



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

ied | inclusive economic
development

Gestion de projets DSM

Document d'orientation interne pour le personnel du bureau central
de la DDC et des bureaux de coopération



Introduction

La Direction du développement et de la coopération (DDC) promeut l'approche des systèmes de marché, également connue sous le nom de « Making Markets Work for the Poor (M4P) » – as part of its engagement in Inclusive Economic Development (IED)¹. Le développement des systèmes de marché (DSM) s'attaque aux causes sous-jacentes de la mauvaise performance des marchés qui ont de l'importance pour les personnes vivant dans la pauvreté et le chômage pour créer des changements durables ayant un impact à grande échelle. Elle considère un marché comme un système d'acteurs multiples interagissant les uns avec les autres sur la base de règles formelles et informelles – chaque acteur remplissant une fonction de marché particulière. Optimiser ces fonctions de marché et les règles qui les façonnent pour rendre les marchés plus efficaces tout en contribuant à la réduction de la pauvreté est l'objectif central du DSM.

La façon adaptative et facilitatrice d'intervenir qui est typique du DSM rend la gestion de ces projets différente de celle des projets suivant d'autres approches, à la fois du point de vue de l'organisation en charge de la mise en œuvre et du bailleur de fonds. Ce document se concentrera sur ce dernier.

¹ Une première version de ce document d'orientation a été développée en 2014. En 2017, ce document a été révisé sur la base d'une série de consultations et la structure a été ajustée pour la rendre plus simple. En 2019 une révision mineure a été effectuée qui visait principalement à ajuster certains aspects qui ont changé entre-temps et à mettre à jour certaines expériences. La révision actuelle fait suite aux recommandations de l'Évaluation de la performance de la DDC dans le développement des systèmes de marché en agriculture 2013–2019 et à la réponse de sa direction ([accessible ici](#)).

L'objectif de la DDC est de promouvoir une croissance économique inclusive et durable qui crée des emplois, augmente la productivité et protège l'environnement. Le développement économique inclusif (IED) soutient cette orientation stratégique à travers trois priorités thématiques économiques interdépendantes au niveau du système et de l'individu : le développement des compétences professionnelles (VSD), le développement du secteur privé (PSD) et le développement du secteur financier (FSD).

A qui est destiné ce document ?

Ce document d'orientation est structuré de sorte qu'il soit à la fois utile pour les personnes qui ont de l'expérience dans la gestion de projets DSM à la DDC et pour les personnes qui sont totalement novices à cette approche. Après avoir acquis une première compréhension de ce qu'est le DSM, par exemple à partir de BEAM Exchange², ce document d'orientation vous aidera à approfondir votre compréhension des implications du DSM pour la gestion des programmes au sein de la DDC en fournissant différents niveaux de compréhension pour les différents publics.

Le présent document d'orientation s'adresse principalement aux publics suivants :



Responsables de projets opérationnels (OPM): les personnes directement responsables des projets DSM au sein des Bureaux de coopération suisse (BUCO). Généralement, il s'agit des Responsables Nationaux de Programme (NPO).



Responsables opérationnels: Ils supervisent les responsables de projets opérationnels. Généralement, il s'agit de personnel expatrié dans les BUCO.



Autres responsables: Il s'agit d'un groupe plus large comprenant les responsables de secteurs au bureau central de la DDC, les membres du Comité des opérations, les chefs de divisions et d'autres responsables de la DDC.

Le document d'orientation peut également être utile aux organisations de mise en œuvre et pour le personnel de projet car il explique les processus suivis par le personnel de la DDC et peut aider à mieux définir les attentes et la compréhension mutuelle.

Enfin, ce document est destiné à contribuer aux discussions au sein de la communauté DSM sur la manière dont les projets et programmes utilisant des approches de systèmes de marché sont gérés. C'est pourquoi la diffusion de ce document d'orientation doit aller au-delà de la DDC.

Que peut-on trouver dans ce document ?

Ce document d'orientation est structuré de sorte qu'il soit à la fois utile pour les personnes qui ont de l'expérience dans la gestion de projets DSM à la DDC et pour les personnes qui sont totalement novices à cette approche. Après avoir acquis une première compréhension de ce qu'est le DSM, par exemple à partir de BEAM Exchange, ce document d'orientation vous aidera à approfondir votre compréhension des implications du DSM pour la gestion des programmes au sein de la DDC en fournissant différents niveaux de compréhension pour les différents publics.

Le présent document d'orientation s'adresse principalement aux publics suivants :



Tout d'abord, après une introduction pour comprendre ce qui est couvert et ce qui n'est pas couvert dans la section, vous trouverez des **considérations générales** qui fournissent un résumé facilement accessible aux responsables opérationnels et autres responsables. Les considérations générales sont également importantes pour les OPM.



Deuxièmement, un guide de **bonnes pratiques** plus concret est ajouté, qui cible spécifiquement les OPM.



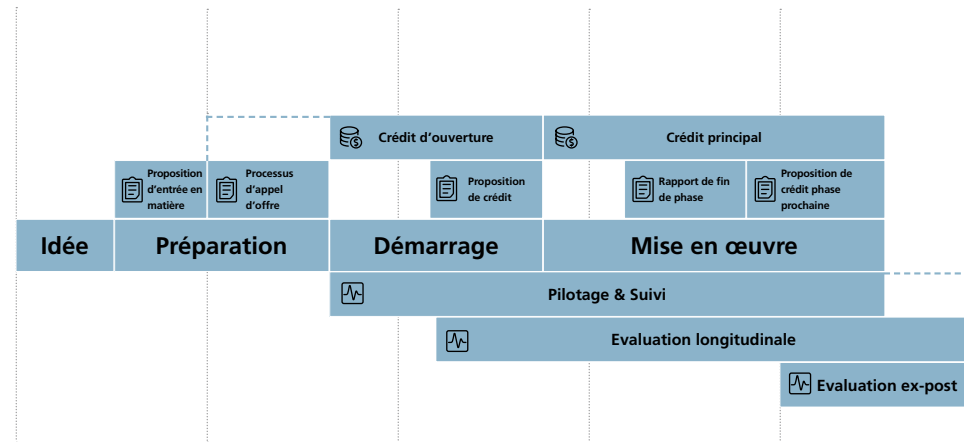
Troisièmement, des **voix du terrain** présentent des expériences et des opinions partagées par différents collaborateurs de la DDC et de l'organisation de mise en œuvre. Ces expériences ne sont cependant pas assez largement appliquées pour être considérées comme de « bonnes pratiques » mais pourraient inspirer d'autres acteurs, à savoir les OPM.



Finalement, d'**autres ressources** et liens sont fournis.

² Commencez ici si c'est la première fois que vous entendez parler de DSM « Développement des Systèmes de Marché » : <https://beamexchange.org/market-systems/>

³ Ces directives sont considérées comme de « bonnes pratiques » parce qu'elles représentent une distillation des pratiques de gestion largement appliquées dans les BUCO et commentées par les organisations de mise en œuvre.



Cette illustration sera utilisée pour guider le lecteur à travers le document. Le guide est approximativement structuré selon les principales phases du cycle d'un projet DSM. Le lecteur trouvera cette illustration au début de chaque section avec des surlignements jaunes sur les phases qui sont discutées dans la section.

Au centre de l'illustration, les quatre principales phases de mise en œuvre sont reflétées :

L'idée, la préparation, la phase de démarrage et la phase de mise en œuvre.

Dans la partie supérieure de l'illustration, vous trouverez les aspects administratifs et financiers comprenant :

Les **documents clés**, marqués du symbole d'une **liste de tâches**.

Les **mécanismes de financement correspondants**, mis en évidence par le symbole d'une **pile de pièces**.

Les **phases de suivi**, de **pilotage** et d'**évaluation** sont reflétées dans la partie inférieure de l'illustration et sont complétées par le symbole des **statistiques**.

Table des matières

Idée du projet et préparation	9
1.1 Comment savoir si une approche de systèmes de marché est la bonne voie à suivre ?	10
1.2 Comment s'assurer que les projets DSM contribuent à des processus de changement plus larges au niveau de l'OCS, au niveau d'autres acteurs du développement et d'autres processus de changement nationaux ?	12
1.3 Quelles sont les exigences relatives à la gestion des projets DSM ?	13
1.4 Comment les programmes de DSM s'intègrent-ils dans la gestion du cycle des projets de la DDC ?	14
1.5 Quel type de préparation est nécessaire ? Qui participe à la préparation ? Combien de temps faut-il prévoir pour la préparation ?	15
1.6 Quelles décisions prendre pendant la phase de préparation ?	17
1.7 Un appui extérieur est-il nécessaire pour la préparation ? Que considérer lorsqu'on mandate un consultant pour la préparation ?	19
Entrée en matière et processus d'appel d'offres	20
2.1 Quelle est la répartition des rôles entre le bureau central de la DDC et le BUCO dans le processus d'appel d'offres et de sélection ?	21
2.2 Que doit-il y avoir dans une proposition d'entrée en matière ? Dans quelle mesure le contenu doit-il être concret ?	22
2.3 Quelles sont les différentes options pour les appels d'offres ?	23
2.4 Que faut-il prendre en considération lors de l'élaboration du dossier d'appel d'offres ? Quelle doit être la spécificité du document d'appel d'offres ?	24
2.5 Comment élaborer des critères de sélection pour les organisations de mise en œuvre ? Quelles sont les caractéristiques d'une bonne organisation de mise en œuvre ? Devrait-on faire appel à des consultants externes dans les comités de sélection ?	26
2.6 Dans quels cas les marchés devraient-ils déjà être énumérés dans le document d'appel d'offres et quand l'organisation de mise en œuvre devrait-elle être autorisée à suggérer des secteurs pendant la phase de démarrage ?	28
2.7 Quand peut-on négocier certains aspects des offres (p. ex. budget ou mise en place du projet) ? Que faut-il prendre en considération dans le processus contractuel ?	30
Phase de démarrage	31
3.1 A quoi peut-on s'attendre de la part de l'organisation de mise en œuvre pendant la phase de démarrage ? Quelles sont les activités typiques de la phase de démarrage ?	32
3.2 Quelle implication du BUCO durant la phase de démarrage ?	35
3.3 Que faut-il envisager en ce qui concerne le renforcement des capacités du DSM ?	36
Proposition de crédit et phase de mise en œuvre	38
4.1 Quand rédiger le document de projet et la proposition de crédit ?	39
4.2 Que doit-il y avoir dans une proposition de crédit ? Dans quelle mesure le contenu doit-il être concret ?	40
4.3 À quoi doit ressembler le cadre logique et le budget d'un projet DSM ?	41

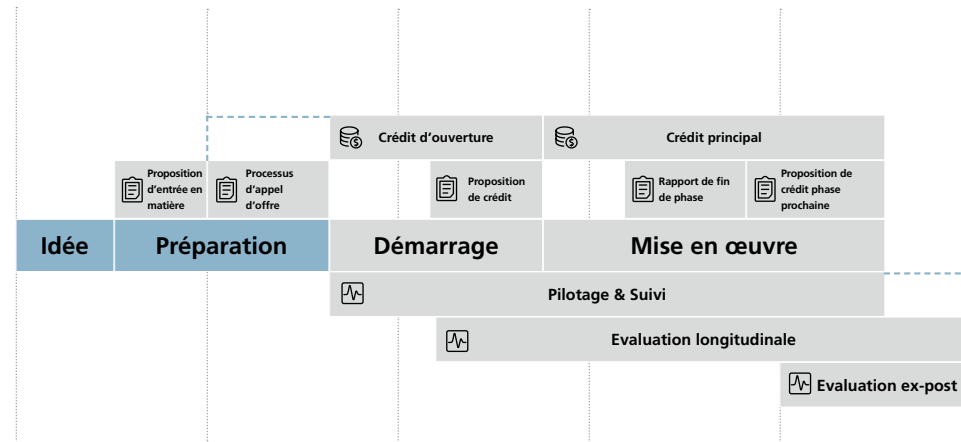
Pilotage et suivi	43
5.1 Quels sont les mécanismes de pilotage et de mise en place possibles pour les projets DSM? Dans quelle mesure le BUCO doit-il s'impliquer pendant la mise en œuvre?	44
5.2 Comment gérer la gestion adaptative dans les projets DSM? Quelle flexibilité pour les différentes parties du budget? Quelle est la flexibilité du cadre logique?	45
5.3 Que faut-il prendre en considération dans le suivi des projets de DSM?	47
5.4 Quel type de gestion des connaissances est attendu de la part d'un projet DSM? Quel est le rôle de la DDC dans la gestion des connaissances?	50
Évaluation	51
6.1 Que faut-il considérer pour l'évaluation des projets DSM?	52
Rapport de fin de phase et phase de suivi	54
7.1 Qu'est-ce qui est nécessaire pour la planification de la phase suivante?	55
Glossaire	56
Source des images	57
Annexes	58
Annexe 1 : Option de dialogue pour le processus d'appel d'offres	58
Annexe 2 : Approche Développement des Systèmes de Marché (DSM) – une brève introduction	60



GESTION DE PROJETS DSM

**IDÉE DU
PROJET
ET
PRÉPARATION**

1



Au commencement de chaque projet, il y a l'idée de ce projet. Les collaborateurs concernés de la DDC doivent convaincre les différents niveaux hiérarchiques de l'importance, de la viabilité, de la pertinence, etc. de cette nouvelle idée. Des analyses préliminaires, collecte de preuves et expériences antérieures sont parfois nécessaires pour étayer la viabilité de l'idée du projet. Les travaux préparatoires conduisent à l'élaboration de la proposition d'entrée en matière ([→ se référer à la section 2: Entrée en matière](#)).

1.1 Comment savoir si une approche de systèmes de marché est la bonne voie à suivre ?

Considérations générales

Les approches fondées sur les systèmes de marché sont efficaces dans les situations où les moyens d'existence des populations pauvres et marginalisées dépendent des **marchés**^[4]. Au lieu de soutenir directement ces personnes, en leur distribuant des intrants ou en les formant par exemple, le DSM se concentre sur la modification des incitations et du comportement des entreprises et des autres acteurs du marché – publics, privés, formels, informels – afin d'assurer un changement durable et à grande échelle qui soit bénéfique à long terme. Le DSM est une approche catalytique qui a le potentiel d'atteindre un grand nombre de personnes de manière durable. Les projets existants ont prouvé que l'approche peut offrir un bon rapport coûts-bénéfices comparé à d'autres approches et ses principes vont au-delà des secteurs traditionnels et sont pertinents pour les services de base tels que l'éducation et la santé. La haute direction de la DDC a renouvelé son engagement envers le DSM dans sa réponse à direction sur l'évaluation de la performance de la DDC dans le développement des systèmes de marché dans l'agriculture 2013-2019 et a demandé aux BUCO de donner la priorité aux approches de DSM. Le DSM ne vise pas à soulager immédiatement la souffrance humaine. C'est pourquoi, en fonction de la population cible, le DSM seul ne pourra pas aboutir à des résultats tangibles pour un groupe cible dans les délais d'un projet. C'est généralement le cas lorsqu'il s'agit de cibler des groupes ou des personnes très pauvres et défavorisés/marginalisés dans des zones économiquement sous-développées, c'est-à-dire des personnes qui ont du mal à accéder aux marchés. Dans ce cas, on peut prévoir des interventions dans le cadre du projet, comme par exemple, fourniture directe de formation professionnelle aux très pauvres, transfert d'actifs aux plus démunis, pour permettre à ces personnes de s'engager sur un marché (marchés du travail, des produits ou des services).

Conseils sur les bonnes pratiques

Pour la préparation d'un projet et pour pouvoir décider si une approche DSM est appropriée, il faut répondre aux questions suivantes :

- Que savons-nous déjà du contexte ?
- Qui est le groupe cible visé ?
- Quels autres acteurs pertinents sont actifs dans les domaines respectifs ?
- Est-ce que les approches de travail dominantes des autres acteurs permettront l'utilisation d'une approche systémique ?
- Quelles sont les priorités nationales pertinentes ?
- Quelles sont les activités pertinentes des autres donateurs ?
- Où puis-je trouver de l'aide chez la DDC pour le processus ?

Voix du terrain

- Le DSM n'est pas un dogme, mais une perspective d'analyse et un ensemble de principes et d'outils de travail. Il est important de comprendre les possibilités et les limites de l'approche.

Autres ressources

- Le BEAM Exchange fournit une [introduction générale aux approches des systèmes de marché](#), ainsi que [des conseils pratiques et des ressources](#). Le BEAM Exchange fournit également des preuves des résultats obtenus par les programmes qui utilisent l'approche de développement des systèmes de marché. Le shareweb du réseau IED présente [l'approche DSM](#) et celle de la DDC en matière de développement des systèmes de marché. Essayez également [l'option de recherche](#) du shareweb IED.

1.2 Comment s'assurer que les projets DSM contribuent à des processus de changement plus larges au niveau de l'OCS, au niveau d'autres acteurs du développement et d'autres processus de changement nationaux ?

Considérations générales

Les interventions basées sur des projets ne suffisent souvent pas à elles seules à conduire à un changement sectoriel et transformationnel – elles doivent travailler avec d'autres projets et d'autres initiatives gouvernementales pour créer des synergies pouvant conduire à la transformation. Il existe également des risques liés à l'économie politique au sens large et à des facteurs externes qu'il n'est pas toujours possible de gérer au niveau individuel du projet. Les projets DSM devraient donc être liés à d'autres initiatives de changement, à la fois par d'autres acteurs du développement et par des acteurs nationaux. En outre, ils doivent être en mesure de se connecter aux initiatives de changement de politique en cours et au dialogue politique. Le BUCO peut utiliser le projet et sa base d'informations pour renforcer le dialogue politique. Cependant, les limites de l'influence du projet doivent être clairement définies.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Dans le cadre de la conception et de l'ajustement continu des projets DSM, une cartographie des autres projets et programmes nationaux d'autres donateurs ayant des objectifs similaires doit être effectuée. Cela aidera à tracer les limites de l'influence du projet DSM et montrera également comment le projet DSM complétera les autres programmes et les autres projets. La coordination et la cartographie devraient également permettre un dialogue bien informé avec le gouvernement et d'autres partenaires au développement pour développer et exploiter des synergies.
- Incorporez une évaluation des risques plus détaillée et mettez régulièrement à jour ce qui se passe lorsque les projets ne fonctionnent pas bien ensemble et soyez prêt à vous retirer des projets quand cela n'est pas susceptible de se produire.
- Accroissez le degré de cofinancement des activités de DSM et accroissez leur intégration dans des projets plus vastes lorsque cela est possible.
- Travaillez plus explicitement avec des partenaires capables d'influencer et d'influer sur des changements et réformes politiques liés au marché.
- Utilisez les informations et les preuves basées sur les projets pour alimenter le programme de plaidoyer politique et de réforme de du BUCO pouvant potentiellement renforcer davantage l'impact des projets DSM.
- Identifiez les contributions possibles au changement de politique et soutenez le changement des réformes et ajoutez-les au cadre de résultats du projet DSM.

1.3 Quelles sont les exigences relatives à la gestion des projets DSM ?

Considérations générales

Les personnes de la DDC qui gèrent les portefeuilles de projets DSM (OPM) doivent bien connaître l'approche. Ils doivent comprendre comment fonctionne le DSM, ce que l'on peut accomplir et en quoi le DSM diffère des autres approches. Cela comprend la connaissance de la **facilitation** et de la **gestion adaptative**. Ils doivent comprendre l'importance de la gestion adaptative tant pour la gestion des projets que pour la gestion au niveau du BUCO. Le DSM utilise une terminologie particulière que le personnel de la DDC chargé de la gestion de ces projets doit connaître. Pour certains membres du personnel, la collaboration avec le secteur privé est également une idée nouvelle et les principes et bonnes pratiques à cet égard doivent être compris.

Le personnel du BUCO, en plus du personnel directement impliqué dans la gestion du projet, doit comprendre les principes de base de l'approche et les différences par rapport aux autres approches afin de pouvoir participer aux discussions et échanger des expériences. L'expérience montre que les responsables opérationnels, les responsables de la coopération et les responsables de secteur peuvent profiter des visites sur le terrain et des visites dans les entreprises pour découvrir leurs réalités.

Il y a un danger que la spécificité de l'approche mène à une séparation entre des personnes qui connaissent l'approche et des personnes qui ne la comprennent pas.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Les OPM devraient suivre une formation d'une ou deux semaines sur le DSM. En outre, ils devraient également être exposés aux projets existants et à d'autres BUCO qui ont acquis de l'expérience dans la gestion des projets DSM (voir la section 3.3 Que faut-il envisager en ce qui concerne le renforcement des capacités du DSM ?)
- Organisez des visites sur le terrain et des visites d'entreprises pour l'ensemble du personnel, y compris pour les responsables hiérarchiques, le chef de la coopération et les responsables de secteur.
- Engagez-vous activement dans les communautés de pratiques et dans l'apprentissage (en équipe, en pair) avec le personnel de la DDC des divers BUCO, car il existe de nombreux exemples positifs et de leçons disponibles.
- Atteignez activement les collègues qui ne participent pas directement à la gestion des projets DSM pour leur expliquer ce que vous faites et pourquoi.

Voix du terrain

- Il y a eu de bonnes expériences avec la budgétisation séparée pour un mandat d'appui du BUCO parallèlement à la mise en œuvre du projet si le personnel de BUCO est nouveau dans cette approche.
- Il existe parfois des divergences d'idées et de définitions au sujet du DSM entre le BUCO et le bureau central et cela affecte la façon dont les projets DSM sont gérés en termes de conceptualisation, documentation, communication et pilotage. Il faudrait parvenir à une compréhension similaire entre le bureau central, le BUCO et les organisations de mise en œuvre.
- Au-delà des contacts personnels, il est important de faire partie d'un bon réseau d'apprentissage tout comme le réseau IED.

Autres ressources

BEAM maintient [une page avec les événements et les formations](#) organisées sur le DSM. Le [réseau IED](#), ses événements « face-to-face » et le [BEAM Exchange](#) sont de bons endroits pour s'impliquer activement et établir des contacts avec d'autres professionnels du DSM à l'intérieur et à l'extérieur de la DDC.

1.4 Comment les programmes de DSM s'intègrent-ils dans la gestion du cycle des projets de la DDC ?

Considérations générales

La gestion du cycle des projets (PCM) de la DDC est généralement adaptée aux programmes de DSM. Toutefois, il est nécessaire de connaître certaines spécificités des programmes DSM. Le contexte dans lequel s'inscrivent les projets de DSM est **complexe** et dynamique. Il n'est pas possible d'analyser ce contexte en une courte phase de préparation et proposer une conception de projet et une proposition de crédit pour une mise en œuvre sur plusieurs années. Seule une image générale peut être esquissée au début de la mise en œuvre du projet. Les activités détaillées doivent être planifiées de manière adaptative pendant la mise en œuvre. Pour avoir une première compréhension du système et des contraintes majeures, il est recommandé de commencer par une phase de démarrage qui se concentre sur l'analyse du contexte et sur la conception (voir Section 3 Phase de démarrage). La phase de démarrage est financée par un crédit d'ouverture. Même après une phase initiale, il y a encore beaucoup d'inconnues et les choses peuvent changer et c'est pourquoi la gestion adaptative des programmes est essentielle pour mener à bien les projets de DSM. Le personnel de la DDC est encouragé à entrer en contact avec des collègues qui ont déjà une expérience pertinente (pour le personnel de la DDC : d'autres membres du réseau IED peuvent être contactés par la base de données de contacts sur le shareweb IED).

Conseils sur les bonnes pratiques

- Financez la préparation du projet ET une phase de démarrage avec un crédit d'ouverture.
- Pendant la phase de démarrage, l'organisation de mise en œuvre élaborera un document de projet avec un portefeuille initial d'interventions et un cadre logique qui pourra être utilisé comme base pour la proposition de crédit.

Voix du terrain

- La phase de démarrage permet au BUCO de clarifier l'approche stratégique du projet et la composition de l'équipe.

1.5 Quel type de préparation est nécessaire ? Qui participe à la préparation ? Combien de temps faut-il prévoir pour la préparation ?

Considérations générales

Une fois qu'il a été décidé qu'une approche fondée sur les systèmes de marché est la bonne voie à suivre, la phase de préparation doit établir les bases pour la proposition d'entrée en matière. La phase de préparation devrait impliquer tous les membres du personnel qui vont participer à la gestion du projet afin qu'ils puissent améliorer leur compréhension du contexte car ceci est important lorsqu'ils discuteront plus tard des interventions avec l'organisation en charge de la mise en œuvre.

Une étude de faisabilité devrait être menée et fournir les éléments clés pour une proposition d'entrée en matière et pour le dossier de l'appel d'offres.

Dans le cadre de la préparation, en particulier dans les contextes où il s'agit d'une nouvelle approche, la DDC doit sensibiliser les principales parties prenantes, y compris le gouvernement partenaire et autres donateurs à cette approche et gérer les attentes des autres intervenants. Une approche fondée sur les systèmes de marché est différente des autres travaux de développement. Les résultats sont générés plus lentement, ce qui éventuellement peut être un problème si par exemple le gouvernement partenaire insiste pour obtenir des résultats rapides. Il n'y a pas de règle absolue sur le temps de préparation. Si l'approche est nouvelle pour un BUCO, il faut prévoir suffisamment de temps, car le personnel de BUCO doit se renseigner sur l'approche. Sur la base de l'expérience acquise, le temps minimum en partant de zéro comprend un travail de préparation de 1 à 2 mois, s'ajoute l'élaboration de la proposition d'entrée en matière, du dossier d'appel d'offres, une procédure de 6 à 7 mois. Ainsi, si tout se passe bien, 9 mois est le temps minimum à calculer jusqu'à ce que la phase de démarrage puisse commencer.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Une étude de faisabilité comprenant les éléments suivants doit être réalisée :
- Une analyse du contexte afin de comprendre le contexte dans lequel le projet sera mis en œuvre, y compris son économie politique.
- Dans les contextes fragiles et touchés par des conflits, il faut identifier les causes et les facteurs de fragilité et de conflit ainsi que la dynamique des conflits afin que le projet puisse contribuer au mieux à réduire la fragilité.
- Une première évaluation des marchés/**secteurs** potentiels qui présente un potentiel de croissance pour les groupes cibles, y compris une analyse des parties prenantes, les premières indications des contraintes et des défaillances du marché qui entravent la croissance inclusive, et les opportunités sur lesquelles se fondent les premières idées ou les premiers éléments des stratégies d'intervention.
- A partir de ces études préliminaires, élaborer un premier cadre stratégique. Ce cadre constituera la base de l'ensemble du projet. Il faudra également définir les objectifs et résultats préliminaires du projet. Il est important que le cadre stratégique initial mette clairement l'accent sur le changement systémique, toutefois, les domaines précis du changement devraient être laissés ouverts à ce stade.



Voix du terrain

- L'étude de faisabilité peut inclure une évaluation des organisations partenaires locales potentielles pour ce qui est de leur compréhension des systèmes de marché – bien que cela ne devrait pas biaiser la sélection des offres qu'incluent l'une ou l'autre de ces organisations.
- C'est souvent un défi car les approches des systèmes de marché ne sont pas encore bien connues dans certains pays. Pour permettre une discussion avec des partenaires potentiels ainsi qu'avec d'autres donateurs, la DDC peut utiliser des études de cas de projets réussis et existants. Ces études sont la base pour susciter l'intérêt de cette approche et inciter les partenaires à collaborer aux projets de DSM.
- Parfois, il n'est pas facile d'expliquer des projets DSM aux gouvernements partenaires, surtout s'ils sont habitués à des projets fournissant des fonds directement aux pauvres. La DDC doit être claire sur ce que sont les approches systémiques afin de les rendre intéressantes pour les gouvernements partenaires. L'aspect de la durabilité est donc essentiel. L'expression « développement des systèmes de marché » semble mieux résonner chez les partenaires publics et privés que « M4P ». Le terme semble être plus accrocheur aussi en ce qui concerne le fait d'être « systémique ».
- Dans les situations où des approches axées sur le marché peuvent ne pas être appréciées par les homologues locaux, la DDC et les organisations de mise en œuvre peuvent organiser des discussions sur la portée, l'impact et la durabilité des projets plutôt que sur les approches « axées sur le marché » par rapport à d'autres approches. Dans ces cas, l'accent sera mis sur ce que la DDC prévoit de réaliser plutôt que sur la manière dont la DDC planifie pour y parvenir, afin de faciliter les discussions. Il est également important de surmonter les idées fausses courantes comme par exemple que le DSM soutient directement l'entreprise d'une personne ou subventionne les entreprises en général.



Autres ressources

- Pour vous aider à élaborer le cadre stratégique initial, BEAM fournit des [orientations sur la stratégie](#).
- BEAM fournit des [extraits d'étude de cas](#) qui présentent des programmes sélectionnés de DSM ainsi qu'un grand nombre d'études de cas dans sa bibliothèque de ressources. L'[option de recherche](#) du shareweb IED propose une [liste de projets pertinents](#) de la DDC (lien accessible uniquement depuis le réseau DFAE).
- [Le réseau conflit et droits de l'homme](#) sur le shareweb de la DDC fournit des informations et des conseils pour la gestion de programmes sensibles aux conflits.

1.6 Quelles décisions prendre pendant la phase de préparation ?



Considérations générales

Le projet ne doit pas être surdéfini pendant la phase de préparation. La majeure partie de l'analyse et des interactions initiales avec les partenaires potentiels du marché n'a lieu que pendant la phase de démarrage (il doit y avoir suffisamment « d'espace » pour prendre les décisions les plus importantes relatives à la conception pendant la phase de démarrage avec l'organisation de mise en œuvre).

Dans le même temps, l'ouverture et la flexibilité des systèmes de marché ne doivent pas servir d'excuse pour ne pas concrétiser les objectifs de la DDC. Des objectifs clairs et étapes clés doivent être définis tout en laissant « ouverte » la manière d'y arriver.

La durée de la phase initiale est une décision importante et cela dépend de la connaissance des marchés déjà disponible à la DDC. Il ne s'agit pas seulement d'une connaissance analytique, mais aussi de savoir si quelque chose a déjà été essayé – connaissance de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Cela dépend aussi du dynamisme de ce marché, c'est-à-dire de la rapidité avec laquelle cette connaissance est dépassée. Moins vous en savez sur un marché et plus il est dynamique, plus la phase de démarrage doit être longue pour établir une base solide d'un projet.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Pendant la préparation avec vos collègues, vous allez devoir prendre les décisions suivantes :
 - **Objectifs** : En fonction de la compréhension du contexte et du cadre stratégique initial, déterminez quels sont vos objectifs et pourquoi ceux-ci sont pertinents pour le BUCO. Les objectifs doivent être clairs mais vastes au départ, car ils seront concrétisés à la phase de démarrage dès le début. Les étapes détaillées pour atteindre les objectifs doivent être laissées ouvertes à l'organisation de mise en œuvre.
 - **Groupes cibles** : définissez le groupe cible en incluant les spécifications concernant des groupes cibles plus spécifiques tels que les jeunes, les femmes, etc.
 - **Questions transversales** : Décidez des questions transversales telles que l'inclusivité, l'égalité des genres, l'environnement, la résilience climatique, la sensibilité aux conflits, la bonne gouvernance, etc. que le projet devrait inclure. Les questions transversales sélectionnées doivent être reflétées dans les objectifs, les cadres de résultats et les rapports des nouveaux projets DMS. Sachez cependant qu'un seul projet ne peut pas tout faire. Les interventions ne doivent pas causer, contribuer, maintenir ou promouvoir des impacts négatifs dans les domaines des droits de l'homme, de l'inclusivité, de l'égalité des sexes, de l'environnement et de la résilience climatique.
 - **Zone du projet** : Définissez les zones géographiques dans lesquelles le projet sera mis en œuvre. Déterminez si la mise en œuvre du projet doit se faire dans les domaines d'intervention de la DDC ou si elle peut aussi intervenir dans d'autres domaines importants pour les systèmes de marché concernés.
 - **Budget** : A ce stade, seul le budget de la phase de démarrage doit être fixé. Le budget de mise en œuvre peut être indicatif et affiné au cours de la phase de démarrage et de l'élaboration du document de projet et de la proposition de crédit. Le budget global doit être réaliste pour atteindre les objectifs fixés, mais il ne doit pas exercer de pression sur le projet pour que l'argent soit dépensé. En plus du budget du projet, une partie de celui-ci peut être utilisé à l'appui du BUCO, en particulier s'il n'y a pas d'expérience dans le domaine de la gestion de projet DSM.

- Mise en place du projet : il existe différentes options pour mettre en place un projet, par exemple avoir un consortium qui met en œuvre l'ensemble du projet ou diviser le projet en deux lots, l'un pour la mise en œuvre et l'autre pour le « backstopping » de l'organisation de mise en œuvre. Les avantages et les inconvénients de chaque option doivent être considérés selon le contexte donné (voir les voix du terrain pour les avantages/inconvénients – ci-dessous).
- Durée de la phase de démarrage : la durée de cette phase doit être adaptée au dynamisme et connaissances du contexte ([→ voir Section 3 Phase de démarrage](#)). Il n'y a pas de règle absolue quant à sa durée, mais en règle générale, 12 mois se sont révélés être une bonne durée. Vous devez tenir compte de la saisonnalité des produits du secteur choisi (le cas échéant).
- Durée du projet : durée totale du projet (nombre de phases et nombre d'années par phase).
- Évaluation : le type d'évaluation prévu pour le projet doit être défini avant le début du projet, particulièrement si une comparaison avant-après est souhaitée ([→ voir section 6 Évaluation](#)). Si une évaluation longitudinale est prévue, le mandat d'évaluation doit être soumis en même temps ou peu après la mise en œuvre du mandat principal.
- Les phases de démarrage sont généralement financées par des crédits d'ouverture. Les crédits d'ouverture sont limités à 18 mois. Il y a toutefois la possibilité de prolonger ce délai.



Voix du terrain

- La sélection des questions transversales à inclure dans le projet peut potentiellement avoir une influence sur la manière dont le projet est conçu et comment les secteurs d'intervention sont sélectionnés. Le choix de ces questions devrait être mûrement réfléchi et les effets potentiels sur la conception et la mise en œuvre des projets évalués.
- Il existe un large consensus sur le fait que le DSM ne peut pas être planifié en détail. C'est pourquoi une phase de démarrage trop longue, telle que 18 mois par exemple, n'est pas réaliste. En même temps, il y a aussi l'opinion que le fait d'avoir suffisamment de temps pour effectuer des analyses exhaustives et conduire un premier essai de l'intervention à la phase initiale aiderait à élaborer une proposition de crédit plus solide et de meilleure qualité, c'est pourquoi certains projets ont une phase de démarrage de 18 mois.
- Si l'équipe de mise en œuvre est nouvelle à l'approche DSM, la phase de démarrage doit tenir compte du temps nécessaire pour former l'équipe. Une combinaison de formation et d'encadrement en milieu de travail est conseillée pour permettre à l'équipe de commencer tôt l'analyse et les premières interventions expérimentales ([→ voir aussi la section 3.3 Que faut-il envisager en ce qui concerne le renforcement des capacités du DSM ?](#)).
- Si la mise en œuvre et l'appui sont soumis à un appel d'offre par lots séparés, les organisations locales ont de plus grandes chances de faire une offre pour la partie de la mise en œuvre, car elles n'ont pas nécessairement besoin du même niveau d'expérience en matière de DSM. D'autre part, il y a un risque que l'organisation de mise en œuvre et le « backstopper » ne s'entendent pas, car ils ne se sont pas « choisis », ce qui pourrait mettre en péril l'ensemble du projet.
- Étant donné que les projets de DSM peuvent prendre plus de temps à produire des résultats, il faut envisager de planifier la première phase pour 4 voire même 5 ans.



Autres ressources

Des directives distinctes sont disponibles afin de cibler des groupes cibles en particulier par le biais du DSM, voir par exemple le guide de la DDC : [Intégrer l'autonomisation économique des femmes dans le développement des systèmes de marchés inclusifs](#).

1.7 Un appui extérieur est-il nécessaire pour la préparation ? Que considérer lorsqu'on mandate un consultant pour la préparation ?



Considérations générales

Un consultant externe peut être très utile pour appuyer le BUCO dans toutes les phases de la gestion d'un processus DSM ou juste pour certaines tâches spécifiques comme la réalisation de l'étude de faisabilité ou d'autres évaluations. La décision de faire appel à un consultant externe pour appuyer le BUCO dépend de sa situation. Deux considérations sont importantes : y a-t-il suffisamment de temps disponible pour recueillir les informations par le personnel et la capacité du personnel du BUCO à concevoir un projet DSM.

Un consultant ne devrait cependant pas effectuer tout le travail des membres du personnel du BUCO, car ceux-ci doivent aussi développer leur compréhension de l'approche et du contexte. Lorsqu'un consultant est engagé, les membres du personnel responsables du BUCO doivent encore être étroitement impliqués. Ils doivent acquérir une bonne connaissance du contexte et se familiariser avec le DSM. Cela leur permettra d'être impliqués de manière significative dans la mise en œuvre du projet ainsi que de sa conduite.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Si vous faites appel à un consultant externe / « backstopper » faites-le dès le début de la phase de préparation afin que les études et la proposition de projet qui en résultent soient cohérentes pour le BUCO et le consultant.
- Évitez tout conflit d'intérêts ; rappelez au consultant que lui et son organisation sont naturellement exclus du processus d'appel d'offres pour la mise en œuvre du projet.



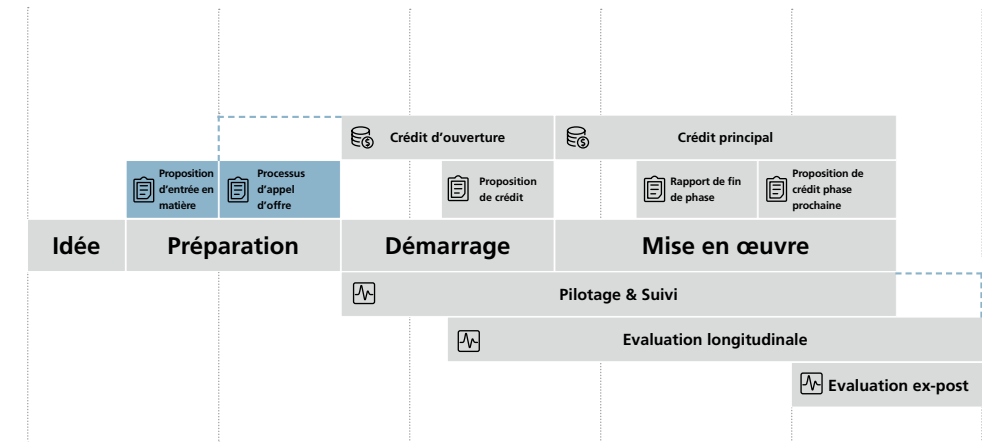
Voix du terrain

- Le risque de faire appel à un consultant externe pour réaliser une étude de faisabilité ou une analyse de contexte est qu'il apporte souvent sa propre opinion et ses expériences, particulièrement s'il est un expert technique dans un certain secteur. Ainsi, ses recommandations sont parfois basées sur des expériences individuelles plutôt que sur l'analyse du marché. Par conséquent, l'équipe BUCO devrait être suffisamment informée pour prendre du recul et examiner les recommandations de manière critique.
- Si un consultant est engagé au cours de la préparation, il peut apporter un soutien supplémentaire au BUCO pendant la phase de démarrage et de mise en œuvre du projet à titre d'appui technique, en particulier s'il n'y a pas beaucoup d'expérience. Certains BUCO trouvent utile que le backstopper remette en question la position de la DDC pour stimuler la discussion interne.



GESTION DE PROJETS DSM

ENTRÉE EN MATIÈRE ET PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES



L'idée de projet devient formelle avec la proposition d'entrée en matière. L'approbation de la proposition d'entrée en matière fournit au BUCO un soutien (la direction appuie cette idée), du temps (pour résoudre les questions en suspens, mettre en œuvre une phase de démarrage et élaborer un document de projet) et des ressources. Une fois que la proposition d'entrée en matière avec le crédit d'ouverture pour la phase de démarrage est approuvée, la sélection de l'organisation de mise en œuvre ou du consortium peut commencer. Le processus d'appel d'offres comprend l'élaboration et la publication du dossier d'appel d'offres, la sélection de l'organisation de mise en œuvre selon des critères établis et l'engagement de l'organisation de mise en œuvre.

2.1 Quelle est la répartition des rôles entre le bureau central de la DDC et le BUCO dans le processus d'appel d'offres et de sélection ?

📄 Considérations générales

Un représentant du bureau central dans l'évaluation des offres est obligatoire (directives de la DDC). Le bureau central doit donc être impliqué suffisamment tôt et être informé des résultats des travaux de préparation.

👍 Conseils sur les bonnes pratiques

- Le bureau central fournit un soutien stratégique et aide au travail administratif du PCM, le BUCO se concentre sur le contenu et est responsable du processus.
- Le centre de Compétences des Contrats et Achats du bureau central soutient le processus là où c'est nécessaire.
- Entamez le dialogue avec le bureau central dès la phase de préparation afin de développer une compréhension commune du contexte et des objectifs. Le responsable de projet (desk officer) au bureau central doit être tenu au courant de la préparation et des conclusions.
- Pendant la préparation, contactez des collègues et pairs qui ont de l'expérience dans la gestion de projets DSM pour mettre à profit leurs leçons et recommandations.



Voix du terrain

- Les responsables de projet (desk officer) sont d'importants alliés pour défendre la proposition de projet au sein des comités opérationnels.
- Une répartition imprécise des rôles, tant au sein du BUCO, qu'entre le bureau central et le BUCO, peut entraîner des retards considérables dans le processus d'appel d'offres.

2.2 Que doit-il y avoir dans une proposition d'entrée en matière ? Dans quelle mesure le contenu doit-il être concret ?



Considérations générales

Les documents d'approbation (proposition d'entrée en matière et proposition de crédit) exigent un certain degré de spécificité quant aux activités que le projet va mettre en œuvre et aux résultats qu'il vise à atteindre. Toutefois, les incertitudes inhérentes aux DSM rendent difficile la définition précise de ce qui va être fait au niveau des activités pendant la mise en œuvre du projet. Certaines choses seront décidées une fois que l'équipe de projet sera immergée dans le contexte et qu'elle aura établi des relations avec les parties prenantes. Le contexte est dynamique et change, de sorte que certaines choses peuvent changer pendant la mise en œuvre. Cela est particulièrement vrai pour la proposition d'entrée, car l'analyse de fond du contexte et du marché ne sont effectués que pendant la phase de démarrage. De nombreux aspects de la conception du projet, y compris la sélection des systèmes de marché, les partenaires locaux et la définition de cibles réalisables dépendent des résultats de ces analyses. Par conséquent, les informations disponibles pour élaborer une proposition d'entrée en matière sont souvent limitées. Néanmoins, il y a suffisamment de travaux préparatoires à faire pour donner une idée claire de ce à quoi ressemblerait le projet et de ce qu'il est susceptible de réaliser ([voir également la section 1.5 Quelles décisions prendre pendant la phase de préparation ?](#)).

Les propositions d'entrée en matière décrivent comment les interventions sont planifiées pour fonctionner, étayées par des exemples de la façon dont elles ont fonctionné auparavant dans d'autres contextes où des approches similaires ont été utilisées. En outre, il est possible d'ajouter des rapports coûts-bénéfices basés sur des calculs préliminaires. Cela devrait suffire pour que la proposition d'entrée en matière soit approuvée.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Dans la proposition d'entrée en matière, allez au-delà de la description théorique de l'approche DSM ; un cadre stratégique concret, les résultats escomptés du projet, quelques indications sur les secteurs potentiels, les contraintes et l'intention des interventions doivent être inclus.
- En général, ne définissez pas des interventions et des activités concrètes avant la phase de démarrage. A titre d'exemple, une proposition d'entrée en matière pourrait contenir des références d'interventions typiques de DSM dans d'autres projets existants.



Voix du terrain

- Il y a parfois des divergences entre ce que les comités opérationnels veulent voir dans les propositions d'entrée en matière et le niveau de spécificité que permet le DSM. Les cadres supérieurs hésitent parfois à approuver les propositions d'entrée en matière, car ils ont le sentiment de signer un chèque en blanc. Il est donc important d'être très clair sur l'approche choisie, et sur le processus permettant de créer plus de certitude et de communiquer rapidement avec les membres du comité des opérations pour s'assurer que les réponses à leurs questions feront partie de la proposition d'entrée. Les propositions d'entrée en matière peuvent également se référer à d'autres projets pour lesquels l'approche a déjà été appliquée avec succès.

2.3 Quelles sont les différentes options pour les appels d'offres ?



Considérations générales

Il existe différentes possibilités pour lancer un appel d'offres à la DDC :

- Processus d'appel d'offres « ouvert » : le dossier d'appel d'offres est spécifique, définissant les interventions et les objectifs ; le soumissionnaire est sélectionné sur la base de la meilleure offre en fonction d'un certain nombre de critères prédéfinis.
- Processus d'appel d'offres « sélectif » : identique à celle décrite ci-dessus, mais la Manifestation d'Intérêt (« MI ») précède l'offre technique. Seuls les soumissionnaires présélectionnés sur la base de la MI sont invités à soumettre une offre technique.
- Processus d'appel d'offres ouvert/sélectif avec dialogue : à la suite d'un appel d'offres ouvert ou sélectif, un petit nombre de soumissionnaires est invité à dialoguer. Les offres techniques finales sont élaborées dans le cadre d'un dialogue entre la DDC et chaque soumissionnaire ; les soumissionnaires sont rémunérés pour le temps investi dans l'élaboration de la proposition technique. A la fin, le soumissionnaire ayant la meilleure offre technique issue du dialogue est sélectionné ([voir Annexe 1 : Option de dialogue pour le processus d'appel d'offres](#)).

Une voie intermédiaire entre l'appel d'offres ouvert/sélectif et l'option avec dialogue consiste à inviter les soumissionnaires à élaborer une offre alternative en suivant leurs propres idées sur la manière dont ils pourraient atteindre les objectifs visés. Des alternatives sont soumises en plus d'une offre conforme aux exigences du dossier d'appel d'offres.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Bien que le processus d'appel d'offres sélectif nécessite plus de temps, c'est la meilleure option. Il permet de présélectionner les soumissionnaires qui comprennent et ont une expérience de l'approche du DSM.
- En plus des documents soumis par les soumissionnaires, invitez les meilleurs soumissionnaires à présenter leur proposition en personne et à interagir directement avec le comité de sélection.



Voix du terrain

- L'option du dialogue n'a pas encore été largement utilisée. Elle semble pourtant bien s'adapter à l'approche du DSM car les projets commencent généralement par des idées très générales et se concrétisent avec le temps sur la base d'une meilleure connaissance du système de marché.
- Le dialogue peut même déboucher sur un processus de planification participatif impliquant des experts externes et le personnel de la DDC.
- L'option du dialogue est toutefois le processus qui demande le plus de temps et de ressources et peut également s'avérer difficile pour ce qui est de traiter tous les soumissionnaires de la même manière.

2.4 Que faut-il prendre en considération lors de l'élaboration du dossier d'appel d'offres ?

Quelle doit être la spécificité du document d'appel d'offres ?



Considérations générales

Un équilibre entre spécificité et ouverture est important. Le dossier d'appel d'offres doit être suffisamment spécifique pour susciter une offre qui puisse répondre aux besoins et objectifs définis, mais suffisamment ouvert pour être flexible et encourager les soumissionnaires à présenter des propositions de projet innovantes.

Le document d'appel d'offres doit être spécifique au contexte et non pas générique ; les personnes qui rédigent le document d'appel d'offres doivent posséder suffisamment de connaissances locales. Les résultats des études préliminaires doivent être utilisés dans le dossier d'appel d'offres pour fournir des informations sur le contexte aux soumissionnaires potentiels.

Si la DDC entend renforcer la capacité des organisations locales à mettre en œuvre des projets de DSM, cela doit être clairement indiqué dans le document d'appel d'offres.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Lors de la rédaction du document d'appel d'offres, soyez clair sur le point qu'une approche DSM est demandée.
- Réflétez clairement dans le dossier d'appel d'offres les objectifs (impact, résultats) du projet, c'est-à-dire ce qui doit changer dans le système. Le soumissionnaire devra toutefois être en mesure de déterminer dans une large mesure de quelle façon le changement sera réalisé dans les délais impartis.
- Soyez aussi concret et précis que possible en ce qui concerne la description des contraintes et des stratégies d'intervention.
- Dans le document d'appel d'offres, vous pouvez définir les parties qui seront spécifiées comme « obligatoires » et à prévoir dans chaque offre, les parties qui seront facultatives ou qui pourront être suggérées par les soumissionnaires.
- Indiquez clairement ce que l'organisation de mise en œuvre doit faire pendant la phase de démarrage afin d'obtenir des résultats concrets nécessaires à l'élaboration du document de projet.

- Le renforcement des capacités des entités locales et des parties prenantes nationales doit être explicitement mentionné dans les appels d'offres, le cas échéant. De même, indiquez clairement si l'un des objectifs du projet devrait consister à faire progresser l'approche DSM dans le contexte du pays. Il est possible de planifier les ressources nécessaires et d'élaborer des critères de rendement.
- Dans le document d'appel d'offres, vous devez demander un système de contrôle conforme ou comparable à la norme pour la mesure des résultats du CDDE (Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise).
- Évitez autant que possible l'utilisation de l'argot DSM.



Voix du terrain

- Un document d'appel d'offres plus vague est positif dans le sens qu'il permet aux soumissionnaires de soumettre des idées novatrices, mais il doit aussi présenter une certaine spécificité afin d'obtenir des offres concrètes expliquant ce que les soumissionnaires ont l'intention de faire- et afin d'obtenir des offres comparables pouvant être évaluées de manière systématique. Plus le document d'appel d'offres sera élaboré avec soin sur la base d'études préliminaires, plus les offres seront appropriées.
- Le dossier d'appel d'offres doit inciter les soumissionnaires à approfondir autant que possible le contexte afin d'avoir une idée de leurs connaissances et expériences.
- Prévoyez suffisamment d'espace pour que les soumissionnaires puissent rédiger une bonne offre ; soyez attentifs aux délais, ne publiez pas les documents d'appel d'offres avant les vacances et donnez suffisamment de temps pour la préparation de l'offre.

2.5 Comment élaborer des critères de sélection pour les organisations de mise en œuvre ?

Quelles sont les caractéristiques d'une bonne organisation de mise en œuvre ?

Devrait-on faire appel à des consultants externes dans les comités de sélection ?



Considérations générales

Les critères de sélection doivent être conçus pour sélectionner des organisations ou des consortiums qui ont de l'expérience avec le DSM et qui peuvent démontrer suffisamment de connaissances et d'expérience sur le plan local. Cet équilibre entre les connaissances sur l'approche et les connaissances locales devrait se refléter dans les critères d'évaluation.

Dans le cas du DSM, les interventions peuvent changer dans les contextes dynamiques des marchés. Il faut accorder une attention particulière à la sélection de l'organisation de mise en œuvre ou consortium pour leur capacités et expériences pour analyser le contexte et adapter dynamiquement les interventions en fonction de l'apprentissage continu.

Il est essentiel de trouver la bonne organisation de mise en œuvre pour un projet DSM. Cela concerne à la fois l'organisation de mise en œuvre et le soutien qu'il peut apporter au projet et à l'équipe, y compris le chef d'équipe. L'équipe de mise en œuvre doit être en mesure de s'approprier le projet et entretenir de bonnes relations de travail avec les partenaires privés et publics. Pour réussir avec le DSM, l'équipe doit avoir un esprit ouvert et faire preuve de créativité. Pour pouvoir gérer un projet de façon adaptative, les compétences initiales de chaque membre de l'équipe sont moins importantes que la capacité globale de l'équipe à apprendre et à améliorer leurs capacités au travail en continu.

Les consultants externes peuvent être une aide précieuse au sein du comité de sélection. Il est toutefois important de s'assurer qu'aucun conflit d'intérêt ne se produise entre le consultant et l'organisation chargée de la mise en œuvre – il est donc nécessaire d'évaluer les liens potentiels.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Élaborez les critères de sélection pour le soumissionnaire en même temps que le dossier pour l'appel d'offres.
- Outre les critères généraux d'évaluation des projets, les éléments suivants sont importants à inclure dans les critères de sélection :
 - Expérience en DSM
 - Connaissances locales
 - Excellentes compétences en gestion de projet
 - Participation des ressources humaines locales à l'équipe de projet
 - Approche flexible et ouverte
 - Très bonnes capacités analytiques (capacité à analyser en permanence le contexte et les résultats et, à réorienter les activités si elles n'apportent pas les résultats escomptés)
 - État d'esprit entrepreneurial
 - Créativité
 - Existence de systèmes internes d'expertise et connaissances des systèmes de gestion DSM

- Bien que le chef d'équipe soit d'une importance capitale, faites attention à l'ensemble de l'équipe de gestion proposée par l'organisation de mise en œuvre. De plus, n'évaluez pas seulement l'équipe sur la base des CV mais également sur les processus organisationnels interne de formation, de mentorat et de coaching proposés par l'organisation de mise en œuvre.
- Assurez-vous que le personnel clé proposé par les soumissionnaires soient toujours disponible pour le début de la phase démarrage et la mise en œuvre du projet. Cela peut inclure l'obligation pour le personnel « clé » de signer une lettre de d'exclusivité et de disponibilité.
- Maintenez le processus de sélection court, si possible pas plus de 90 jours, pour vous assurer que les membres de l'équipe proposés par le soumissionnaire seront toujours disponibles.
- Dans les critères de sélection, remplacez le critère de « budget équilibré » par des considérations d'optimisation des ressources telles que le nombre de personnes touchées, la valeur actuelle nette créée, les relations coûts-bénéfices, le rapport coût-efficacité ou d'autres concepts d'optimisation des ressources adaptés aux objectifs spécifiques du projet.
- Si un consultant externe est impliqué dans le comité de sélection, vous pouvez décider s'il participe avec un droit de vote et un droit de parole, ou seulement un droit de parole.



Voix du terrain

- Une option pour garder le personnel clé disponible et engagé entre le moment où l'offre est soumise et la signature du contrat, est d'obliger les soumissionnaires à faire signer des lettres par chaque membre potentiel de l'équipe. Dans ces lettres, ils précisent la position qu'ils occuperaient, qu'ils sont au courant du calendrier de contractualisation et de mobilisation, qu'ils connaissent les conditions évoquées dans l'offre et qu'ils confirment accepter l'emploi dans ces conditions. Ces lettres sont adressées à la DDC, créant ainsi une obligation contractuelle entre les personnes et la DDC.
- Il est essentiel de trouver le juste équilibre entre les connaissances sur le DSM et les connaissances locales et/ou techniques dans le domaine d'intervention du projet. Par exemple, dans un projet axé sur le marché du travail, un expert en DSM qui n'a pas d'expérience dans ce domaine serait une sélection délicate. En même temps, l'embauche d'un expert technique sur les marchés du travail sans connaissance du DSM court le risque que cette personne fasse la promotion de ses solutions plutôt que de faciliter le changement.
- Souvent dans les offres reçues, les dépenses pour les experts constituent la partie la plus importante (parties 1 à 3 du modèle de budget SOR de la DDC). En même temps, la DDC s'efforce d'équilibrer les dépenses des experts et des fonds fiduciaires (partie 4). Les projets de DSM nécessitent pourtant de beaucoup de ressources humaines en mettant l'accent sur les activités de facilitation. L'équilibre entre les deux parties du budget doit être considéré à la lumière des interventions planifiées et de la valeur qu'elles sont censées créer.
- Trouver un consortium de mise en œuvre qui inclut un partenaire local qui a déjà des connaissances et de l'expérience dans un secteur donné peut lui donner une longueur d'avance et lui permettre d'obtenir des résultats plus rapidement. D'autre part, il existe un risque qu'il résiste au changement du secteur si la stratégie dans le secteur choisi ne fonctionne pas. Travailler avec une organisation de mise en œuvre local demande souvent plus de temps et de budget pour le renforcement des capacités.

Autres ressources

Vous trouverez de plus amples informations sur les évaluations de [l'optimisation des ressources](#) sur le site Web de BEAM. En outre, il convient de solliciter le soutien du point focal IED et de la division Assurance qualité de la DDC.

Le BEAM Exchange a élaboré un cadre de compétences en matière DSM qui rend compte de manière détaillée l'ensemble des connaissances, des compétences et des aptitudes que l'on trouve dans les équipes très performantes qui utilisent l'approche des systèmes de marché.

2.6 Dans quels cas les marchés devraient-ils déjà être énumérés dans le document d'appel d'offres et quand l'organisation de mise en œuvre devrait-elle être autorisée à suggérer des secteurs pendant la phase de démarrage ?

Considérations générales

- Le système de marché et la sélection du secteur dépendent des connaissances de la DDC du contexte et de la situation lors de l'appel d'offres. S'il y a de bonnes connaissances, la DDC peut affiner les systèmes de marché pour un projet. Ces considérations s'appuieront également sur les politiques sectorielles et les stratégies par pays de la DDC, ainsi que sur les stratégies et priorités nationales ou locales de développement.
- Du point de vue du DSM, la solution privilégiée est que la DDC et l'organisation de mise en œuvre choisissent ensemble le système de marché au cours de la phase de démarrage, sur la base des résultats des analyses de marché et des interactions initiales avec les acteurs du marché. L'expérience montre qu'il pourrait même être nécessaire de supprimer certains systèmes de marché ou d'en ajouter de nouveaux pendant la mise en œuvre. Les projets doivent donc rester en mesure de s'adapter aux nouvelles perspectives et aux nouveaux apprentissages ainsi qu'aux changements dans la dynamique des marchés.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Basez votre décision quant aux systèmes de marché à inclure dans l'appel d'offres autant que possible sur des études de marché. Si ces recherches ne sont pas disponibles au cours de la préparation, n'effectuez alors la sélection qu'au cours de la phase de démarrage après les analyses de marché appropriées.
- Si vous laissez le choix des systèmes de marché au soumissionnaire, vous devrez définir clairement les critères de sélection, y compris les questions transversales, ou les développer dès le début de la phase de démarrage avec l'organisation de mise en œuvre.
- Vous pouvez fournir une présélection des systèmes de marché dans le document d'appel d'offres parmi lesquels le soumissionnaire peut choisir.
- Pour choisir des systèmes de marché pour le DSM, il faut trouver un équilibre entre la pertinence, l'opportunité et la faisabilité (voir les ressources ci-dessous pour une explication de ces trois dimensions supplémentaires).

Voix du terrain

- Le choix conjoint d'un système de marché par la DDC et l'organisation de mise en œuvre crée un sentiment d'appropriation et de compréhension et fournit une base solide pour une bonne collaboration lors de la mise en œuvre.
- La possibilité de sélectionner des systèmes de marché pendant la phase de démarrage est d'avoir un panel d'experts sectoriels qui peut orienter le projet et le BUCO pour évaluer les analyses de secteur et la sélection de ceux-ci. Il est important de mettre en commun le changement systémique et l'expertise sectorielle.
- Si la sélection des systèmes de marché est laissée entièrement à l'organisation de mise en œuvre, elle peut aboutir à des choix surprenants. Certains systèmes de marché sélectionnés pourraient, par exemple, inclure des systèmes qui ne faisaient pas partie de l'étude préliminaire et pour lesquels le BUCO ne dispose que de peu de connaissances. Cela peut rendre difficile pour le personnel de la DDC de défendre la sélection pendant le processus d'approbation du projet. De plus, si la sélection des systèmes de marché est laissée aux soumissionnaires ou aux organisations de mise en œuvre, ils pourraient être enclins à choisir ceux qui sont plus proches de leurs compétences plutôt que d'offrir les meilleures opportunités au groupe cible.

Autres ressources

- Vous trouverez de plus amples informations sur la sélection des marchés dans le guide BEAM – [sélection des orientations sur la stratégie](#).

2.7 Quand peut-on négocier certains aspects des offres (p. ex. budget ou mise en place du projet)? Que faut-il prendre en considération dans le processus contractuel ?



Considérations générales

Les négociations avec les soumissionnaires ne peuvent avoir lieu qu'avant la sélection finale et si cela est explicitement mentionné dans le dossier d'appel d'offres. Ces négociations devraient inclure les soumissionnaires qui ont le potentiel de satisfaire les exigences de la DDC même s'il n'y en a qu'un seul. Une fois le contrat signé, aucune modification ne peut être apportée, c'est pourquoi il est important de finaliser l'offre en fonction des résultats des négociations avant la sélection finale.

Il est crucial d'inclure ou de consulter le personnel des finances de la DDC pendant les négociations et la passation de contrats.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Prévoyez suffisamment de temps pour la négociation et les contrats.
- Nous n'avons malheureusement pas de directives sur la façon de mener les négociations et les contrats. Ceci va au-delà des projets DSM, la DDC a besoin d'élaborer en interne de bonnes pratiques en la matière.



Voix du terrain

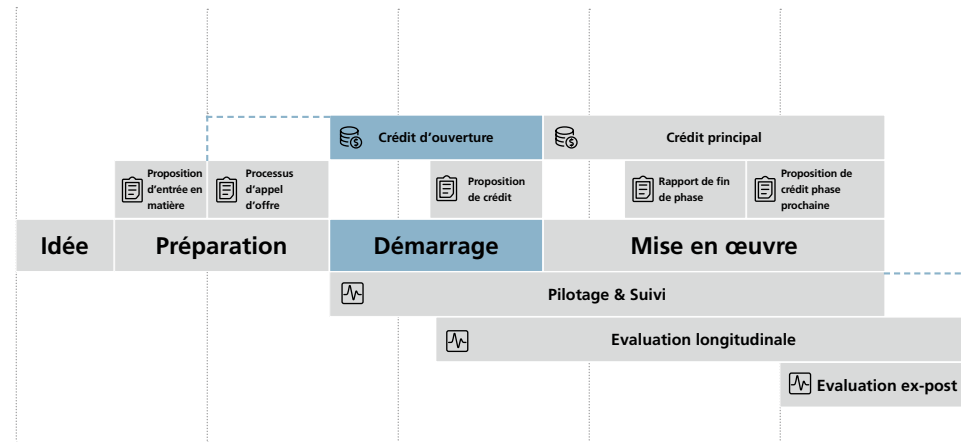
- Il y a un compromis dans la durée choisie du contrat avec l'organisation de mise en œuvre. Certains estiment qu'il est préférable d'avoir des durées de contrat plus courtes pour que la performance puisse être réévaluée plus souvent. Les organisations de mise en œuvre pourraient d'autre part ne pas investir dans des interventions systémiques à long terme si elles n'ont qu'un contrat de courte durée, mais pourraient se concentrer sur l'obtention de résultats à court terme afin de prolonger leur contrat.
- Dans le contrat, il doit être clair que si le partenaire ne livre pas ou n'adhère pas aux principes DSM, le contrat sera résilié. La DDC l'a déjà fait auparavant et, bien que ce ne soit pas une option préférée, celle-ci reste une des options afin de garantir l'efficacité des programmes.

GESTION DE PROJETS DSM

**PHASE DE
DÉMARRAGE**

3





Il est recommandé d'entreprendre un nouveau projet DSM avec une phase de démarrage, suivie de la phase de mise en œuvre proprement dite. Une phase de démarrage est une période au début d'un nouveau projet DSM au cours de laquelle l'équipe du projet est recrutée et les opérations sont mises en place. C'est aussi le moment où les principales analyses de contexte sont effectuées, où les marchés sont analysés, où les contraintes clés sont identifiées et où les analyses des parties prenantes sont faites.

3.1 A quoi peut-on s'attendre de la part de l'organisation de mise en œuvre pendant la phase de démarrage ? Quelles sont les activités typiques de la phase de démarrage ?

Considérations générales

L'objectif de la phase de démarrage est de mettre en place les opérations du projet, former l'équipe (si nécessaire) et ensuite effectuer des analyses de marché et de contexte et préparer un portefeuille initial des secteurs et des stratégies d'intervention qui sont décrits dans le document de projet. La phase démarrage devrait être une phase de « recherche et d'action ». La phase de démarrage doit se fonder sur une compréhension commune entre le BUCO et l'organisation de mise en œuvre sur les résultats escomptés de la phase, consignée dans un accord conjoint.

Les activités typiques de la phase de démarrage sont les diverses analyses du système de marché. La phase de démarrage ne devrait pas consister uniquement en une analyse, mais idéalement aussi en une recherche-action, c'est-à-dire que certaines interventions devraient déjà être testées pendant la phase de démarrage.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Soyez clair que vous accompagnerez étroitement l'organisation de mise en œuvre et l'équipe du projet tout au long du projet (→ voir 3.2 Quelle implication du BUCO durant la phase de démarrage ?)

- En cas de besoin, vous ou un consultant engagé par le BUCO pourra aider l'organisation de mise en œuvre à élaborer le document de projet pour la phase de démarrage afin de l'adapter aux besoins et aux buts de la DDC.
- Si la mise en œuvre et le backstopping (appui technique) sont des mandats distincts, veillez à ce que le backstopper assume une position de conseil stratégique et ne prenne pas le rôle de chef de projet car cela serait préjudiciable au renforcement des capacités des responsables locaux pour une application du DSM à long terme et au renforcement de leur rôle de facilitateur.
- La phase de démarrage comprend généralement des activités telles que (liste non exhaustive ou directive):
 - Mise en place du projet (installation du bureau, recrutement de l'équipe, etc.)
 - Formation de l'équipe, combinée à un coaching et un mentoring continu.
 - Élaboration d'un plan de travail pour la phase de démarrage avec des étapes clés et des résultats.
 - Élaboration et mise en place des processus de gestion des projets qui permettent l'apprentissage en continu et approche de gestion adaptative.
 - Réalisation de diverses analyses (contexte, marchés, partie prenantes) afin d'acquiescer une compréhension plus approfondie des systèmes de marché.
 - Pilotage des premières idées avec les partenaires pour tester leur faisabilité et en même temps évaluer la capacité et fiabilité des partenaires.
 - Développement et mise en place d'un système de suivi et de rapport.

Voix du terrain

- Il est conseillé de donner au projet un profil bas pendant la phase de démarrage. Il y a une tendance à promouvoir la phase de démarrage comme le début du projet ce qui augmente les attentes et rend difficile une analyse objective du projet. Cela entraînera des pressions de la part des ministères, des grandes entreprises et des chambres de commerce, entre autres.
- Dans le domaine du DSM, la conception du projet choisi pendant la phase de démarrage doit rester flexible pour s'adapter à l'environnement économique et aux possibilités d'innovation des entreprises dans les modèles économiques. La conception et la mise en œuvre ne peuvent donc pas être séparées. La phase de démarrage ne peut pas aboutir à un projet finalisé qui ne permet pas ensuite la mise en œuvre sans autres ajustements.
- Une combinaison de recherche et d'action réduit le risque qu'une phase de démarrage conduise à une « suranalyse » et à une « surplanification », ce qui se traduit par un plan détaillé et des difficultés à saisir les opportunités. Afin d'aider à déterminer plus clairement les interventions potentielles, le projet devrait également utiliser les informations provenant d'autres projets pour faire des estimations sur les rapports coûts/bénéfices afin de justifier les activités de planification. Il faut penser au-delà du cas spécifique du pays en question et comprendre ce qui a fonctionné ailleurs.
- A la fin de la phase de démarrage, la plus grande difficulté consiste à définir des lignes d'intervention concrètes et à définir clairement les produits et les résultats. La conception du cadre logique est la partie la plus délicate, car elle exige des objectifs quantitatifs et des indicateurs réalisables à fixer et à mettre en œuvre dans le cadre du programme sur une période de trois à quatre ans.
- Il est également essentiel pour les projets de trouver les bons partenaires avec lesquels travailler. Les partenaires ne devraient pas seulement provenir du secteur privé, mais aussi inclure différents niveaux du gouvernement et de l'administration. En ce qui concerne le secteur privé, il est important d'envisager de travailler avec de grandes entreprises pour s'assurer qu'un projet atteigne le plus grand nombre de personnes.

- En général les grandes entreprises ne reconnaissent pas le potentiel de marché dans les zones rurales avec des acteurs plus petits, seulement lorsqu'ils sont convaincus qu'ils peuvent avoir un impact beaucoup plus large.

Autres ressources

- BEAM fournit des conseils sur [l'analyse de marché](#) et le [développement des stratégies d'intervention](#).

3.2 Quelle implication du BUCO durant la phase de démarrage ?

Considérations générales

Le plus grand défi à relever pendant la phase démarrage est de mettre en place une nouvelle équipe dans un délai relativement court, de renforcer leurs capacités en matière de DSM et, en même temps, de fournir des analyses solides et des stratégies d'intervention en vue de la phase principale de mise en œuvre.

Il faut souvent beaucoup de temps pour qu'une équipe de mise en œuvre devienne opérationnelle. De plus, l'analyse des marchés et le développement d'une compréhension de base de leur fonctionnement, de leurs structures et de leur dynamique est une tâche qui prend du temps.

Il doit y avoir un équilibre entre la participation de l'OPM à la phase démarrage du processus et le fait de laisser suffisamment d'espace à l'organisation de mise en œuvre pour s'approprier le développement nécessaire et éviter la microgestion.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Tenez-vous au courant de ce qui se passe dans le projet. Communiquez avec le projet au moins toutes les deux semaines ou tous les mois et intervenez si les progrès ne sont pas satisfaisants. Séparez les aspects de gestion, stratégiques et opérationnels.
- Cherchez à avoir des contacts fréquents avec l'équipe de mise en œuvre et « accompagnez » le travail sur le terrain pour mieux comprendre le marché. Ne vous fiez pas uniquement aux rapports. Les autres membres du personnel du BUCO, qui ne sont pas directement impliqués dans l'OPM, et même des chefs de la coopération, devraient occasionnellement participer à des visites sur le terrain pour comprendre la réalité opérationnelle du projet.
- Gardez un œil sur la capacité du personnel et sur sa capacité à utiliser les principes du DSM car cela déterminera l'efficacité de l'équipe à produire des résultats.
- Impliquez-vous activement dans les discussions et la prise de décision, tel que dans la sélection du système de marché ou lorsque le projet peine à respecter les délais, par exemple en raison de difficultés à recruter du personnel compétent.

Voix du terrain

- Parfois les partenaires ont tendance à tenir la DDC à l'écart car ils ne considèrent pas que son rôle soit d'être étroitement impliquée dans la phase de démarrage. Il est important que le responsable de la mise en œuvre travaille à établir la confiance avec l'OPM – il doit être transparent et approcher ouvertement l'OPM s'il y a des problèmes.
- L'OPM doit développer sa compréhension, sa connaissance des marchés et de la stratégie du projet car cela lui permettra de défendre plus facilement le projet lors du processus d'approbation.
- La capacité de l'équipe à utiliser les principes du DSM est cruciale. Dans un cas concret, l'organisation de mise en œuvre mettait également en œuvre d'autres projets de prestation de service directe. Les équipes des différents projets étaient réunies dans un seul bâtiment, ce qui a fait que l'équipe du projet DSM était toujours influencée par les équipes chargées de l'exécution directe. La DDC a mandaté l'organisation pour séparer l'équipe M4P dans un autre bâtiment.

3.3 Que faut-il envisager en ce qui concerne le renforcement des capacités du DSM ?



Considérations générales

Les capacités de compréhension et de mise en œuvre du DSM doivent être renforcées tant au niveau des équipes de mise en œuvre qu'au niveau du BUCO. Dans de nombreux pays, les capacités de DSM ne sont pas disponibles localement. La DDC peut rechercher ces capacités à l'échelle internationale en recherchant une organisation de mise en œuvre internationale ou un backstopper international pour les organisations de mise en œuvre locales. Même à l'échelle internationale, cependant, la capacité de mettre en œuvre des projets DSM est limitée. La DDC et ses partenaires d'exécution doivent donc investir dans le renforcement des capacités en matière de DSM, qui doit également être reflété dans les budgets des projets.

Le renforcement des capacités est un processus continu. Il s'agit de construire des écosystèmes organisationnels qui soutiennent les fonctions et des processus permettant aux équipes d'être performantes. Le renforcement des capacités devrait consister à constituer des équipes diversifiées ayant une bonne compréhension des contextes locaux et un ensemble pertinent de compétences techniques.

La formation en classe n'est qu'une petite composante d'un processus beaucoup plus vaste, multidimensionnel et répétitif qui doit combiner la formation dans le milieu de travail, les cycles d'essais et d'erreurs, les revues de l'apprentissage, le coaching, le mentorat, les communautés de pratique et les réseaux d'apprentissage. Le renforcement des capacités ne concerne pas seulement les individus mais aussi les équipes de programme et les organisations au sein desquelles ils fonctionnent.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Vous devez vous assurer que la capacité pour le DSM soit disponible tant au niveau de l'équipe de mise en œuvre qu'au niveau du BUCO.
- Envisagez de planifier un mandat de backstopping pour le BUCO afin de renforcer les capacités du personnel de la DDC et pour vous encadrer au niveau du DSM. Ce mandat d'appui peut également comprendre la formation et l'encadrement du personnel clé des équipes de projet.
- Le renforcement des capacités doit être explicitement mentionné dans les documents de projet et une partie du budget du projet devrait y être réservée pour le personnel du projet et pour celui des parties prenantes locales. Ce budget peut diminuer avec le temps mais il devrait être maintenu de manière à couvrir la formation du nouveau personnel et du perfectionnement du personnel en place.
- Veillez à ce que le renforcement des capacités soit un processus continu et pas seulement une visite ponctuelle à une formation internationale. Planifier explicitement le renforcement des capacités pendant le cycle du projet. Le renforcement des capacités devrait consister en des formations en classe, combinées à des appuis de coaching et de mentoring, ainsi qu'à des échanges entre les projets et les organisations. En tant qu'OPM, vous devez participer autant que possible à ces activités et solliciter le soutien et les échanges avec les pairs au sein de la DDC.
- Veillez à ce que les organisations utilisent autant que possible leurs capacités internes pour le coaching et le backstopping de l'équipe sur le lieu de travail et à ce que cela soit pris en compte dans le budget.



Voix du terrain

- La DDC peut aider l'organisation de mise en œuvre à mettre en place une bonne composition de l'équipe en annonçant par exemple conjointement les postes de chefs d'équipe ou en apportant un soutien au renforcement des capacités du personnel.
- Envisagez une formation initiale conjointe pour le personnel de la DDC et des équipes de mise en œuvre ; ceci contribue à une compréhension commune, à l'établissement de relations et à la confiance.
- La DDC peut soutenir le renforcement des capacités de l'équipe de l'organisation de mise en œuvre à travers un mandat de backstopping spécifique. Parallèlement, les organisations de mise en œuvre devraient être encouragées à investir également des ressources dans leur personnel. Si la DDC s'engage dans l'approche DSM et de le faire connaître aux organisations de mise en œuvre, il est plus probable qu'elles investissent elles aussi à long terme leurs propres ressources dans les capacités de leur personnel.
- Des visites d'échange, des stages prolongés ou des détachements de personnel (autant pour l'organisation de mise en œuvre que pour le BUCO) dans un projet plus mature, pourraient être un moyen de renforcer les capacités des membres de l'équipe. Les échanges ne sont pas seulement utiles dans la phase démarrage ou de start-up, mais ils devraient être une modalité continue de développement des capacités d'une équipe.
- Réunir différents projets et organisations partenaires de la DDC pour partager et échanger des expériences est un bon moyen de renforcer les capacités des équipes concernées et du personnel du BUCO.
- Il existe l'idée qu'il est préférable que la DDC renforce directement les capacités des organisations de mise en œuvre locales, car les organisations de mise en œuvre internationales n'ont qu'un intérêt limité à aider les organisations locales, car elles pourraient alors leur faire concurrence pour obtenir des financements de donateurs.
- Le développement des capacités pour la mise en œuvre de projet dans les pays en développement devrait être un objectif supplémentaire de la DDC. C'est un effet d'optimisation des ressources beaucoup plus important pour ces pays et accélère le développement. Cela prend toutefois du temps et nécessite des ressources spécifiques à allouer.
- Envisagez de traduire la documentation clé dans les langues locales et organisez des événements dans ces langues afin de permettre aux personnes qui ne parlent pas l'anglais – langue de la plupart des documents sur le DSM – d'en apprendre davantage sur l'approche et de contribuer avec leur expérience.



Autres ressources

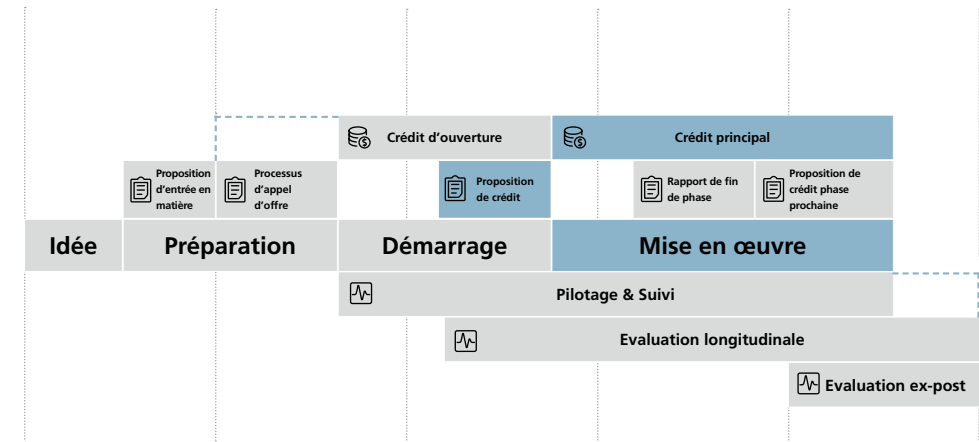
- BEAM a développé un [cadre de compétences DSM](#) qui peut être pris en compte lors de la planification du renforcement des capacités des équipes DSM.



GESTION DE PROJETS DSM

PROPOSITION DE CRÉDIT ET PHASE DE MISE EN ŒUVRE

4



Pour obtenir l'approbation de la mise en œuvre principale du projet, une proposition de crédit doit être élaborée et soumise à la DDC. La proposition de crédit comprend la mise en œuvre de la première phase du projet qui commence après celle de démarrage.

4.1 Quand rédiger le document de projet et la proposition de crédit ?

Considérations générales

Dans la plupart des cas, il peut être conseillé de rédiger la proposition de crédit vers la fin de la phase initiale. Afin d'éviter un déficit de financement entre la phase initiale et la phase de mise en œuvre, le BUCO doit commencer à travailler sur la proposition de crédit parallèlement au travail d'analyse en cours dans le cadre du projet, c'est-à-dire avant que le document final du projet ne soit disponible. Cela nécessite une participation relativement étroite de l'OPM pour être au courant des activités et des résultats du projet.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Commencez l'élaboration de la proposition de crédit le plus tôt possible afin d'éviter un manque de financement après la phase initiale. Trois mois sont nécessaires pour l'approbation, ce qui signifie que la proposition de crédit doit être prête au moins trois mois avant la fin de la phase initiale. Ceci est crucial pour assurer le maintien en poste d'un bon personnel au niveau de l'organisation de mise en œuvre entre la phase de démarrage et la phase de mise en œuvre.
- Vous devez conclure deux contrats : un pour la phase de démarrage et un deuxième une fois que le document de projet pour la phase de mise en œuvre ait été élaboré et que la proposition de crédit ait été approuvée.

4.2 Que doit-il y avoir dans une proposition de crédit ? Dans quelle mesure le contenu doit-il être concret ?



Considérations générales

Le document de projet et la proposition de crédit doivent être beaucoup plus concrets que la proposition d'entrée en matière. Normalement, à ce stade l'organisation de mise en œuvre a déjà travaillé pendant plusieurs mois et a fait des évaluations plus approfondies. Les marchés/secteurs, les contraintes et les stratégies d'intervention préliminaires doivent être décrits de manière beaucoup plus détaillée, tout en restant suffisamment ouverts pour permettre au projet de s'adapter aux dynamiques sectorielles. Les projets DSM doivent être gérés de manière adaptative, de sorte que dans des circonstances changeantes ou lorsque le projet trouve une intervention qui ne fonctionne pas, celui-ci puisse s'adapter même pendant la mise en œuvre. Cela peut signifier des changements dans la manière dont les contraintes d'un marché sont abordées, mais cela peut aussi signifier changer complètement de secteur.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Il est nécessaire d'esquisser un portefeuille d'intervention préliminaire avec une quantification plausible et raisonnable des objectifs (nombre de personnes touchées, revenu net supplémentaire, etc.). Cela devrait vous permettre d'obtenir une estimation du rapport coût-efficacité/coût-avantages et de répondre à des questions plus larges sur la rentabilité (coûts-bénéfices), par exemple si les bénéficiaires en bénéficient à l'échelle que promettent les programmes de DSM.
- Vous devez indiquer clairement que les choses peuvent changer et que le projet doit être géré de manière adaptative. Dans la proposition de crédit, vous pouvez indiquer les projets de la DDC qui ont déjà été gérés de cette manière.
- Vous devez également appliquer la check-list pour les documents de projet de la DDC (également accessible aux partenaires externes) et les lignes directrices pour la proposition de crédit (DDC interne).



Voix du terrain

- Une certaine souplesse doit être appliquée aux lignes directrices internes de la DDC afin de tenir compte du besoin des programmes DSM d'être adaptatifs et d'intégrer continuellement leur apprentissage dans le plan de projet.
- Il est nécessaire de gérer les attentes à l'égard d'un bon document de projet comme dans les projets DSM, tous les détails ne peuvent pas être fixés dans un document. Beaucoup de choses doivent être décidées en cours de route.

4.3 À quoi doit ressembler le cadre logique et le budget d'un projet DSM ?



Considérations générales

Le cadre logique est un élément essentiel du contrat. Il doit être suffisamment général pour que le projet puisse encore ajuster ses activités et ses stratégies d'intervention. Dans le domaine du DSM, le rôle principal du cadre logique est de définir les relations contractuelles entre la DDC et l'organisation de mise en œuvre et de définir le pilotage global du projet. Il y a donc besoin de moins de détails par rapport à d'autres types de projets.

La trajectoire typique des dépenses des projets DSM est différente de celle des autres projets. Les projets DSM se concentrent au début sur l'analyse et le renforcement des relations, donc les dépenses sont moindres à ce stade. Plus tard, l'accent sera mis sur la facilitation, non sur la distribution d'équipement ou simplement sur l'octroi de subventions sans engagement de cofinancement. Ce n'est qu'une fois que le marché est bien compris et que certaines interventions pilotes sont planifiées que les projets augmentent leurs dépenses.

Les budgets au niveau des activités font qu'il est très difficile pour les projets de s'adapter et de saisir les opportunités présentes ou de changer de stratégie si quelque chose ne fonctionne pas.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Conseils sur les bonnes pratiques
- Vous devez vous fier au cadre logique pour donner une direction à un projet. Les chaînes de résultats sont un instrument de gestion de projet et non de pilotage de projet et doivent être utilisées par le projet comme outil opérationnel de suivi et d'adaptation.
- Concevez des indicateurs dans les cadres logiques des projets DSM afin qu'ils puissent faire face à la complexité et à l'incertitude (par exemple, « nombre et types de services nouveaux ou améliorés prévus pour le groupe cible » au lieu de définir quels types de services).
- Les budgets des projets DSM tendent à avoir une part plus élevée des coûts dans le modèle budgétaire de la DDC consacrées aux coûts (parties 1 à 3) que dans les fonds fiduciaires (partie 4). Vous devez analyser soigneusement les parties du budget par rapport à la valeur créée par le projet au lieu de mandater aveuglément des partenaires pour « équilibrer » le budget entre ces parties. L'évaluation des coûts-bénéfices et l'évaluation de l'optimisation des ressources peuvent vous aider à analyser les budgets.
- Assurez-vous que le renforcement des capacités du personnel fasse partie du budget et ne soit pas considéré comme un coût indirect qui doit être supporté par la seule organisation de mise en œuvre.
- Assurez-vous que la partie 4 du budget comporte des réserves pour engager des spécialistes au besoin. Comme les projets DSM sont gérés de façon adaptative, le soutien nécessaire ne peut pas être planifié au tout début.



Voix du terrain

- Il est difficile de trouver des indicateurs du cadre logique qui restent valides pendant toute la durée du projet étant donné qu'il est possible que les interventions changent. Il faut être réaliste sur ce qu'un projet de facilitation peut accomplir au cours d'une période type de trois ou quatre ans. Il y a un risque que les organisations de mise en œuvre s'efforcent de maintenir les chiffres cibles à un niveau bas afin de faciliter la réalisation des objectifs. Une analyse coûts-bénéfices ex ante peut aider à déterminer si les objectifs proposés justifient le coût du projet. Le suivi du rapport coûts-bénéfices/optimisation des ressources devrait faire partie du système de suivi pour s'assurer de l'efficacité du projet.
- Le cadre logique devrait être élaboré par l'organisation de mise en œuvre au cours de la phase initiale, avec la possibilité d'examiner et d'ajouter d'autres objectifs quantitatifs au cours de l'année suivant la mise en œuvre. Le cadre logique peut donc être modifié au cours des premières phases du projet. En cas de changements, ils doivent être bien documentés et convenus avec le siège. Par contre, si le cadre logique change fréquemment dans un projet « mature », cela peut indiquer l'incertitude du projet sur l'orientation globale du projet.
- Pour la réalisation des objectifs, des échéances devraient être convenues au cours de la phase initiale. Par exemple, il devrait être convenu que certains résultats / indicateurs d'impact prennent du temps et ne peuvent être réalisés qu'à un stade ultérieur du projet (indicateurs montrant l'autonomisation économique des femmes, changement systémique, réduction de la vulnérabilité). Les résultats du BUCO escomptés jusqu'à la révision à mi-parcours devraient être discutés et approuvés autant que possible au stade de la finalisation du document de projet (ProDoc).
- La réalisation de calculs coûts-bénéfices et d'évaluations économiques ex ante peut aider à expliquer si, par exemple, il est plus important d'avoir une participation locale élevée ou de modifier les systèmes pour réduire massivement la pauvreté. Les revenus supplémentaires nets générés avec les bénéficiaires devraient être mis en relation avec le coût et constituer un critère d'évaluation des soumissions.



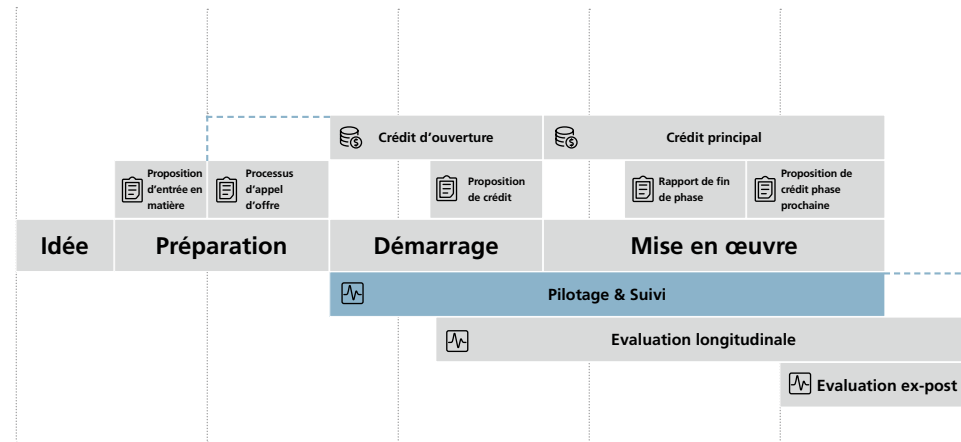
Autres ressources

- La DDC a développé un [document](#) donnant une vue d'ensemble sur les concepts de base de l'analyse financière et économique de projets en mettant l'accent sur l'Analyse Coût Bénéfice (ACB) et l'Analyse Coût Efficacité (ACE). Il existe aussi un [module](#) en ligne basé sur ce document.
- Le guide de suivi BEAM fournit une [comparaison entre un cadre logique et la théorie du changement](#) et explique [comment définir des indicateurs capables de faire face à la complexité et à l'incertitude](#) (en bas de page).
- La DDC offre des conseils pour effectuer une analyse coûts-avantages.



**PILOTAGE
ET SUIVI**





Lors de la mise en œuvre, il incombe à la DDC de participer au pilotage du projet. Il existe différentes manières de mettre en place la fonction de pilotage. On peut s'appuyer par exemple uniquement sur la DDC ou par le biais d'un comité de pilotage composé d'autres acteurs locaux. Le suivi est important pour recueillir des données qui peuvent être utilisées pour le pilotage du projet.

5.1 Quels sont les mécanismes de pilotage et de mise en place possibles pour les projets DSM ? Dans quelle mesure le BUCO doit-il s'impliquer pendant la mise en œuvre ?

Considérations générales

Comme lors de la phase initiale, une définition claire des rôles entre la DDC, l'organisation de mise en œuvre locale et/ou internationale et le backstopper international (si tel est le cas) est nécessaire. Des objectifs et des étapes clairs et réalistes doivent être fixés tout en gardant à l'esprit la trajectoire typique des résultats des projets de facilitation.

La relation avec l'organisation de mise en œuvre doit être transparente, basée sur la confiance. La relation du BUCO avec le responsable de la mise en œuvre doit plutôt ressembler à un partenariat plutôt qu'à une supervision. Il devrait y avoir un apprentissage dans les deux sens, le BUCO doit être ouvert à l'apprentissage de l'organisation de mise en œuvre qui, elle, a la connaissance du contexte. Il est important de noter que l'organisation doit s'appropriier le processus.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Ne vous fiez pas uniquement aux rapports, recherchez des contacts fréquents avec l'équipe de mise en œuvre. Il est important de trouver le juste équilibre entre votre implication et la microgestion des projets.
- La répartition des rôles entre les organisations de mise en œuvre internationales et locales ou d'autres questions administratives internes au projet n'est pas le problème du BUCO.

- Le BUCO peut être impliqué en engageant un consultant, mais idéalement il est là pour soutenir le partenaire d'exécution à long terme. Pour établir et maintenir de bonnes relations avec les partenaires publics, il est important que le BUCO soit impliqué. La participation du BUCO est particulièrement utile dans le dialogue politique. Le BUCO doit être un facilitateur et non pas gérer les partenariats – ce qui est le rôle du projet.

Voix du terrain

- Un suivi régulier et des visites sur le terrain du BUCO devraient avoir lieu. Cela devrait inclure le suivi des données de rapport et les visites aux partenaires et aux bénéficiaires.
- Il est très important de se mettre d'accord sur l'objectif des systèmes de suivi – parfois le suivi n'est pas considéré important, mais est vu comme prenant du temps et des ressources. Il est pourtant important de définir ce qu'il faut pour disposer d'un système de suivi et de mesure des résultats fonctionnel et de taille adéquate qui permette d'atteindre trois objectifs : le pilotage, la responsabilité et l'apprentissage.

5.2 Comment gérer la gestion adaptative dans les projets DSM ? Quelle flexibilité pour les différentes parties du budget ? Quelle est la flexibilité du cadre logique ?

Considérations générales

La gestion adaptative a été reconnue comme un élément important du DSM. On s'accorde à reconnaître qu'une gestion souple et adaptative, tout au long du cycle de programmation et dans la gestion financière et opérationnelle de la mise en œuvre, est essentielle à l'efficacité du projet.

Outre les ajustements aux enseignements tirés du projet, la gestion adaptative peut contribuer à ajuster en permanence la position d'un projet dans le contexte de développement plus large. Cela permet également de passer en revue les efforts du projet pour améliorer les problèmes transversaux et minimiser les effets nocifs involontaires.

Une fois qu'une proposition de crédit a été approuvée, la DDC fait preuve d'une flexibilité relativement importante. La flexibilité accordée à une équipe de projet dépend de la capacité de l'équipe et de la confiance qu'un OPM lui accorde. L'OPM sur le terrain est le mieux placé pour décider.

En même temps, il faut une certaine spécificité dans la planification pour faire approuver les projets.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Ne vous attendez pas à des plans annuels détaillés jusqu'au niveau d'activité. Ces plans doivent décrire la direction générale que les interventions sont censées prendre.
- Assurez-vous que le projet ait mis en place des processus de prise de décision et de révisions efficaces pour examiner les plans et adaptez les stratégies et les interventions aux nouveaux renseignements.
- Mettez-vous d'accord avec l'organisation de mise en œuvre sur un processus de révision entre le BUCO et le projet où les décisions sur l'adaptation de l'orientation du projet sont prises, incluant si nécessaire les adaptations au cadre logique et au budget.
- Mettez à jour en permanence la carte du contexte complet dans lequel le projet est actif du point de vue du BUCO, des autres acteurs du développement et selon les processus de changement nationaux et réajustez les limites du projet pour permettre des synergies afin qu'il puisse contribuer efficacement à des processus de changement plus larges.
- Lors de l'examen des interventions, assurez-vous qu'elles ne causent pas, ne contribuent pas, ne maintiennent pas ou ne favorisent pas d'impacts négatifs dans les domaines des droits de l'homme, de l'inclusivité, de l'égalité des sexes, de l'environnement et de la résilience climatique.
- Vous pouvez obtenir l'autorisation de modifier les cadres logiques, par exemple après une évaluation intermédiaire. Ces changements sont généralement approuvés par le BUCO et n'ont pas besoin de passer par un comité des opérations. Toutefois, le siège doit être tenu informé.
- Les postes budgétaires qui couvrent les services de l'organisation de mise en œuvre (parties 1 à 3) sont fixés dans le contrat et ne devraient pas être modifiés. Les fonds fiduciaires sont relativement flexibles (partie 4). Les lignes budgétaires peuvent être modifiées en fonction du besoin d'ajustement dans un projet en cours. Les parties 1 à 3 peuvent parfois être ajustées vers le bas si les économies sont transférées dans la partie 4.



Voix du terrain

- Il faut trouver un juste équilibre entre le fait de donner au projet suffisamment d'espace pour piloter, tester, apprendre et éventuellement réussir et faire un suivi au(x) bon(s) moment(s) pour s'assurer que le projet atteigne les objectifs minimums fixés dans le cadre logique. Cette fine frontière est difficile à trouver et c'est pourquoi un échange régulier avec le chef de projet/équipe est essentiel pour convenir sur le modus operandi, fixer des objectifs raisonnables et assurer un suivi et un soutien adéquats.
- Comment savoir si un projet adopte effectivement une approche de gestion adaptative ? La gestion adaptative exige une culture d'apprentissage, y compris un environnement sûr pour admettre l'échec et de bonnes boucles de feedback dans le projet.
- La confiance entre le bailleur de fond et l'organisation de mise en œuvre est importante pour la gestion adaptative car elle donne à l'organisation de mise en œuvre la liberté d'agir. Une communication fluide et de courtes réunions régulières entre les bailleurs de fonds et les organisations de mise en œuvre, entre les rapports semestriels ou annuels sur l'état d'avancement des projets et les défis, aident à établir cette confiance et à éviter les surprises.
- Il serait avantageux pour le projet de disposer dans le budget d'un fonds pour pouvoir saisir de nouvelles opportunités lorsqu'elles se présentent.



Autres ressources

- BEAM Exchange a publié [un examen approfondi des pratiques de gestion adaptative](#).
- L'initiative [GLAM \(Global Learning for Adaptive Management\)](#) a produit un certain nombre de ressources utiles sur la gestion adaptative.

5.3 Que faut-il prendre en considération dans le suivi des projets de DSM ?



Considérations générales

Il est essentiel d'établir un bon système de mesure comprenant la définition d'indicateurs et de mesures fiables afin d'évaluer si les résultats se sont concrétisés. Il est donc important de garder la portée du projet réaliste, de ne pas essayer d'accomplir trop de choses. Si l'on se concentre trop sur la mesure, on court le risque de limiter les options d'un projet à ce qu'il ne fasse que des choses dont on est certain qu'elles peuvent être mesurées, limitant ainsi son envie d'explorer et d'innover.

Le DSM cible les impacts sur les bénéficiaires sans intervenir directement mais en facilitant le changement. La logique des interventions indirectes repose sur de nombreuses hypothèses. Un système de suivi méthodologique et solide est nécessaire et permet de rendre ces hypothèses transparentes en estimant la portée et l'impact de manière plausible. Il faut trouver un équilibre entre le coût et une « précision » raisonnable du cadre de suivi.

La norme du CDDE pour la mesure des résultats est une approche spécifique qui a été reconvenue par de nombreux praticiens comme étant très utile pour établir des cadres crédibles de suivi et de mesure des résultats solides. Les grands projets de la DDC doivent utiliser la norme CDDE et un système de suivi et de mesure des résultats à la hauteur de cette norme. Un examen du MRM par le CDDE ainsi que les audits du CDDE doivent être budgétisés et réalisés^[5]. L'application d'une mesure de résultat équivalent au standard CDDE doit être une exception et doit être justifiée. Par exemple, Surtout pour les petits projets, on peut affirmer que la norme doit être adaptée aux besoins du projet.



Conseils sur les bonnes pratiques

- Le système de suivi et de mesure des résultats devrait servir un triple objectif : l'apprentissage, la responsabilité et le pilotage du projet.
- Les chaînes de résultats telles que suggérées par la norme du CDDE sont un instrument de travail pour les équipes de projet et sont continuellement adaptées ; elles ne nécessitent pas de documents formels comme les documents de projet et les rapports ; le cadre logique devrait plutôt être utilisé comme instrument de rapport entre les projets et la DDC.
- Dès que sont conçues des chaînes de résultats plus détaillées au niveau de l'intervention, utilisez-les pour inclure des mesures de changement de système dans les cadres de résultats d'un projet.
- Exigez à ce que les projets conçoivent leurs systèmes de suivi et de mesure des résultats conformément à la norme CDDE et encouragez-les à passer au moins un examen du système MRM, voire un audit complet.

- Si vous avez l'intention de mettre en œuvre la norme du CDDE, y compris le processus d'audit, vous devez planifier les ressources nécessaires dès le début.
- Envisagez d'intégrer, chaque fois que possible, des indicateurs qui fournissent les indicateurs de référence agrégés (IRA) de la DDC et/ou des indicateurs de référence thématiques (IRT).



Voix du terrain

- En raison de la nature de facilitation des projets de DSM, il peut être plus long de voir les résultats. Il existe une demande pour des résultats rapides. Cela conduit les projets à adopter un mode de travail plus direct. L'un des rôles du pilotage est d'éviter cela, c'est-à-dire de gérer correctement les attentes à l'intérieur et à l'extérieur de la DDC.
- Il est difficile de faire la distinction entre sous-performance et besoin de plus de temps pour voir les résultats sur le terrain. Il peut être utile d'avoir des consultations externes assez tôt pour voir si les projets progressent. Lorsqu'il s'agit d'examiner, d'analyser et d'interpréter l'information qui en résulte, il faut du personnel doté de capacités analytiques élevées et d'un esprit critique.
- Le BUCO n'a pas toujours la capacité d'examiner minutieusement les chiffres des impacts. Il doit être néanmoins en mesure d'expliquer les résultats, car ils sont souvent remis en question : « Je ne crois pas à cette portée et à cet impact énorme. Comment est-ce que cela a-t-il été calculé ? » Le BUCO et les organisations de mise en œuvre doivent trouver la voie de communication appropriée pour répondre à ces critiques et étayer les résultats afin que les futures phases puissent être préparées.
- Attribuer les changements observés grâce à l'intervention d'un projet reste encore un défi pour de nombreux projets. On s'est demandé s'il était même possible d'établir un lien entre les intrants et l'impact dans des environnements très complexes tels que les marchés. Les projets ont plutôt montré la tendance à être partiellement corrects plutôt qu'à se tromper complètement en expliquant pourquoi et comment les changements se sont produits (ou non) à chaque étape de la chaîne de résultats, à la suite de la facilitation d'un projet.
- La norme du CDDE a grandement contribué à accroître la crédibilité des rapports d'impact et est un outil utile pour une meilleure gestion de projet. En particulier, les chaînes de valeurs/résultats contribuent au renforcement de la mesure des résultats car elles nécessitent un processus de réflexion stratégique structuré depuis les activités jusqu'au niveau de l'impact. La définition claire des indicateurs de changement et la mesure subséquente de ce changement aident les responsables du projet à prendre des décisions stratégiques.
- De nombreux projets ont fait l'expérience que le fait de travailler uniquement avec des indicateurs quantitatifs ne répond pas à certaines questions centrales sur la qualité du changement dans les systèmes de marché. Par exemple, les processus d'autonomisation (dans le cadre des changements systémiques) tels qu'ils sont perçus par les femmes qui sont « l'extrémité des bénéficiaires » des interventions du projet ne peuvent pas être saisis uniquement par des indicateurs quantitatifs.



Autres ressources

- Un document distinct du réseau e + i fournit aux responsables de programme de la DDC [les bonnes pratiques pour le suivi et la mesure des résultats dans le développement du secteur privé](#). Le Réseau a également produit un [guide sur l'analyse coûts-bénéfices et sur la norme CDDE pour la mesure des résultats](#).
- Lignes directrices [ARI et TRI de la DDC](#) aussi que pour [l'autonomisation économique des femmes](#).
- Le BEAM Exchange fournit des [conseils sur le suivi des programmes](#) utilisant les approches de systèmes de marché.
- BEAM a produit un document sur [l'attribution et la causalité dans le développement des systèmes de marché](#).
- Directives du CDDE sur la [mesure de l'autonomisation économique des femmes dans le développement du secteur privé](#).
- Plus d'informations sur les [norme CDDE](#) pour la mesure des résultats.

5.4 Quel type de gestion des connaissances est attendu de la part d'un projet DSM ? Quel est le rôle de la DDC dans la gestion des connaissances ?

Considérations générales

Il est important d'avoir une stratégie de gestion des connaissances après la phase initiale qui explique le processus de réflexion et décrit les informations nécessaires. Les activités planifiées et le budget doivent être inclus dans la planification annuelle. La stratégie devrait inclure comment utiliser autant que possible les informations provenant du système de suivi pour alimenter la réflexion de l'équipe et promouvoir des espaces de partage des connaissances avec les parties prenantes du projet.

La DDC devrait jouer un rôle de soutien dans l'échange de connaissances et l'apprentissage entre les projets et entre les pays : favoriser l'échange sur des thèmes spécifiques, offrir des formations sur les outils de recherche et le suivi, encourager l'échange entre les projets mis en œuvre par différentes organisations, etc.

La gestion des connaissances est étroitement liée à la question du renforcement des capacités, car une grande partie des connaissances est assimilée par les différents membres de l'équipe plutôt que dans des documents officiels. Ces connaissances tacites sont partagées par exemple en permettant à des membres plus expérimentés de l'équipe d'encadrer des membres plus récents ou par des échanges entre pairs entre différents projets ([→ voir 3.3 Que faut-il envisager en ce qui concerne le renforcement des capacités du DSM?](#))

Conseils sur les bonnes pratiques

- Mettez en place un budget pour la gestion des connaissances, pouvant inclure des études de cas et d'autres documents de capitalisation de l'expérience.

Voix du terrain

- Les stratégies de gestion des connaissances devraient favoriser l'apprentissage et les échanges au sein de l'équipe. Les membres de l'équipe ont parfois tendance à s'enfermer dans leurs zones de travail et à perdre de vue ce que font les autres membres de l'équipe. Cela peut entraîner des coûts et aussi des inefficacités lorsque, par exemple, on ne se rend pas compte qu'une intervention dans un sous-secteur est également pertinente pour les interventions de projet dans d'autres sous-secteurs. La stratégie interne de gestion des connaissances doit stimuler une dynamique d'équipe qui favorise les échanges et l'apprentissage.
- Il faut toujours faire attention à la charge qui pèse sur les projets au nom de la gestion des connaissances et de l'apprentissage. Les demandes de partage d'expériences d'apprentissage avec l'ensemble de la communauté peuvent parfois être surchargées et distrayantes et les avantages pour le projet ne sont pas toujours clairs. Les projets ont besoin d'intrants pertinents qui les aident à faire un grand travail avec des résultats durables et à grande échelle. La DDC devrait se concentrer davantage sur ce que nous pouvons faire pour leur offrir un meilleur soutien pertinent.

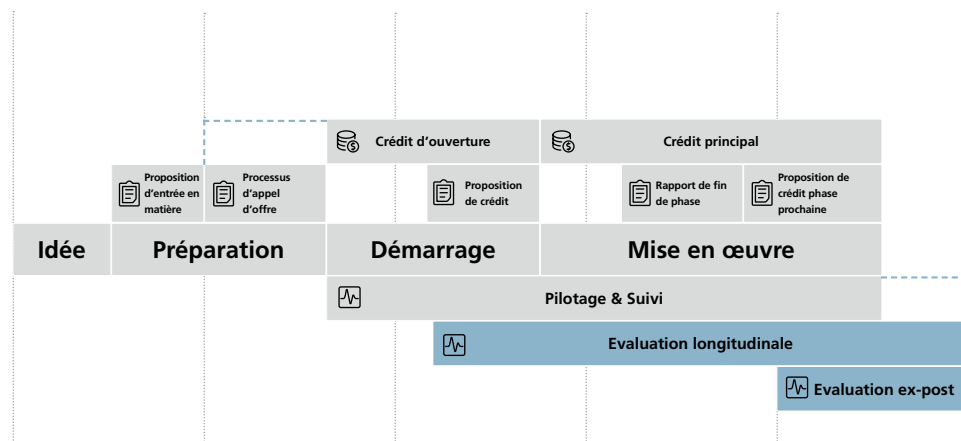
Autres ressources

- La [gestion des connaissances pour le développement \(KM4Dev\)](#) est une communauté mondiale de pratique qui fournit de nombreuses ressources sur le thème de la gestion des connaissances.

GESTION DE PROJETS DSM

ÉVALUATION





Une évaluation est distincte du suivi et est généralement effectuée par une tierce personne. Il existe différents types d'évaluation. Les évaluations longitudinales commencent avec le projet et se déroulent en parallèle, établissant d'abord une base de référence et recueillant ensuite des données à intervalles réguliers pendant et après le projet. Les évaluations à mi-parcours sont souvent de nature qualitative et tentent d'évaluer si un projet est sur la bonne voie. Les évaluations d'impacts après la fin du projet tentent de confirmer le succès ou l'échec d'un projet. Celles-ci sont particulièrement importantes car des changements systémiques peuvent également se produire après la fin du projet.

6.1 Que faut-il considérer pour l'évaluation des projets DSM ?

Considérations générales

Certains types de questions d'évaluation ne peuvent être traités que par certains types d'évaluation. Le BuCO devrait réfléchir à l'évaluation lors de la conception du projet. Une fois le projet commencé – et même si ce n'est qu'avec l'étude d'identification ou l'analyse des systèmes de marché – il peut être trop tard pour tout type d'évaluation qui nécessite une comparaison avant-après.

Conseils sur les bonnes pratiques

- Répondez aux questions suivantes afin de pouvoir planifier une bonne évaluation :
 - Que voulons-nous apprendre de l'évaluation ? (Objectif de l'évaluation)
 - Quelles sont les questions précises auxquelles nous aimerions que l'évaluation réponde ? (Questions d'évaluation)
 - Comment répondons-nous aux questions d'évaluation ? (Méthode d'évaluation)
 - Quand devrions-nous planifier une évaluation ? (Calendrier de des évaluations)
- Incluez les critères DAC pour l'évaluation de l'aide au développement également pour les évaluations des projets DSM.
- Si le type d'évaluation choisi nécessite une comparaison avant-après, il est nécessaire de disposer d'une enquête de référence très bonne et fiable. Pour ce faire, mettez de côté les ressources financières et humaines nécessaires et planifiez l'enquête dès le

début. Mais sachez que mettre en œuvre des enquêtes préliminaires trop tôt dans les projets de DSM peut poser problème, car les projets peuvent changer d'orientation et rendre ainsi obsolètes les données de base.

- Les possibilités d'évaluation sont des évaluations à mi-parcours et en fin de projet, ainsi que des études spécifiques qui abordent des questions particulières, par exemple « comment l'augmentation des revenus se traduit en développement social ».
- Le choix du consultant est crucial pour l'évaluation et la révision des projets de DSM ; choisissez une personne qui comprend l'approche.

Voix du terrain

Les évaluations à mi-parcours sont très importantes tant pour l'organisation de mise en œuvre que pour la DDC. Elles devraient examiner la mise en œuvre mais aussi proposer des indications pour l'avenir. Il est important que les évaluations contiennent des recommandations claires et, dans la mesure du possible, une analyse coûts-bénéfices et/ou coût-efficacité des interventions mises en œuvre.

- Il est important que la révision à mi-parcours examine l'état d'avancement du projet en termes de résultats, et si, en raison de sa nature de DSM, le projet n'a pas grand-chose à montrer à mi-parcours, l'examen devrait être en mesure de prouver qu'au moins la tendance est positive et que le projet s'oriente dans la bonne direction pour atteindre les objectifs prévus.
- Une option pour saisir les résultats générés par les changements systémiques après l'arrêt du projet est d'avoir une « phase de veille » après la clôture de celui-ci pour observer comment les avantages continuent de s'accumuler et si les fournisseurs de services continuent à fonctionner. Il est également possible de procéder à une évaluation ex post après deux ou trois ans de la clôture du projet.

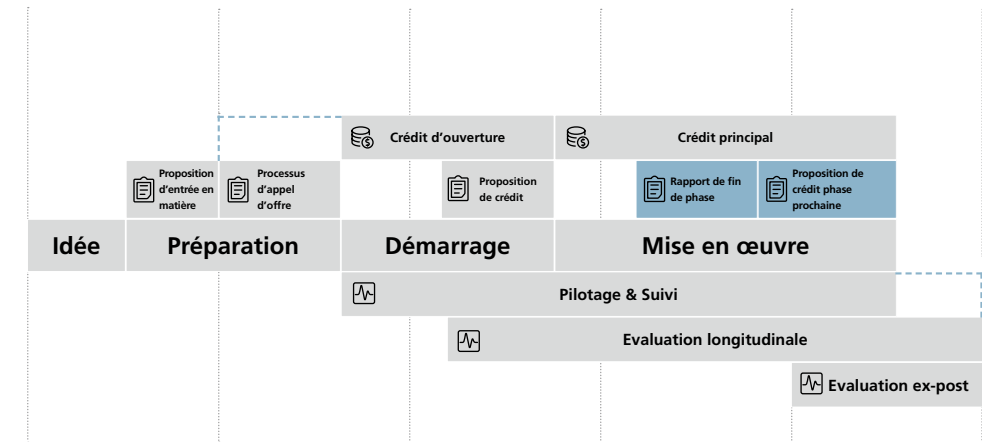
Autres ressources

- BEAM a élaboré un [guide sur l'évaluation des projets de DSM](#). Le Groupe de la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement fournissent un ouvrage intitulé « [Impact Evaluation in Practice](#) ». Le portail en ligne pour une [meilleure évaluation](#) fournit une grande quantité d'informations précieuses sur diverses approches de l'évaluation, y compris des conseils détaillés et des liens vers d'autres ressources.
- Détails sur les [critères DAC pour l'évaluation de l'aide au développement](#).



GESTION DE PROJETS DSM

RAPPORT DE FIN DE PHASE ET PHASE DE SUIVI



Pour la fin d'une phase de mise en œuvre, un rapport de fin de phase doit être préparé. Cela comprendra des considérations sur la planification d'une phase de suivi.

7.1 Qu'est-ce qui est nécessaire pour la planification de la phase suivante ?

📄 Considérations générales

Le plus important : de bons résultats. Un potentiel continu élevé. Si une phase de suivi est prévue, une nouvelle proposition de crédit doit être préparée assez tôt pour éviter un déficit de financement entre les deux phases.

👍 Conseils sur les bonnes pratiques

- Selon la gestion du cycle des projets de la DDC, vous devez élaborer un rapport de fin de phase. La première version doit être soumise par le personnel du BUCO neuf mois avant la fin de la phase. Il s'agit d'un document important qui pose les questions pertinentes pour la suite.
- En collaboration avec l'organisation de mise en œuvre, vous devez donc commencer le processus de planification au moins neuf mois à l'avance.
- Incluez dans la proposition de crédit la possibilité de continuer à travailler avec le même partenaire de mise en œuvre au lieu de lancer un nouvel appel d'offres dans les cas où vous avez un partenaire fiable pour la mise en œuvre du projet qui a déjà obtenu de bons résultats lors de la première phase de mise en œuvre.
- Si un nouvel appel d'offres est nécessaire, la procédure présentera des similitudes avec le processus décrit ci-dessus (→ voir [Proposition d'entrée en matière et procédure d'appel d'offres](#)).

Glossaire

Complexité

La complexité est généralement utilisée pour caractériser quelque chose avec de nombreuses parties qui interagissent les unes avec les autres de multiples façons, aboutissant à un ordre d'émergence supérieur à la somme de ses parties. Voir la page [sur la complexité](#) de BEAM.

Évaluation longitudinale

Les évaluations longitudinales sont mises en œuvre parallèlement au programme qu'elles évaluent, couvrant des périodes plus longues que les évaluations traditionnelles à mi-parcours ou ex post. [L'évaluation du projet INO-VAGRO II](#) financé par la DDC, est un exemple d'évaluation longitudinale.

Facilitation

La tentative par des acteurs du développement de stimuler le changement dans le système de marché tout en n'assumant aucune fonction de marché à long terme. Leur rôle d'intervention est temporaire et catalytique. Voir la page [sur le rôle de facilitateur](#) de BEAM.

Gestion adaptative

Une approche de mise en œuvre du cycle de programme qui cherche à obtenir les résultats et les impacts souhaités par l'utilisation systématique, itérative et planifiée des connaissances et des apprentissages émergents tout au long de la mise en œuvre des stratégies, des programmes et des projets. Voir la page [sur la gestion adaptative](#) de BEAM.

Secteur

Les secteurs peuvent être définis de façon très large ou très étroite. Outre la séparation économique classique dans le premier, deuxième et troisième secteur; le secteur comprend souvent l'agriculture, la foresterie, l'industrie lourde ou le secteur de la banque. Dans la pratique, cependant, le secteur est même utilisé pour décrire les séparations de niveau plus bas, tels que le «secteur des légumes» ou le «secteur de l'habillement». Voir la page Wikipédia sur le [secteur](#).

Systèmes de marché

Mécanismes impliquant acteurs et fonctions multiples, comprenant la fonction essentielle d'échange des biens et des services, les fonctions d'appui et les règles qui sont exécutées et réalisées par une diversité d'acteurs du marché. Voir la page [des systèmes de marché](#) de BEAM.

Le [guide opérationnel M4P](#) contient un glossaire plus complet avec des termes pertinents pour le DSM.

Source des images

Page de garde

Crédit Flurina Rothenberger pour Helvetas
Pays Népal
Date 24 Mars 2018

Idée du projet et préparation

Crédit Christian Bobst pour Helvetas
Pays Tanzanie
Date 29 Avril 2013

Entrée en matière et processus d'appel d'offres

Crédit Narendra Shrestha pour Helvetas
Pays Népal
Date 19 Novembre 2016

Phase de démarrage

Crédit Simon B. Opladen pour Helvetas
Pays Bolivie
Date 27 Avril 2013

Proposition de crédit et phase de mise en œuvre

Crédit Simon B. Opladen pour Helvetas
Pays Tanzanie
Date 13 Juin 2019

Pilotage et suivi

Crédit Patrick Rohr pour Helvetas
Pays Bosnie- Herzégovine
Date 03 Juin 2016

Évaluation

Crédit Simon B. Opladen pour Helvetas
Pays Kosovo
Date 11 Octobre 2019

Rapport de fin de phase et phase de suivi

Crédit Simon B. Opladen pour Helvetas
Pays Guatemala
Date 2015

Annexes

Annexe 1 : Option de dialogue pour le processus d'appel d'offres

La présente annexe est basée sur les directives élaborées par le Groupe de coordination des services de la construction et des immeubles de la Confédération suisse⁶. L'annexe n'est pas destinée à servir de document d'orientation mais à donner une idée de l'option de dialogue. Sur la base de l'art. 20 de la Loi fédérale sur les marchés publics (LMPP) et de l'art. 26a l'ordonnance fédérale sur les marchés publics (OMPP), un processus de passation des marchés publics avec possibilité de dialogue comprend les étapes suivantes :

Décision de choisir l'option « dialogue »

- Vérification : le dialogue est-il autorisé ou non

Le dialogue est autorisé dans le cas d'un appel d'offres complexe et/ou d'un processus d'acquisition d'un marché de services intellectuels. Bien qu'il n'y ait pas de définition d'un service complexe d'appel d'offres et d'un service intellectuel, il existe quelques lignes directrices : un appel d'offres est considéré comme un appel d'offres complexe s'il est objectivement impossible, déraisonnable ou inapproprié de définir le service nécessaire sans un dialogue entre les soumissionnaires où l'étendue du service serait développée conjointement. Un service intellectuel peut être demandé si le pouvoir adjudicateur est à la recherche de nouvelles solutions innovantes pour des situations inhabituelles. Les services intellectuels sont des mandats où les solutions intellectuelles sont plus importantes que les résultats physiques. Il doit être distingué si un niveau élevé de créativité ou un travail de routine est nécessaire. La qualification en tant que mandat ou relation contractuelle de service n'est pas pertinente.

- Vérification de l'utilité d'un dialogue pour atteindre les objectifs de l'appel d'offres, notamment en ce qui concerne le potentiel d'innovation.
- Examen des coûts d'un dialogue.

Si les soumissionnaires ne sont pas d'accord avec le fait que l'appel d'offres doit être mené avec une option de dialogue, ils doivent faire appel après la publication de l'appel d'offres et pas seulement après la sélection des partenaires de dialogue.

Décision sur le type de procédure

Le dialogue est particulièrement adapté aux procédures ouvertes et sélectives de passation des marchés. En raison des coûts du dialogue, il sera généralement plus intéressant pour la procédure de passation sélective des marchés publics.

Préparation de la publication

- Déjà dans la publication de l'appel d'offres (pas seulement dans le dossier d'appel d'offres), il faut préciser qu'un dialogue est probablement ou certainement prévu pour poursuivre le développement du projet.
- Si seul un nombre défini est invité au dialogue (par exemple les trois meilleurs soumissionnaires), cela sera mentionné dans la publication. Il faudra aussi indiquer les critères de sélection des partenaires du dialogue (ces critères sont les mêmes qui seront utilisés ultérieurement pour choisir le gagnant de l'appel d'offres). La notation des critères doit également être indiquée, mais sans poids relatif (pourcentage).
- Étant donné que la description technique détaillée du projet doit être élaborée pendant le dialogue, les documents d'appel d'offres doivent seulement indiquer l'objectif global du projet et une description générale des services attendus. Il convient toutefois de mentionner quels sont les éléments obligatoires et s'il existe une certaine souplesse pour le soumissionnaire.
- L'utilisation ultérieure des résultats du dialogue avec les soumissionnaires doit être clarifiée en mettant l'accent sur les questions de propriété intellectuelle. Il convient d'indiquer comment le développement du projet doit être compensé ainsi que la manière dont les solutions développées seront utilisées ultérieurement (par exemple, si des solutions développées avec un soumissionnaire peuvent être mises en œuvre par un autre soumissionnaire). Si, à la fin, les droits de propriété intellectuelle sont transmis à la DDC, cela doit également être indiqué dans la publication. Cela peut cependant conduire au désintérêt de certains soumissionnaires.

Recueil des manifestations d'intérêt

- Si une procédure sélective a été choisie, les soumissionnaires seront sélectionnés en fonction de leurs manifestations d'intérêt.

Recueil des offres préliminaires

- Les offres préliminaires montrent une solution possible pour le développement du projet. Il doit également y avoir une indication sur le prix de mise en œuvre de cette solution. L'offre financière doit être suffisamment transparente pour pouvoir s'adapter aux résultats du dialogue.

Sélection des partenaires du dialogue

- Dans le cas d'une procédure ouverte, elle sera évaluée si les offres répondent aux critères d'éligibilité du projet. Dans le cas d'une procédure sélective, cette évaluation a déjà été effectuée lors de la présélection.
- Selon les offres, les soumissionnaires pour le dialogue sont choisis en fonction des critères de sélection prédéfinis.

Ouverture du dialogue

- Tous les soumissionnaires doivent être informés que le dialogue sera ouvert et s'ils sont choisis ou non. Il est recommandé que les soumissionnaires non sélectionnés ne soient pas définitivement refusés, mais qu'ils soient informés que leur offre ne fera pas l'objet d'une enquête plus approfondie et qu'une réponse finale sera donnée plus tard à la fin de la phase de dialogue.
- Les partenaires du dialogue doivent être informés de la manière dont la procédure sera poursuivie et de la solution à élaborer ou de la manière dont le développement se déroulera, du contenu éventuel du dialogue et des délais et modalités de présentation des offres finales.

Réalisation du dialogue

- Le processus et le contenu du dialogue doivent être saisis de manière transparente ; toute décision doit être consignée.
- Comme il s'agit d'un processus d'apprentissage, un dialogue peut comporter plusieurs phases.

Soumission des offres finales

- Dès qu'une approche possible est trouvée dans le dialogue, les offres finales sont soumises, soit par un ou plusieurs soumissionnaires. Il est recommandé d'avoir au moins deux offres à comparer.

Attribution / conclusion du contrat

- Les offres finales sont sélectionnées en fonction des critères d'attribution, puis l'offre gagnante est choisie. L'adjudication doit être publiée et le contrat peut être signé après la période d'appel.

Annexe 2 : Approche Développement des Systèmes de Marché (DSM) – une brève introduction

Jamais entendu parler du **DSM**⁷? Prenez 4 minutes pour voir cette excellente [vidéo](#) facile à comprendre, et lisez ce document.

Commençons par un exemple. Le **projet Katalyst⁸ au Bangladesh** a été un projet très réussi en termes d'impact à grande échelle. Le projet a permis de toucher 4,75 millions de petits agriculteurs et d'entrepreneurs qui ont pu générer une augmentation de leurs revenus de 724 millions de dollars. Le projet a atteint cet objectif en augmentant la compétitivité des micros, petites et moyennes entreprises dans les secteurs urbains et ruraux grâce à un meilleur accès à des services, à des technologies, et à des intrants de qualité, etc. Katalyst a été le pionnier et a expérimenté l'approche DSM de 2002 à mars 2018, ce qui s'est avéré être un facteur clé pour le succès de sa mise en œuvre. L'une des interventions du projet a même remporté le **Prix OCDE-CAD 2014⁹** pour avoir fait évoluer l'innovation en matière de développement. Dans le cadre de cette intervention particulière, Katalyst a créé un marché de semences de légumes améliorées pour les agriculteurs pauvres du Bangladesh. Il a facilité la fourniture de semences de haute qualité en mini-paquets abordables pour les pauvres, ce qui a contribué à augmenter les revenus des agriculteurs pauvres. La percée a eu lieu lorsque Katalyst s'est associé à deux grandes entreprises de semences pour introduire les mini-paquets. Les sociétés de distribution de semences ont pu développer de nouveaux marchés. L'une d'entre elles a vendu près de 3 millions de mini-paquets en 2013. Ce succès a encouragé un plus grand nombre de sociétés de semences à adopter cette stratégie, renforçant ainsi la durabilité des résultats. Enfin, grâce à cette intervention, Katalyst a réussi à atteindre 2,4 millions d'agriculteurs dans 55 des 64 districts du Bangladesh !

Quels sont les **éléments clés de l'approche** qui ont contribué au succès de Katalyst ?

Le point de départ était de comprendre que les pauvres agissent dans les systèmes de marché – en tant que travailleurs, producteurs, entrepreneurs et consommateurs. Leurs moyens de subsistance dépendent des marchés. Trop souvent, cependant, les pauvres sont exclus des bénéfices des marchés. Katalyst a identifié les obstacles qui empêchent les pauvres d'en bénéficier. Ces obstacles peuvent inclure, par exemple, l'absence d'accès à des intrants de qualité tels que les semences. Katalyst a développé des **solutions innovantes** pour surmonter ces obstacles en **s'associant** à des entreprises semencières qui avaient toujours ignoré les agriculteurs pauvres comme clients potentiels dans le passé. En collaboration avec les entreprises privées, Katalyst a démontré que des mini paquets de semences de légumes de haute qualité peuvent être vendus de manière rentable, mais à un prix abordable pour les agriculteurs. Les agriculteurs ont augmenté leur productivité et leurs revenus, tandis que la vente de ces petites unités de semences est devenue un nouveau secteur d'activité pour les sociétés de semences. En fin de compte, les **deux parties en ont profité** – les entreprises privées et les pauvres.

Des programmes tels que Katalyst, utilisant une approche des DSM, ont été conçus et mis en œuvre dans un large éventail de pays et de contextes au cours des 15 dernières années. Le portefeuille DSM de la DDC comprend actuellement une quarantaine de projets en cours, portant principalement sur les chaînes de valeur agricoles et l'emploi des jeunes. L'inclusion sociale et l'autonomisation économique des femmes sont des thèmes centraux de ce portefeuille.

Les principales caractéristiques des projets utilisant une approche de DSM sont les suivantes :

- Le projet doit développer une très bonne compréhension du fonctionnement des systèmes de marché : qui sont les acteurs du marché et comment sont-ils en relation les uns avec les autres ? Quels sont les systèmes de marché qui présentent le plus grand potentiel pour les femmes et les hommes pauvres ? Quels sont les obstacles et les causes profondes qui font que les pauvres ne tirent pas profit de leur participation à ces marchés ? Quelles peuvent être les motivations des entreprises pour répondre aux besoins des pauvres ? Il s'agit d'un effort de **recherche et d'analyse continu** que les projets doivent entreprendre.
- Les nouvelles solutions visant à surmonter l'exclusion des femmes et des hommes pauvres doivent être **viabiles et durables** au-delà de la durée de vie du projet. Ont-elles un potentiel uniquement pour un petit nombre d'acteurs du marché ou peuvent-elles être étendues pour profiter à un grand nombre de personnes à l'avenir ? Les nouveaux modèles commerciaux sont-ils suffisamment incitatifs pour tous les acteurs concernés ?
- Le projet joue un **rôle de facilitateur**. Cela inclut le dialogue avec les parties prenantes et les acteurs, en soulignant et en discutant de nouvelles opportunités ; cela inclut le soutien de nouveaux liens entre les acteurs des secteurs privé, public et de la société civile, qui n'ont peut-être pas collaboré auparavant. Le projet facilitera également les processus d'apprentissage entre tous les acteurs pour évaluer l'expérience, adapter les innovations et développer des stratégies pour étendre l'utilisation de nouvelles pratiques à l'appui d'un changement de système plus large.
- Les systèmes de marché sont de nature dynamique. Les acteurs changent, les relations évoluent et de nouvelles opportunités apparaissent. La gestion de projet doit donc être **adaptable** pour répondre aux changements des systèmes de marché ciblés, saisir les nouvelles opportunités et ajuster les stratégies aux enseignements qui émergent tout au long de la mise en œuvre des interventions.

7 L'approche de Développement des Systèmes de Marché (DSM) est également connue sous le nom de « Faire fonctionner le marché pour les pauvres » (M4P) ou « Approche de systèmes inclusives ».

8 <https://www.swisscontact.org/de/projekte/katalyst>

9 <http://www.oecd.org/dac/dacprize.htm>

L'approche DSM est une réponse à l'expérience de nombreuses agences de développement sur le terrain. Les projets de développement manquent trop souvent de durabilité et d'impact à grande échelle et à l'échelle du système, notamment en ce qui concerne l'inclusion des personnes marginalisées dans les systèmes de marché.

L'approche DSM n'est pas une science précise ou une méthodologie rigide. C'est une approche qui fournit un ensemble de principes, de cadres et de bonnes pratiques.

Quelles sont les preuves que le DSM fonctionne ?

BEAM Exchange, la plateforme de partage des connaissances pour la communauté DSM au sens large, rassemble et analyse régulièrement différents types de preuves publiées, c'est-à-dire les résultats obtenus par les programmes. Actuellement, la carte des éléments de preuve BEAM^[10] compte une centaine de documents. La base de données actuelle indique que les programmes utilisant une approche des DSM peuvent atteindre une échelle significative grâce à un changement systémique positif et ainsi aider les personnes pauvres à accéder aux services, à créer des emplois et des revenus et à réduire la pauvreté. Les initiatives contribuent à faire en sorte que les systèmes de marché fonctionnent de manière plus favorable aux pauvres, y compris par la participation d'autres acteurs du marché (par exemple en copiant des modèles commerciaux inclusifs), en améliorant les réglementations et les politiques gouvernementales et en influençant la manière dont les acheteurs et les vendeurs se comportent. Des observations empiriques ont montré que les impacts des projets relatifs aux DSM mettent plus de temps à se manifester que ceux des projets qui apportent un soutien plus direct aux groupes cibles. Une approche des DSM exige des acteurs du système qu'ils adoptent et mettent en œuvre de nouvelles pratiques fondées sur des incitations internes. Cela tend à prendre plus de temps qu'une approche directe. Toutefois, avec le temps, l'impact a plus de chances d'être durable (Fig. 1) et à une plus grande échelle.

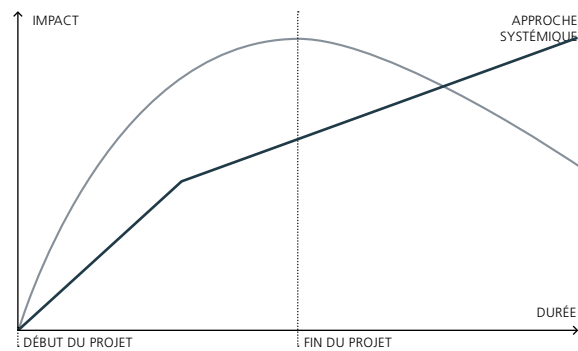


Figure 1- Impact de l'approche DSM au fil du temps. DCED (2011), Pourquoi avoir une norme pour mesurer les résultats.

Vous voulez encore en savoir plus ? Rendez-vous sur beamexchange.org ou participez à un cours de 5 jours, demandez conseil à votre point focal IED.

Impression

Editeur : ©2022 Département fédéral des affaires étrangères DFAE,
Direction suisse du développement et de la coopération DDC, 3003 Berne
Première version élaborée en 2014, puis révisée en 2017 et 2019.

Photographie de couverture : ©Flurina Rothenberger pour HELVETAS, photo
du Népal

Auteurs : Marcus Jenal, Mesopartner, et Annick Vollmar, HELVETAS, les deux
font partie du mandat de backstopping pour le réseau IED de la DDC

Design: sags gmbH

Cette publication peut être téléchargée à partir du shareweb du réseau IED
de la DDC <https://www.shareweb.ch/site/IED>