



# Développement des systèmes de marché

**Guide pour planifier et faciliter l'évolution des systèmes de marché**

Zurich, mars 2016

## Table des matières

Introduction .....	3
Étape 1 : Identifier et hiérarchiser les systèmes de marché en vue de leur analyse .....	6
Étape 2 : Analyser les bénéficiaires et leur contexte .....	9
Étape 3 : Étudier de manière approfondie le système de marché .....	10
Étape 4 : Analyser les contraintes et les opportunités systémiques.....	18
Étape 5 : Adopter une vision et une stratégie pour le changement des systèmes de marché .....	19
Étape 6 : Déterminer les points d'intervention/définir des objectifs durables.....	20
Étape 7 : Faciliter le changement systémique .....	23
Lectures complémentaires.....	26
Annexe : Outils et instruments .....	28
Glossaire .....	34

### **À propos de ce document**

Le présent document de l'HEKS/EPER entend orienter l'analyse des systèmes de marché ainsi que la planification et la facilitation des projets de l'HEKS/EPER visant à changer les systèmes de marché. Il se base sur différentes approches et manuels des plus récents sur le développement des systèmes de marché et les chaînes de valeur (par ex. l'approche M4P, l'approche de développement des systèmes de marché participatifs de Practical Action ou le manuel ValueLinks de la GIZ ; pour en savoir plus, consultez également la section autres liens bibliographiques).

Ce guide s'adresse en premier lieu aux personnes associées à la gestion des projets et programmes pays axés sur les systèmes de marché mis en œuvre, soutenus, financés ou cofinancés par l'HEKS/EPER : le personnel des bureaux de coordination de l'HEKS/EPER, les chargés de programmes et autre personnel du siège ainsi que l'équipe de projet concernée au niveau des partenaires.

### **L'approche de développement des systèmes de marché de l'HEKS/EPER**

Les projets et programmes de l'HEKS/EPER encouragent une approche intégrée de développement des systèmes de marché qui responsabilise davantage les familles et les communautés rurales, optimise la structure de la chaîne de valeur au bénéfice des producteurs comme des consommateurs et participe ainsi à l'amélioration des revenus des familles de petits exploitants.

L'HEKS/EPER met en œuvre une approche systémique en matière de développement de marché. Les approches « traditionnelles » de développement de la chaîne de valeur ne réussissent que de manière limitée à avoir un impact durable, en raison du fait que les bénéficiaires ne sont pas assez associés, en amont, aux autres acteurs de la chaîne de valeur.

Concrètement, les concepts systémiques d'interconnexion, d'interdépendance et d'interaction des éléments du système, et ses rétroactions inhérentes qui encouragent ou freinent le changement, imposent aux praticiens du développement de marché de tenir compte des acteurs clés, des relations entre ceux-ci et du contexte qui influence leur comportement et leurs interactions sur le marché. Pour introduire des changements systémiques sur un marché, il y a lieu d'élaborer une vision pour un système de marché plus efficace, plus inclusif et plus équitable et de coopérer à différents niveaux avec des acteurs clés du marché afin de réaliser cet objectif de manière autonome.

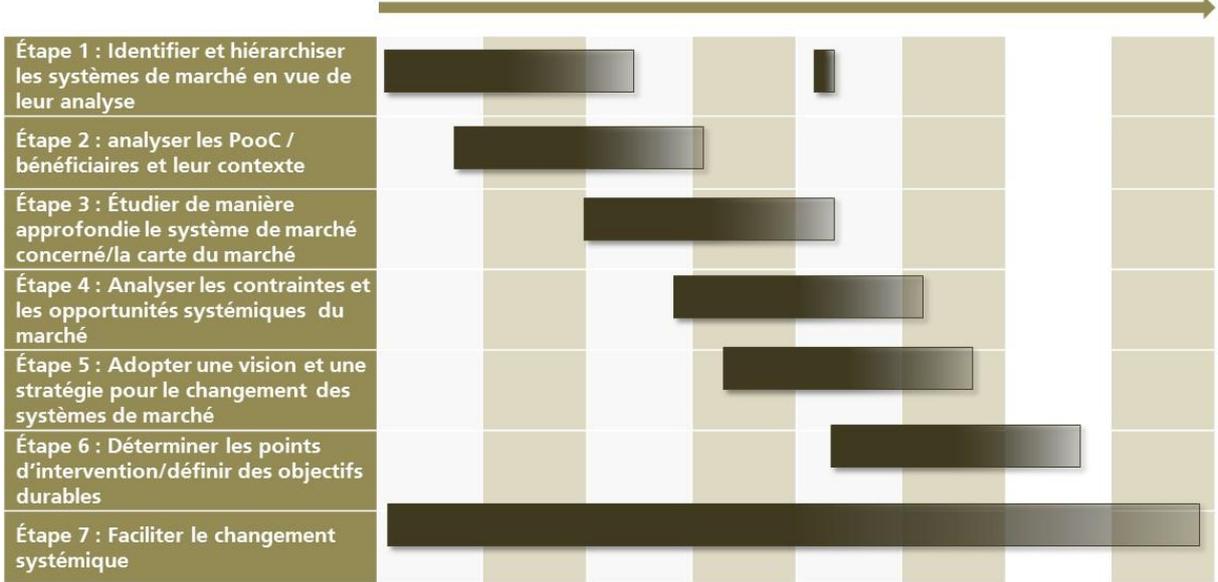
Étant donné que les défis systémiques d'un système de marché font intervenir un large éventail d'acteurs et que les solutions exigent une action coordonnée, il est absolument essentiel d'associer tous les acteurs concernés au processus de compréhension de l'ensemble du système, d'identification des défis et de réponse à ceux-ci ainsi qu'à l'exploitation des opportunités. Une véritable participation des acteurs du marché – dans le sens où ce sont eux qui dirigent le processus de planification des interventions et l'action – et dès lors leur réelle appropriation de ce processus est essentielle pour pérenniser les transformations une fois que le projet visant à faciliter la transformation du système de marché aura pris fin.

La facilitation du développement de marché vise entre autres à aider les acteurs du marché à nouer des relations, à mettre en œuvre des actions collaboratives, à mettre à leur disposition des infrastructures et à introduire de nouvelles technologies. Ces mesures améliorent leur capacité à améliorer en permanence leur productivité et donc la compétitivité et le renforcement durable des gains économiques et sociaux des systèmes de marché. En pratique, il s'agit avant tout d'éviter d'entrer dans le système de marché en tant qu'ONG et d'y introduire des fonctions de marché problématiques ou manquantes. Ainsi, il faudra par exemple veiller à ne pas devenir des fournisseurs de moyens ou de services et éviter d'agir en qualité d'agent de commercialisation. Développer la confiance des acteurs du marché et accroître leur influence tout en favorisant leurs interactions devient essentiel pour transformer durablement le système de marché.

D'une manière générale, l'évaluation du système de marché devra :

- *Ne pas être statique, mais au contraire analytique et intégrer la dynamique du système*
- *Identifier les contraintes mais aussi le potentiel et la faisabilité du changement*
- *Aider les programmes/projets à comprendre les différents acteurs, fonctions et relations en tant que source de faiblesse du marché mais aussi comme solution potentielle pour améliorer les performances du marché.*

Les étapes et informations figurant dans le graphique ci-dessous et le tableau présenté à la page suivante jouent un rôle essentiel pour vous aider à introduire ces changements systémiques dans les systèmes de marché. Veuillez noter que ces différentes étapes se chevauchent et qu'il s'agit de processus itératifs dont la mise en œuvre impose le plus haut niveau de participation de l'ensemble des acteurs du marché.



Type d'information	Que faut-il savoir/connaître... ?	Pour... ?	Comment (s'informer sur)... ?
<b>Étape 1 : Identifier et hiérarchiser les systèmes de marché en vue de leur analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À quel(s) sous-secteurs, produit, produits de base donner la priorité</li> <li>• Principaux critères servant de base à la sélection des chaînes de valeur à analyser</li> </ul>	Identifier les chaînes de valeur/les systèmes de marché les plus pertinents en vue d'une analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier la liste des produits potentiels</li> <li>• Déterminer les critères et développer la compréhension des priorités</li> <li>• Pondérer les critères et classer les chaînes de valeur</li> </ul>
<b>Étape 2 : Analyser les bénéficiaires et leur contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau socioéconomique, démographique et géographique</li> <li>• Croissance, compétitivité potentielle et défis</li> <li>• Principales tendances et perspectives, principaux leviers et obstacles à la participation des bénéficiaires aux systèmes de marché</li> </ul>	Identifier des marchés spécifiques qui offrent des possibilités en faveur des pauvres et que le projet / programme pourrait facilement exploiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la participation économique des bénéficiaires ?</li> <li>• Opportunités et perspectives économiques globales</li> <li>• Quels sont les leviers ?</li> </ul>
<b>Étape 3 : Étudier de manière approfondie le système de marché concerné/la carte du marché</b> (Lieu où les bénéficiaires se livrent à leur activité économique et comment ils s'y associent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La structure du système de marché</li> <li>• La dynamique du système de marché et les dimensions de ses performances</li> <li>• La place des bénéficiaires au sein du système de marché</li> </ul>	Identifier les aspects du marché dysfonctionnels pour les bénéficiaires (=symptômes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographier la structure de base du système de marché</li> <li>• Comprendre la dynamique du système de marché</li> <li>• Comprendre la place des bénéficiaires au sein du système de marché</li> </ul>
<b>Étape 4 : Analyser les contraintes et les opportunités systémiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les causes à l'origine d'une sous-performance d'un système de marché ?</li> <li>• Quels sont les principaux obstacles et les principales possibilités pour surmonter ces problèmes ?</li> <li>• Quelles sont les opportunités qui émergent pour le système de marché dans un contexte donné ?</li> </ul>	Identifier les causes à l'origine de la sous-performance du marché et les points possibles d'intervention pour stimuler le changement systémique (=causes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer l'éventail de règles et de fonctions d'appui qui soutiennent et régissent la chaîne de marché</li> <li>• Cerner la capacité et les motivations des acteurs du marché</li> <li>• Comprendre les motivations, la capacité des acteurs du marché et leurs relations</li> </ul>
<b>Étape 5 : Adopter une vision et une stratégie pour la transformation des systèmes de marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment doit être le système de marché/la chaîne de valeur en jeu dans cinq ans ?</li> </ul>	Se mettre d'accord sur une amélioration de la situation souhaitée par les parties prenantes et à laquelle elles entendent contribuer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solliciter l'avis d'une série d'acteurs du marché</li> <li>• Faire une synthèse d'une future carte de marché</li> </ul>
<b>Étape 6 : Déterminer les points d'intervention/définir des objectifs durables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel changement doit intervenir au niveau du système de marché pour qu'il évolue vers la vision de changement qui a été identifiée ?</li> </ul>	Identifier les types d'action que les acteurs du marché pourraient prendre pour réaliser ce changement et les activités qui peuvent être mises en œuvre pour inciter ces acteurs à s'y associer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une matrice de pérennité (Qui agit ? Qui paye ?)</li> <li>• Planifier votre sortie avant votre entrée</li> </ul>
<b>Étape 7 : Faciliter le changement systémique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienter la facilitation et maximaliser les résultats</li> </ul>	Essayer des choses, mesurer et observer les résultats, exploiter les succès au fur et à mesure et tirer les leçons des échecs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre une approche itérative pratique : faciliter, suivre, réfléchir, apprendre, planifier</li> </ul>

## Étape 1 : Identifier et hiérarchiser les systèmes de marché en vue de leur analyse

Le processus de définition des priorités se compose de trois étapes distinctes.

### **Étape 1.1 : Dresser la liste des systèmes de marché possibles**

Dans un premier temps, il conviendra de dresser une liste des systèmes de marché pouvant se prêter à des interventions dans la région géographique concernée. Cela se fera selon une approche participative, qui inclut les parties prenantes à différents niveaux. Les chaînes de valeur identifiées peuvent être basées sur des produits déjà produits dans la région, des produits qu'il est techniquement possible de produire ou de fabriquer dans la région, des produits clairement en faveur des pauvres, ou des produits considérés comme ayant de bons débouchés (au niveau local, régional, national ou international).

La liste de vérification ci-dessous peut vous aider à vous assurer que les systèmes de marché/les chaînes de valeur les plus pertinents figurent bien sur la liste :

- Inclure les systèmes de marché actuellement actifs dans le contexte au sein duquel vous souhaitez intervenir ;
- Inclure les systèmes de marché basés sur des produits dont la demande domestique est partiellement satisfaite via les importations ;
- Inclure les systèmes de marché basés sur des produits pour lesquels la demande internationale et nationale est en hausse (en faisant preuve de réalisme) ;
- Ne pas se limiter aux systèmes de marché de produits. Inclure également des marchés de services potentiellement pertinents.

### **Étape 1.2 : Déterminer les critères et développer la compréhension des priorités**

Les programmes/projets de l'HEKS/EPER visent à améliorer concrètement (= résultats) la situation des pauvres, et les critères sélectionnés doivent donc refléter cet objectif. Parmi les critères possibles pour la sélection de chaînes de valeur à analyser, retenons :

- **Potentiel économique**
  - *Demande des marchés finaux existants* : Qui consomme le produit ? Existe-il une demande insatisfaite pour le produit ? La demande pour le produit est-elle constante et susceptible d'augmenter dans les 5 à 10 prochaines années ?
  - *Possible augmentation des revenus et de la richesse* : Y a-t-il de réelles possibilités de générer de la richesse et d'augmenter les revenus et les bénéfices au sein du système de marché en augmentant la production et l'offre du produit afin de satisfaire la demande des marchés finaux ?
  - *Compétitivité* : Le système de marché est-il compétitif par rapport aux marchés finaux régionaux, nationaux et internationaux ?
  - *Potentiel d'amélioration* : Le système de marché est-il susceptible de répondre à une augmentation de la demande sur les marchés finaux ? Peut-on s'attendre de manière réaliste à ce que le système de marché devienne plus efficace et à ce que le système de marché se tourne vers la production de produits nouveaux et de plus grande valeur (modernisation/amélioration) ?
  - *Opportunités réalistes d'atteindre de nouveaux marchés finaux* : Le système de marché pourrait-il atteindre de nouveaux marchés finaux en ayant des chances d'améliorer leur efficacité et de les moderniser ? Quel est le potentiel de diversification ?
  - *Potentiel de développement du marché* : Y a-t-il des possibilités d'étendre, d'augmenter les investissements publics et privés par effet de levier ?

### ○ **Impact potentiel sur la pauvreté**

- *Implication/Participation des pauvres* : À combien estimez-vous actuellement le nombre de pauvres tirants des revenus du système de marché ? Quel est le type de fonctions qu'ils y assurent. Quels sont les fruits de leurs efforts et de leurs investissements ? Quel est le lien entre les communautés rurales et d'autres acteurs du marché et est-il possible de créer de nouveaux liens ?
- *Augmentation de revenus* : Quelle augmentation des revenus des pauvres peut-on espérer de manière réaliste grâce à l'amélioration du système de marché ?
- *Compétitivité des pauvres et des acteurs de petite envergure* : Les producteurs de petite envergure qui manquent de moyens sont-ils en mesure d'affronter la concurrence d'autres producteurs au sein du système de marché ? Sont-ils susceptibles de conserver ou d'augmenter leur compétitivité en cas d'amélioration du système de marché ?
- *Partage de la valeur* : Comment la valeur est-elle répartie sur le système de marché ? Peut-on raisonnablement espérer que les acteurs pauvres accroissent leur valeur en augmentant leur productivité, en se lançant dans de nouvelles activités de création de valeur ou en négociant de nouvelles conditions avec d'autres acteurs du marché ?
- *Nouvelle entrée* : Une éventuelle amélioration du système de marché est-elle susceptible de créer de nouvelles possibilités d'emploi pour les pauvres ou d'intégration d'un nombre plus élevé de petites entreprises et de petits producteurs ?

### ○ **Autres critères spécifiques au contexte/au projet**

- *Inclusion sociale et genre* : L'amélioration du système de marché peut-elle permettre de modifier les relations et les attitudes envers des groupes socialement exclus et de promouvoir l'égalité sociale, politique et culturelle et le renforcement de pouvoir ? Ventilation des critères « impact potentiel sur la pauvreté » en fonction des différents groupes et du sexe.
- *Potentiel en termes de production agro-écologique et de protection de l'environnement (gestion des ressources naturelles, etc.) tout au long de la chaîne de commercialisation.*
- *Vulnérabilité aux conflits*
- *Synergie avec les priorités du gouvernements/bailleurs*
- *Possibilité d'intervention (par ex. RH, financement, etc.)*

Veillez noter que la sélection des critères ainsi que leur pondération doivent s'effectuer dans le cadre d'un processus clair et transparent qui associe les acteurs de marché et de projet concernés.

### **Étape 1.3 : Pondération, notation et classement des systèmes de marché**

Pour comparer les systèmes de marché à l'aide des critères de sélection qui auront été sélectionnés, il convient de recueillir des informations sur les systèmes de marché et d'examiner ce que ces dernières vous apprennent sur la façon dont les systèmes de marché pour lesquels des changements systémiques sont attendus se comportent par rapport aux critères sélectionnés.

Même si la décision finale est toujours subjective, vous pouvez vous assurer qu'elle soit bien documentée et fondée sur des données factuelles en combinant :

- Des informations recueillies auprès de différentes sources,
- Des discussions et des délibérations en consultation avec un large éventail d'informateurs, et
- Des outils de pondération, de notation et de classement.

Attention au risque que les équipes de projet effectuent leur notation sur la base de leurs propres connaissances et notions et de leur propre point de vue – souvenez-vous que le processus doit être aussi transparent et objectif que possible. Le processus doit être clairement documenté afin que les parties prenantes puissent dans le futur comprendre les décisions.

Certains des critères seront probablement considérés comme ayant plus d'importance dans le processus de prise de décision et devraient donc avoir un impact accru sur le classement des différentes chaînes de valeur/systèmes de marché.

Différents exemples d'exercices de pondération, de notation et de classement figurent à l'annexe (sous forme de tableau ou de schéma en toile d'araignée).

### Analyse et sélection d'un sous-secteur au Bangladesh

Depuis 2014 et en coopération avec l'organisation partenaire Practical Action, l'HEKS/EPER soutient l'intégration de groupes défavorisés (Dalits et Adibashies) dans des chaînes de valeur rentables du Bangladesh. Dans un premier temps, Practical Action a organisé des ateliers d'analyse de la chaîne de valeur/des sous-secteurs afin d'identifier avec les parties prenantes concernées les chaînes de valeur/sous-secteurs prometteurs. Au total, 133 informateurs clés ont participé à ces ateliers. L'objectif était d'évaluer et de valider des sous-secteurs potentiels pour les Dalits et Adibashies. Les principaux critères pour la sélection des sous-secteurs étaient : disponibilité de l'apport de matériel, demande non satisfaite, possibilités de coopération, possibilités d'utilisation de technologies améliorées pour augmenter la productivité et la rentabilité, possibilité de faire participer les femmes à leur production, possibilités de diversification des produits, respect de l'environnement et résistance au changement climatique et intérêt des bailleurs et du gouvernement. Au terme des ateliers de sélection, huit sous-secteurs ont été sélectionnés et les sous-secteurs de l'engraissement bovin, de la volaille indigène et des légumes (chou-fleur) ont été retenus pour faire l'objet d'une analyse plus approfondie, basée sur les indicateurs de classement de la Figure 1.

Comparaison entre les sous-secteurs potentiels									
Indicateurs de classement	Secteurs identifiés								
	Elevage porcin	Engraissement bovin	Elevage caprin	Elevage indigènes	Volailles	Production laitière	Mais	Choux-fleurs	Artisanat en bambou
Demande non satisfaite sur le marché	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Faible
Disponibilité des apport/moyens	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée
Possibilité d'augmentation des revenus	Élevée	Élevée	Faible	Élevée	Modérée	Faible	Élevée	Élevée	Faible
Services de transport	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Modérée	Élevée	Élevée	Élevée
Inclusion via l'interconnexion des marchés	Modérée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée
Participation des PooC/bénéficiaires	Élevée	Modérée	Modérée	Modérée	Modérée	Modérée	Modérée	Modérée	Faible
Priorité du gouvernement/des bailleurs	Modérée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Faible
Accès au financement	Modérée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Modérée	Modérée	Modérée	Modérée

Élevée ■ Modérée ■ Faible ■

Figure 1 : Exemple de matrice de classement des sous-secteurs au Bangladesh



## Étape 2 : Analyser les bénéficiaires et leur contexte

Cette étape va permettre de **mieux comprendre les bénéficiaires et leur place au sein des secteurs de marché sélectionnés**. Elle permettra donc de dégager des informations de base pour la planification ultérieure d'un projet/programme. Dans les lignes qui suivent, le terme « marginalisation » a la signification suivante :

**Définition – Marginalisation dans le système de marché :** la structure du système de marché et la gouvernance produisent et reproduisent des groupes d'acteurs sélectionnés qui sont défavorisés en raison d'un manque de capacité de négociation, de connaissances, d'influence politique, de statut socioéconomique, etc.

Un volet essentiel du travail avec les acteurs marginalisés et de l'aide qui leur est offerte pour sortir de la pauvreté et devenir des membres actifs du système de marché consiste à comprendre qui sont réellement les groupes marginalisés. Pour cela, il faut absolument procéder à une analyse des acteurs marginalisés. La Figure 2 fournit un modèle utile pour mieux comprendre la place et le degré de marginalisation des bénéficiaires.



**Figure 2:** Modèle pour la compréhension de la marginalisation

Un des objectifs clés des projets de développement des systèmes de marché est de renforcer le pouvoir des acteurs marginalisés et de les aider à faire entendre leur voix. Il convient toutefois de souligner que les acteurs marginalisés varient en fonction du système de marché spécifique ; ils ne sont pas simplement producteurs ou petits agriculteurs, mais également commerçants, transformateurs, etc. La catégorisation dépend de leur importance et de leur pouvoir relatifs et les facilitateurs doivent donc analyser précocement cette dynamique afin de savoir à quel niveau concentrer leurs efforts.

### Étape 3 : Étudier de manière approfondie le système de marché

Cette étape impose de développer la compréhension du fonctionnement des systèmes de marché, et de mieux comprendre quels en sont les principaux acteurs et comment ces systèmes de marché sont en train d'évoluer/ont changé dans le passé. Cette étape permettra également d'identifier la place des bénéficiaires au sein du système de marché concerné. Il s'agit là d'une étape clé pour tout projet axé sur le développement d'un système de marché.

#### Étape 3.1 : Cartographier la structure de base du système de marché

Un système de marché décrit une série d'acteurs, de relations, de fonctions et de problématiques qui, ensemble, constituent un sous-secteur de produit. L'accent sera mis en particulier sur la compréhension du système dans son ensemble, sur la façon dont les acteurs de marché sont interconnectés les uns avec les autres au sein du système et comment ils interagissent entre eux pour commercialiser un bien ou un service issu de sa production primaire sur ses marchés finaux.

Une carte de marché décrira trois domaines distincts : la chaîne de commercialisation, les fonctions et services d'appui, et les règles et l'environnement commercial.

La Figure 3 présente une carte générale de marché qui décrit ces différents domaines. Veuillez noter que chaque contexte a ses propres spécificités et qu'il est donc essentiel de dresser pour chaque projet/contexte une carte de marché spécifique. C'est également en fonction du contexte qu'on décidera des marchés à inclure ou non dans la carte de marché spécifique (uniquement les marchés locaux, les marchés locaux et régionaux, les marchés nationaux et même les marchés d'exportation).

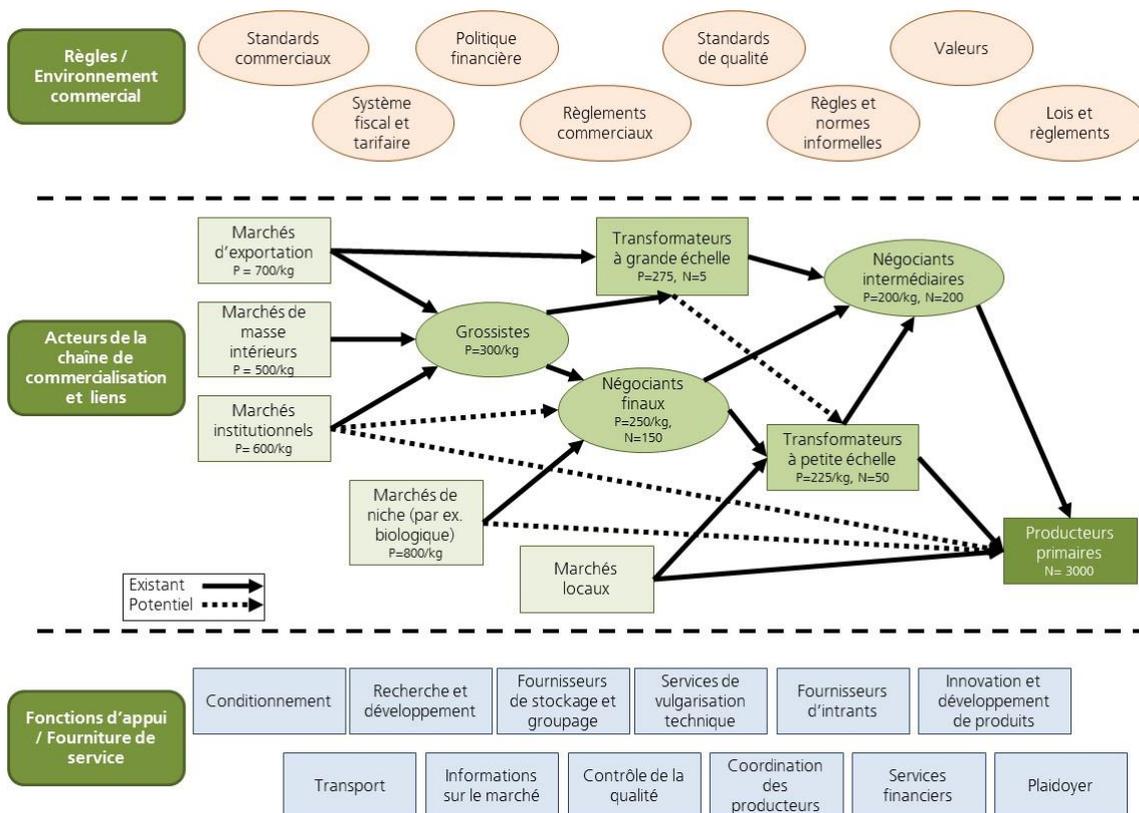


Figure 3 Carte générale d'un système de marché

## Chaîne de commercialisation / acteurs et liens

La chaîne de commercialisation elle-même peut être examinée dans deux sens.

Une chaîne démarrant du producteur primaire et se terminant avec les marchés finaux permet de représenter le flux de biens ou de services passant par différents acteurs du marché.

La même chaîne peut aussi être inversée, et commencer par les marchés finaux pour se terminer avec le producteur primaire. Dans ce cas, la chaîne représente le flux d'argent (ou de valeur), du consommateur final au producteur primaire en passant par différents intermédiaires.

Dans la figure « Carte du marché » ci-dessus, les flèches dans la chaîne de commercialisation représentent le flux d'argent des marchés finaux vers le producteur primaire. Cette représentation met l'accent sur le fait qu'un système de marché dépend de la demande des consommateurs finaux et que toute valeur retirée par les acteurs de marché du système ne pourrait exister durablement sans une demande fiable et réelle des consommateurs finaux.

Les questions d'orientation suivantes peuvent vous aider à mieux comprendre le système de marché et les rôles des différents acteurs<sup>1</sup> au sein du système :

- **Concurrence et coopération** : Quels sont les différents canaux et parties prenantes/acteurs ? Sont-ils en concurrence les uns avec les autres sur des segments particuliers du marché final ? Quels sont leurs fonctions et leurs rôles au sein des systèmes de marché ? Qui coopère avec qui ?
- **Efficience** : Quel est le degré de complexité des chaînes de marché et quels sont les coûts de transaction associés ? Quels sont les rôles, en termes de valeur ajoutée, de chaque acteur de cette chaîne ?
- **Rétention de la valeur** : Comment la valeur se répartit-elle tout au long de la chaîne de commercialisation ? Quels sont les marges bénéficiaires, les volumes des échanges et les bénéfices totaux des différents acteurs de la chaîne ?
- **Inclusion** : Où sont les pauvres et les acteurs marginalisés ? Sont-ils présents dans la chaîne ou en sont-ils remarquablement absents ? Combien sont-ils ? Quels sont leurs rôles ?



<sup>1</sup> Il peut y avoir plusieurs types d'acteurs dans un système de marché :

- Gouvernement et organisations gouvernementales : ce groupe peut encore être subdivisé (par ex. au niveau national et local) mais il s'agit essentiellement du secteur public.
- Sociétés commerciales, de tous types et de toutes formes, allant des sociétés informelles aux sociétés officielles et des indépendants aux grandes entreprises.
- Réseaux : officiels ou non, les réseaux commerciaux peuvent être une importante source de « services » – conseils, contacts, compétences, etc.
- Les associations et organisations représentatives : associations professionnelles/sectorielles, chambres de commerce, organisations patronales, syndicats et groupes de consommateurs dont le principal rôle est un rôle de plaidoyer.
- Organisations sans but lucratif : elles peuvent inclure les ONG et les groupes communautaires mais aussi les universités et les établissements d'enseignement jouissant d'une certaine autonomie par rapport au gouvernement.
- Producteurs individuels ou groupes de producteurs non organisés au sein d'une structure spécifique

La matrice d'influence et d'importance est un bon outil pour analyser de manière plus détaillée les rôles des acteurs de marché ayant été identifiés. Elle comporte deux dimensions : l'importance (ou pertinence) d'une part et la puissance et l'influence d'autre part. Chaque acteur identifié peut être classé dans l'un des quatre segments de la Figure 4. Chaque segment contient des informations sur la façon de gérer les acteurs dans le cadre du processus ultérieur de recherche et de planification.

Pouvoir et influence	Élevés	<p><b>Gardez l'esprit ouvert en ce qui concerne ces acteurs :</b> ils sont puissants et peuvent se révéler être d'importants moteurs du changement, même si à ce stade ils ne semblent pas très pertinents. S'ils montrent de l'intérêt, fournissez-leur rapidement des informations sur votre processus d'investigation et de préparation et, ensuite, tenez-les au courant.</p>	<p><b>Ciblez activement ces acteurs :</b> ils sont des éléments importants du système et ont le pouvoir de faire changer les choses en tant que moteurs et catalyseurs. Impliquez-les le plus tôt possible et tout au long du processus d'investigation et de préparation.</p>
	Faibles	<p><b>Restez à l'écoute de ces acteurs :</b> même s'ils ne semblent pas importants ou pertinents à ce stade, ils pourraient se révéler l'être alors que vous approfondissez votre compréhension du système. S'ils montrent de l'intérêt, fournissez-leur rapidement des informations sur votre processus d'investigation et de préparation.</p>	<p><b>Gardez l'esprit ouvert en ce qui concerne ces acteurs :</b> ils sont des éléments importants du système de marché. Les ignorer pourrait avoir de graves conséquences non désirées. Tenez-les informés de votre processus d'investigation et de préparation.</p>
		Faible	Elevée
		Pertinence	

**Figure 4 :** Matrice d'influence et d'importance des acteurs de marché.

### Fonctions d'appui/Prestation de services

Pour pouvoir exercer leurs fonctions, les acteurs de la chaîne commerciale doivent avoir accès à un large éventail de fonctions d'appui (moyens/apports et services). Sur la carte générale du marché (voir Figure 3), elles sont représentées en-dessous de la chaîne de marché.

**Définition :** Les fonctions d'appui sont une série de fonctions qui soutiennent les échanges de base qui aident le marché à se développer, à apprendre, à s'adapter et à croître.

Il est utile d'inclure à la fois les moyens/apports et services que les acteurs de la chaîne utilisent déjà et ceux dont ces acteurs ont besoin mais qui font actuellement défaut ou ne fonctionnent pas correctement. L'utilisation de différentes couleurs pour les différencier peut s'avérer très utile.

Les questions d'orientation suivantes peuvent être utiles pour cartographier les fonctions d'appui :

- **Moyens/apports, services, conseils :** De quels apports, services et conseils cet acteur clé de la chaîne a-t-il besoin pour remplir le rôle qui est le sien dans le système de marché ? L'on veillera à inclure aussi bien les moyens/services/conseils auxquels les acteurs ont actuellement accès et ceux auxquels ils n'ont pas accès mais dont ils auraient besoin pour être plus efficaces.
- **Accès efficace, accès partiel ou absence d'accès :** Comment les différents acteurs de la chaîne ont-ils accès aux apports et services ?
- **Prestataires :** Qui fournit les différents apports et services ? Il s'agira vraisemblablement d'entreprises privées, d'agences gouvernementales et d'organisations non-gouvernementales.
- **Mécanismes de livraison/prestation :** Quelle est la facilité d'accès de chaque apport et service ? S'agit-il de libre-marché, de marchés contrôlés et/ou subventionnés ou des mécanismes de livraison/prestation entièrement contrôlés ?
- **Formalité :** Les apports et services d'appui sont-ils accessibles par le biais de mécanismes officiels, informels ou illicites ?

Les fonctions d'appui suivantes pourront être représentées sur la carte :

- Innovation et développement de produit : de l'adaptation de produits sur des marchés existants aux nouveaux produits destinés à de nouveaux marchés.
- Développement des compétences et des capacités : pour garantir la mise à niveau et le rafraîchissement des compétences et connaissances en rapport avec le marché des différents acteurs du marché.
- Recherche et développement (R&D) : la base de connaissances indispensable qui permettra de développer des produits spécifiques, de porter un nouveau regard sur les mécanismes de marché, de mettre en avant les tendances du marché.
- Formulation et examen des politiques : les mécanismes via lesquels le gouvernement élabore des politiques, des lois, des réglementations et autres mesures qui affectent le marché et en évalue l'impact.
- Communication d'informations de base qui, par exemple, soutiennent le développement des marchés en général plutôt que des produits spécifiques.
- Plaidoyer : pour veiller à ce que les intérêts des différents acteurs de marché soient représentés de manière appropriée.
- Coordination : pour encourager la coopération et promouvoir les intérêts mutuels plutôt que ceux d'un seul acteur du marché.

En fonction du contexte, certaines fonctions d'appui pourront également être considérées comme des acteurs du marché (par ex. transport ou conditionnement). Pour déterminer s'il faut les classer parmi les acteurs ou les fonctions d'appui, l'on peut par exemple se demander si un fournisseur de service/acteur est à un moment en possession d'un produit, quel qu'il soit. Dans l'affirmative, il s'agira d'un acteur du marché.

### **Règles/environnement commercial**

De nombreuses règles formelles et informelles (et leur mise en application) ont un impact sur la façon dont les transactions commerciales régissent la participation des acteurs et leur comportement. Il s'agit en quelque sorte des « règles du jeu », et notamment des :

- Règles générales comme celles relatives aux contrats, à la propriété, à la protection des consommateurs et de l'environnement, aux poids et aux mesures, à la santé et à la sécurité, à la concurrence et à la fiscalité.
- Règles sectorielles, comme les codes bancaires, les lois sur les télécommunications, et celles sur l'utilisation et la propriété foncières.
- Des règlements non-contraignants comme les codes de conduite et les normes de qualité sectoriels.

L'application des règles dépend du fonctionnement de diverses instances comme le système judiciaire, les systèmes de réglementation, d'inspection et d'octroi de licences, les autorités fiscales, le registre des sociétés et le cadastre, les autorités de réglementation sectorielle, les services des impôts locaux et les mécanismes d'autorégulation, ainsi que des mécanismes d'autorégulation.

La façon dont les règles sont interprétées et appliquées dépend souvent des normes et pratiques sociales, culturelles et politiques. Elles peuvent également être interprétées en fonction de la lettre de la loi. Lorsque le corpus de règles officielles et leur application laisse à désirer, l'environnement de marché est généralement géré de manière informelle.

Sur la carte du marché (voir Figure 3), ces aspects sont résumés au-dessus de la chaîne commerciale. Les questions d'orientation suivantes peuvent vous aider à cartographier l'environnement législatif/commercial :

- **Lois, politiques et réglementations :** Quelles sont les directives gouvernementales qui définissent officiellement la gestion de la propriété foncière, des ressources naturelles, des contrats, du commerce et de la fiscalité ?
- **Application, adoption et mise en œuvre :** Quelles sont les dispositions gouvernementales en matière d'application des lois, d'adoption des politiques et de mise en œuvre des réglementations. Des activités illicites parviennent-elles à contourner les directives gouvernementales ?
- **Normes :** Quelles sont les normes que les acteurs du marché doivent respecter ? Que prévoient-elles et comment leur respect est-il garanti ?
- **Structures du pouvoir :** Quelles structures du pouvoir sont représentées par les institutions officielles et informelles en lien avec le système de marché ? Qui détient des droits, qui est protégé et qui est marginalisé au sein de ces structures ?
- **Normes économiques :** Comment les choses se font-elles habituellement ? Quelles en sont les raisons, économiques ou autres ?
- **Normes sociales et culturelles informelles :** Quels facteurs sociaux et culturels ont un impact sur l'égalité entre les hommes et les femmes et l'inclusion sociale au sein du système de marché ? L'on examinera les structures de pouvoir derrière les concepts de communauté, de genre, d'origine ethnique, de caste religieuse et de rapport de classe.

### ***Étape 3.2 : Comprendre la dynamique du système de marché***

Cette étape permet de comprendre **le point de départ du système de marché et dans quelle direction il pourrait évoluer**. L'on se penchera par exemple sur les aspects suivants :

- Changements au niveau du flux et de la nature des biens et des services dans le temps (par ex. valeur, volume, type, profil des fournisseurs et consommateurs, éléments qualitatifs),
- Performances par rapport à des secteurs et régions concurrentiels, complémentaires ou similaires (par ex. productivité, valeur ajoutée, satisfaction du consommateur, degré de concurrence),
- Événements et changements majeurs (par ex. nouveaux entrants/acteurs, nouvelle législation ou innovation technologique),
- Adoption et création de réseaux, d'association et de modèles commerciaux,
- Accès à l'information à différents niveaux,
- Rythme d'adoption des idées et des innovations,
- Investissements et modes de consommation actuels,
- Transfert du patrimoine au sein des familles,
- Dynamique du pouvoir et marge de manœuvre des communautés rurales au sein du système de marché,
- Coopération entre différents acteurs.

### **Étape 3.3 : Comprendre la place des bénéficiaires au sein du système de marché**

Il s'agit à ce stade de comprendre **comment le système de marché sert – ou ne sert pas les bénéficiaires actuellement**. Cette évaluation se concentrera sur les transactions de base du marché. Principale question : dans quelle mesure et pourquoi les bénéficiaires n'obtiennent pas ce dont ils ont besoin sur ce marché – et quelles sont les opportunités qui pourraient s'offrir à eux ?

Dans cette analyse, il y a lieu d'aller au-delà de la question de la participation ou non-participation actuelle des bénéficiaires au système de marché et de s'attacher à comprendre les facteurs qui encouragent une participation à part entière ou qui y font obstacle :

- Sensibilisation des consommateurs et compréhension de leurs exigences.
- Sensibilisation des consommateurs et définition d'un bien ou service qui pourrait répondre à leurs exigences.
- Satisfaction des consommateurs par rapport au bien ou au service.
- La nature du bien ou du service et sa pertinence par rapport aux exigences des consommateurs.
- Les sources d'approvisionnement et leur acceptabilité pour les consommateurs/utilisateurs
- La sensibilisation des fournisseurs/prestataires et leur compréhension des consommateurs

Au terme de cette étape, l'on devrait pouvoir mieux comprendre où se situent les points faibles d'un marché ou d'une transaction avec les bénéficiaires et quelles en sont les raisons.

#### **Exemple d'analyse d'une chaîne de valeur dans le secteur laitier issue d'un projet de l'HEKS/EPER en Géorgie**

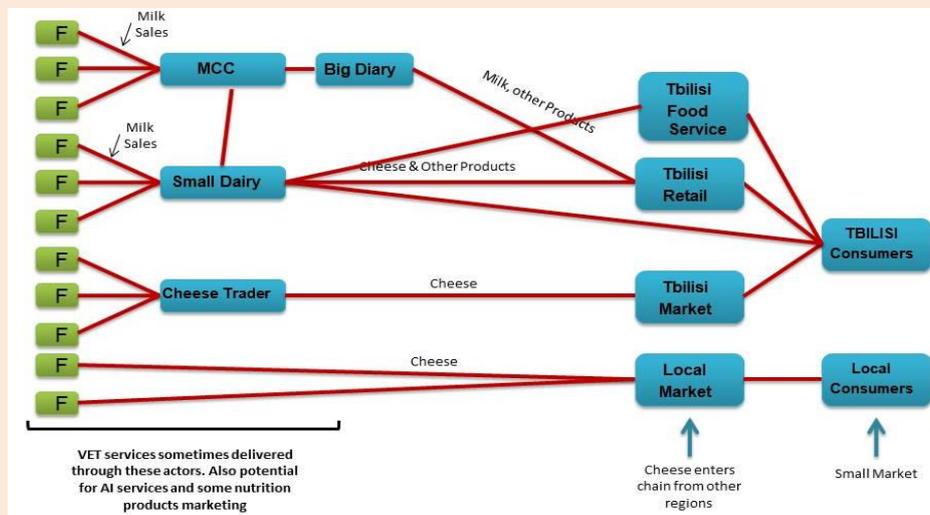
Durant la phase de lancement du projet MOLI<sup>2</sup> de l'HEKS/EPER en Géorgie, un système de marché et ses parties prenantes ont été analysés de manière approfondie. La description proposée ci-dessous est extraite du rapport sur la phase de démarrage du projet. Elle concerne la situation sur le marché des produits laitiers dans l'une des régions du projet.

*Le marché des produits laitiers est relativement peu diversifié, avec un nombre peu élevé de produits et quelques canaux principaux et types d'acteurs. Le système de marché s'articule autour des producteurs laitiers (des éleveurs qui possèdent et traitent du bétail) et de leurs clients, qui achètent du lait ou des produits laitiers transformés à domicile, comme du fromage et du lait fermenté (yaourt). Le choix des produits qui seront vendus – et donc la structure du marché – est influencé par la géographie et la taille des exploitations. La production et la vente de lait sont dominées par les éleveurs commerciaux de semi-subsistance dont les exploitations se situent à proximité de laiteries et de centres de collecte de lait, tandis que les fromages et le lait fermenté sont le plus souvent vendus par des éleveurs de subsistance ou de semi-subsistance, dans les régions où il n'y a ni laiteries, ni centres de collecte du lait.*

*La distance par rapport aux principaux marchés a un impact majeur sur la structure des marchés laitiers, les éleveurs de la région de Sagarejo préférant fréquenter les marchés de produits frais de Tbilisi pour y vendre leurs produits directement aux grossistes qui les revendent ensuite aux consommateurs et aux acheteurs de petits magasins, restaurants et boulangeries. Les chaînes de valeur laitières sont plus diversifiées dans les districts de Dedoplistskaro et de Signagi, où un nombre important d'acteurs achètent du lait aux producteurs pour le transformer et l'expédier dans les grandes laiteries de Tbilisi. Un petit nombre de commerçants achètent également du fromage fabriqué par les ménages. Ils l'achètent directement aux portes des exploitations ou sur les marchés dominicaux des centres de district et des grands villages.*

*En raison des distances et des fonctions impliquées, cette chaîne de valeur comprend une série de marchés d'appui pour le transport, le matériel et les apports pour le traitement, et la commercialisation. Ce système est également très dépendant des infrastructures publiques, notamment le système d'approvisionnement en eau, en électricité et en gaz naturel, nécessaire pour la transformation et la conservation des produits, et le réseau routier, pour le transport. Ces différentes formes d'infrastructures sont réparties de manière relativement uniforme dans toute la zone du projet et n'ont donc pas un impact majeur sur la structure de la chaîne de valeur. Principale exception, un petit nombre de villages isolés où le mauvais état du réseau routier rend le transport plus difficile.*

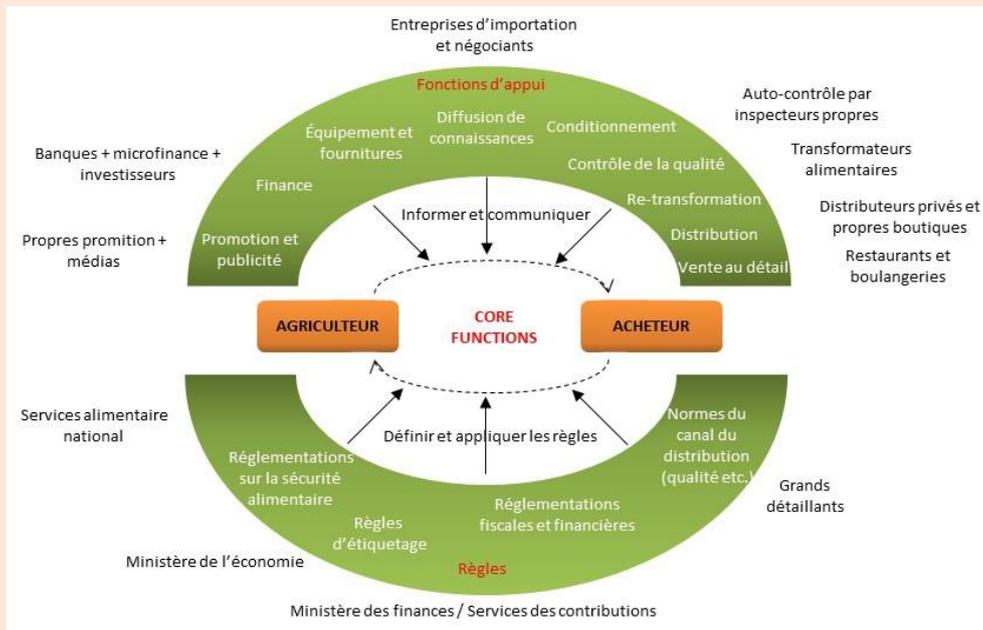
<sup>2</sup> Market Opportunities for Livestock Innovators (MOLI) projet, Kakheti, Géorgie.



**Figure 5** Chaîne de valeur laitière dans l'une des régions du projet.

Dans la zone cible, le système du marché laitier se caractérise par cinq grandes fonctions :

- Production primaire de lait : Tous les bénéficiaires envisagés exercent cette fonction, la priorité donnée à la production de subsistance étant plus ou moins importante. Valeur ajoutée, de 0,4 GEL/litre à 1 GEL/litre selon la saison.
- Groupage et transport : Cette fonction n'est que rarement exercée par les bénéficiaires. Lorsque c'est le cas, de très petits agriculteurs vendent sur des marchés ou sur le bord de la route de petites quantités de produits transformés chez leurs amis ou en famille. Le plus souvent, ce sont des commerçants extérieurs qui achètent du lait et des produits laitiers pour les transformer ou les revendre sur les marchés des villes. En fonction du produit, d'autres activités, comme le refroidissement ou le contrôle de la qualité pourront être incluses dans cette fonction. Valeur ajoutée : 0,1 GEL/litre.
- Transformation et conditionnement : Les bénéficiaires sont en mesure de transformer le lait et de fabriquer ainsi une série de produits. Ils le font d'ailleurs souvent, pour conserver leur production. La fonction de transformation et de conditionnement peut également être assurée par des laiteries de plus ou moins grande taille. Le plus souvent, la transformation par les producteurs vise davantage à conserver la production qu'à créer une valeur ajoutée. En revanche, certaines entreprises apportent une plus-value à la production grâce à des installations de transformation et de conditionnement sophistiquées. Valeur ajoutée : très variable, selon le type de transformation. Elle va de pratiquement zéro pour certaines formes de transformation saisonnière (printemps et été) au niveau des ménages à 1,5 GEL/litre voire plus pour certains produits conditionnés modernes.
- Vente : Les bénéficiaires assurent la partie « exploitation » de cette fonction et participent parfois à la vente au détail, sur le bord de la route, de produits transformés. Le plus souvent, des processeurs, des consolidateurs et des maraîchers achètent le produit à la ferme ou sur les marchés hebdomadaires et le vendent ensuite aux grossistes, aux magasins de détail ou aux entreprises de restauration.



**Figure 6** Diagramme du système du marché laitier (description des fonctions d'appui et des règles)



#### Étape 4 : Analyser les contraintes et les opportunités systémiques

La structure et la dynamique du système de marché spécifique étant à présent bien comprises – de même que la place des bénéficiaires au sein de cette structure –, l'évaluation doit à présent s'attacher à identifier les raisons spécifiques pour lesquelles le marché est sous-performant ou s'il peut offrir des opportunités. Les questions clés sont, à ce stade :

- Quelles sont les causes à l'origine d'une sous-performance d'un système de marché ?
- Quels sont les principaux obstacles et principales possibilités de surmonter ces problèmes ?

Pour répondre à ces questions, les projets doivent généralement se pencher sur l'éventail de règles et de fonctions d'appui qui soutiennent et régissent la chaîne de commercialisation. Les projets ne devront pas se contenter de décrire les fonctions de marché spécifiques et les acteurs qui assurent actuellement ces fonctions. Il est essentiel de pousser l'analyse plus loin afin de mieux comprendre les capacités et la motivation des acteurs à assurer des fonctions spécifiques sur le marché et leur efficacité dans ce rôle. Cela impose de comprendre :

- Les motivations des acteurs du marché ;
- La capacité des acteurs du marché ;
- Les relations entre les acteurs du marché.

Les motivations et la capacité sont fondamentales. Les projets doivent examiner les raisons pour lesquelles les acteurs du marché agissent comme ils le font ainsi que leurs motivations et leur capacité à changer. Pour cerner leurs motivations, les projets doivent comprendre les facteurs politiques, juridiques, sociaux et culturels mais aussi économiques : qu'est-ce qui a de la valeur et pourquoi ? Comment les normes et le comportement influencent les valeurs ? Comment ces facteurs sociaux encouragent ou freinent-ils le changement ?

Les types de contraintes possibles au sein d'un système de marché concernent entre autres :

- Apports/moyens : les bénéficiaires n'utilisent pas assez de produits et de services dans leurs systèmes de production ou n'ont qu'un accès limité à ceux-ci
- Infrastructure : en lien avec la production, la transformation, la commercialisation, etc.
- Marché : coût de la production, acteurs du marché, etc.
- Services : nécessaires à la production, à la transformation et à la commercialisation (par ex. en rapport avec l'information ou le financement)
- Mobilité et transport
- Maladies
- Obstacles politiques

- Il n'existe pas d'outil standard pour étudier les contraintes et les opportunités sur les marchés systémiques. Le processus de diagnostic se base davantage sur des interactions ciblées avec un nombre limité d'informateurs sélectionnés au terme de l'étape précédente. Ces interactions peuvent prendre la forme de réunions en face à face, de discussions thématiques de groupe ou d'ateliers de brainstorming en fonction du type d'acteurs impliqués.

## Étape 5 : Adopter une vision et une stratégie pour le changement des systèmes de marché

La promotion de la chaîne de valeur nécessite une vision stratégique. Une vision décrit le changement escompté au sein d'un système de marché/ au niveau de la chaîne de valeur en répondant à la question suivante : À quoi ressemblera le système de marché/la chaîne de valeur concerné (e) dans cinq ans ?

Une vision doit être suffisamment spécifique et chercher à se rapprocher le plus possible des aspirations des acteurs du marché – et pas seulement les acteurs marginalisés – quant à l'évolution du système de marché.

Les questions d'orientation suivantes peuvent vous aider à définir une vision précise du changement dans le système de marché :

### Questions clés possibles au sujet de la vision

**Demande sur le marché :** Quelle sera vraisemblablement la demande, dans le futur, pour les produits du système de marché ? Y a-t-il des chances que de nouveaux marchés soient accessibles ?

**Problèmes :** Quels seront les obstacles systémiques qu'il faudra tenter de lever à l'avenir ? Où se situent-ils sur la carte du marché : chaîne commerciale, moyens/apports et services d'appui ou environnement favorable ? S'agit-il d'obstacles qui seront levés ou d'opportunités qui seront exploitées.

**Acteurs du marché :** Si les obstacles systémiques étaient levés, quels changements observerait-on au niveau des acteurs du marché ? Seraient-ils plus ou moins nombreux ? La proportion d'acteurs assurant différents rôles changerait-elle ? Les rôles existants impliqueraient-ils de nouvelles pratiques et de nouveaux modèles commerciaux source de valeur ajoutée (transformation, stockage, transport, assurance-qualité) ? De nouvelles opportunités s'offriraient-elles aux acteurs pauvres, vulnérables et marginalisés ?

**Relations :** Si les obstacles systémiques étaient levés, comment les relations et la confiance entre les acteurs du marché évolueraient-elles ? Comment l'amélioration des relations et de la confiance influencerait-elle alors la façon dont les acteurs sont en mesure de répondre aux chocs ? Comment l'amélioration des relations influencerait-elle la capacité des acteurs à innover et à s'adapter à de nouveaux défis et opportunités ? Comment les structures de pouvoir évolueraient-elles pour offrir plus de choix et d'autonomie aux acteurs marginalisés en ce qui concerne leur participation au marché.

**Approvisionnement et amélioration du marché :** Si les obstacles systémiques étaient levés, comment évoluerait l'approvisionnement des marchés finaux ? En quoi les produits seraient-ils différents en termes de qualité, de volume et de variété ?

Il est recommandé d'associer à cette réflexion le plus large éventail possible d'acteurs du marché.

Les recommandations ci-dessous peuvent également vous aider à définir une vision du changement :

- **Solliciter l'avis d'un large éventail d'acteurs du marché :** À ce stade, il ne sera probablement pas possible d'associer tous les acteurs du marché mais plus leur participation sera élevée, plus la vision définie se rapprochera de la vision que vous faciliterez pendant la mise en œuvre du projet. Essayez de consulter tant les acteurs « riches en connaissances » (qui connaissent bien le système du marché) que les acteurs marginalisés au sein du système.
- **Trouver le bon équilibre entre ambition et réalisme :** La vision du changement doit enthousiasmer les parties prenantes. Une vision ambitieuse nourrit la motivation des acteurs à s'associer au processus et à terme, à le diriger. Toutefois, si la vision est irréaliste et irréalisable, les acteurs du marché n'y adhéreront pas et vous aurez beaucoup de mal à les convaincre par la suite.
- **Ne pas se disperser et rester pertinent :** Utiliser les informations de la carte préliminaire du marché, de l'analyse des acteurs clés et des enjeux systémiques pour que votre processus d'élaboration d'une vision reste bien concentré sur le système de marché en question.
- **Fixer un calendrier :** Définissez les objectifs en « horizon de 5 ans ». Des objectifs définis dans le temps vous aideront à être réaliste et à mobiliser les parties prenantes pour les amener à soutenir dès maintenant votre initiative de changement.
- **Cartographier la vision du marché :** Cartographier le système de marché de demain. C'est une excellente façon de montrer et de visualiser les changements que vous espérez introduire durant votre intervention.

## Étape 6 : Déterminer les points d'intervention/définir des objectifs durables

### « Planifier votre sortie avant votre entrée »

Pour que les améliorations apportées au système de marché soient durables, elles ne doivent pas dépendre du soutien permanent d'une ONG ou d'un autre facilitateur extérieur. Il est donc essentiel d'articuler la stratégie d'intervention du projet autour la nature, établie dans le temps, des interventions et de planifier à l'avance le retrait du soutien. La Figure 7 montre le déploiement de l'approche de facilitation au fil du temps.

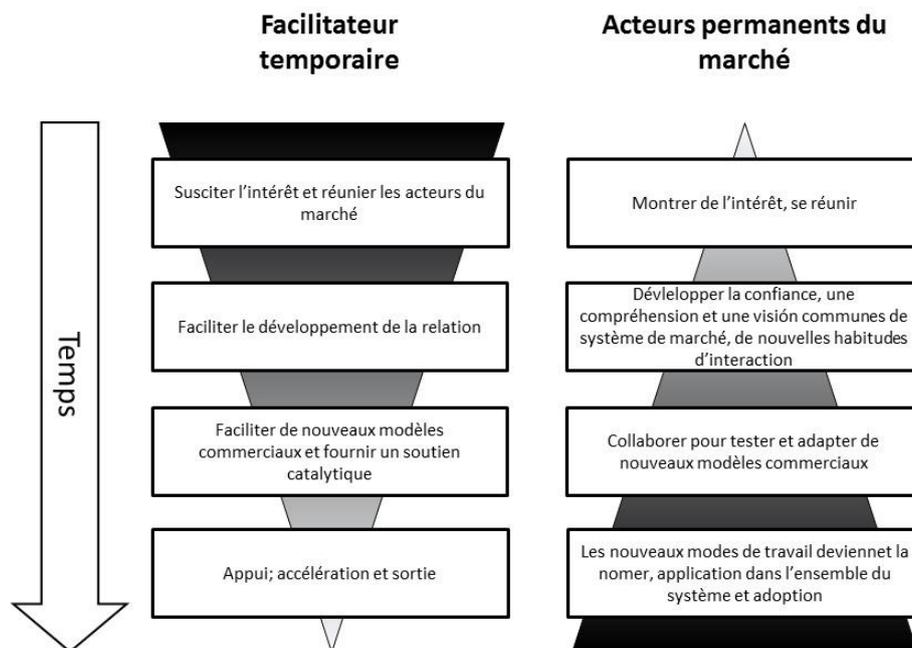


Figure 7 Facilitation – planifier la sortie avant l'entrée

### Changements durables au sein du système de marché

La pérennité au sein d'un système de marché peut être définie en ces termes :

*La capacité d'un système de marché à faire en sorte que des biens et services utiles et différenciés puissent continuer à être produits et/ou consommés par les acteurs du marché au-delà de la période d'intervention.*

Une vision transparente de la durabilité est une vision qui définit la capacité du marché de manière détaillée et qui fait donc le lien entre les acteurs et les fonctions du marché en répondant à deux questions clés :

- **Qui « fait » quoi aujourd'hui et qui fera quoi dans le futur ?**
- **Qui « paie » quoi aujourd'hui, et qui paiera quoi dans le futur ?**

Ces deux questions peuvent être utilisées pour élaborer une matrice de durabilité simple qui peut être utilisée pour examiner les combinaisons spécifiques de fonctions et acteurs du marché, nécessaires pour un meilleur fonctionnement du système dans le futur (voir exemple de matrice de durabilité à l'annexe 3).

Activités	Situation actuelle			Situation future		Que faut-il pour que ce soit le cas ?	Qu'allez-vous faire pour mettre en place cette évolution
	Qui fait ?	Qui paie ?	Inadéquation, déséquilibre, absence ?	Qui fait ?	Qui paie ?		

### Quelle est la logique ?

Avant d'identifier les activités appropriées, il convient de réfléchir aux interventions nécessaires au sein du système de marché pour se rapprocher de la vision définie lors de l'étape 4. L'on peut ensuite travailler à rebours et examiner quels types d'actions les acteurs du marché peuvent entreprendre pour réaliser ce changement. Enfin, l'on peut à nouveau travailler à rebours et réfléchir aux activités qui pourront être mises en œuvre et qui créeront les conditions permettant aux acteurs de marché d'aller de l'avant.

Cette série de questions vous aidera à découvrir la logique d'intervention et pourra vous aider à identifier une série d'activités appropriées.

1. Qu'est-ce qui doit avoir lieu au sein du système de marché pour qu'il se rapproche de la vision du changement qui a été identifiée :
  - S'attaquer aux obstacles dans la totalité du système de marché ?
  - Atteindre de nouveaux marchés et améliorer l'approvisionnement des marchés finaux existants ?
  - Faire en sorte que les acteurs du marché soient davantage en mesure de profiter demain des nouvelles opportunités ?
  - Faire en sorte que les marchés interconnectés s'adaptent à de nouveaux changements ?
2. Quels sont les types d'actions que les acteurs du marché pourraient envisager pour réaliser ce changement ? Quelles habitudes doivent-ils adopter ?
  - Renforcer leurs relations mutuelles et coopérer davantage ;
  - Tester, adapter et adopter de nouvelles pratiques commerciales.
3. Quelles activités pouvez-vous faciliter pour créer des conditions incitant les acteurs du marché à agir ?
  - Activités qui peuvent être planifiées d'emblée ;
  - Activités qui seront vraisemblablement nécessaires à mesure que le processus progresse.

## Planifier de manière proactive et rester flexible

La facilitation de marché est une approche d' « apprentissage sur le tas ». Il faut essayer et tester des choses, mesurer et observer les résultats, s'appuyer sur les succès engrangés au fur et à mesure et tirer les leçons des échecs.

Au lieu de concevoir et de planifier d'emblée toutes les activités et résultats du processus, vous devez essayer d'adopter une approche plus flexible. Cette flexibilité dans ce travail de développement favorisera des résultats plus solides et durables.

Une fois qu'une première liste d'activités possibles a été établie, la checklist de questions ci-dessous pourra vous aider à les revoir et à les rendre plus spécifiques :

- **Responsabiliser les acteurs marginalisés pour se préparer au processus participatif :** Avez-vous inclus suffisamment d'activités pour aider les acteurs marginalisés à développer leur connaissance du marché, leurs interactions et leurs capacités de représentation et de mobilisation ?
- **Associer des acteurs clés au processus participatif :** Avez-vous budgétisé du temps et des ressources pour être sûr de pouvoir intégrer des acteurs publics et privés clés dans le système de marché et les associer au processus de changement ?
- **Interactions fréquentes et intensives en vue de la transformation :** L'adoption durable de nouvelles pratiques et de nouveaux procédés par les acteurs du marché impose de changer les attitudes, d'améliorer les niveaux de confiance et de renforcer les relations. Avez-vous budgétisé suffisamment de temps et de ressources pour la mise en place d'une série d'espaces permettant aux acteurs de discuter les problématiques du système de marché et trouver des solutions ?
- **Faciliter la mise à échelle :** Il y a impact d'échelle lorsque l'ensemble du système est transformé. Avez-vous investi suffisamment de temps et de ressources pour soutenir les activités de communication ? D'autres acteurs du marché, non associés à des initiatives isolées et de petite envergure, peuvent ainsi entendre parler des innovations, s'y adapter et y répondre afin que les succès puissent déboucher sur une transformation de l'ensemble du système de marché.
- **Intégrer de la flexibilité :** La vision et la stratégie du système de marché évolueront naturellement à mesure que les acteurs du marché se les approprient. Avez-vous pensé à la façon dont vous intégrerez dans l'espace la vision et la stratégie (et le budget) que vous communiquez aux bailleurs de fonds potentiels pour répondre à cette évolution ?

## Hiérarchiser les actions identifiées

Les questions qui suivent peuvent vous aider à identifier de très nombreuses actions potentielles. Avant de prendre une décision quant à la voie à suivre, il faudra jeter un œil critique sur les actions proposées. L'encadré ci-dessous présente des critères pour hiérarchiser, par ordre de priorité, les actions proposées pour changer le système de marché.

*Critères en rapport avec l'importance des actions :*

**Pertinence :** L'action proposée contribue-t-elle vraiment à la vision et aux objectifs. S'agit-il d'une amélioration nécessaire ?

**Efficacité :** L'action est-elle susceptible de déboucher sur des résultats ? Il convient ici de vérifier si les actions tiennent compte des objectifs intermédiaires ou si elles visent à mettre en œuvre la vision dans son ensemble : À quel horizon travaillons-nous ?

**Faisabilité :** Est-elle en adéquation avec les ressources disponibles, la capacité actuelle des acteurs du marché et l'organisation de mise en œuvre, en tant que facilitateur ? La faisabilité d'un projet de développement d'un système de marché doit être évaluée en fonction du potentiel du marché et de son potentiel de valorisation !

*Critères en rapport avec la corrélation des actions :*

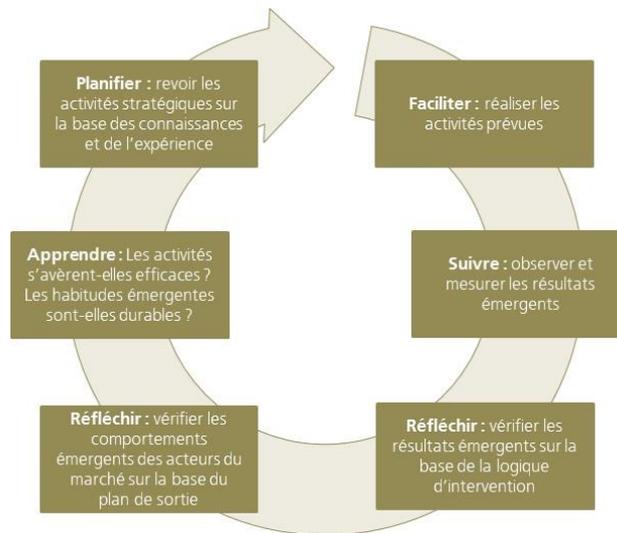
**Exhaustivité et cohérence :** Le développement d'un système de marché nous confronte souvent à des problèmes/questions connexes (par ex. réduction des coûts + gestion de la commercialisation ou de la qualité tout au long de la chaîne de commercialisation). La combinaison d'activités est-elle suffisante pour que l'objectif soit atteint ? Les actions proposées sont-elles complémentaires, se soutiennent-elles mutuellement ?

**Bon enchaînement :** Les actions s'enchaînent-elles dans un processus d'améliorations progressives ? L'action induit-elle une dynamique au stade actuel du processus ?

## Étape 7 : Faciliter le changement systémique

**Les bons projets de développement de marché testent généralement des choses, surveillent les résultats des actions, s'appuient sur les succès engrangés au fur et à mesure et tirent les leçons des échecs.** Cela fait de la facilitation un processus itératif.

La Figure 8 résume une approche itérative pratique qui permet aux facilitateurs d'intégrer de la flexibilité dans le processus, d'apprendre et de réagir à mesure qu'il progresse, et de rester stratégiquement concentré sur les résultats.



**Figure 8** Faciliter le changement en tant que processus itératif

**Faciliter** : Être le plus « facilitant » possible dans la façon dont vous mettez en œuvre les activités, en essayant de mettre en place des conditions qui vont inciter les acteurs du marché à être des moteurs du changement. Les petits résultats intangibles et tangibles doivent être accueillis comme une façon d'initier une dynamique de changement à plus grande échelle. En outre, l'utilisation du suivi participatif peut également catalyser un changement dans les relations.

**Suivre** : Utiliser des indicateurs formalisés pour mesurer les résultats qui se font jour. Gardez également bien ouverts vos yeux et vos oreilles ; des changements informels et des signaux insoupçonnés peuvent également être très riches d'enseignements. D'une manière générale, soyez patient car les résultats se font attendre.

**Réfléchir** : Prévoir des moments de réflexion fréquents pour pouvoir discuter, en équipe, de la façon dont les activités de facilitation progressent. S'appuyer sur des informations de suivi et des idées informelles issues de vos expériences. Revoir souvent la logique d'intervention sous-jacente sur base de l'expérience pratique et garder toujours à l'esprit la pérennité après votre retrait.

Pour représenter ces changements, le plus simple est de remplir une fois par mois le tableau suivant avec l'équipe de facilitation :

Réalisations au cours des trois derniers mois	Détails	Quels acteurs du marché souhaiteraient en savoir plus sur ces réalisations ?	Quelles chances avez-vous au cours du prochain mois de partager ces réalisations avec ces acteurs de marché ?	Avec quelles autres parties prenantes devriez-vous partager cette information ?
Utiliser les informations de suivi et les idées informelles du personnel de terrain pour identifier les réalisations			Quelles activités de facilitation sont prévues dans un avenir proche, activités vous permettant de partager les réalisations avec les acteurs du marché identifiés dans la colonne précédente ?	Par ex. bailleurs de fonds, coordinateurs de l'apprentissage de l'organisation

**Apprendre :** Utiliser ce temps de réflexion pour répondre à deux questions clés :

- Ces activités semblent-elles être efficaces pour délivrer les résultats attendus ?
- Comment les acteurs du marché réagissent-ils à l'intervention et à votre présence en tant que facilitateur ? Votre présence les aide-t-elle à adopter durablement de nouvelles habitudes qui se maintiendront une fois l'intervention terminée ?

Il est important de soutenir un environnement au sein duquel l'équipe a le sentiment de pouvoir discuter et apprendre des erreurs et des échecs. Veillez à ne pas les condamner.

**Planifier :** Utiliser les conclusions de la réflexion et de l'apprentissage pour orienter les décisions quant à la façon de faciliter les activités futures. Procéder à des ajustements et des modifications pour maximaliser l'efficacité probable de votre travail futur.

### Travailler avec les acteurs du marché

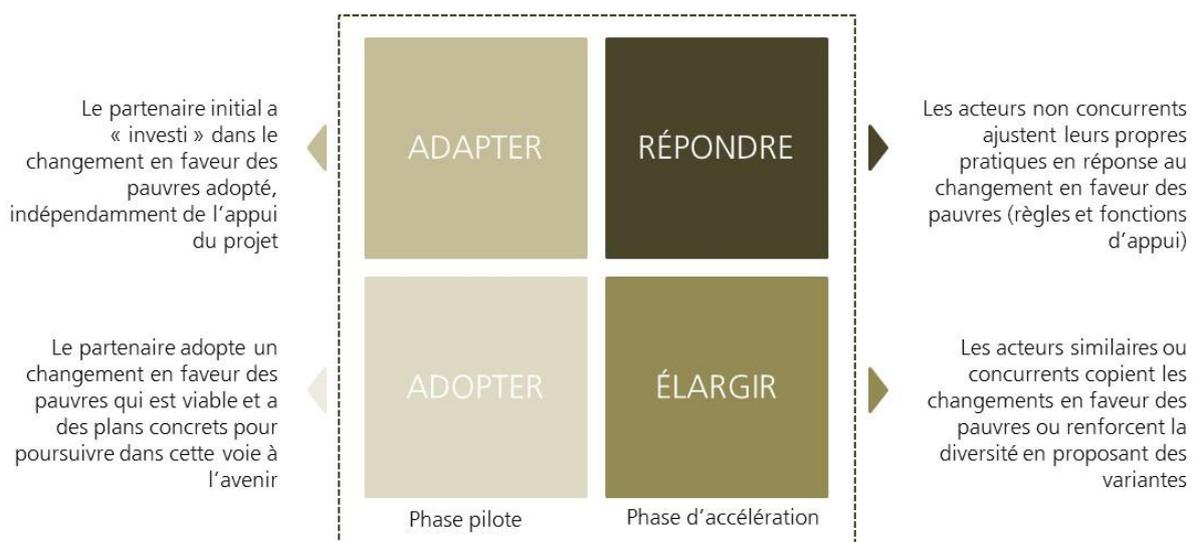
Les interventions devraient aider les acteurs concernés du marché à innover et à intervenir de manière plus efficace sur le marché tout en leur donnant les moyens de consolider et d'adapter ces améliorations dans le futur. À cette fin, les projets doivent être en mesure de coopérer avec un large éventail d'acteurs du marché ; ils doivent savoir à quel moment nouer des partenariats et quand se désengager (voir également étape 6), et doivent être en mesure d'évaluer si les acteurs s'approprient vraiment les changements encouragés et si le système est réellement en train de changer.

Le Cadre du changement systémique (voir Figure 9) est un précieux outil que les projets peuvent utiliser pour déterminer dans quelle mesure les acteurs du marché ont réagi aux interventions. Il aide à évaluer et à mesurer comment les systèmes, et leurs acteurs, évoluent au fil du temps et à déterminer où et avec quels acteurs se situe la prochaine phase d'intervention.

Le processus d'intervention peut être subdivisé en deux grandes étapes :

**Étape 1 : Mener et analyser les interventions pilotes (Adopter et Adapter) :** Coopérer avec les acteurs appropriés du marché, en tant que partenaires, afin d'encourager l'adoption d'innovations et de rôles plus efficaces qui aboutiront à des changements en faveur des pauvres dans le système de marché.

**Étape 2 : Mener d'autres interventions qui stimulent la multiplication (Élargir et Répondre) :** Développer de nouveaux partenariats afin d'étendre et d'améliorer d'autres fonctions et rôles qui soutiennent les innovations introduites à l'échelle pilote, l'objectif étant de renforcer la durabilité et la réactivité.



**Figure 9** Cadre du changement systémique

## Responsabiliser les acteurs marginalisés

Responsabiliser les acteurs du marché en vue de les impliquer ne consiste pas à leur offrir des formations sectorielles ou sous-sectorielles, pas plus qu'à apprendre aux exploitants « pauvres » comment vacciner une vache, produire plus de riz ou mieux gérer leurs coopératives ou leurs exploitations. À moyen et long termes, ces services de formation doivent être offerts par le système de marché et ils doivent rester durablement accessibles aux utilisateurs.

Responsabiliser les acteurs de marché marginalisés est davantage un processus qui consiste à leur permettre d'acquérir l'éventail minimum de compétences de base pour lancer une coopération « de qualité » avec d'autres acteurs du marché afin qu'ils puissent s'employer ensemble à dénouer le cercle vicieux de la marginalisation, de la pauvreté et de la dégradation environnementale dont ils sont pris au piège.

Une implication « de qualité » doit être proactive, créative et efficace :

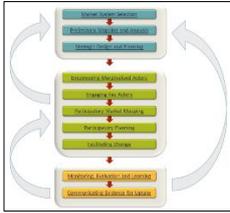
- *Proactive* : les acteurs marginalisés prennent conscience des opportunités commerciales offertes par le marché et décident eux-mêmes de les saisir, au lieu d'attendre que des ONG ou d'autres acteurs du marché leur disent ce qu'ils peuvent faire pour eux.
- *Créative* : les acteurs marginalisés apportent leurs connaissances ou exploitent les connaissances d'autres acteurs pour proposer des solutions innovantes qui leur conviennent et leur sont adaptées.
- *Efficaces* : les acteurs marginalisés peuvent conclure des affaires et nouer des relations qui leur apportent quelque chose et offrent aussi une valeur ajoutée à d'autres acteurs du système.

Pour atteindre ce niveau de participation et d'implication, les acteurs marginalisés doivent acquérir des compétences ou séries de compétences de base minimales afin de pouvoir sortir de leur isolement et interagir avec les acteurs clés du marché. Ces aptitudes et compétences sont résumées dans le tableau suivant :

Aptitude	Compétences
Connaissance du marché	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre un système et se positionner au sein de celui-ci</li><li>• Prendre conscience de leur influence sur d'autres acteurs</li><li>• Se considérer comme des sources et des utilisateurs de connaissances</li><li>• Utiliser le langage commercial</li></ul>
Interactions multi-acteurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre l'importance des interactions pour le changement</li><li>• Considérer les choses sous la perspective d'autrui</li><li>• Communiquer clairement, de façon concise et avec assertivité</li><li>• Obstacles à l'articulation et solutions</li></ul>
Représentation et mobilisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre les avantages de la coopération</li><li>• Représenter des défis communs</li><li>• Faire efficacement rapport</li><li>• Communiquer aux autres l'enthousiasme pour le changement</li></ul>

## Lectures complémentaires

### Outils et manuels



Practical Action (2014). The PMSD Roadmap [www.pmsdroadmap.org](http://www.pmsdroadmap.org)

La Feuille de route pour le développement participatif des systèmes de marché (PMSD Roadmap) est une séquence structurée d'étapes conçue et gérée par Practical Action afin d'inspirer, guider et former les praticiens à la facilitation du développement participatif des systèmes de marché (*Participatory Market System Development*, PMSD) sur le terrain.

Pour chaque étape, vous trouverez des lignes directrices, du matériel de formation, des conseils judicieux et des études de cas qui vous aideront à adapter et à personnaliser le processus PMSD aux conditions uniques du contexte au sein duquel vous travaillez.



The Springfield Centre (2014) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2<sup>e</sup> édition financée par SDC & DFID

[http://beamexchange.org/uploads/filer\\_public/49/d4/49d48451-98bf-4e3b-90a6-bc80425b981a/m4pguide\\_final.pdf](http://beamexchange.org/uploads/filer_public/49/d4/49d48451-98bf-4e3b-90a6-bc80425b981a/m4pguide_final.pdf)

Le Guide opérationnel M4P est une ressource opérationnelle clé sur la gestion de l'approche M4P (*the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach*, approche pour des marchés efficaces pour les pauvres). Vous y trouverez un aperçu de bonnes pratiques, des défis de gestion communs et les principaux enseignements tirés de l'expérience.



GTZ (2008). Manuel ValueLinks. The Methodology of Value Chain Promotion (Méthodologie de promotion de la chaîne de valeur). <http://www.valuelinks.org/>

Le manuel ValueLinks, ouvrage de référence sur la méthodologie ValueLinks, fait partie d'une série d'outils de connaissance. Il s'adresse aux projets de développement ou aux agences publiques qui promeuvent les sous-secteurs économiques de l'agro-alimentaire, de l'artisanat ou de la production. Même s'il ne se concentre pas sur un secteur particulier, il met l'accent sur les marchés de produits offrant des opportunités aux pauvres.



IFOAM et organisations partenaires (2010). The Organic Business Guide <http://www.organicandfair.org/oftcc/Publications/Tools-and-Guides/Organic-Business-Guide-publications.php>

Le Organic Business Guide (Guide du secteur biologique) est destiné aux personnes activement engagées dans la création ou la gestion d'entreprises bio en coopération avec des groupes de petits producteurs. Il propose des connaissances pratiques et des informations essentielles pour la planification, la gestion et le développement de ce type d'entreprises. Les thèmes couverts vont de la conception de systèmes de production et de contrôle interne à la planification commerciale et au marketing. Ce guide se veut être un ouvrage de référence complet pour les entrepreneurs, les coopératives et les facilitateurs dans le secteur de la production biologique.

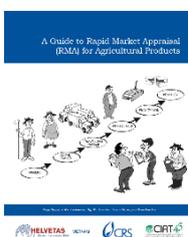
## Analyse de marché



Helvetas. Clients First! A Rapid Market Appraisal Tool Kit (Les clients d'abord! Un outil pour une évaluation rapide du marché)

[https://assets.helvetas.ch/downloads/clients\\_first\\_lowres\\_pdf.pdf](https://assets.helvetas.ch/downloads/clients_first_lowres_pdf.pdf)

Cet outil décrit les principales caractéristiques d'une étude de marché de base ainsi que la méthodologie RMA (*Rapid Market Appraisal*, évaluation rapide de marché) qui permet de mesurer rapidement la demande et les opportunités liées à un produit particulier. La RMA est un moyen efficace d'obtenir des informations pertinentes sur un système de marché d'un secteur spécifique de la production et de minimiser en même temps les coûts, les délais et le temps de travail. Le document explique de manière détaillée comment procéder à une évaluation rapide des marchés agricoles et propose des conseils pratiques et des exemples d'études marketing de ce type. Il décrit aussi des méthodes pratiques pour identifier les contraintes et les opportunités commerciales et inclut une checklist d'observations ainsi que des outils de suivi des interventions futures ayant été planifiées.



International Centre for Tropical Agriculture (CIAT), Catholic Relief Services (CRS), Helvetas Vietnam. A Guide to Rapid Market Appraisal (RMA) for Agricultural Products (Guide d'évaluation rapide des marchés de produits agricoles)

<http://www.crsprogramquality.org/publications/2012/9/24/a-guide-to-rapid-market-appraisal-rma-for-agricultural-produ.html>

Ce manuel entend faciliter la compréhension de base des concepts de marketing et apprendre comment utiliser ces connaissances pour aider des groupes de petits agriculteurs à produire des biens. Il vise également à identifier des opportunités d'introduction ou de renforcement de services locaux de développement d'entreprise, tous basés sur la demande existante du marché.

## Lien entre le changement climatique et le développement des systèmes de marché



IISD (2013). Climate Risk Management for Local Agricultural Cooperatives in Rwanda (Gestion des risques climatiques pour les coopératives agricoles locales au Rwanda)

<http://www.iisd.org/publications/climate-risk-management-local-agricultural-cooperatives-rwanda-training-trainers-manual>

Ce manuel de formation de formateurs aide les membres de coopératives à identifier les principaux risques climatiques qui peuvent nuire aux performances des coopératives et à trouver des solutions pour minimiser ces risques et si possible, en profiter.

## Site web connexes :



BEAM Exchange: <http://www.beamexchange.org>

The BEAM Exchange vise à aider les praticiens qui coopèrent avec des entreprises de lutte contre la pauvreté à transformer les marchés afin qu'ils fonctionnent mieux pour les pauvres. Que vous souhaitiez concevoir, mettre en œuvre ou évaluer un projet, notre objectif est de dénouer l'écheveau en vous fournissant des conseils directs sur la façon de mettre en œuvre efficacement des approches de développement de systèmes de marché.

Ce site web contient de nombreux documents et matériels utiles sur le développement des systèmes de marché.

## Annexe : Outils et instruments

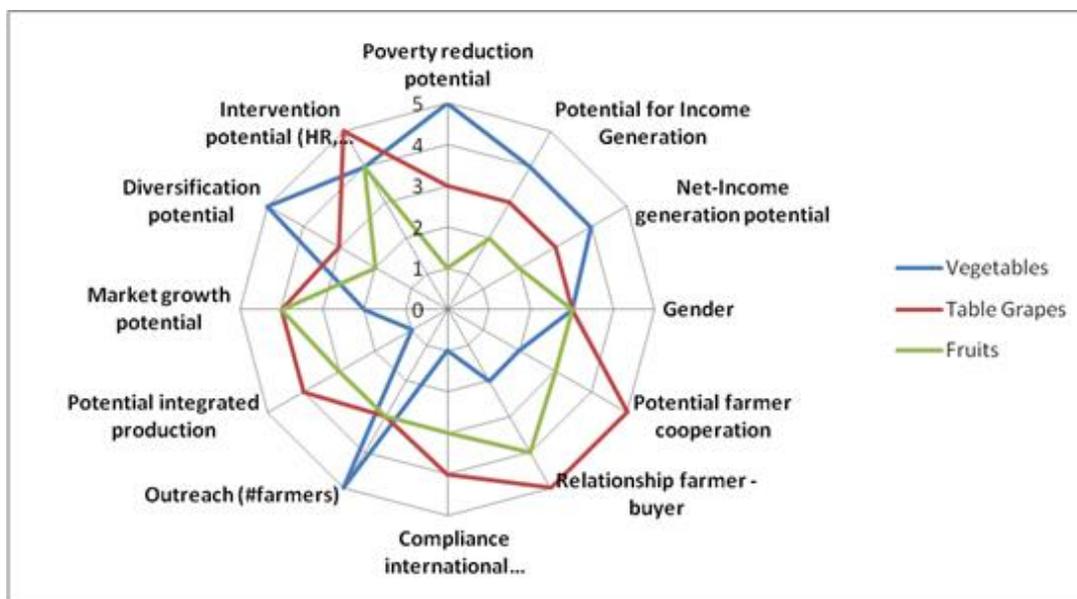
### Annexe 1 : Exemples de pondération, de notation et de classement des systèmes de marché

Les tableaux et le graphique suivants illustrent différents exemples d'exercices de pondération, de notation et de classements des systèmes de marché.

Critère	Pondération	Systèmes de marché									
		Produits laitiers		Légumes		Tourisme		Produits forestiers non-ligneux		Café	
		Note	Score	Note	Score	Note	Score	Note	Score	Note	Score
Opportunité économique potentielle	1,5	4	6	4	6	2	4	2	4	4	6
Impact potentiel sur la pauvreté	1,5	4	6	3	4,5	5	7,5	4	6	3	4,5
Impact potentiel sur la pauvreté des femmes	1	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2
Environnement durable	1	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2
Score total pondéré		17		15,5		18,5		18		14,5	
Classement		3		4		1		2		5	

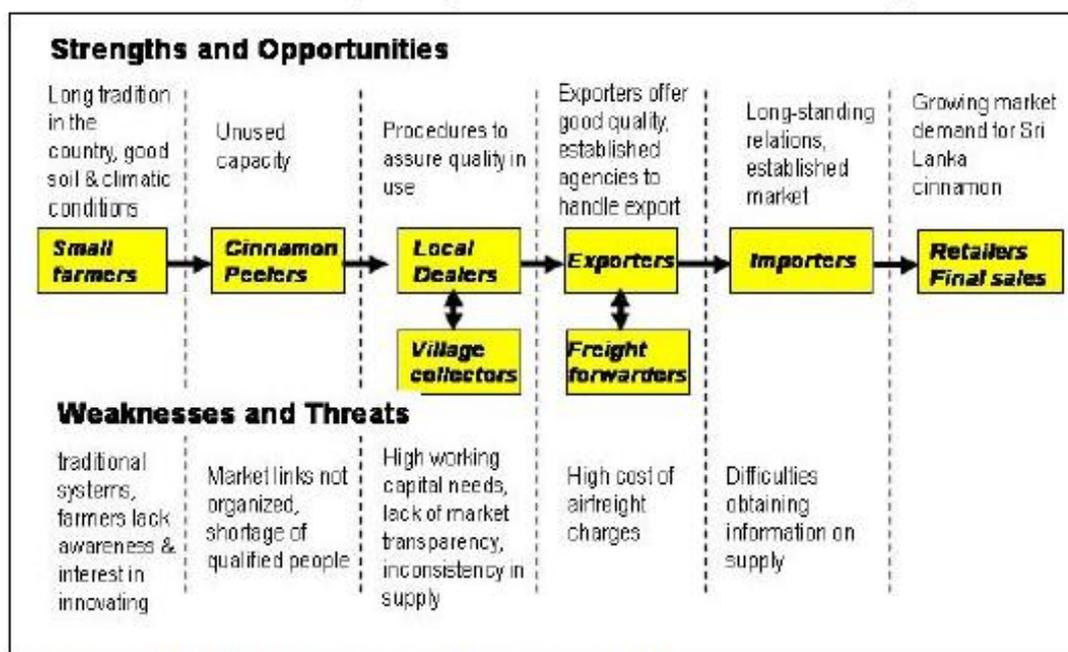
Comparaison entre les sous-secteurs potentiels								
Indicateurs de classement	Secteurs identifiés							
	Élevage porcin	Engraissement bovin	Élevage caprin	Volailles indigènes	Production laitière	Mais	Choux fleurs	Artisanat en bambou
Demande non satisfaite sur le marché								
Disponibilité des apport/moyens								
Possibilité d'augmentation des revenus								
Services de transport								
Inclusion via l'interconnexion des marchés								
Participation des PooC/bénéficiaires								
Priorité du gouvernement/des bailleurs								
Accès au financement								

Élevée ■ Modérée ■ Faible ■



## Annexe 2 : Exemples d'analyse de contraintes et d'opportunités systémiques sur les marchés

Les figures suivantes montrent comment réaliser et présenter une analyse des contraintes et des opportunités de type SWOT.



Source: adapted from Richter 2005, GTZ-Integration, Sri Lanka

### Box 3.10 Case: SWOT analysis and strategies to upgrade fish sub sector, Kenya

Associations representing the Value Chain	Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- National Fisheries Federation (NFF) &amp; member associations:</li> <li>- Inshore Fisheries Association,</li> <li>- National Inland Canoe Fishermen Council,</li> <li>- Cooperative Fishermen Association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associations exist, representing the fishermen</li> <li>clear objectives &amp; commitment of NFF Executive Council</li> <li>potentially high lobbying power due to 5% share in GDP</li> <li>service offers available for entire value chain</li> <li>increasing investment in processing and marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>limited human/ financial capacities</li> <li>weak buyer-seller linkages</li> <li>knowledge on quality is limited, despite training</li> <li>out-dated technology of artisan and industrial vessels</li> <li>lobbying power not fully exploited</li> <li>insufficient access to finance</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Access to EU market</li> <li>new products (e.g. deep sea fresh fish, value addition, aquaculture)</li> <li>new technologies for improved fishing (fibreglass vessels)</li> <li>new technologies for improved processing and waste reduction</li> </ul>	<p><b>Short term strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Raising awareness on opportunities</li> <li>improving post-harvest handling</li> <li>simple system to facilitate information flow between the chain links</li> <li>joint procurement and marketing ventures</li> </ul>	<p><b>Medium term strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>strategy to better exploit lobbying power</li> <li>improving information and training on quality, hygiene, waste reduction etc.</li> <li>Communicating success stories to promote membership in associations</li> <li>measures to build trust between chain actors</li> </ul>
<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rising fuel prices</li> <li>artisan fishermen poverty stricken</li> <li>insufficient storage and port infrastructure</li> <li>overfishing</li> <li>increasingly ambitious standards of buyer markets</li> <li>deficiencies of the vocational and higher education system</li> <li>inadequate legal provisions (e.g. restrictions on excluding non-members from service offer of cooperatives)</li> </ul>	<p><b>Medium term strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>System with templates for grant applications by fishermen associations</li> <li>joint processing / marketing ventures (priority: ice storage)</li> <li>design of industry self-control system for quality, environmental and social standards (code of practice, internal control, certification)</li> </ul>	<p><b>Long term strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>strengthening organizational structures of associations</li> <li>development/ improvement of service offer of associations</li> <li>internal conflict management/ arbitration procedures to manage conflicts of interests along the value chain</li> <li>implementation of industry quality-control system along the value chain</li> <li>enforcement of standards</li> <li>capacity-building for training of artisan and industrial fishermen</li> </ul>

Source: GTZ-MOAP, Kenya, adapted by M. Will

### Annexe 3 : Exemple d'une matrice de durabilité de marché

Analyse effectuée pendant la phase de lancement du projet MOLI en Géorgie

#### Situation actuelle

Fonction / activité	Qui fait ?	Qui paie ?
<b>FONCTIONS CLÉS</b>		
Achat de lait auprès d'exploitants, traitement et conditionnement et vente des produits transformés au détail ou en gros	Petites laiteries	Paient les exploitants pour le lait ainsi que les frais d'exploitation
Achat, traitement, conditionnement et vente de lait/produits laitiers locaux et importés	Grandes laiteries	Paient les CCL pour le lait et couvrent leurs propres frais d'exploitation grâce aux bénéfices des ventes aux consommateurs
Collecte, regroupage, transport, refroidissement, stockage et vente de lait aux laiteries	Centres de collecte de lait (CCL)	Avancent les frais et se les remboursent sur les produits de la vente aux grandes laiteries qui les paient parfois avec retard.
Collecte, regroupage, transport et vente aux consommateurs de produits laitiers fabriqués à la ferme et en usine, le plus souvent sur les marchés traditionnels de produits frais.	Négociants et détaillants en produits laitiers	Paient leurs propres frais et les récupèrent grâce aux bénéfices des ventes aux consommateurs
<b>RÈGLES</b>		
Rôle limité dans la communication au gouvernement central d'information et de feedback du secteur privé/exploitants	Gouvernement municipal	Budgets des gouvernements locaux
Réglementation, élaboration et mise en œuvre de politiques en rapport avec la production agricole primaire et certains aspects du traitement.	Ministère de l'agriculture	Budget du gouvernement national
Réglementation des pratiques des entreprises commerciales en matière de sécurité alimentaire et riposte aux épizooties et autres maladies et problèmes de santé affectant le bétail	Service alimentaire national	Budget du gouvernement national
Action en tant qu'organisation représentative des producteurs laitiers en Géorgie, notamment en tant que bénéficiaire de financement de projets	Association nationale des producteurs laitiers	Financement de projets à grande échelle
<b>FONCTIONS D'APPUI</b>		
Services médicaux aux animaux malades et actions de vaccination. Leur fonction actuelle est limitée par rapport à ce qu'elle pourrait être	Vétérinaires	Les exploitants paient en liquide ou en nature
Vente au détail de vaccins et de médicaments, plus quelques informations et activités de promotion axées sur les exploitants et les vétérinaires qui utilisent leurs officines.	Pharmacies vétérinaires	Les agriculteurs paient comptant et obtiennent parfois des crédits, difficilement remboursables
Service spécialisé visant à améliorer la productivité des animaux d'élevage. Inclut l'offre d'un produit (sperme) et d'un service (insémination), ainsi que quelques activités d'information.	Techniciens spécialisés dans l'insémination artificielle (IA)	Les agriculteurs, souvent avec le soutien financier de projets
Mise à disposition de taureaux en vue d'une reproduction non contrôlée et non-planifiée	Propriétaires de taureaux et de taurillons (Fournisseurs de services de reproduction)	Parfois personne, car cela se fait « accidentellement » avec des taurillons.  Dans de rares cas, d'autres agriculteurs paient « en nature », en exemptant les propriétaires de taureaux de la gestion de <i>nakhiris</i> .

Production ou importation de sperme, de matériel et de moyens qui seront distribués à des techniciens IA et formation et communication d'information dans ce domaine. Début de la mise en vente de taureaux d'élevage.	Fournisseurs de moyens IA et services d'appui	Association Caucasus Genetics, souvent avec le soutien financier de projets
Services de préparation des sols et de récolte, généralement pour des grandes et des moyennes exploitations.	Fournisseurs de services de machinerie	Les agriculteurs, même si les coûts d'achat d'une certaine quantité de diesel sont pris en charge par le gouvernement
Vente au détail de produits chimiques agricoles, de semences, de petit matériel et biens similaires et communication aux agriculteurs d'informations provenant des magasins de détail. Les grandes entreprises importent et distribuent aussi des produits chimiques agricoles et autres moyens.	Fournisseurs d'intrants agricoles	Les agriculteurs achètent les intrants, parfois grâce à un crédit informel très coûteux
Offre de services de meunerie aux exploitants en vue de la production d'aliments ou de farine pour bétail à simple grain et de son de blé.	Usines d'aliments pour bétail dans les villages (et meuneries)	Les agriculteurs, grâce au paiement en nature (céréales)
Production et vente de concentrés alimentaires de qualité pour bétail et de suppléments minéraux directement aux agriculteurs, avec quelques rares informations sur leur utilisation.	Meuneries modernes	Les agriculteurs, le plus souvent via le soutien d'un projet

## Situation future

Fonctions	Qui fait ?	Qui paie ?
FONCTIONS DE BASE		
Achat de lait aux exploitants, transformation et conditionnement et vente en gros ou au détail des produits transformés, <b>et services d'aide à la production (services, informations, crédit pour l'achat d'intrants) pour les petits agriculteurs.</b>	Petites laiteries en rapport avec les fournisseurs de biens et de services	Les laiteries utilisent leurs propres fonds pour payer le lait aux agriculteurs et leurs propres frais d'exploitation grâce aux marges d'exploitation
Achat, transformation, conditionnement et vente de lait/produits laitiers importés ou locaux <b>et aide à la production (services, informations, crédit pour l'achat d'intrants) pour les CCL.</b>	Grandes laiteries	Les grandes laiteries utilisent leurs propres fonds pour <b>avancer des fonds et payer de manière fiable les CCL pour leur lait</b> ; elles récupèrent les montants avancés sur les marges bénéficiaires des ventes aux consommateurs
Collecte, regroupage, transport, refroidissement, stockage et vente de lait aux laiteries <b>et aide à la production (services, informations, crédit pour l'achat d'intrants) pour les agriculteurs.</b>	Centres de collecte du lait	Paient les agriculteurs et leurs opérations <b>grâce aux avances des laiteries (grandes et petites) et aux contrats fiables avec celles-ci</b>
Collecte, regroupage, transport et vente aux consommateurs de produits laitiers fabriqués à la ferme et en usine, le plus souvent sur les marchés traditionnels de produits frais <b>et offre d'une aide à la production (services, informations, entrants) pour les agriculteurs.</b>	Négociants et détaillants en produits laitiers	Paient les frais encourus et les récupèrent sur les marges des ventes aux consommateurs
RÈGLES		
<b>Gestion de processus de consultation avec les parties prenantes pour identifier les enjeux et problèmes locaux</b> et relais de l'information et du feedback du secteur privé/des agriculteurs vers le gouvernement central.	Gouvernement municipal, <b>en particulier les unités Agriculture</b>	Budget des gouvernements locaux
Réglementation, élaboration et mise en œuvre de politiques en rapport avec la production agricole primaire et certains aspects	Ministère de l'agriculture	Budget du gouvernement

de la transformation <b>sur base de la consultation avec les parties prenantes.</b>		national
Réglementation des pratiques de sécurité alimentaire en <b>Géorgie par le biais de la sensibilisation, de l'inspection et de l'application de la réglementation</b> et riposte aux épizooties et autres problèmes de santé affectant le bétail.	Service alimentaire national	Budget du gouvernement national
<b>Action en tant qu'organisme indépendant et participatif en faveur des producteurs laitiers de Géorgie.</b>	Association nationale des producteurs laitiers	<b>Fonds propres pour les opérations de base, et activités annexes financées par le projet</b>
<b>FONCTIONS D'APPUI</b>		
Offre de services complets de médecine vétérinaire, <b>incluant prévention et traitement</b>	Vétérinaires	<b>Si possible les entreprises laitières et directement auprès des agriculteurs si nécessaire</b>
<b>Fourniture coordonnée de vaccins, médicaments, services vétérinaires et d'information aux petits exploitants par le biais des vétérinaires.</b>	Pharmacies vétérinaires <b>en partenariat avec des vétérinaires</b>	Les agriculteurs paient au comptant et <b>ont la possibilité d'obtenir un crédit assorti de conditions de paiement fiables</b>
Offre d'un service spécialisé pour améliorer la productivité des animaux d'élevage, incluant un produit (sperme) et un service (insémination) et <b>commercialisation via l'assistance technique et l'échange d'information.</b>	Techniciens IA travaillant de manière indépendante <b>et en partenariat avec d'autres entreprises</b>	Les agriculteurs paient au comptant et <b>peuvent obtenir un crédit</b>
<b>Offre de services d'élevage simples aux propriétaires de vaches en vue de contrôler la consanguinité et de limiter la propagation de maladies</b>	Fournisseurs de services de reproduction	<b>Paiement au comptant ou en nature par des agriculteurs aux propriétaires de taureaux</b>
<b>Recherche proactive de techniciens spécialisés dans l'IA et offre d'un soutien à la commercialisation de services d'IA et de remplacement de taureaux</b> , y compris des biens (sperme, taureaux), des services et des informations.	Fournisseurs d'intrants IA et services de soutien (Association Caucasus Genetics)	Association Caucasus Genetics.
Services de préparation des sols et de récolte <b>et informations d'assistance technique en coordination avec les fournisseurs d'intrants agricoles, afin d'offrir un « service complet » aux petits et moyens agriculteurs.</b>	Fournisseurs de services de machinerie <b>travaillant en coopération avec des fournisseurs d'intrants</b>	Les agriculteurs, <b>par le biais de crédits abordables avec des fournisseurs, le cas échéant</b>
<b>Commercialisation proactive de produits chimiques agricoles, de semences, de petit matériel et information et de services connexes en partenariat avec d'autres acteurs.</b>	<b>Fournisseurs d'intrants agricoles travaillant en coordination avec des fournisseurs de services de machinerie et des usines villageoises d'aliments pour bétail</b>	Les agriculteurs, <b>par le biais de crédits octroyés, le cas échéant, par les fournisseurs</b>
Service de meunerie, <b>vente de suppléments et offre d'informations connexes utiles aux agriculteurs.</b>	Usines villageoises de fabrication d'aliments pour bétail (et meuneries) <b>en rapport avec des fournisseurs d'intrants et des usines modernes de fabrication d'aliments pour bétail</b>	Les agriculteurs, via le paiement en nature (céréales) des services et le <b>paiement comptant des produits</b>
<b>Commercialisation, production et vente de concentrés alimentaires de qualité pour bétail et de suppléments minéraux.</b>	Usine moderne de fabrication d'aliments <b>en partenariat avec de petites meuneries villageoises et des magasins d'intrants</b>	Les agriculteurs, <b>à partir de leurs propres fonds</b>

Facilitation	<p>Stratégies et activités visant à mettre en place des conditions susceptibles d'inciter et d'aider les acteurs publics et privés du marché à initier eux-mêmes le changement, en dépassant l'intervention du facilitateur.</p> <p>Les facilitateurs doivent éviter d'intervenir comme acteurs du marché mais ils peuvent responsabiliser ces derniers et créer des espaces leur permettant d'interagir plus efficacement, les exposer à de nouvelles idées et encourager l'expérimentation et l'apprentissage – l'objectif étant toujours de promouvoir les changements structurels au sein du système de marché.</p>
Facilitateur	<p>Un agent – qui agit habituellement pour le compte d'une ONG qui oriente le processus de développement du système de marché.</p> <p>Un facilitateur est extérieur au système de marché mais il cherche à y introduire des changements, sur la base de la vision du changement imaginée par les acteurs de ce marché.</p>
Intervention	<p>Un ensemble défini d'activités ou d'actions temporaires utilisées par les facilitateurs pour tenter d'inciter au changement les acteurs d'un système de marché.</p>
Acteurs marginalisés	<p>Acteurs qui font partie du système – ils y jouent des rôles et en tirent des revenus – mais qui sont défavorisés en raison d'un manque de pouvoir de négociation, de connaissances, d'influence politique, de statut social, de revenus, etc.</p>
Marché	<p>Structure formelle ou informelle au sein de laquelle des acheteurs échangent des biens, de la main-d'œuvre ou des services contre de l'argent ou des produits.</p> <p>Davantage défini par la loi de l'offre et de la demande que géographiquement</p>
Acteurs du marché	<p>Personnes, organisations et groupes jouant un rôle au sein d'un système de marché déterminé.</p> <p>Il peut s'agir de producteurs, de transformateurs et de grossistes, de prestataires de services, comme des transporteurs ou encore de fournisseurs de moyens mais aussi des personnes qui créent les politiques et les infrastructures qui influencent l'environnement au sein duquel le produit est vendu.</p>
Chaîne commerciale/chaîne de valeur	<p>La chaîne à travers laquelle circule un produit (bien ou service), en passant par chaque acteur qui le détient légalement – des producteurs primaires aux consommateurs finaux.</p> <p>La chaîne commerciale inclut donc les petits exploitants, les transformateurs, les négociants, les grossistes et les détaillants. Ils se situent au milieu de la carte du marché.</p>
Carte du marché	<p>Le cadre utilisé par l'HEKS/EPER pour représenter les relations et les interconnexions entre tous les acteurs d'un système de marché.</p> <p>Y sont représentés les acteurs de la chaîne commerciale, les fonctions d'appui/services prestés ainsi que les règles et l'environnement commercial.</p>

Système de marché	<p>L'association dynamique de personnes, de relations, de fonctions et de règles qui déterminent comment un bien ou service particulier est produit, accessible et échangé.</p> <p>Le système de marché peut être comparé à un réseau d'acteurs du marché, soutenu par différentes formes d'infrastructures et de services et interagissant dans le contexte des institutions ou « règles » qui façonnent cet environnement commercial.</p>
Participation	<p>L'engagement pris par différents acteurs du marché (du secteur public et privé) pour coordonner leurs activités et coopérer en vue de faire évoluer le système de marché.</p> <p>Dans des systèmes complexes comme les marchés, aucun acteur ne peut à lui seul parvenir à un résultat, et les décisions et attitudes de tous les acteurs influencent la façon dont les changements se manifesteront. Il faut donc réunir les acteurs stratégiques afin qu'ils évaluent conjointement le système et mettent en œuvre les stratégies nécessaires pour l'améliorer.</p>
Changement systémique/Changement du système de marché	<p>Modification des causes sous-jacentes de (sous-)performance d'un système de marché</p> <p>Se produit généralement au niveau du comportement et des relations d'acteurs du marché, des règles formelles et informelles et des services de soutien – changements qui peuvent susciter un fonctionnement plus inclusif, plus efficace ou plus productif du système de marché.</p>
Réflexion systémique	<p>Le principe visant à appréhender le système de marché dans son ensemble plutôt que de se concentrer sur une partie de celui-ci.</p> <p>Il est impossible d'appréhender la façon dont se comporte un système en examinant des acteurs individuels ou des parties du système ; pour s'attaquer aux causes profondes d'un problème et donc aller au-delà des symptômes, nous devons comprendre comment les acteurs sont interconnectés et comment les décisions s'influencent mutuellement.</p>

**Références :**

- Glossaire de Practical Action : <http://www.pmsdroadmap.org/glossary.html>
- Synthèse M4P : [http://www.m4phub.org/userfiles/resources/712011102713724-A\\_Synthesis\\_of\\_the\\_Making\\_Markets\\_Work\\_for\\_the\\_Poor\\_\(M4P\)\\_Approach.pdf](http://www.m4phub.org/userfiles/resources/712011102713724-A_Synthesis_of_the_Making_Markets_Work_for_the_Poor_(M4P)_Approach.pdf)



## HEKS/EPER – Entraide Protestante Suisse

Siège	tél.	+41 44 360 88 00
Seminarstrasse 28	fax	+41 44 360 88 01
Code postal	e-mail	info@heks.ch
8042 Zürich	web	www.heks.ch



HEKS/EPER est membre de  
**actalliance**