



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

VERS UN IMPACT TRANSFORMATIONNEL: SYNERGIES ESP ET DSM



L'USAID se trouve à un carrefour crucial en ce qui concerne les efforts de l'Agence pour promouvoir des approches davantage axées sur l'entreprise et basées sur le marché sur l'ensemble de son portefeuille, et qui conduisent à des solutions locales pour des résultats durables, à grande échelle, et inclusifs. L'engagement du secteur privé (ESP) et l'approche de développement des systèmes de marché (DSM) sont tous deux essentiels pour faire avancer ce programme et obtenir cet impact à grande échelle.

Cette note offre un aperçu de la manière dont l'ESP et le DSM peuvent contribuer à un impact transformationnel, en mettant l'accent sur des opportunités de collaboration et d'apprentissage plus intentionnels et basés sur les points forts. Elle doit servir de tremplin à d'autres initiatives proposant des conseils ciblés et des études de cas, et le renforcement des capacités et des réseaux.



Points importants à retenir

- Les objectifs de l'ESP et du DSM peuvent se croiser dans leur ambition d'accompagner la transformation – un changement systémique qui produit des résultats à grande échelle et durables – et dans leur adhésion partagée au secteur privé en tant qu'acteur essentiel pour catalyser et investir dans ce processus.
- Afin d'obtenir un impact transformationnel, il est possible de s'appuyer sur leurs points forts respectifs: par exemple, le DSM peut bénéficier des atouts de l'ESP en matière de gestion des relations avec les entreprises, d'investissement diversifié et de stratégies de partenariat; l'ESP peut exploiter les atouts du DSM en matière d'analyse des systèmes, de stratégies de réplification et de mesures au-delà des dollars mobilisés.
- Des nuances importantes demeurent dans la manière dont l'ESP et le DSM interprètent et mettent en œuvre la transformation ; il convient de le comprendre pour une collaboration et un apprentissage efficaces.

Il est important de reconnaître que l'ESP et le DSM ne sont pas des approches équivalentes. Comme expliqué ci-dessous, le DSM est une approche définie et appliquée de manière plus délimitée. Bien que l'ESP soit également une approche concrète qui implique des entreprises de toutes tailles, elle prend de nombreuses formes, a déjà atteint une large application intersectorielle et a une influence considérable au sein de l'USAID. Pourtant, la pratique consistant à impliquer le secteur privé se reflète également dans de nombreuses autres approches, notamment le DSM. Ainsi, la frontière entre l'ESP et le DSM peut être floue, et les éléments des deux approches sont souvent étroitement liés au sein et entre les activités.

VERS LA TRANSFORMATION: UNE AMBITION PARTAGÉE

ESP et DSM peuvent se croiser autour d'une ambition commune : générer un impact transformationnel grâce à l'engagement avec le secteur privé. Comme nous l'expliquons plus en détail ci-dessous, il existe des possibilités de stimuler davantage cette intersection. Même si la transformation a toujours été l'objectif explicite du DSM, dans le cadre de l'ESP, la volonté de s'éloigner des transactions ponctuelles vers la transformation s'est accrue au fil du temps et évolue. L'approche de l'USAID visant à impliquer le secteur privé a officiellement commencé avec la création du mécanisme de l'Alliance Mondiale pour le Développement (Global Development Alliance, ou GDA, en anglais) il y a plus de deux décennies, en capitalisant sur l'intérêt du secteur privé pour la responsabilité sociale des entreprises.

*Ce document, rédigé à l'origine en anglais, a été rendu possible grâce au soutien fourni par Feed the Future par l'intermédiaire de l'Agence américaine pour le développement international, selon les termes du contrat MSP n° 7200AA20C00054 géré par DAI. Il a été préparé par Anna Garloch de MarketShare Associates et Bronwyn Irwin et Daniella Maor de DAI. De précieux commentaires ont été fournis par le Bureau pour la résilience et la sécurité alimentaire de l'USAID et le Bureau pour le développement, la démocratie et l'innovation, ainsi que par les praticiens de l'ESP et du DSM au DAI, ACIDI/VOCA, Résonance, RTI International et Palladium. Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis. L'activité **Feed the Future Market Systems and Partnerships (MSP)** fait progresser l'apprentissage et les bonnes pratiques en matière de DSM et d'ESP au sein de l'USAID, des partenaires de l'USAID et des acteurs du marché. www.agrilinks.org/msp*

À cette époque et par la suite, l'engagement s'est fait de manière plus ponctuelle et opportuniste. Au fil du temps, l'USAID a de plus en plus considéré l'ESP comme un moyen d'atteindre ses objectifs, dans le but ultime de lever les contraintes du secteur privé à la participation et à l'investissement dans des domaines qui ont une valeur commerciale et de développement partagée, éliminant ainsi le besoin d'aide au développement à long terme. La « Politique ESP » de 2018 signale clairement l'intention de l'Agence d'utiliser l'ESP comme approche centrale dans son travail de développement et d'aide humanitaire et de favoriser la transformation. Cette note se concentre sur une pratique d'ESP orientée vers la transformation.

Qu'entend-on exactement par transformation? Ce terme souvent utilisé est rarement défini, souvent débattu et a des interprétations différentes, mais en général, les qualités de la transformation incluent les éléments interdépendants **d'échelle, de durabilité et de changement systémique**.

ESP et DSM partagent de nombreuses tactiques pour obtenir un impact transformationnel, notamment l'accent mis sur **la valeur partagée** où les objectifs commerciaux fondamentaux sont alignés avec les objectifs de

L'impact transformationnel est une priorité commune pour l'ESP et le DSM.

 Échelle	 Durabilité	 Changement Systémique
<p><i>Combien de personnes en profitent?</i></p> <p>L'ampleur relative de l'impact d'une activité, par rapport à d'autres activités et aux dollars investis. Une notion subjective.</p>	<p><i>Est-ce que cela va durer?</i></p> <p>La capacité d'un système à produire des résultats importants, à générer ou à attirer les ressources nécessaires, et à être résilient face aux changements.</p> <p><small>(Adapté, USAID PSE: Market-Based Approaches, 2021)</small></p>	<p><i>Les choses sont-elles fondamentalement différentes?</i></p> <p>Changements profonds dans la structure sous-jacente d'un système (par exemple, réseaux, organisation) et comportements prédominants des individus et des groupes.</p>

développement. Cela nécessite d'élaborer une proposition permettant d'obtenir le changement en alignant les incitations des acteurs du marché, souvent par le biais **de la co-création et du co-investissement**.

Pourtant, en approfondissant, il existe également des distinctions nuancées importantes entre la manière dont l'ESP et le DSM abordent ces qualités ou éléments de transformation. Comprendre ces nuances peut constituer une base essentielle pour découvrir les points forts des deux approches, qui font l'objet de la dernière section. La section suivante offre un bref aperçu de l'ESP et du DSM et explore les principales caractéristiques de chaque approche à travers les qualités que l'ESP et le DSM apportent sur le chemin de la transformation.

CONTRIBUTIONS DE L'ESP À LA TRANSFORMATION

Comme l'indique [la Politique ESP de l'USAID](#), « **l'ESP est une approche stratégique de planification et de programmation par laquelle l'USAID consulte, élabore des stratégies, s'aligne, collabore et met en œuvre avec le secteur privé pour une plus grande échelle, durabilité et efficacité des résultats de développement ou humanitaires.** » L'ESP vise à canaliser les ressources, l'expertise, la technologie et l'influence des entreprises afin de résoudre les problèmes de développement et humanitaires. L'ESP exploite le pouvoir de mobilisation, les relations et le savoir-faire technique de l'USAID pour co-créer des solutions orientées marché avec des partenaires du secteur privé, générant ainsi une valeur partagée. Les tactiques ESP utiles qui peuvent contribuer à la transformation comprennent:

- **Générer un alignement** sur les objectifs d'engagement, les rôles des partenaires, les contributions en ressources et les activités, et ce grâce à une co-création efficace pendant la phase de conception du partenariat.
- **Favoriser une bonne santé relationnelle** pour renforcer la confiance et la volonté de travailler ensemble dans des situations difficiles, ce qui augmente la probabilité d'obtenir des résultats.

- **Mener une identification des opportunités stratégiques** afin que l'USAID travaille avec des partenaires, ou une coalition de partenaires, les plus susceptibles de générer un impact systémique et de se concentrer sur les activités les plus stratégiques.
- **Il est nécessaire de déterminer le rôle de l'USAID** avant de décider de s'engager afin de justifier que le partenaire ne pourrait pas mener à bien l'initiative sans le soutien et les atouts complémentaires de l'USAID.
- **Tirer parti de l'influence des acteurs clés au sein du système de marché** pour attirer et faciliter les investissements privés qui apporteront des avantages durables aux populations cibles.

Tableau I: Relation entre l'ESP et les éléments du changement transformationnel

Éléments de transformation	ESP
 <p>Échelle <i>Combien de personnes en bénéficient?</i></p>	<p>Dans le domaine de l'ESP, l'échelle est souvent obtenue grâce à l'influence significative qu'exercent les entreprises partenaires sur leurs chaînes d'approvisionnement/marketing ou partenaires dans l'espace préconcurrentiel. L'échelle est souvent évaluée comme une mesure du nombre d'acteurs (par exemple, les entreprises, les fournisseurs et les consommateurs) qui bénéficient de l'intervention auprès d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises à la fin de l'implication de l'USAID ou des changements au niveau de l'industrie (par exemple, les normes internationales d'approvisionnement et le travail des enfants) obtenus grâce à des alliances multipartites.</p>
 <p>Durabilité <i>Est-ce que cela va durer?</i></p>	<p>Dans le domaine de l'ESP, la durabilité repose sur la nécessité de lier efficacement la réussite de l'entreprise (croissance, rentabilité et atténuation des risques) avec des avantages concrets pour les populations cibles, comme de nouveaux marchés pour les petites et moyennes entreprises ou une augmentation des revenus des agriculteurs. Des partenariats réussis se traduiront par la poursuite des pratiques commerciales ou des investissements au-delà du soutien de l'USAID, avec des bénéfices durables pour les populations cibles et l'économie. <i>Pour des exemples et des leçons apprises sur la durabilité dans les partenariats avec le secteur privé, voir l'étude Enduring Results Study 3.0 de l'USAID.</i></p>
 <p>Changement systémique <i>Est-ce fondamentalement différent?</i></p>	<p>L'engagement stratégique peut mettre en lumière les facteurs systémiques qui limitent la participation et l'investissement du secteur privé. Bien que reconnu comme une bonne pratique, l'accent explicite mis sur le changement systémique n'est pas encore aussi largement adopté dans l'ESP; il est actuellement plus courant dans les alliances multipartites. En identifiant les points de levier au sein d'un système, l'USAID, en tant qu'intermédiaire neutre, peut aider à aligner les intérêts et à développer des coalitions entre le secteur privé, le gouvernement et la société civile. Une action coordonnée entre les acteurs du marché peut ouvrir la voie au secteur privé pour qu'il assume de nouvelles fonctions systémiques tout en favorisant la réussite commerciale.</p>

Pour en savoir plus sur l'ESP, consultez [la Politique ESP](#) de l'USAID, [les partenariats dans les chaînes de valeur agricoles](#), [l'introduction à l'ESP dans les situations fragiles et affectées par les conflits](#), les informations sur [les initiatives multipartites](#) et des dizaines d' [exemples](#) d'ESP.

CONTRIBUTIONS DU DSM À LA TRANSFORMATION

L'objectif de l'approche de DSM est de catalyser des systèmes de marché plus compétitifs, inclusifs et résilients. Pour ce faire, les praticiens utilisent une optique systémique pour « **s'engager avec les acteurs du marché local (entreprises et gouvernements) en tant que partenaires afin d'apporter des changements durables dans les incitations, les règles, les normes ou les fonctions de soutien du système.**

Lorsque cela fonctionne, l'impact est plus susceptible d'atteindre les objectifs à la fois d'échelle et de durabilité ».¹ L'approche de DSM intègre:

- **Une stratégie qui cible les causes profondes** (plutôt que les symptômes) d'une faible compétitivité, inclusion et résilience, s'appuie sur une analyse itérative qui englobe diverses perspectives et identifie les domaines à effet de levier qui permettent aux investissements d'avoir des impacts majeurs sur le développement.
- **Tactiques de facilitation qui fonctionnent avec et par l'intermédiaire** des parties prenantes ayant des rôles permanents sur le marché et exploitent leurs incitations, leurs capacités et leur influence pour catalyser un changement positif des comportements, minimisant ainsi la fourniture directe de services par une activité.
- **L'accent est mis sur la gestion adaptative et le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA)** pour tester de nouveaux modèles, agir dans des conditions d'incertitude, apprendre et s'adapter rapidement et adopter [un dispositif SEA sensible à la complexité](#).

Tableau 2: La relation entre le DSM et les éléments du changement transformationnel

Éléments de transformation	DSM
 <p>Échelle <i>Combien de personnes en bénéficient?</i></p>	<p>Avec le DSM, l'échelle a tendance à être évaluée proportionnellement: par exemple, parmi tous les fournisseurs d'intrants du marché, quel pourcentage ont adopté un modèle commercial amélioré centré sur le client et combien d'agriculteurs dans une région donnée en bénéficient? S'approche-t-on d'un seuil de basculement en matière de changement dans l'ensemble du secteur?</p> <p>Le DSM fait appel à de nombreuses voies d'expansion, notamment en cherchant activement à stimuler une réponse concurrentielle du marché par d'autres entreprises en soutenant un effet de démonstration et en amplifiant les comportements positifs et les réussites. Pour en savoir plus, voir Reconsidérer le concept d'échelle dans le développement des systèmes de marché, qui explore les stratégies de mise à l'échelle par le biais d'un changement systémique.</p>
 <p>Durabilité <i>Est-ce que cela va durer?</i></p>	<p>Comme pour l'ESP, la durabilité du DSM peut être identifiée par la viabilité d'un modèle commercial, les indications d'un co-investissement supplémentaire et l'engagement continu. Il existe également un lien étroit avec l'appropriation des parties prenantes dans la conduite et l'itération du changement, conformément au principe fondamental de facilitation du DSM. La durabilité est atteinte en travaillant avec les acteurs du marché plutôt qu'en jouant un rôle direct, en planifiant dès le départ des stratégies de sortie et en se concentrant sur le renforcement des capacités au niveau des systèmes pour répondre aux nouvelles opportunités et aux nouveaux risques. Le DSM adopte une approche patiente pour obtenir des résultats, réduisant ainsi les risques que les gains soient temporaires.</p>

¹ Osorio-Cortés L. & Albu M. Les résultats obtenus par les programmes qui recourent à l'approche des systèmes de marché: une synthèse narrative des preuves actuelles. BEAM Exchange, 2021. Accessible depuis <https://beamexchange.org/resources/1543/>.

Éléments de transformation	DSM
 <p>Changement systémique</p> <p><i>Est-ce fondamentalement différent?</i></p>	<p>Le changement systémique est un objectif explicite du DSM. Des résultats durables et à grande échelle (par exemple, augmentation des revenus, croissance des entreprises et de l'industrie, emploi et accès des femmes aux services) sont considérés comme les plus réalisables grâce à des stratégies qui ciblent les changements dans la structure du réseau sous-jacent (par exemple, la manière dont un marché est organisé et la diversité et connectivité des acteurs en son sein) et les normes commerciales et sociales. L'accent mis par le DSM sur l'adaptation et leçons apprises est fortement lié à la complexité des systèmes et à la manière dont ils évoluent. Comme l'explore Une approche pragmatique de l'évaluation du changement systémique à travers des exemples pratiques, le DSM utilise régulièrement un ensemble d'outils diversifié et en croissance permanente pour suivre le changement systémique.</p>

Pour en savoir plus sur le DSM, voir [Le cadre des systèmes de marché inclusifs de l'USAID](#), plusieurs animations courtes sur l'[approche](#) et [des exemples de mise en œuvre](#).

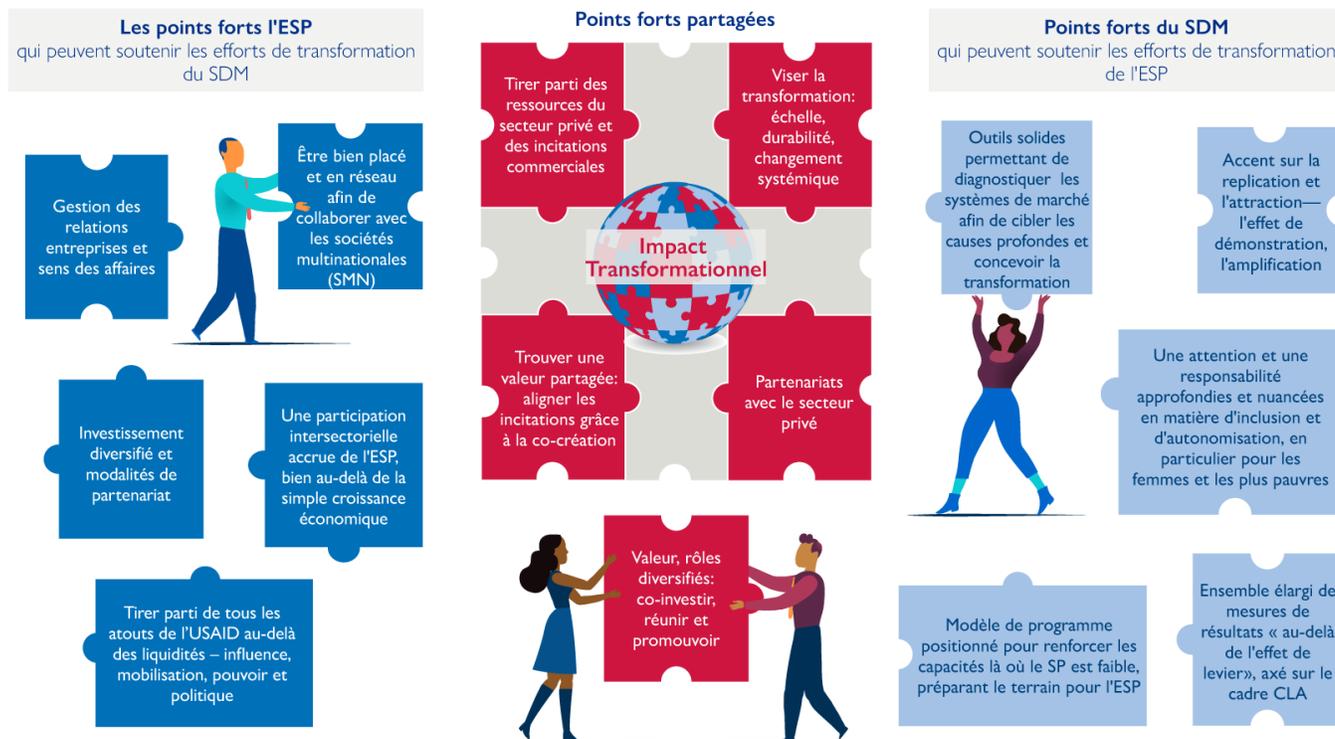
DE L'ASPIRATION À LA RÉALISATION : S'APPUYER SUR TOUTES LES POINTS FORTS POUR ENCOURAGER LA TRANSFORMATION

À mesure que les approches ESP et DSM progressent dans leurs aspirations à obtenir des impacts transformationnels avec une plus grande cohérence, il est possible de tirer parti des atouts de chaque approche. La figure ci-dessous met en évidence un certain nombre de ces opportunités ou pièces du puzzle de la transformation.

Elle ne suggère pas de fusionner deux approches en une seule, mais plutôt d'aboutir à un échange plus intentionnel de tactiques, de modalités et de leçon apprises pour faire progresser l'ambition et les opportunités qu'offrent les approches ESP et DSM afin de faciliter l'impact transformationnel. L'objectif est que chaque approche intériorise les points forts de l'autre jusqu'à ce qu'ils constituent des atouts partagés. Plusieurs exemples suivent comme points de départ illustratifs.

Vers la transformation: Une vision fondée sur les forces liées aux possibilités d'apprentissage intentionnel entre le SDM et l'ESP

L'objectif de cette représentation visuelle n'est pas de suggérer une fusion de deux approches en une seule. Au contraire, son but est de mettre en lumière des opportunités d'apprentissage et d'échange intentionnels qui peuvent faire avancer à la fois l'ambition et les opportunités des deux approches pour faciliter un changement transformationnel.



Par exemple, l'adoption du large éventail de stratégies d'investissement et de partenariats catalytiques de l'ESP et de tactiques de gestion des relations avec les entreprises, ainsi que l'accès aux sociétés multinationales et aux leaders de l'industrie peut aider les programmes de DSM à améliorer et à bien dimensionner des partenariats plus sophistiqués. S'appuyer sur le sens des affaires de l'ESP et sa capacité à favoriser la confiance et [la santé globale des relations](#) entre les partenaires privés et de développement peut aider les praticiens du DSM à mieux parler le langage commercial pour comprendre les causes profondes, aligner les incitations et attirer un plus large éventail de parties prenantes concernées qui peuvent être exploitées dans le cadre d'un effort de changement systémique.

De même, le DSM dispose d'une gamme de ressources permettant d'effectuer des diagnostics des systèmes de marché pouvant être adaptées afin d'approfondir l'orientation systémique du processus d'identification des opportunités stratégiques qui est à la base de nombreux efforts d'ESP. De plus, les programmes de DSM recourent généralement à diverses méthodes pour [suivre et évaluer](#) une gamme de résultats au niveau de l'entreprise, de la population cible et du système, pouvant permettre aux priorités de l'ESP d'aller au-delà de la simple mesure des sommes mobilisées. Un autre point fort du DSM réside dans l'approche différenciée de l'inclusion, avec un accent mis [sur les femmes](#), et des outils permettant de réaliser des analyses de rentabilisation, de trouver une valeur partagée, des activités de partenariat pratiques et des liens avec l'autonomisation. L'attention croissante portée aux investissements prenant en compte le genre constitue un domaine de croissance partagée émergent et passionnant.

VÉRIFICATION DE LA RÉALITÉ

Agir sur ces opportunités basées sur les points forts des deux approches impliquera une sensibilisation, une pollinisation croisée, des expérimentations et des échanges entre pairs entre les communautés ESP et DSM de

l'USAID et de ses partenaires de mise en œuvre. Dans cette optique, il est utile de reconnaître et même d'adopter certaines distinctions typiques faites dans le cadre de la mise en œuvre de l'ESP et du DSM. Cela facilite la compréhension des domaines dans lesquels une approche pourrait être plus appropriée qu'une autre, ainsi que de l'ensemble des influences pouvant façonner la manière dont les praticiens hiérarchisent leur temps, adoptent de nouvelles pratiques et conçoivent et gèrent leurs activités. Certaines de ces distinctions incluent:

- **Position de l'USAID:** Pour tirer parti du pouvoir de mobilisation et de l'influence de l'Agence et de l'entreprise, l'ESP promeut souvent une grande visibilité des donateurs. Toutefois, l'approche DSM cherche souvent à minimiser la présence de l'USAID afin de promouvoir l'appropriation locale et d'éviter de fausser la dynamique du marché.
- **Possibilités de renforcement des capacités:** En règle générale, dans le domaine de l'ESP, l'USAID et le secteur privé ont des atouts généralement égaux et complémentaires à toute alliance – chacun étant expert dans son propre domaine. Dans le DSM, un objectif clé est souvent de renforcer la capacité de gestion ou la compétitivité d'une entreprise, et l'assistance technique est généralement offerte directement au partenaire du secteur privé pour renforcer l'engagement et les compétences en matière d'ESP par des voies plus traditionnelles pour se développer.
- **Contextes de mise en œuvre:** l'ESP a tendance à être bien mieux positionné et doté de ressources pour travailler dans des contextes nationaux, régionaux et mondiaux et établir des relations à long terme avec une coalition d'entreprises influentes. Le DSM est généralement mis en œuvre au niveau d'une activité spécifique à un pays, avec un personnel et des ressources dédiés pour jouer ce type de rôle de facilitation, souvent avec des délais plus longs qu'un partenariat de deux ou trois ans, plus courant dans l'ESP.
- **Point de départ:** Le point de départ de l'ESP est constitué par les défis commerciaux de l'entreprise, du secteur, et par la façon dont ceux-ci se recoupent avec les problèmes de développement. Une voie de changement systémique n'est pas toujours (ni même souvent) identifiée ou priorisée lors de la conception et de la mise en œuvre initiales. Le point de départ du DSM est le système, le changement systémique souhaité et les acteurs identifiés comme les plus susceptibles de favoriser ce changement. Le DSM comprend souvent des projets pilotes avec plusieurs entreprises qui passent à l'échelle supérieure, inférieure ou sont abandonnés à mesure que le modèle ou la voie la plus pertinente est révélé.
- **Inclusion sociale:** Dans le cadre de l'ESP, l'USAID s'associe souvent à des entreprises qui voient déjà dans une certaine mesure l'intérêt commercial de l'inclusivité, puisque les activités de partenariat sont conçues pour faire progresser les objectifs commerciaux et de développement communs. Au cours du processus d'engagement, l'USAID peut pousser l'entreprise à approfondir et à élargir les pratiques commerciales inclusives. Dans le cadre du DSM, une activité justifie souvent l'inclusion sociale au cours du processus d'engagement par le biais d'études de marché, de développement organisationnel, de projets pilotes ou d'interventions complémentaires dans des domaines connexes. Le DSM dispose d'une multitude d'outils pour prendre en charge ces aspects, et de mesures précises pour responsabiliser les entreprises en matière de progrès.

QUELLE DESTINATION MAINTENANT? UNE FONDATION SOLIDE SUR LAQUELLE CONSTRUIRE

L'ESP et le DSM sont bien placés pour tirer parti de leurs atouts respectifs afin de promouvoir un impact durable et plus systémique. Des possibilités de fertilisation croisée existent déjà. En outre, les portefeuilles de l'USAID incluent souvent à la fois des activités DSM et ESP, offrant ainsi une opportunité de valeur tangible dans cet échange et cette connexion. Il s'agit d'une période passionnante pour la collaboration et l'échange fondés sur les points forts de ces approches, tandis que les praticiens de l'ESP et du DSM prennent des mesures pour faire progresser les objectifs d'impact transformationnel.