ; lorsqu'un membre du personnel identifie un signe de changement systémique, partagez-le avec l'ensemble du personnel.
- **Développez un simple "journal du changement systémique"** où les membres du personnel notent les signes possibles de changement systémique qu'ils observent sur le terrain. (Exemple complet fourni dans la [Note aux praticiens](#)).
- **Aidez le personnel à prendre l'habitude de parler aux différents acteurs du marché.** Ces interactions doivent être des conversations ouvertes du type "quoi de neuf ?". Posez des questions à la fois sur l'acteur du marché lui-même et sur les autres acteurs du système concerné. Identifiez et consultez régulièrement les informateurs clés qui savent ce qui se passe et sont prêts à partager leurs informations.
- **Assurer le suivi de tout signe de changement systémique.** Si l'équipe signale un signe indiquant qu'un changement systémique a pu se produire, l'équipe de suivi doit faire un suivi par des appels ou une visite sur le terrain pour le vérifier et le documenter.

#### 4.2.2.2 Effectuer des recherches

La norme DCED exige que les utilisateurs évaluent les changements pour les acteurs du marché en utilisant de **bonnes pratiques de recherche**.

<sup>16</sup> [Nippard, D ; Hitchins, R & Elliott, D. \(2014\). Adopter-Adapter-Expandre-Répondre : un cadre pour gérer et mesurer les processus de changement systémique. Springfield Centre.](#)

<sup>17</sup> [Ripley & Nippard. \(2014\). Making Sense of 'Messiness'. Samarth-NMDP/Springfield Centre.](#)

Cela ne signifie pas que le Standard DCED attend des programmes qu'ils mènent de grandes enquêtes, qu'ils utilisent des méthodes quantitatives telles que des essais de contrôle randomisés ou des conceptions quasi-expérimentales, ou qu'ils respectent les normes souvent utilisées dans la recherche universitaire. Bien que nous soyons favorables à l'expérimentation de ces approches, elles ne sont souvent pas appropriées et vont bien au-delà du minimum requis par le Standard, qui est conçu pour être mis en œuvre par des équipes de programme plutôt que par des spécialistes de la recherche.

Au contraire, une méthode " appropriée " est une méthode qui peut fournir des informations utiles et rapides sur les changements des acteurs du marché. Au minimum, il s'agira probablement d'une série d'entretiens bien menés avec les différents acteurs d'un système de marché, afin d'obtenir leur point de vue sur les changements en cours et les raisons de ces changements. Ces entretiens seront de préférence réalisés par le personnel du programme plutôt que par des chercheurs externes, afin de s'assurer que les apprentissages sont saisis en interne. Les informations doivent être triangulées à partir de sources multiples. Cela signifie que les praticiens ne doivent pas s'appuyer sur une seule source d'information, mais rechercher des informations confirmées ou contradictoires auprès d'autres sources. Il s'agit notamment des réactions des parties prenantes, comme indiqué ci-dessus, mais aussi des articles de journaux et de magazines, des statistiques sur les pays et les marchés, et d'autres données secondaires.

La norme exige que les programmes soient flexibles et adaptables dans leur approche de mesure. Par exemple, si un responsable d'intervention voit un signe prometteur de changement systémique - tel qu'un nouvel investissement - alors lui ou l'équipe de suivi doit être en mesure d'interroger les parties prenantes concernées et de vérifier si le changement s'est produit ou non.

#### **Changement systémique et suivi à long terme**

La seule façon de prouver qu'un changement est durable et résilient est d'attendre l'arrêt des activités du programme et de voir si le changement se poursuit.

Certaines évaluations ont tenté de le faire. Par exemple, le programme Enter Growth, mis en œuvre par l'OIT et financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida), a été évalué dix ans après sa clôture, afin de déterminer dans quelle mesure il avait contribué à des changements durables sur le marché.<sup>18</sup>

Nous saluons ces efforts et pensons qu'il faut investir davantage dans l'évaluation à long terme. Cependant, ils sont hors de portée pour la majorité des programmes, qui sont limités par leur calendrier et leur budget. Par conséquent, le standard DCED n'exige pas d'évaluation après la fin du programme. Au lieu de cela, il attend des programmes qu'ils réfléchissent aux signes de changement systémique qui pourraient être observés pendant la durée du programme, et qu'ils les suivent attentivement.

Une exigence essentielle de la norme DCED est que les méthodes de recherche soient documentées et justifiées. Des compromis sont souvent faits pour des raisons de budget, de temps ou de praticité, mais ils doivent être reconnus, réfléchis et justifiés. Un auditeur attendra d'un programme qu'il

<sup>18</sup> [Barlow, S. Shah, R. \(2020\). Le programme Enter-Growth : A Decade On. Springfield Centre.](#)

documente les raisons de ses choix ou qu'il soit capable de les expliquer lors d'un entretien. Comme ci-dessus, si le changement systémique n'a pas lieu, il n'est pas attendu des programmes qu'ils fassent des recherches à ce sujet. Dans cette situation, ce critère de conformité sera marqué "non applicable" et les programmes ne perdront aucun point lors d'un audit.

### Méthodes supplémentaires<sup>19</sup>

Plusieurs techniques de suivi sont couramment utilisées pour saisir le changement systémique. Par exemple :

- **Récolte des résultats.** La récolte des résultats commence par la collecte de preuves de ce qui a changé (les "résultats"), puis, en remontant dans le temps, détermine si et comment une intervention a contribué à ces changements.
- **Le changement le plus significatif.** Le changement le plus significatif est une approche qui implique la génération et l'analyse de récits personnels de changement. Un processus structuré est utilisé pour décider lequel de ces récits est le plus significatif, et pourquoi.

Ces approches diffèrent de la méthode décrite ci-dessus en ce sens que les utilisateurs ne viennent pas avec une théorie préconçue sur ce qui pourrait se passer. Au contraire, ils essaient de déterminer ce qui a changé et cherchent ensuite à comprendre ce qui a conduit à ces changements.

Il s'agit d'un moyen précieux de saisir l'impact involontaire, qui est l'une des exigences de la norme DCED. L'orientation et la structure des entretiens peuvent également contribuer à améliorer la robustesse et la profondeur de la collecte de données qualitatives.

Elles présentent toutefois des inconvénients. Premièrement, il n'y a rien d'inhérent à la méthodologie qui cible le changement systémique. En n'utilisant pas de définition d'un système, ou un cheminement montrant comment le programme est censé l'influencer, elles risquent de passer à côté des principaux changements que les programmes souhaitent faciliter. Deuxièmement, ils sont confrontés à des défis pratiques, car certaines personnes interrogées peuvent ne pas connaître le programme, et donc ne pas être en mesure de répondre de manière significative aux questions sur l'impact. Par exemple, une question sur les résultats peut donner des réponses très générales, à moins que la question ne soit soigneusement affinée - mais affiner la question nécessite une chaîne de résultats implicite.

Aucune méthode n'est universellement appropriée pour évaluer le changement systémique. Nous encourageons les utilisateurs à utiliser ces méthodes, ainsi que d'autres, tout en reconnaissant, documentant et compensant les points forts et les points faibles de la méthodologie.

#### 4.2.2.3 Attribution

Partout où un programme est mis en œuvre, de nombreux changements se produiront au fil du temps. Certains de ces changements peuvent être sans rapport avec le programme et se seraient produits indépendamment de l'existence du programme. D'autres changements surviennent à la suite des activités du programme. La norme DCED attend des programmes qu'ils essaient de distinguer ces deux

---

<sup>19</sup> Pour plus d'informations sur ces méthodes, voir [Better Evaluation](#). Pour une discussion plus large des différentes méthodes de mesure des changements systémiques, voir [Fowler et Sparkman \(2016\), Testing Tools for Assessing Systemic Change](#), et [Agora Global \(2020\), Research Methods for Systemic Change Programmes](#).

situations dans le rapport des résultats. Il ne suffit pas de rapporter ce qui a changé, mais il est essentiel de montrer aussi pourquoi cela a changé, quelle différence l'intervention a faite, et comment elle a fait cette différence.

Dans certains cas, il est possible de quantifier la différence apportée par le programme, et la différence apportée par d'autres facteurs. C'est ce qu'on appelle souvent l'**attribution**. Par exemple, un programme peut constater que les revenus des agriculteurs ont augmenté de 100 dollars au cours de l'intervention, dont 50 dollars sont dus aux changements spécifiques soutenus par le programme (par exemple, l'utilisation d'intrants agricoles améliorés), et 50 dollars à d'autres facteurs (tels que les conditions météorologiques ou la croissance économique globale du pays). L'évaluation de l'attribution est un moyen important de démontrer l'impact du programme, et la norme DCED attend des programmes qu'ils l'évaluent dans la mesure du possible.

Le changement systémique, cependant, est particulièrement difficile à attribuer. Les marchés sont en constante évolution, et il est difficile de distinguer la cause de l'effet. Certaines techniques utilisées pour attribuer un impact direct impliquent des groupes de contrôle, ce qui n'est généralement pas réalisable lorsqu'on essaie d'évaluer des changements systémiques. Par conséquent, il est généralement plus utile de parler de la **contribution** d'un programme au changement systémique.

Parler de "contribution" signifie que le programme peut revendiquer la responsabilité de tout changement sur le marché. Il reconnaît toutefois que les efforts visant à séparer quantitativement la contribution du programme de celle des autres sont souvent dénués de sens. Il est rarement judicieux d'affirmer que 50% d'un changement systémique est attribuable à un programme. Par conséquent, le programme doit fournir un récit qualitatif expliquant comment il a contribué, et quels autres facteurs ont été importants. Il est important d'être nuancé et transparent quant au niveau de contribution que le programme pense pouvoir revendiquer.

Quatre éléments clés permettent d'évaluer le niveau de contribution du programme.

Tout d'abord, le développement d'un parcours clair qui décrit comment le programme espère changer ce système de marché. Ce parcours doit comporter des liens de causalité clairs et plausibles entre les différentes étapes du parcours.

Deuxièmement, la preuve que les changements attendus se sont produits à différents niveaux de la filière. Par exemple, si l'un des changements attendus est que les vétérinaires se pressent et fournissent des services supplémentaires aux agriculteurs, le programme devra évaluer si cela se produit ou non.

Troisièmement, la preuve des liens de causalité entre les changements dans le cheminement. Par exemple, si le chemin de causalité suppose qu'un projet pilote initial et les activités de diffusion du programme ont conduit à l'adoption du modèle d'entreprise par un plus grand nombre d'entreprises, le programme doit pouvoir expliquer comment les nouvelles entreprises ont découvert le modèle d'entreprise, établir un lien avec les activités de diffusion et montrer les similitudes entre les différents modèles d'entreprise. Le programme peut également prendre en compte le calendrier : la diffusion a-t-elle précédé le changement ou l'a-t-elle suivi ? Dans ce dernier cas, un lien de causalité est moins probable.

Cela nécessitera des informations qualitatives de la part des acteurs du marché concernés afin de mieux comprendre le processus de changement et les diverses influences sur celui-ci. Il est essentiel de recueillir des informations qualitatives de haute qualité auprès d'une variété de sources, en comparant différentes réponses pour essayer d'obtenir une image aussi complète que possible de l'évolution du marché.

Enfin, une évaluation des autres causes possibles des changements observés. Les marchés et autres systèmes sont en constante évolution, pour un large éventail de raisons. Si le programme observe un changement, il doit chercher d'autres raisons pour lesquelles il a pu se produire. Il peut s'agir d'autres initiatives du gouvernement ou de la société civile, d'innovations du secteur privé, de changements dans l'environnement commercial ou même de la météo. En examinant les diverses raisons possibles des changements observés, le programme peut renforcer son affirmation selon laquelle il a eu une certaine influence.

La compréhension des causes alternatives nécessite également des informations qualitatives et une approche ouverte et investigatrice. Si les membres de l'équipe cherchent à démontrer leur impact, ils risquent d'avoir tendance à rejeter les explications alternatives des changements, au-delà des activités de leur programme. Au lieu de cela, les membres de l'équipe devraient essayer de comprendre pourquoi le changement se produit, en acceptant que tout changement significatif est susceptible d'avoir des causes multiples.

#### 4.2.3 Évaluer le changement systémique pour les bénéficiaires

##### **Critères de conformité :**

- *Il existe un plan pour évaluer et estimer l'effet du changement systémique attendu sur les bénéficiaires.*
- *Les plans de collecte, d'analyse et d'évaluation des changements systémiques attendus et des effets au niveau des bénéficiaires sont appropriés (compte tenu du contexte et des changements systémiques attendus) et conformes aux bonnes pratiques de recherche.*
- *Les résultats du changement systémique attendu sur les bénéficiaires sont évalués en utilisant les bonnes pratiques de recherche et en tenant compte de l'attribution.*

Il est essentiel de mesurer l'impact des changements systémiques sur le groupe cible du programme. Elle peut toutefois s'avérer extrêmement difficile. Par exemple, un programme peut souhaiter savoir si l'introduction d'une nouvelle technologie agricole entraîne une augmentation des revenus des petits exploitants. Si cette technologie est largement adoptée par le marché, elle pourrait être mise en œuvre par différentes entreprises n'ayant aucun lien avec le programme, travaillant dans différentes régions de manière variable. La diversité, l'échelle et l'imprévisibilité de la réponse du marché peuvent rendre difficile une évaluation significative de l'impact.

Certains programmes ont abordé ce défi de front, en menant des recherches quantitatives pour démontrer l'impact du changement systémique sur les groupes cibles du programme. Pour commencer, les programmes peuvent être en mesure de quantifier le nombre de membres du groupe cible touchés par les changements systémiques. Par exemple, les orientations suivies dans la section 4.2.2 ci-dessus peuvent montrer le nombre d'acteurs du marché qui ont modifié leur comportement grâce à l'intervention du programme. La collecte de données auprès de ces acteurs du marché sur le

nombre de clients qu'ils ont, ou sur le nombre de producteurs auprès desquels ils s'approvisionnent, indiquera combien de personnes du groupe cible pourraient en bénéficier.

Si les acteurs du marché peuvent être réticents à partager ces informations, de bonnes relations avec le programme, une compréhension claire de la confidentialité et de l'objectif du partage des informations, ainsi que l'utilisation de questions approximatives (par exemple, demander la part de marché au lieu du revenu) peuvent aider. Il peut également être possible de quantifier les avantages du changement systémique, en menant des enquêtes auprès des personnes qui étaient en contact avec ces entreprises, ou qui utilisaient certaines des pratiques introduites par le pilote original.

#### **Croissance et emploi dans les États (GEMS) : étude de cas sur le changement systémique**

Le programme GEMS 1 au Nigeria a quantifié l'effet des changements systémiques sur les bénéficiaires, à partir de l'introduction d'un nouveau modèle d'engraissement pour les éleveurs du nord du pays. Ils ont effectué les exercices de collecte de données suivants :

- 2013 - 2015 : Recherche d'investigation pour savoir si d'autres entreprises ont commencé à proposer des compléments alimentaires, et s'entretenir avec elles pour en comprendre les raisons et l'ampleur.
- 2013 - 2015 : Évaluations d'impact auprès des agriculteurs ayant participé au pilote, en leur demandant des informations et les coordonnées d'autres agriculteurs ayant copié les nouvelles pratiques agricoles. La taille totale de l'échantillon était de 270.
- 2014 - 2015 : Entretiens avec des " agriculteurs copieurs " qui ont copié des pratiques agricoles, et un groupe témoin. La taille totale de l'échantillon était de 105 personnes.

[L'étude de cas complète](#) contient de plus amples informations et enseignements.<sup>20</sup> Notez que ce niveau de recherche quantitative, bien que louable, est plus que le minimum requis pour réussir un audit.

Si un programme choisit de quantifier l'impact du changement systémique sur les bénéficiaires, il doit le traiter comme tout autre exercice de collecte de données, en développant un plan de mesure et des méthodes de mesure appropriées. Ils doivent être conscients que les méthodes quantitatives seules, aussi sophistiquées soient-elles, sont insuffisantes - il est important d'intégrer également des méthodes qualitatives. Au cours d'un audit, l'auditeur examinera la solidité des plans lorsqu'il notera le programme. L'auditeur tiendra compte des défis particuliers de l'évaluation du changement systémique, en acceptant éventuellement une taille d'échantillon plus petite, des méthodes d'attribution moins rigoureuses ou une plus grande importance accordée aux informations qualitatives que ce ne serait le cas autrement.

Ce niveau d'évaluation quantitative est toutefois hors de portée de nombreux programmes. Au minimum, tous les programmes devraient recueillir des informations qualitatives sur l'impact attendu et réel du changement systémique pour leur groupe cible. Ils doivent s'assurer que les rapports correspondent à la collecte de données. Les programmes qui ne collectent que des informations

---

<sup>20</sup> [Sen, N et Hafiz, W. \(2015\). Mesurer le changement systémique - Le cas de GEMS1 au Nigeria. DCED](#)

qualitatives mais qui présentent des résultats quantitatifs non justifiés peuvent s'attendre à être pénalisés lors d'un audit.

Les programmes doivent s'assurer qu'ils s'adressent au plus grand nombre possible de bénéficiaires indirects de leurs interventions, et suivre les bonnes pratiques habituelles en matière de recherche qualitative : poser des questions approfondies à un éventail de personnes interrogées, parler à des individus ou à des petits groupes en privé, et éviter que la conversation soit dominée par un petit nombre de voix.

Pour rendre compte de l'impact des changements systémiques sur les personnes vivant dans la pauvreté, les programmes extrapolent souvent à partir des évaluations réalisées au cours des premières étapes d'une intervention, car les avantages "directs" sont plus faciles à observer et à mesurer. Par exemple, ils peuvent avoir établi l'impact direct de l'accès à une nouvelle technologie à 100 dollars par agriculteur pendant le projet pilote, puis l'augmenter en fonction du nombre estimé d'agriculteurs touchés par d'autres entreprises sur le marché plus large.

Les programmes qui cherchent à rendre compte de cet impact doivent s'assurer que les hypothèses sont formulées avec prudence et documentées. L'hypothèse selon laquelle les bénéficiaires directs bénéficient dans la même mesure que les bénéficiaires indirects devra faire l'objet d'une validation supplémentaire. Dans l'exemple ci-dessus, les technologies agricoles sont susceptibles de présenter des avantages différents selon les régions, en fonction de la manière dont les entreprises les mettent en œuvre, des conditions météorologiques, de la fertilité des sols, etc. Par conséquent, les programmes devront mener une petite enquête ou des entretiens qualitatifs avec les bénéficiaires indirects. Le but de cet exercice n'est pas nécessairement de fournir des données quantitatives solides, mais de vérifier que les avantages directs sont toujours applicables.

Comme pour les autres points de contrôle, ce point n'est pertinent pour un audit que lorsqu'un programme est suffisamment avancé pour attendre (ou signaler) des impacts de changement systémique sur le groupe cible. Si le programme n'en est pas encore à ce stade, l'auditeur marquera ce point de contrôle comme "non applicable", et aucun point ne sera perdu.

## 5 Conclusion

Le changement systémique est au cœur d'un développement efficace, offrant la possibilité de créer des emplois, de fournir un accès aux biens et services essentiels et de soutenir les moyens de subsistance à l'échelle.

Définir et évaluer les changements dans les systèmes est et a toujours été un défi. La norme DCED fournit trois règles empiriques pour aider à identifier les changements "systémiques". La première est que les changements systémiques doivent être durables sur le long terme, au-delà de la fin du programme. La deuxième est que les changements systémiques doivent être extensibles et toucher beaucoup plus de personnes que lors du projet pilote initial. Enfin, les changements systémiques doivent être résilients et s'adapter aux nouvelles conditions et circonstances du marché. Lorsqu'une ligne de démarcation claire doit être tracée entre ce qui est systémique et ce qui ne l'est pas, comme lors d'un audit DCED, l'auditeur mettra l'accent sur la deuxième règle empirique, en cherchant à savoir si le programme suit les changements au-delà de ses partenaires initiaux.

La norme DCED souligne l'importance de développer un cheminement pour montrer quels résultats vous comptez atteindre, et comment vous comptez les atteindre. Elle préconise l'utilisation de "chaînes de résultats", montrant comment les activités sont censées conduire à des réalisations, des effets et un impact. Les chaînes de résultats sont plus difficiles à appliquer aux changements systémiques, car les chaînes de causalité sont plus longues et les relations de cause à effet plus complexes. Malgré ces difficultés, une certaine forme de chaîne de résultats reste une condition préalable essentielle à une bonne gestion et à une bonne mesure, car elle permet aux praticiens de définir les changements qu'ils attendent et d'évaluer les progrès accomplis dans ce sens. Certains programmes utilisent des chaînes de résultats, d'autres le cadre Adopter-Adapter-Expandre-Répondre, d'autres encore les combinent, et beaucoup expérimentent de nouveaux cadres pour articuler les voies du changement systémique.

L'évaluation du changement systémique est à la fois difficile et simple. C'est un défi en raison du niveau d'échelle et d'abstraction ; il est facile de mesurer le nombre de têtes de bétail d'un agriculteur, mais beaucoup plus difficile d'évaluer quelque chose d'aussi nébuleux qu'un système. Les outils, les concepts et le jargon qui ont été développés pour évaluer le changement systémique peuvent être écrasants.

Les choses deviennent toutefois plus simples lorsque l'on se rend compte qu'il n'existe pas d'outil unique pour résoudre le problème. Les bonnes évaluations du changement systémique reposent sur les mêmes principes de base que toute mesure des résultats. Rassembler des données qualitatives et quantitatives pour répondre à une question de recherche, en reconnaissant que les limitations des données dans de nombreux contextes nécessitent souvent une forte dépendance aux entretiens qualitatifs pour combler les lacunes des données. Triangler les informations provenant de sources multiples et réaliser de petites évaluations rapides, plutôt que d'investir la totalité du budget de mesure des résultats dans une seule enquête. Demandez pourquoi le changement se produit ou non, et recherchez continuellement de nouveaux éléments d'information susceptibles de confirmer ou d'infirmer un récit de changement systémique. Avec ces principes fondamentaux d'une bonne mesure des résultats en place, ainsi que la curiosité et l'ouverture d'esprit nécessaires pour comprendre quels résultats ont été atteints ou non, tout programme peut évaluer le changement systémique.

## 6 Annexe 1 : Indicateurs de l'initiative "Adopter, adapter, développer et répondre".

Scène	Indicateurs
Adoptez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ampleur du bénéfice pour l'entreprise partenaire :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Changements dans les coûts, les revenus et/ou les marges.</li> <li>○ Nombre de clients qui viennent pour la première fois ou qui reviennent.</li> <li>○ Autres avantages commerciaux (développement d'une nouvelle clientèle, identification et ciblage d'un nouveau segment de marché, reconnaissance de la marque, etc.)</li> </ul> </li> <li>• <i>L'adhésion des partenaires :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La part du partenaire dans les coûts financiers et non financiers (par exemple, les rôles, la division du travail) du projet pilote ;</li> <li>○ La volonté du partenaire d'assumer tous les coûts récurrents à la fin du pilote.</li> <li>○ Localisation de la force motrice de l'innovation au sein de l'entreprise (par exemple, le département RSE, la direction générale, etc.)</li> </ul> </li> <li>• <i>Satisfaction :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfaction du partenaire quant aux résultats/utilisation des enseignements tirés du projet pilote ;</li> <li>○ Satisfaction du groupe cible à l'égard de (et avantages tirés de) l'introduction d'un nouveau/meilleur produit ou service.</li> </ul> </li> </ul>
Adapter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Investissements et améliorations indépendants :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'investissement financier du partenaire et la budgétisation/planification à venir dans le(s) changement(s) après la fin du soutien du programme ;</li> <li>○ Expérimentation / raffinement / adaptation du produit/service ;</li> <li>○ L'extension du pilotage par les partenaires à de nouveaux domaines et/ou marchés.</li> </ul> </li> <li>• <i>Intégration de l'innovation au sein des acteurs du marché :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le partenaire affecte du personnel à la mise en œuvre du changement (par exemple, il modifie les descriptions de poste et les responsabilités des équipes) ;</li> <li>○ Les budgets, plans d'affaires, stratégies et autres documents institutionnels s'adaptent aux changements adoptés.</li> </ul> </li> <li>• <i>Les flux d'avantages pour les pauvres sont durables :</i> Le groupe cible continue de bénéficier des avantages après la fin du soutien du programme au partenaire.</li> </ul>
Développez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Des concurrents ou des organisations similaires s'y pressent :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acteurs commerciaux - nombre de concurrents qui copient ou améliorent les changements apportés par les partenaires de la phase pilote. (% du total sur le marché)</li> <li>○ Implication des "agents d'échelle" (un joueur qui peut influencer d'autres joueurs)</li> </ul> </li> <li>• <i>Concurrence ou collaboration dans le système (dépend de leur nature) :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Niveau de concurrence</li> <li>○ Mesure dans laquelle les nouveaux acteurs (c'est-à-dire les adoptants tardifs) sont confrontés à des barrières à l'entrée.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Niveau de collaboration entre les acteurs (par exemple, efficacité des organisations représentatives, coentreprises, respect des règles/réglementations, etc.)</li> </ul>
Répondez à	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Réaction du marché :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De nouveaux types d'acteurs du marché assument de nouveaux rôles ou responsabilités, ou ajoutent de nouvelles fonctions en réaction à la généralisation progressive du modèle introduit.</li> <li>○ Réponses des gouvernements et des organismes sectoriels/industriels en faveur des pauvres et de la croissance.</li> <li>○ Changement des attitudes et des normes sur la façon de faire des affaires.</li> </ul> </li> <li>● <i>Les changements dans l'environnement des entreprises :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un changement fondamental de l'état d'esprit des entreprises et des décideurs politiques.</li> <li>○ Changements dans les règlements, les règles et la politique liés à l'innovation.</li> </ul> </li> <li>● <i>Capacité du système à faire face aux chocs :</i> Preuve que le changement peut résister ou a résisté à des événements indésirables (par exemple, des réactions négatives, des ralentissements économiques, des sécheresses ou des inondations).</li> </ul>

## 7 Références

[Agora Global \(2020\), Méthodes de recherche pour les programmes de changement systémique](#)

[AIP-PRISMA. \(2020\). Manuel PRISMA RML.](#)

[Barlow, S. Shah, R. \(2020\). Le programme Enter-Growth : A Decade On. Springfield Centre.](#)

[Bowman, K et al. \(2015\). La pensée systémique : Une introduction pour le personnel des programmes d'Oxfam. Oxfam.](#)

[Conroy, K et Kessler, A \(2019\). Les résultats obtenus par les programmes qui utilisent l'approche de développement des systèmes de marché. Beam Exchange.](#)

[Davies, G \(2016\). Atteindre l'échelle : Leçons pour atteindre l'échelle dans les programmes de développement du secteur privé.](#)

[Fowler et Sparkman \(2016\), Test des outils d'évaluation du changement systémique.](#)

[Jalil, S et Bekkers, H. \(2015\), Achieving Changes in Markets : Le cadre MDF pour définir et peupler les voies du changement systémique.](#)

[Jenal, M. \(2019\), Mesurer le changement systémique dans le développement des systèmes de marché - Un bilan . USAID.](#)

[Miehlbradt, A. et Wanitphon, P, \(2015\). Élaboration d'un manuel de GR spécifique au programme.](#)

[Miehlbradt, A et Posthumus, H. \(2018\). Évaluation du changement systémique. DCED](#)

[Miehlbradt, A, Shah, R, Posthumus, H et Kessler, A. \(2020\), A Pragmatic Approach to Assessing System Change.](#)

[Nippard, D ; Hitchins, R & Elliott, D. \(2014\). Adopter-Adapter-Expandre-Répondre : un cadre pour gérer et mesurer les processus de changement systémique. Springfield Centre.](#)

[Ramalingam, B ; Laric, M & Primrose, J. \(2014\). De la meilleure pratique à la meilleure adaptation : Comprendre et naviguer dans les wicked problems dans le développement international. Document de travail de l'ODI.](#)

[Ripley, M & Nippard, D. \(2014\). Donner un sens au " désordre ". Samarth-NMDP/Springfield Centre.](#)

[Taylor, B. \(2013\). Qui veut donner pour toujours ? Donner un sens à la durabilité dans le développement.](#)

[The Springfield Centre \(2015\) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor \(M4P\) Approach, 2e édition financée par la DDC et le DFID.](#)