



*Au service  
des peuples  
et des nations*

## *Développement des Marchés Inclusifs*

# ÉVALUATION DES MARCHÉS

*Un document d'appui  
au Manuel de DMI*



## **ÉVALUATION DES MARCHÉS, un Document d'appui au Manuel de DMI**

Division du Secteur Privé, PNUD: « Évaluation des Marchés » (2010)

Cette série comprend également :

Manuel de Développement des Marchés Inclusifs (2010)

Et les outils d'appui suivants :

“Guide d'Établissement de Partenariats” (2010), Division du Secteur Privé, PNUD ;

“Intermédiation des Modèles Entrepreneuriaux inclusifs ” (2010), Division du Secteur Privé, PNUD

Ce document a été produit par la Division du Secteur Privé, Bureau des Partenariats, PNUD

Conception: Rodrigo Domingues

Tous droits réservés © 2010

Programme des Nations Unies pour le développement  
One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'Organisation des Nations Unies, y compris le PNUD, ou de leurs États membres. Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de stocker sur un système de récupération ou de transmettre tout ou partie de la présente publication, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans l'autorisation préalable du Programme des Nations Unies pour le développement.



*Au service  
des peuples  
et des nations*

*Développement des  
Marchés Inclusifs*

## ÉVALUATION DES MARCHÉS

*Un document d'appui  
au Manuel de DMI*





## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| 1. Introduction.....   | 5  |
| 1.1 Avant de commencer – Évaluer les capacités du Bureau Pays .....      | 6  |
| 1.2 Construire votre réseau .....  | 8  |
| 1.3. Engagement des parties prenantes dans le processus .....            | 10 |
| 2. Évaluation rapide des marchés cibles à des fins d'intervention .....  | 13 |
| 2.1. Filtres primaires.....  | 15 |
| 2.2 Sélection et application de critères supplémentaires .....           | 25 |
| 2.3 Finalisation du choix des marchés cibles .....                       | 26 |
| 2.4 Résumé du Chapitre 2 .....   | 28 |
| 3. Entreprendre des évaluations de marchés .....                         | 29 |
| 3.1 Délimitation des frontières des marchés .....                        | 30 |
| 3.2 Comprendre la structure et la dynamique des marchés .....            | 33 |
| 3.3 Identification des frontières d'accès .....                          | 38 |
| 3.4 Identification des contraintes systémiques.....                      | 42 |
| 3.5 Définition des objectifs et identification des points d'entrée ..... | 49 |
| Annexe A - Sources recommandées .....                                    | 53 |
| Annexe B- Exemples d'études de cas.....                                  | 55 |
| Annexe C- Glossaire .....  | 60 |
| Annexe D - Questions fréquemment posées (FAQ) .....                      | 62 |



## 1. Introduction

La présente note d'orientation vise à clarifier les mesures préliminaires que les Bureaux Pays du PNUD peuvent prendre pour identifier des possibilités d'interventions de DMI efficaces. Elle est un document à l'appui du Manuel de Développement des Marchés Inclusifs (DMI) qui décrit l'approche DMI du PNUD selon les quatre principales étapes ci-après :

- I) Identification des possibilités
- II) Formulation du projet
- III) Mise en œuvre du projet
- IV) Évaluation

La Note présente une méthodologie destinée à appuyer la mise en œuvre des étapes 1 et 2 du cycle d'un projet de DMI en indiquant :

- Une démarche pour l'identification et le choix des marchés susceptibles de mieux fonctionner pour les populations pauvres, et
- La réflexion de base qui sous-tend cette démarche ainsi que des questions et aspects spécifiques qu'il faut aborder à chaque étape de l'application de la démarche.

La présente note d'orientation est destinée principalement aux points focaux secteur privé, aux chargés de programme et aux « intermédiaires » du secteur privé au niveau des Bureaux Pays du PNUD. Toutefois, elle pourrait être également utile à d'autres intervenants souhaitant avoir un aperçu sur la manière dont les concepts de développement des marchés inclusifs peuvent être rendus opérationnels.

La présente note d'orientation est divisée en deux parties dont la première décrit la méthodologie de l'étape 1 du cycle d'un projet (identification des possibilités) et la deuxième porte sur l'étape 2 (formulation d'un projet) :

- 1) Évaluation rapide des « marchés cibles » potentiels à des fins d'intervention (chapitre 2)
- 2) Évaluation globale des marchés qui passent le premier test de sélection et offrent des possibilités réalistes de contribuer à la croissance inclusive (chapitre 3).

Chaque stade clé des différentes étapes est suivi d'un résumé des principales questions à aborder ainsi que des sources d'information et des approches pouvant aider à résoudre ces questions. Des liens avec des outils externes pour des tâches spécifiques sont donnés dans des boîtes à outils sous forme d'encadrés. Une liste de sources de référence utiles figure à l'annexe A. Des exemples de programmes réussis de développement de marchés inclusifs sont brièvement décrits à l'annexe B et des résumés d'études de cas sont présentés tout au long du document. Un glossaire des termes clés est fourni à l'annexe C et une liste de questions fréquemment posées (FAQ) se trouve à l'annexe D.

## 1.1 Avant de commencer – Évaluer les capacités du Bureau Pays

Avant de se lancer dans le processus d'évaluation des marchés et de formulation des programmes, les Bureaux Pays gagneraient à évaluer leurs capacités à mettre en œuvre efficacement le programme, ou devront, à défaut, se les procurer. S'il est vrai que la nature et l'ampleur précises des ressources nécessaires, financements, compétences, connaissances, etc. seront déterminés à travers le processus d'évaluation des marchés, il est important de bien comprendre dès le début que les programmes de développement des marchés inclusifs constituent en de sérieux engagements dont la réalisation demande généralement entre 3 et 5 ans. D'ailleurs, il est difficile de planifier de manière complète les programmes de développement des marchés inclusifs à l'avance.

Les marchés sont par nature dynamiques et font intervenir en général de multiples parties prenantes, dont plusieurs subiront des changements au cours du programme. Les transactions de base des marchés, les règles qui les sous-tendent et les structures institutionnelles d'appui sont toutes fortement susceptibles de changer. Par conséquent, les interventions du projet doivent être flexibles et souples même si cela demande une déviation par rapport à des plans de travail bien préparés. Ce processus dynamique nécessite un engagement ferme du BP et son appui à la gestion pour permettre au programme de s'adapter à l'évolution des circonstances. Il doit également collaborer avec les partenaires clés pour prendre des décisions rapides, au besoin, et communiquer en permanence les changements d'approche aux principales parties prenantes.

Malgré les défis qui peuvent être associés aux programmes de DMI, les exemples des autres organismes internationaux indiquent que ces programmes peuvent générer d'importants résultats de développement. Et bien que les programmes de DMI puissent dépasser légèrement le budget moyen des programmes exécutés dans le cadre des initiatives de développement du secteur privé (PSD) du PNUD, ils peuvent s'avérer très efficaces en termes d'impact favorable aux populations pauvres.

### Exemples de Programmes de DMI « From Behind the Veil » (« De derrière le voile »)

**Bailleur :** USAID

**Budget/Durée :** 600 000 USD/3 ans

**Résultats :** Le programme assiste les femmes au foyer au Pakistan. A mi-parcours le programme a permis l'accès aux marchés de 7 000 femmes productrices, dont 2000 ont vu leurs revenus plus que tripler. Les 5 000 autres femmes ont vu leurs revenus occasionnels augmenter de façon constante.

### Exemple de Programmes de DMI de la SFI

**Programme :** SFI –Initiative Services commerciaux et de développement du secteur, (SDBS)

**Bailleurs :** DFID, EC, NORAD, CIDA et Gouvernement des Pays Bas.

**Budget/Durée :** 6,08 millions USD/3 ans

**Résultats :** Sur une période de 3 ans, de 2003 à 2005, le programme a apporté de l'assistance technique et offert une formation à 136 entreprises, 20 prestataires de services, 11 maisons d'achat d'habillement et à 3 017 individus. Les entreprises et autres prestataires de services bénéficiaires ont estimé l'augmentation de leurs chiffres d'affaires à 114 millions de dollars et celles de leurs avoirs à plus de 35 millions. Le budget total du programme était de 6,08 millions de dollars, ce qui donne un ratio de levier financier (coût du programme/augmentation des chiffres d'affaires des clients bénéficiaires) de 1:19. En outre, les entreprises bénéficiaires ont créé un total de 16 239 emplois.

Dans une certaine mesure, le niveau d'engagement et de capacité nécessaire pour réaliser avec succès tout programme de DMI donné dépendra de la nature et de la complexité du marché ou des systèmes de marché choisis (voir 2.3 ci-dessous). En conséquence, lorsque le BP estime disposer des capacités nécessaires pour entreprendre un processus de programmation préliminaire, l'évaluation de ces capacités peut être un facteur dans le choix d'un marché cible approprié mais également laisser entrevoir des limites, quant à la taille, la portée et la complexité du programme, qui pourraient s'avérer appropriées.

## LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles   | Autres questions à examiner   | Sources d'information / Approches possibles   |
|--|---|---|
| Votre Bureau Pays est-il capable de s'engager dans un programme d'une durée de trois ans ou plus?  | Dispose-t-il une capacité de gestion suffisante pour assurer un soutien adéquat? Combien d'autres programmes de développement du secteur privé sont actuellement pris en charge dans le portefeuille du BP? Y-a-t-il des raisons de remettre à plus tard le lancement des programmes de 3 à 5 ans (par ex. incertitude imminente quant à la continuité du gouvernement en place, évolution du paysage de développement)?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussions avec les dirigeants ;</li> <li>• Évaluation du portefeuille actuel alloué au secteur privé</li> </ul>  |
| Votre Bureau Pays est-il à même de consacrer des ressources financières au projet pour une période de 3 à 5 ans ?  | Quelle est enveloppe budgétaire allouée aux programmes de promotion du secteur privé ? Quel est l'environnement de soutien des bailleurs aux programmes de développement du secteur privé appuyés par le PNUD ?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les dirigeants</li> <li>• Concertation avec le point focal du BP en charge de la mobilisation des ressources</li> <li>• Discussions informelles avec des bailleurs potentiels</li> </ul>   |
| Le BP a-t-il ou peut-il se procurer de manière réaliste les compétences techniques nécessaires pour la conception et la mise en œuvre d'un projet de DMI ? | Quelles sont les capacités actuelles du BP en matière d'élaboration de programmes de DMI ? Les contraintes capacitaires sont-elles surmontables par le biais d'intenses efforts de recrutement au plan national/international? Les contraintes financières ou autres (par ex. l'expertise nécessaire (par ex. conflit) entravent-elles la possibilité de se procurer l'expertise nécessaire (par ex., expertise internationale, experts nationaux spécialistes du secteur, etc.)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des investigations sur les taux courants du marché pour ce qui est des experts nationaux et internationaux ;</li> <li>• Rechercher des listes locales et internationales de consultants potentiels ;</li> <li>• Se concerter avec d'autres BP/Organismes des NU/ONG de votre région qui ont eu à gérer des problèmes de dotation en personnel technique</li> </ul> |

## Autres ressources

Si le BP n'est pas certain d'avoir la capacité requise pour entreprendre la programmation de DMI, il y a des ressources qui peuvent fournir d'importantes informations dans ce sens. L'initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) du PNUD, constituée de professionnels expérimentés dans les domaines des partenariats dans le secteur privé et du développement du secteur privé peut offrir des orientations utiles pour ce qui est de l'évaluation de la capacité du BP à s'engager dans la programmation du DMI. AFIM peut également apporter son aide relative à l'identification de l'expertise technique nécessaire ainsi qu'à la recherche et à l'engagement d'experts/consultants.

Il peut être utile de se concerter avec d'autres organismes des Nations Unies, donateurs et ONG qui ont déjà mis en route des programmes de DMI dans le même pays ou la même région en vue de mieux cerner le niveau de capacité qui, en dernière analyse, a été nécessaire pour offrir un programme réussi (et égale-

ment, les domaines où les capacités s'étaient avérées insuffisantes). En outre, les besoins du BP en matière de capacités peuvent varier si d'autres partenaires sont disposés à assumer certaines tâches administratives/de programmation (voir le Manuel de DMI pour un exemple de division des rôles entre les organismes des Nations Unies dans le cadre d'un projet de DMI en Ouganda).

## 1.2 Constituer votre réseau

L'introduction d'un programme de DMI dans un pays gagnerait beaucoup à créer un réseau des principales parties prenantes issues de tous les segments de la société (monde des affaires, société civile, syndicats, milieu universitaire). Il est essentiel que l'approche DMI soit présentée aux parties prenantes clés pour assurer la compréhension par ces dernières du concept ainsi que leur adhésion au processus et leur appropriation de celui-ci. En ce qui concerne l'adhésion des parties prenantes, il est sans doute essentiel que l'État soutienne l'approche programmatique proposée et il faudrait consacrer tout le temps nécessaire à cette fin.

En plus, un tel réseau est souvent d'un apport précieux dans le cadre de l'évaluation (rapide et complète) des marchés. Il permet également d'engager les principaux acteurs et partenaires assez tôt, et de renforcer la légitimité de l'intégralité du processus. Tout au début, le réseau peut s'avérer être une source précieuse d'informations sur les marchés et les opportunités commerciales dans le pays, mais également fournir un volume important de données/informations de base nécessaires pour les besoins de l'analyser (par exemple statistiques, enquêtes, études). Si le BP peut se servir efficacement du réseau pour obtenir de l'information essentielle et un aperçu sur les marchés, il peut souvent se passer de la nécessité d'engager des spécialistes dans le processus d'évaluation des marchés.

L'investissement dans la création d'un réseau solide peut apporter d'autres avantages intangibles tout au long du processus qui peuvent aider les responsables du programme à éviter les écueils habituels et à surmonter les situations difficiles ou controversées plus efficacement. Grâce aux activités de constitution de réseaux le personnel du programme de DMI peut acquérir une compréhension plus profonde des programmes pertinents en cours d'exécution dans le pays, des programmes similaires déjà entrepris (et leurs résultats/enseignements – formels comme informels), et comprendre très tôt les différentes perspectives que les divers acteurs pourraient apporter au processus. En travaillant avec des parties prenantes, il est utile non seulement d'obtenir leurs points de vue sur les concepts de DMI et les interventions éventuelles, mais également d'identifier les autres acteurs dont, selon eux, la participation au processus serait bénéfique.

Le réseau peut impliquer un certain nombre de différents acteurs, notamment :

### *a) Le secteur public/Monde universitaire*

- Niveaux concernés de l'État /des ministères
- Organismes des NU et bailleurs de fonds
- Banques de développement (nationales et internationales)
- Agences de promotion des investissements
- Universités/Établissements de recherche /Groupes de réflexion

**b) Secteur privé /Société civile**

- Réseau des partenaires d'EBT
- Signataires du Pacte mondial et d'autres entreprises pilotes
- Entreprises signataires de l'Appel à l'action des entreprises (« Business Call to Action » en anglais)
- Organisations associatives (associations de gens d'affaires, syndicats, groupes de consommateurs, etc.)
- Coopératives et les associations de petits producteurs ou de producteurs informels
- ONG et Organisations communautaires
- Experts/Consultants dans des domaines pertinents

L'engagement des parties prenantes est une activité permanente qui se fait pendant tout le cycle du projet. S'il est mené convenablement, il devrait se traduire par de meilleures décisions, des interventions plus ciblées, une appropriation locale plus forte et une plus grande durabilité au fil du temps.

**Point de départ possible – Analyse/Cartographie préliminaire des réseaux**

Un point de départ utile, si vous envisagez de créer votre réseau pour la première fois, peut être de s'engager dans un exercice préliminaire de cartographie et d'analyse des réseaux. Ceci est différent de l'analyse plus ciblée des parties prenantes qui suit le choix d'un marché cible et ce processus peut être mené sans trop de complexité (bien qu'une certaine rigueur soit utile). Créer une liste de tous les principaux acteurs (cibles potentielles du réseau) opérant dans le pays sur la base des catégories mentionnées ci-dessus et noter sur une feuille de calcul leurs profils, leurs affiliations et leurs activités se rapportant au développement. Par exemple, vous pouvez indiquer si un acteur principal du secteur agroalimentaire susceptible d'être une entreprise pilote dans un projet de DMI est membre du Pacte mondial, signataire de l'Appel à l'action des entreprises, un partenaire du réseau d'EBT, un ancien partenaire de la RSE du PNUD ou d'un autre organisme des Nations Unies /bailleur de fonds (si tel est le cas, préciser la nature du partenariat), si sa chaîne de valeur couvre les petits producteurs, etc. Utilisez les paramètres qui s'adaptent le mieux aux objectifs de votre projet pour déterminer les critères de ciblage des acteurs à ce stade initial du processus, et utiliser les résultats de l'analyse pour définir les priorités et orienter la constitution de votre réseau. Une partie du contenu des profils viendra, tel que mentionné précédemment, des discussions avec les membres de votre réseau.

**Ressources supplémentaires**

Dans beaucoup de pays d'intervention du PNUD, les BP ont investi d'importants efforts dans la constitution de réseaux pour soutenir les activités d'engagement et de promotion du secteur privé, en particulier le Pacte mondial. Des discussions avec les individus qui ont entrepris des actions de vulgarisation à l'encontre des secteurs publics privés dans le cadre de la promotion de ces programmes peuvent permettre d'obtenir des informations précieuses sur le contexte national, la manière d'entrer en relation avec les acteurs principaux ainsi que des indications/enseignements intéressants tirés de leur expérience en matière de création de réseaux. En outre, les ressources disponibles au niveau du siège du Pacte mondial à New York ainsi qu'à l'AFIM peuvent être utiles en donnant des orientations sur les activités de constitution de réseaux.

Par ailleurs, un certain nombre de centres d'assistance régionaux du PNUD (par exemple, RBEC centre régional de Bratislava, ou l'AFIM au Centre de Service Régional de Johannesburg) disposent d'individus dotés d'une forte expérience en analyse économique ainsi que d'une compréhension profonde de la structure et de la dynamique des marchés au niveau de la région et des acteurs principaux. Mettez à contribution cette mine de connaissances et invitez les collègues du PNUD concernés à proposer des partenaires à fort potentiel qui devraient être engagés dès le début du processus.

Une chose essentielle à ne pas perdre de vue est que, même si la création d'un réseau constitue une première étape importante, maintenir et garder le réseau engagé reste un défi permanent. Il est impératif de bien réfléchir aux voies et moyens de maintenir le réseau engagé, d'assurer des communications/contacts périodiques pertinents, et de gérer les rapports d'une façon qui soit efficiente mais efficace.

#### **Avantages potentiels liés à la création d'un réseau dynamique**

- Avoir un rapide aperçu global du paysage du DMI (acteurs principaux, initiatives, etc.)
- Établir des rapports personnels avec les futurs partenaires et parties prenantes.
- Identifier les écueils et préoccupations potentiels ;
- Obtenir d'importantes informations et indications ;
- Générer des éléments exploratoires par rapport aux opportunités/marchés/interventions à fort potentiel d'impact.

### **1.3 Engager les parties prenantes dans le processus**

Bien que la présente note d'orientation couvre un certain nombre d'approches qui impliquent la recherche et l'analyse documentaires, l'ensemble du processus, de l'identification initiale des marchés à la formulation des programmes, peut être considérablement renforcé en adoptant une approche participative. De nombreux avantages sont rattachés à l'application de méthodologies participatives aux activités d'un programme de DMI. Elle permet une collecte d'information rapide et à moindre coût pour faciliter le processus du diagnostic, permettant ainsi dans certains cas la collecte de données qui ne seraient pas autrement disponibles (voir par exemple 3.2 ci-dessous).

Ceci peut souvent permettre au BP de se passer de la nécessité d'engager des experts de marchés et représente ainsi une économie de coût potentielle pour le programme. Les autres avantages peuvent inclure des idées mieux ciblées pour le choix du marché et les interventions, une plus grande légitimité au processus dans son ensemble, assurer que toutes les voix soient entendues (y compris celles des pauvres) et encourager une appropriation du processus et une adhésion à celui-ci au plan local dès le début. Ce dernier point est essentiel pour garantir la durabilité finale du programme, qui doit se traduire par un changement au niveau des acteurs locaux du marché.

Il existe beaucoup de méthodes possibles pour engager les parties prenantes. Celles-ci peuvent inclure des activités formelles ou informelles, bilatérales ou multilatérales, et structurées ou non structurées. Différentes approches peuvent être spécifiquement bien adaptées à certaines étapes du processus d'évaluation, et

celles-ci seront mises en exergue au besoin dans la présente note. L'on peut engager les parties prenantes tout au début du processus en établissant une vision commune pour le programme, mais également de manière itérative tout au long de celui-ci (en même temps que la recherche et l'analyse documentaires) pour continuer de préciser et de valider les données/constatations tout en s'engageant dans un processus décisionnel participatif.

Il est important de noter que les approches participatives seules suffisent rarement pour permettre au programme de DMI de produire des résultats réussis. Plus souvent, il est important de combiner ces approches avec de la recherche, de l'analyse et de l'expertise technique selon les nécessités. Et même si le processus n'est pas nécessairement « dicté par les experts », le BP doit offrir plus qu'un simple processus mais plutôt des idées, des connaissances ainsi que des ressources.

### PHASES TYPES DES APPROCHES PARTICIPATIVES

**Mise en place.** Cette phase pourrait inclure une formation des facilitateurs locaux, l'évaluation initiale des marchés et la création d'un réseau avec les acteurs locaux ainsi que des ateliers de présentation pour comprendre de manière générale les opportunités et contraintes.

**Recherche.** Discussions de groupes cibles, entrevues et autres méthodes participatives impliquant les acteurs locaux pour une évaluation détaillée des opportunités et contraintes (analyse SWOT) ainsi que de l'avantage concurrentiel local.

**Analyse.** Évaluation des résultats de la recherche à l'occasion d'un atelier de planification, et formulation des interventions destinées à répondre aux besoins et qui promettent un rendement immédiat.

**Mise en œuvre.** Présentation des propositions à la communauté concernée, établissement des priorités à travers des processus de planification participatifs, mise sur pied de groupes directeurs pour guider la mise en œuvre.

### Écueils potentiels

Même si les processus participatifs peuvent renforcer considérablement la programmation du DMI, ils sont loin d'être une panacée pour les initiatives mal réfléchies, et plusieurs écueils potentiels sont toujours présents. Si ces processus sont mal conçus, ils risquent tout simplement de renforcer le statu quo et les structures de pouvoir existantes, donner une influence indue à un groupe de parties prenantes non représentatif, ou conférer une légitimité à de mauvaises politiques. D'autres écueils incluent permettre qu'un manque de profondeur/rigueur domine le processus et laisser les mécanismes de groupes ouvrir la voie à des interventions qui ne représentent rien de plus que le plus petit dénominateur commun

Le BP devrait également être profondément conscient des conflits d'intérêt potentiels qui peuvent surgir, et prendre des mesures pour atténuer les conséquences possibles liées à l'inclusion de participants qui risquent de perdre pouvoir, statut ou revenus par le fait d'interventions qui rendent les marchés plus inclusifs (par exemple les commerçants qui peuvent avoir des manques à gagner dans les cas où les petits exploitants ont accès à des informations plus transparentes et aux marchés).

Enfin, il est essentiel d'avoir à l'esprit que les processus participatifs contribuent aux objectifs du diagnostic et de la programmation, et pas l'inverse. Aussi, ils doivent être considérés comme des moyens à une fin, à savoir des systèmes de marché plus inclusifs, plutôt qu'un point de départ fixe ou un objectif final. Les BP devraient adapter les processus, selon que de besoin, pour tenir compte des conditions locales et devraient vérifier en permanence si les démarches adoptées produisent les résultats souhaités.

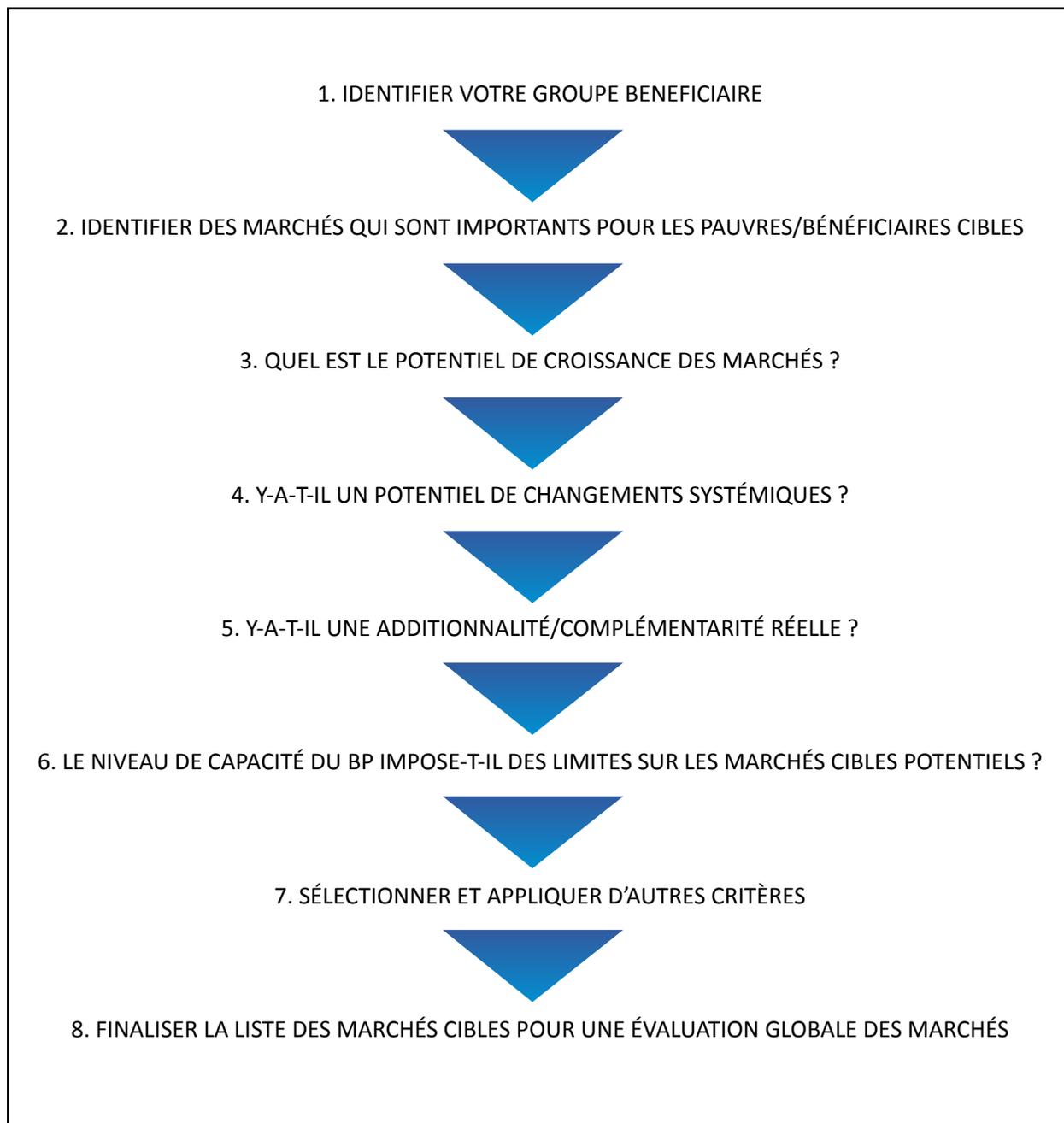
### **Ressources supplémentaires**

Meyer-Stamer, J (2003): Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA) (Évaluation Participative des Avantages Compétitifs) – Démarrer efficacement des initiatives de développement local; Mesopartner, Duisburg, Allemagne

PNUD PSD (2009): Manuel du DMI (et sources connexes y soulignées)

En plus de ces documents, les BP peuvent solliciter les conseils d'AFIM pour ce qui est de la mise en œuvre des processus participatifs et pour éviter les écueils potentiels.

## 2. Évaluation Rapide Des Marchés Cibles À Des Fins D'intervention



La première étape de ce processus consiste à identifier les marchés qui ont le plus grand potentiel de réduction de la pauvreté. Pour cela, il faudra faire un premier jugement sur la base d'un ensemble de filtres primaires (questions préliminaires/seuil) et d'un autre ensemble de critères supplémentaires :

### **Filtres primaires**

- (a) Des marchés importants pour les pauvres : Importance actuelle ou future potentielle du marché pour les pauvres
- (b) Potentiel de croissance des marchés : La croissance d'un marché est essentielle pour développer des projets réussis
- (c) Possibilités de réformes systémiques : L'existence de possibilités réalistes de réformes susceptibles de générer des avantages en faveur des pauvres
- (d) Additionnalité : S'assurer que toute intervention proposée représente une contribution réellement complémentaire au processus de réformes systémiques.
- (e) Capacités du Bureau Pays : Les capacités du BP imposent-elles certaines limites aux marchés cibles potentiels ?

### **Critères supplémentaires**

Selon les objectifs principaux de l'intervention et les facteurs nationaux, des critères additionnels devraient être sélectionnés et appliqués à la liste définitive des marchés cibles potentiels. Ceux-ci peuvent inclure le genre, des facteurs environnementaux, des facteurs géographiques ou tout autre critère pertinent par rapport aux buts du projet.

Le but de cette étape n'est pas d'arriver à une stratégie détaillée pour une intervention sur le marché, mais d'explorer et d'identifier une série d'options qui peuvent être examinées plus en détail à travers le processus d'évaluation globale des marchés (chapitre 3). Le facteur le plus important dans le choix du marché est, au bout du compte, de parvenir à réaliser le maximum d'impact en termes de réduction de la pauvreté.

Il est prévu dans la plupart des cas que les Bureaux Pays pourront identifier des marchés cibles sur la base d'information accessible au public, sans recourir à l'expertise de spécialistes. Également, il est confirmé que dans un certain nombre de situations le marché cible de l'intervention peut être identifié au départ (par exemple, comme une fonction de la demande du gouvernement national), permettant ainsi d'orienter l'objectif sur l'évaluation globale du marché.

### **Précision des bénéficiaires du programme et des objectifs de réduction de la pauvreté**

En règle générale, les programmes de développement des marchés inclusifs visent à améliorer le bien-être socio-économique d'un groupe spécifique de bénéficiaires cibles. Les bénéficiaires relèvent de l'une ou plusieurs des trois manières fondamentales dont les pauvres interagissent avec les marchés : en tant que producteurs, employés ou consommateurs. Les buts connexes de réduction de la pauvreté refléteront des objectifs relatifs à l'amélioration de la situation de pauvreté des bénéficiaires cibles : « plus » de quelque chose (par exemple, revenus ou biens) ou « moins » de quelque chose (par exemple dénuement, exclusion ou inégalité).

| Groupe bénéficiaire | Exemple d'Objectif de réduction de la pauvreté |
|---------------------|--|
| Producteurs         | Plus de revenus et/ou sécurité des revenus     |
| Employés            | Plus d'opportunités de travail décent          |
| Consommateurs       | Plus d'accès aux biens et services importants  |

Les groupes bénéficiaires cibles sont souvent décrits plus en détail/limités par d'autres facteurs (par exemple genre, géographie). Il est utile d'avoir une idée claire du groupe de pauvres visé ainsi que de l'impact final attendu sur le groupe cible. Si la description du groupe bénéficiaire n'identifie pas déjà le marché cible, le choix des bénéficiaires jouera un rôle important dans le processus de sélection du marché.

Par exemple, un programme de développement de marchés inclusifs peut chercher à accroître les revenus d'éleveurs de bétail ruraux dont les moyens de subsistance sont limités par une production et une productivité faible. Un autre programme peut vouloir augmenter l'accès à l'énergie des consommateurs pauvres dans une région donnée. Les programmes peuvent également viser des groupes de bénéficiaires multiples (par exemple petits producteurs et consommateurs) dans un système de marché donné.

Questions essentielles :

Pour résoudre ce problème il y a lieu de poser un certain nombre de questions initiales

- Quel est le groupe de pauvres ciblé ?
- Quel est le profil de ce groupe cible, en particulier en termes d'activité économique (employé, producteur, consommateur) ?
- Comment leur pauvreté est-elle influencée par l'exclusion, l'inégalité ou la privation au sein des systèmes de marché ?

## 2.1 Filtres primaires

### (a) Des marchés importants pour les populations pauvres

La mesure dans laquelle un marché peut être considéré comme important pour les pauvres dépend de trois facteurs de base, à savoir *le potentiel de réduction de la pauvreté, le potentiel d'accès ou de croissance favorable aux pauvres, et le potentiel d'effet de levier* :

*Potentiel de réduction de la pauvreté* : Ce facteur vise à identifier les systèmes de marché qui ont le potentiel de bien fonctionner pour un bon nombre de personnes pauvres. Par exemple, le BP devrait voir si le marché cible peut créer des opportunités d'emplois pour les pauvres ou s'il peut fournir des biens/services qui répondent aux besoins de consommation des pauvres. Dans beaucoup de pays où le PNUD est présent, les marchés qui comptent un nombre relativement important de producteurs et d'employés pauvres sont bien connus. En outre, les données de base sur les modèles de consommation sont disponibles à partir d'enquêtes-ménages et permettent d'identifier les marchés qui ont des concentrations de consommateurs pauvres.

*Potentiel d'effet de levier* : Ce facteur décrit la capacité du marché à soutenir des perspectives de croissance inclusive plus larges. Certains marchés, bien que n'impliquant pas directement un grand nombre de pauvres, peuvent néanmoins avoir un potentiel d'impact très important sur les pauvres à travers leurs interactions avec des marchés qui font participer un grand nombre de personnes pauvres. Aussi, le fait d'intervenir sur ces marchés accroît le potentiel de maximiser l'impact.

Un trait caractéristique des marchés qui sont importants pour les populations pauvres est qu'ils ne fonctionnent pas très bien, ce qui fait que les producteurs ne peuvent pas se développer au-delà d'un niveau de subsistance de base, le chômage et le sous-emploi y demeurent élevés, et les pauvres paient des prix disproportionnellement élevés ('primes de pauvreté') pour les biens et services qu'ils consomment. Dans certains cas, il peut y avoir une forte demande d'un produit ou d'un service par les pauvres mais aucune offre - cette situation est appelée « marché absent ».

### **À ne pas oublier**

En examinant la question de savoir quels marchés sont importants pour les pauvres, il est utile d'avoir à l'esprit les bénéficiaires cibles mais également tout autre critère du projet (voir 2.2 ci-dessous) qui peut limiter ou influencer fortement sur le choix du marché. Ces considérations permettent de réduire l'univers des options possibles et d'accélérer l'analyse. En même temps, il est important de ne pas choisir prématurément un marché cible final sans avoir examiné tous les marchés pertinents qui correspondent à la portée/aux critères du projet, y compris ceux qui, à première vue peuvent sembler moins évidents.

### **Regarder au-delà de l'évidence**

Dans de nombreux cas, la quête initiale d'opportunités de marché gravite autour des marchés et secteurs dans lesquels un grand nombre de pauvres sont déjà impliqués en tant que producteurs, employés ou consommateurs. Mais il est important de ne pas simplement 'se ruer vers les pauvres' et d'entreprendre une évaluation bien réfléchie des choix/compromis à long terme. Les marchés de facteurs (voir encadré ci-dessous), par exemple, sont extrêmement complexes et souvent politiquement sensibles, mais, s'ils sont bien abordés, offrent la perspective d'un important effet de levier, générant ainsi des avantages dans l'ensemble des segments de l'économie.

On a souvent tendance à se focaliser sur les marchés évidents des produits de base ou des biens que les pauvres produisent directement (chaines de valeur agricoles, par exemple) et à ignorer les autres marchés des biens et services qui sous-tendent ces chaines de valeur (semences ou transport, par exemple) ou qui sont importants pour les pauvres en tant que consommateurs. Dans un système de marché agricole, il se peut qu'en s'intéressant au marché de détail des intrants (semences, engrais, etc.) on puisse créer un effet de levier et un impact important sur les producteurs pauvres, même si ce marché n'est pas en soi à forte concentration de pauvres.

Par exemple, dans les pays où l'État fixe un cours plafond pour le prix de l'engrais (en Inde, par exemple), ceci peut souvent entraîner une pénurie involontaire d'engrais. Le poids de ces pénuries est souvent supporté d'une façon disproportionnée par les agriculteurs pauvres, ce qui se traduit par une limitation des augmentations potentielles de la productivité. Dans certains cas, l'intervention sur le marché des engrais peut créer un plus grand impact matériel sur les producteurs pauvres que des interventions dans d'autres parties de la chaîne de valeur.

Les programmes doivent inclure des marchés « moins évidents » dans la portée initiale de l'analyse et se préparer à des compromis difficiles.

## COMPRENDRE DIFFÉRENTS TYPES DE MARCHÉS

S'il n'est pas immédiatement évident à partir d'une vue d'ensemble des marchés existants, à savoir marchés de producteurs, de consommateurs, de travail et 'marchés absents', qui devraient être hiérarchisés pour les besoins de l'évaluation des marchés, il peut être utile de reconnaître le rôle fonctionnel potentiel que les différents types de marchés, marchés de facteurs, marchés de produits et services de base spécifiques, marchés de biens et services, et ce qui est appelé 'marchés d'origine', peuvent jouer dans l'impulsion de la croissance et la réduction de pauvreté.

Les marchés de facteurs sont les marchés concernant les facteurs de production de base dans une économie, par ex., le foncier, la main-d'œuvre, le capital et l'information. Étant donné que ces marchés sont essentiels à la grande majorité de l'activité économique, le fait de s'attaquer aux obstacles systémiques à leur établissement et leur fonctionnement peut avoir un impact très considérable sur la croissance et la réduction de la pauvreté. Sous réserve d'un certain nombre de conditions donc, si les marchés de facteurs ne fonctionnent pas correctement, ils devraient constituer un domaine d'action prioritaire.

Les marchés des 'services de base' ne sont pas des marchés de facteurs en soi, mais sont sans doute d'une importance comparable pour ce qui est de leur rôle dans la détermination de la capacité des pauvres à participer à d'autres marchés, et à assurer en fait leur bien-être de base. Les marchés des services de base englobent la santé, l'éducation et l'enseignement professionnel, l'énergie, l'eau, l'assainissement, le logement, les télécommunications et le transport en commun. Dans bien des pays en développement l'émergence des marchés des services de base est une réponse à l'incapacité des États à fournir des services publics aux pauvres à des tarifs subventionnés. En l'absence d'alternatives viables et appropriées du secteur public, le développement de marchés de services de base inclusifs devrait également être considéré comme un domaine prioritaire.

Les marchés des produits de base, des biens et des services sont des marchés couvrant la plupart de ce qui est produit et consommé dans l'économie. Les marchés des produits de base pourraient inclure les ressources naturelles et les produits agricoles de base qui sont vendus sans une différenciation qualitative, par exemple, le minerai de fer, le pétrole brut, le charbon, l'éthanol, le coton, le sel, le sucre, les fèves de café, le soja et le riz. Les marchés de biens incluent les produits à valeur ajoutée plus élevée allant des produits de base transformés, par exemple l'essence, le plastique, le tissu, la plupart des produits alimentaires, à ce qu'on appelle produits finis tels que les vêtements, les véhicules et les appareils électroniques. Les marchés de services sont généralement divisés en services aux entreprises, par exemple entretien de matériel et comptabilité et services aux consommateurs, par exemple distribution de gros et de détail. À l'évidence, l'importance des différents marchés de produits de base, de biens et de services varie considérablement d'une économie à l'autre. Si des marchés particuliers sont déjà importants pour les pauvres, se concentrer sur ceux-ci peut être un choix évident.

Les marchés d'origine se recoupent avec les marchés de facteurs, de produits de base, de biens et de services, mais se distinguent par le fait qu'ils fournissent les technologies de base, les intrants et les services sur lesquels dépendent ces marchés. Au nombre des exemples, il y a les marchés d'intrants agricoles, par exemple les semences et les engrais, la fabrication d'équipement, d'outils et de pièces de rechange, ainsi que les services tels que les services de vulgarisation agricole, les soins vétérinaires, les services de certification des produits, l'entretien des machines et les services de développement des entreprises.<sup>1</sup> Par leur nature même, plusieurs de ces marchés ont le potentiel non seulement de générer des revenus et des emplois pour les pauvres à leur propre compte, mais également, par un effet de levier, d'accroître la productivité et les rendements à travers un choix plus large de marchés (effets multiplicateurs).

1 Une taxonomie des 'marchés d'origine' se trouve dans 'Implementing Sustainable Private Sector Development: Striving for Results for the Poor' Alexandra Miehlbradt A and McVay MILO 2006 p. 54

Chaque scénario d'intervention sur le marché a son propre profil de risques–avantages et ceux-ci doivent être mis en balance par les Bureaux Pays. Par exemple, bien que les marchés des produits de base de bon nombre de pays en développement soient dominés par les intérêts matériels et la corruption, ils sont souvent la principale source d'emplois pour les pauvres. Malgré les défis importants qui se posent, la réforme des marchés des produits de base, par exemple en renforçant la transparence et en s'assurant que les chaînes de valeurs des matières premières sont plus inclusives, a un potentiel de transformation. L'importance de chacun des marchés pour les pauvres évolue au fil du temps et varie énormément d'un pays à l'autre, ce qui signifie qu'il n'existe pas de solution passe-partout. Avant de prendre une quelconque décision plusieurs autres filtres doivent être appliqués.

### **Engager les parties prenantes**

Il s'agit d'une étape particulièrement utile dans laquelle les consultations avec les parties prenantes peuvent porter des fruits. Les contributions des parties prenantes peuvent compléter l'analyse documentaire pour aider à la création de la liste initiale de marchés cibles. Ces contributions peuvent offrir des points de repère pour orienter les BP au regard des marchés non évidents qui ont un impact potentiel élevé ou faire ressortir certains marchés faisant l'objet d'un large consensus comme des cibles d'intervention. Les parties prenantes sont également à même de fournir des informations/indications clés qui peuvent accélérer et éclairer le processus d'établissement des faits (par exemple, statistiques, enquêtes, études, etc.. au plan national), ainsi que des informations qui ne seraient pas autrement facilement accessibles. Les organisations de la société civile, par exemple, peuvent disposer de données/indications précieuses sur les marchés absents qui affectent les consommateurs pauvres. Les BP peuvent également se renseigner sur les interventions antérieures/actuelles de DMI dont les enseignements peuvent exclure des choix de marché autrement évidents ou inclure des choix moins évidents.

## LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles   | Autres questions à examiner  | Sources d'informations/Approches possibles   |
|--|--|--|
| Quels systèmes de marché sont d'une importance capitale pour les bénéficiaires cibles?   | Quelle est la nature de leur implication (employé, producteur, consommateur) dans le/les système(s)?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concerter avec les organisations qui ont l'habitude de travailler avec le groupe de bénéficiaires cible;</li> <li>• Études socio-économiques;</li> <li>• Enquêtes-ménages</li> </ul>   |
| <i>Potentiel de réduction de la pauvreté :</i><br>Y-a-t-il des perspectives réalistes d'impact sur un nombre significatif de pauvres?  | L'évaluation du marché est-elle justifiée par des enquêtes-ménages et autres sources de données pertinentes qui donnent le profil des modes actuels de travail et de consommation des pauvres  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes-ménages;</li> <li>• Données sur l'emploi (Services des statistiques du gouvernement);</li> <li>• Cartes de la pauvreté</li> </ul>  |
| <i>Potentiel d'accès ou de croissance favorable aux pauvres</i><br>Le marché a-t-il le potentiel de générer d'importantes nouvelles opportunités d'emplois pour les pauvres? Le marché fournit-il des biens et services qui répondent directement aux besoins des pauvres? | Comment l'amélioration du système de marché pourrait-elle améliorer l'accès et la croissance? Quelles sont les tendances de croissance du secteur? Les tendances indiquent-elles une intensification de la main-d'œuvre ou du capital? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction nationale des statistiques/ autres services du gouvernement;</li> <li>• Enquêtes-ménages;</li> <li>• Division des statistiques de la FAO;</li> <li>• Société civile;</li> <li>• Analyse sectorielle;</li> <li>• Enquêtes sur la demande;</li> <li>• Engagement des parties prenantes;</li> <li>• Voir 3.2 ci-dessous</li> </ul> |
| <i>Potentiel d'effet de levier</i><br>Le développement du marché provoquera-t-il une croissance dans d'autres marchés et secteurs connexes dans lesquels participent les pauvres en tant que producteurs, employés ou consommateurs ?                                      | Comment ce marché est-il lié aux marchés qui font participer un grand nombre de pauvres?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussions avec le réseau/les parties prenantes;</li> <li>• Cartographie/analyse des chaînes de valeur;</li> <li>• Analyse des marchés interconnectés</li> </ul>   |
| Les avantages potentiels associés à l'intervention sur le marché dépassent-ils les risques potentiels?   | Les risques liés à l'intervention sont-ils clairement identifiés?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussions avec d'autres BP et Engagement des parties prenantes</li> </ul>   |

### (b) Potentiel de croissance des marchés

L'évaluation du potentiel de croissance d'un marché passe par une étude des tendances et des opportunités sur le marché final. Le secteur se développe-t-il? Avec l'augmentation des revenus, de nouvelles opportunités de marché se présentent-elles en raison d'une demande accrue? Y a-t-il un risque que les marchés baissent? Est-ce que l'offre augmente parallèlement à la demande ou y a-t-il des écarts et par conséquent des opportunités pour de nouveaux venus sur le marché? Il est également important d'explorer la compétitivité de chaque chaîne de valeur sur ces marchés. Même si les pauvres sont en activité sur ces marchés, si la croissance est limitée, il n'est pas judicieux que le BP développe des interventions de projet pour le secteur en question. Un autre aspect important de l'évaluation du potentiel de croissance des marchés est de cerner la demande des grandes entreprises pilotes dans le secteur et leur intérêt à s'engager de différentes manières. Recevoir des informations directement des entreprises pilotes peut donner une bonne indication du niveau de possibilité.

Exemple : Un programme a identifié le secteur de l'élevage de poulets à griller dans le secteur de la volaille comme un domaine potentiel d'intervention. Ce secteur a été choisi au départ parce qu'un grand nombre de ménages démunis étaient impliqués dans l'élevage des poulets à griller et, vu que le secteur se développait, cette activité semblait offrir de bonnes perspectives pour accroître leurs revenus. Une analyse plus détaillée a révélé que les perspectives à moyen-terme (5 ans) n'étaient pas favorables aux petits producteurs en raison d'une tendance croissante à la consolidation du secteur autour de grands producteurs centralisés disposant de réseaux de petits éleveurs bien établis. Le programme a décidé de ne pas poursuivre l'intervention parce que les opportunités d'élevage à petite échelle pour les ménages démunis seraient minimales.

Dans le cadre de cette analyse le BP devrait prendre en considération les tendances de croissance pertinentes par rapport au marché cible (par exemple, la croissance de la valeur de la production par an au cours des cinq dernières années pour les produits agricoles) ainsi que le potentiel de croissance à travers la valeur ajoutée (par exemple, capacité du marché à se développer par le biais des industries et du secteur des services).

### **(c) Opportunités de réformes systémiques**

Pour justifier le passage à la prochaine étape et entreprendre une évaluation de marché plus détaillée, il est important de présenter de solides arguments en faveur de l'intervention. Le personnel du Bureau Pays devrait être convaincu que le système de marché en question recèle des possibilités réalistes de changement systémique et que ces opportunités pourraient potentiellement être exploitées au moyen d'un programme de développement des marchés inclusifs. Un changement systémique est un changement qui transforme la manière dont un système de marché fonctionne à long terme sans que l'agent de changement reste au sein dudit système. Il s'agit d'un changement des causes profondes des performances du système de marché. En pratique, dans la majorité des cas, ceci veut dire avoir des preuves de l'un des scénarios suivants :

#### **(i) Les pauvres en tant que producteurs**

Dans le cas des marchés sur lesquels les pauvres sont fortement représentés en tant que producteurs, il doit y avoir une perspective réaliste de réaliser un accroissement durable des revenus et/ou de la sécurité des revenus. Ceci peut être le fruit à la fois de gains de productivité, en particulier si ils sont corrélés à une augmentation de la création et du maintien de la valeur, ainsi qu'à une évolution du niveau et de la structure de la demande de leurs produits, par exemple, grâce à des possibilités de conquérir de nouveaux marchés ou de réduire la dépendance à l'égard des acheteurs ou des cartels uniques. Pour être considérées comme des opportunités génératrices de « changement systémique », celles-ci devraient produire un impact d'envergure sur le système de marché, être la 'marée montante qui soulève tous les bateaux', que les différents producteurs en profitent sur une base égalitaire ou pas. Les exemples d'opportunités à l'échelle du système pourraient comprendre des réformes qui réduisent les coûts des transactions commerciales pour les producteurs, leur permettent de réaliser des économies d'échelle collectives ou éliminent les obstacles à la conquête de nouveaux marchés.

## (ii) Les pauvres en tant qu'employés

Dans le cas des marchés sur lesquels les pauvres sont employés en grands nombres, ou ont le potentiel de l'être, il devrait y avoir une perspective plausible d'augmenter l'offre d'opportunités de 'travail décent'. Dans la mesure du possible, on devrait viser des marchés qui ont le potentiel de générer une croissance de l'emploi et des gains de productivité importantes par rapport aux alternatives, par exemple, la floriculture et l'élevage porcin, comparés à l'agriculture et l'élevage bovin. Mais à défaut, la perspective de générer une croissance significative à court terme des possibilités d'emplois de faible qualité devrait être étudiée très soigneusement par rapport aux alternatives qui offrent des opportunités d'emplois moins nombreuses mais de meilleure qualité et plus durables. Le changement systémique dans ce cas peut inclure des interventions qui visent à remédier aux disparités entre les sexes en matière d'emploi et/ou un renforcement des capacités ciblé.

Dans bon nombre de pays, les jeunes femmes travaillent mieux que les jeunes hommes dans le système éducatif mais ont toujours plus de mal à entrer et à rester sur le marché du travail. Les politiques et programmes visant à promouvoir l'emploi des jeunes doivent prêter attention à la discrimination fondée sur le sexe. Les jeunes femmes issues des groupes ethniques minoritaires ou handicapées souffrent le plus de la discrimination et sont les plus défavorisées.

De nombreux jeunes sont formés dans des compétences pour lesquelles il y a peu ou point de demande, ou sont défavorisés eu égard aux compétences de base requises sur le marché de l'emploi actuel. Ces problèmes peuvent souvent être abordés en:

- Impliquant les employeurs dans l'identification des besoins en compétences et en dispensant aux jeunes une formation en entreprise.
- Mettant l'accent sur les compétences de base de la vie professionnelle (travail d'équipe, résolution de problèmes, etc.) et également sur les aptitudes entrepreneuriales
- Renforçant l'orientation professionnelle et les services d'emploi
- Encourageant l'apprentissage continu

## (iii) Les pauvres en tant que consommateurs

Sous l'angle des consommateurs pauvres, le choix des marchés cibles devrait être guidé par la perspective réaliste d'accroître l'accès aux biens et services qui contribuent de manière significative au bien-être et à la bonne santé des populations. Dans certains cas ceci sera réalisé en s'attaquant au problème des marchés absents, tandis que dans d'autres il faudra des interventions destinées à réduire les 'primes de la pauvreté', c.-à-d. les disparités dans le prix payé pour les biens et services entre les pauvres et les non-pauvres. D'autres formes d'interventions potentielles sont celles qui réduisent les coûts de l'offre et/ou renforce la concurrence entre les fournisseurs, ce qui se traduirait par une baisse des prix et une plus grande accessibilité économique des biens et services.

L'évaluation des biens et services qui contribuent au bien-être et à la prospérité des populations est relativement peu controversée dans le cas de beaucoup de ce qu'on appelle marchés de 'base', par exemple, l'alimentation, l'eau, l'assainissement, l'énergie, le logement, les services de santé et de l'éducation ainsi

que les marchés qui offrent des choix et des opportunités simultanément aux consommateurs et aux producteurs, par exemple le foncier, les services financiers, le transport public et les télécommunications. Mais dans beaucoup d'autres cas, il s'avère nécessaire de faire preuve de jugement éclairé et de prévoyance.

Un changement systémique exigerait que l'intervention puisse produire un changement durable et matériel du système de marché qui transforme de manière fondamentale l'accès pour les pauvres. Ceci ne peut pas être le cas des interventions spontanées qui assurent une prestation directe de services pendant la période de projet, mais n'arrivent pas à créer une base durable qui permet d'assurer la fourniture de services au delà de la durée de vie du projet.

### **Exemples**

a) FinMark Trust, Afrique du Sud:

L'objectif de FinMark Trust était d'accroître l'accès aux marchés des services financiers pour les pauvres. Le Fonds fiduciaire (Trust) s'est employé à résoudre un certain nombre de contraintes systémiques sur ce marché à travers une série d'actions, notamment la création d'une vision partagée de l'avenir du secteur, le soutien à l'innovation dans les services, le développement de services d'information, le renforcement des processus réglementaires et la promotion de l'éducation des consommateurs.

b) Autres exemples d'interventions visant à lever les contraintes systémiques:

- i) Introduire un nouveau modèle d'entreprise (par exemple, formation de détaillants dans le domaine de la culture des légumes) et fournir un appui technique pour développer le projet, et un certain soutien financier pour amortir les risques
- ii) Mettre sur pied un forum pour les nouvelles initiatives et les services d'échange
- iii) Apporter une assistance technique et un certain soutien financier aux régulateurs et aux chercheurs en vue de renforcer le processus d'analyse des politiques

### **Engager les parties prenantes**

La société civile, les groupes de défense des consommateurs, les syndicats et autres acteurs peuvent offrir des indications précieuses sur les contraintes systémiques qui limitent l'intégration des marchés. En même temps, les BP devraient prendre soin de ne pas uniquement consulter les communautés locales, qui peuvent avoir une compréhension limitée des systèmes de marché, et s'assurer que d'autres acteurs du marché sont engagés (acheteurs, fournisseurs, État, fournisseurs de services, etc.). Des experts techniques/du secteur peuvent avoir des idées particulièrement précieuses sur ce domaine. Certaines des questions qu'il convient particulièrement d'examiner avec les parties prenantes sont entre autres :

- Quelles sont les causes profondes de la mauvaise performance d'un système de marché ?
- Quelles sont les principales raisons du faible niveau actuel de participation des pauvres ?
- Quels sont les principaux défis à l'accroissement de leur niveau de participation ?

Une plus grande clarté sur ces questions et d'autres peut permettre d'évaluer si un changement systémi-

que est plausible dans un système de marché donné. Des exemples de changements systémiques réussis pourraient inclure :

- Une meilleure prestation de services (renforcement de l'accès et des taux de participation, amélioration du niveau de satisfaction à l'égard de la qualité des services)
- Un changement de comportement de la part des acteurs du marché et une appropriation évidente par ces derniers
- Une évolution des pratiques, des rôles et des performances des acteurs et fonctions importants du système
- Un dynamisme avéré des acteurs et fonctions du marché (réactivité aux nouvelles conditions du système)
- Une activité indépendante et continue du système (durabilité, jusqu'à quel point les changements vont perdurer, après l'arrêt de l'aide directe de l'intervention.

## LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles  | Autres questions à étudier  | Sources d'informations / Approches possibles   |
|---|---|--|
| <i>Les pauvres en tant que producteurs :</i><br>Y-a-t-il des possibilités réalistes de réaliser des gains de productivité qui contribueront à la croissance des revenus ? | Ces possibilités sont-elles à l'échelle du système, c.-à-d. pourraient-elles en principe être réalisées par ou au profit de tous les producteurs plutôt qu'un petit groupe de privilégiés ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Données FAO (producteurs agricoles);</li> <li>• Engagement des parties prenantes;</li> <li>• Experts du secteur</li> </ul>  |
| <i>Les pauvres en tant qu'employés :</i><br>Existe-il des perspectives réalistes d'accroître l'offre d'emplois et la productivité?  | Si oui, qu'est-ce qui peut être assuré au sujet de la qualité et la durabilité probables des emplois en question ? Contribueront-ils à la réalisation des normes de travail décent ?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau national de l'Emploi;</li> <li>• Direction des statistiques/départements ministériels;</li> <li>• Données de l'OIT;</li> <li>• Engagement des parties prenantes (syndicats, société civile, etc.)</li> </ul> |
| <i>Les pauvres en tant que consommateurs</i><br>Existe-il des possibilités réalistes de stimuler l'offre des biens et services qui ne sont pas actuellement disponibles ? | Sinon, y a-t-il des possibilités de réduire le coût/accroître l'accessibilité des biens et services existants ?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes-ménages;</li> <li>• Carte de la Pauvreté</li> <li>• Engagement des parties prenantes</li> </ul>  |

### (d) Additionnalité

Après avoir identifié les marchés qui sont importants pour les pauvres et déterminé le potentiel de changement systémique, les Bureaux Pays doivent alors être convaincus que toute intervention proposée sera réellement additionnelle, à savoir qu'elle est nécessaire, ne fait pas double emploi et contribue sensiblement au changement systémique du système de marché identifié. La recherche sur les marchés inclusifs, y compris plusieurs études de cas entreprises dans le cadre de l'initiative du PNUD 'Entreprendre au Bénéfice de Tous' (EBT),<sup>2</sup> offre de nombreux exemples de réformes de marchés et d'innovations en affaires qui ont généré des résultats favorables aux pauvres sur les marchés sans une quelconque forme d'intervention des bailleurs. La simple existence d'une possibilité de création d'un marché inclusif ne témoigne pas en soi de la nécessité d'une intervention du PNUD ou d'un autre bailleur.

Dans le même ordre d'idées, il est important d'éviter la duplication des efforts en répertoriant dès le début

<sup>2</sup> Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor - PNUD Juillet 2008  
[Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes]-PNUD Juillet 2008

du processus d'identification et de sélection tout ce que d'autres acteurs sont en train de faire en termes d'appui au développement du marché ou des systèmes de marché en question. En supposant que cette information ne soit pas déjà connue, le personnel du Bureau Pays devrait évaluer lui-même les principales activités de développement du secteur privé entreprises par les ministères et agences concernés du gouvernement, ainsi que d'autres organismes et bailleurs internationaux.

Le noyau de bailleurs de fonds qui ont ouvertement adopté une démarche de développement des marchés inclusifs en ce qui concerne la promotion du secteur privé, à l'heure actuelle, comprend la Banque asiatique de développement (BASD), AusAid, DFID, SDC et SIDA. Toutefois, plusieurs autres organismes et bailleurs sont engagés dans des activités qui sont compatibles avec les principes du développement des marchés inclusifs, y compris un vaste ensemble croissant d'interventions intégrées sur les chaînes de valeur appuyées par des organismes comme DFID, FAO, GIZ, IFC, UNIDO, USAID et la Banque mondiale.

Le simple fait qu'une autre organisation intervienne sur le même marché cible que celui que vous évaluez n'impliquerait pas nécessairement qu'il n'y a pas de place pour la complémentarité. Il est important d'examiner de près les interventions spécifiques effectuées, pour voir si le programme entame la phase de désengagement, s'il y a des possibilités de nouer un partenariat /s'appuyer sur les programmes existants et d'autres synergies possibles.

### Engager les parties prenantes

Il s'agit ici d'un domaine classique où l'engagement des parties prenantes est essentiel. Les discussions avec les organismes d'État et autres organismes d'aide peuvent permettre aux BP de cartographier les interventions de PSD/DMI existantes. Il est également utile d'examiner la carte avec un élément de « série chronologique », pour bien mettre en évidence si les programmes sont en phase de démarrage/ finale et les implications liées au lancement de nouveaux programmes de DMI.

### LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles   | Autres Questions à étudier  | Sources d'informations /Approches Possibles  |
|--|---|--|
| Les avantages voulus pour les pauvres se matérialiseraient-ils sans la participation du PNUD/des bailleurs ? | D'autres bailleurs ou des organismes gouvernementaux interviennent-ils sur le marché ? Des mesures adéquates ont-elles été prises pour éviter une duplication des efforts ? L'intervention sur le marché offre-t-elle une perspective de synergies avec d'autres programmes du PNUD, des bailleurs ou du gouvernement ? Dans quelle mesure les autres acteurs sont-ils réceptifs à la coordination avec le PNUD sur ce sujet? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carte des interventions de PSD/DMI existantes;</li> <li>• Groupes de travail nationaux sur les projets de PSD/DMI multi-donateurs;</li> <li>• Évaluation et jugement des BP;</li> <li>• Engagement d'autres parties prenantes (par exemple responsables gouvernementaux)</li> </ul> |

## (e) Limites inhérentes aux capacités du Bureau Pays

Le facteur capacités du Bureau Pays constitue surtout une question de seuil (tel que mentionné à 1.1. ci-dessus). Cependant, si le BP estime que le seuil initial est satisfait, les contraintes capacitaires peuvent donner lieu à l'élimination de certains marchés de la liste préliminaire pour des raisons de taille, de portée ou de complexité. En général, les plus importants engagements sont exigés sur les marchés où les enjeux sont les plus élevés c.-à-d. les marchés des facteurs clés, de base et les marchés des produits de base.

### Engagement des parties prenantes

Même si ce domaine demande beaucoup d'analyse et une profonde compréhension de la part du BP sur le plan interne, l'engagement des parties prenantes peut aider à comprendre de façon exacte la nature des capacités requises pour entreprendre certains programmes de DMI en mettant à contribution leur expérience antérieure. AFIM peut également être une source utile en matière d'évaluation des besoins en capacités.

### LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles   | Autres questions à examiner  | Sources d'Informations/Approches possibles  |
|--|--|---|
| Le BP a-t-il les capacités requises pour aborder avec succès tous les marchés à actuels à l'étude? | <p>Quelles limites sont liées aux restrictions budgétaires potentielles ou probables? Quelles limites sont liées à la gestion des projets et programme?</p> <p>Si le programme vise des marchés multiples, les capacités du BP sont-elles à la hauteur des ambitions? Le BP est-il préparé à investir les ressources nécessaires pour intervenir sur les marchés des facteurs? Quelle est la sensibilité politique des marchés cibles?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher des exemples d'autres programmes de DMI et leurs budgets;</li> <li>• Évaluer la liste actuelle des marchés cibles selon la taille, la portée et la complexité;</li> <li>• Discussions avec donateurs / bailleurs potentiels;</li> <li>• Discussions avec autres organismes de mise en œuvre de programmes de DMI;</li> <li>• Engagement d'autres parties prenantes</li> </ul> |

## 2.2 Sélectionner et appliquer des critères supplémentaires

Après avoir appliqué les filtres primaires aux marchés cibles potentiels identifiés et selon les objectifs globaux de l'intervention, l'utilisation d'autres critères peut être nécessaire pour éclairer davantage le choix des marchés cibles. Ces critères peuvent inclure des indicateurs économiques et liés au marché ainsi que des indicateurs de développement. Par exemple, si le critère principal est la création d'emplois pour les femmes, alors une attention particulière doit être prêté aux critères liés aux femmes. En particulier, le genre et l'environnement sont deux importantes questions transversales qui devraient être suffisamment soulignées. Cela dit, il faudrait mettre clairement l'accent en général sur les facteurs économiques (tendances de la croissance, contribution à l'emploi national, etc.). Pour faciliter la hiérarchisation des cibles potentielles, il peut être indiqué d'évaluer les marchés cibles par rapport à chaque critère supplémentaire à l'aide d'un système de classement à trois niveaux : élevé, moyen et faible.

Par exemple, si l'un des critères est la contribution du système de marché à l'emploi sur le plan national, alors un système d'évaluation possible pourrait être :

- Élevé : Les marchés cibles génèrent plus d'un million d'emplois.
- Moyen : Les marchés cibles génèrent entre 500 000 et 1 million d'emplois.
- Faible : Les marchés cibles génèrent moins de 500 000 emplois.

Bien qu'il ne soit pas possible d'énumérer de manière exhaustive tous les critères potentiels que l'on peut vouloir prendre en considération, il est donné ci-dessous un certain nombre d'aspects qui peuvent intéresser les programmes de développement des marchés inclusifs :

- Genre (participation active des femmes sur le marché cible) ;
- Environnement (impact environnemental du marché cible sur la biodiversité, conservation des sols et des ressources en eau)
- Age (participation des jeunes sur le marché cible)
- Géographie (la mesure dans laquelle le marché cible couvre les zones pauvres et marginalisées)
- Aspects économiques
  - Évidence d'une demande non satisfaite du marché (aux plans local, régional, mondial)
  - Potentiel de valeur ajoutée
  - Augmentation de la productivité
  - Tendances actuelles de croissance du marché

### **Engager les parties prenantes**

L'engagement des acteurs concernés est essentiel dans cette étape. Il est très utile, du point de vue du contenu, de la légitimité et de l'appropriation locale, d'obtenir la contribution des parties prenantes et d'asseoir un processus décisionnel participatif en ce qui concerne l'établissement des critères de sélection supplémentaires. Ceci pourrait avoir lieu sous la forme d'une réunion de brainstorming durant laquelle les critères sont discutés, d'un atelier où les critères préliminaires sont présentés, ou d'autres formes de participation. Indépendamment de la forme, une approche efficace est appelée à être itérative. Un premier ensemble de critères et d'analyse est produit avec ou sans l'engagement des parties prenantes, suivi d'une validation par les parties prenantes qui est à son tour suivie d'un perfectionnement/une analyse plus détaillée. Tout ceci s'inscrit dans le cadre du processus de finalisation du choix du marché cible du programme (voir 2.3 ci-dessous).

## **2.3 Finalisation du choix du marché cible**

Après avoir accompli les étapes 2.1 - 2.2 de l'évaluation rapide, le BP devrait avoir une bonne idée quant aux secteurs qui ont le potentiel de devenir plus inclusifs. Sur la base des résultats de l'évaluation le BP, en large concertation avec les acteurs concernés, examinera et s'accordera sur le ou les marchés à choisir pour une analyse plus détaillée. Dans certains cas, une réunion formelle multi-partie prenante peut être tenue pour garantir une légitimité à la décision. Il peut être utile d'utiliser une matrice de décisions pour passer de l'analyse à la décision proprement dite; une telle matrice est présentée dans la note d'orientation de l'identification des marchés.

Cette démarche consiste à utiliser les résultats de l'évaluation des critères selon les niveaux élevé/moyen/faible faite dans l'étape précédente (voir 2.2) et à attribuer un certain nombre de points à chaque critère et à ensuite classer chaque marché cible possible d'après son total de points. Les critères peuvent tous avoir une pondération égale, ou les parties prenantes peuvent décider d'affecter une pondération plus élevée à certains critères par rapport à d'autres. Une matrice type pourrait ressembler à l'exemple donné ci-dessous, qui compare trois marchés cibles potentiels très différents (produits laitiers, haricots verts et artisanat) en utilisant les mêmes critères d'évaluation.

### Exemple: Matrice de classement pondéré des marchés cibles

| Critères                                    | Pondération | Produits laitiers |           | Haricots Verts |           | Artisanat  |           |
|---|-------------|-------------------|-----------|----------------|-----------|------------|-----------|
|   |             | Classement        | Note      | Classement     | Note      | Classement | Note      |
| <b>Compétitivité</b>                        |             |                   |           |                |           |            |           |
| Demande du marché non satisfaite            | 3           | 4                 | 12        | 4              | 12        | 3          | 9         |
| Croissance du marché                        | 3           | 4                 | 12        | 3              | 9         | 3          | 9         |
| Potentiel de croissance de la compétitivité | 1           | 3                 | 3         | 2              | 2         | 3          | 3         |
| <b>Ciblage</b>                              |             |                   |           |                |           |            |           |
| Nbre potentiel de MPME                      | 3           | 3                 | 9         | 4              | 12        | 2          | 6         |
| Augmentation potentielle des revenus        | 1           | 2                 | 2         | 2              | 2         | 3          | 3         |
| <b>Environnement propice</b>                |             |                   |           |                |           |            |           |
| Env. des affaires propice                   | 1           | 3                 | 3         | 2              | 2         | 4          | 4         |
| <b>TOTAL NOTE PONDÉRÉE</b>                  |             |                   | <b>41</b> |                | <b>39</b> |            | <b>34</b> |

Un exemple de matrice de classement non-pondéré est présenté ci-dessous. Dans ce cas-ci, les parties pre-nantes ont évalué des marchés de produits agricoles cibles définis par rapport aux différents sous-secteurs (voir 3.1 sur la délimitation des marchés ci-dessous, pour plus d'informations sur la "définition du marché"). Dans le premier exemple, un mélange de critères économiques et non-économiques sont utilisés dans le choix des marchés cibles tandis que dans le deuxième exemple ce sont en grande partie des facteurs économiques qui composent les critères de sélection.

### Exemple: Matrice de classement non pondéré des marchés cibles

| Sous-secteur                         | Produit                    | Taux de Rendement                 | Potentiel du marché                | Potentiel de valeur ajouté | Préférence bénéficiaires | Total |
|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------|
| Bétail                               | Poissons (U)               | 3                                 | 3                                  | 2                          | 1                        | 9     |
| Bétail                               | Bœuf (N)                   | 3                                 | 3                                  | 3                          | 1                        | 10    |
| Fruits                               | Ananas (U)                 | 3                                 | 3                                  | 3                          | 2                        | 11    |
| Fruits                               | Agrume (N)                 | 3                                 | 3                                  | 2                          | 3                        | 11    |
| Céréales / Denrées de base           | Maïs (U)                   | 1                                 | 1                                  | 3                          | 1                        | 8     |
| Céréales / Denrées de base           | Riz (U)                    | 2                                 | 2                                  | 2                          | 3                        | 8     |
| Oléagineux                           | Simsin                     | 1                                 | 1                                  | 1                          | 2                        | 6     |
| Oléagineux                           | Tournesol                  | 1                                 | 2                                  | 2                          | 2                        | 7     |
| <b>Taux de rendement sur capital</b> | <b>Potentiel du marché</b> | <b>Préférence du producteur</b>   | <b>Potentiel de valeur ajoutée</b> |                            |                          |       |
| Faible = moins de 250 000 Shs        | Faible =                   | Faible = non priorisé             | (VA) Faible = VA limitée           |                            |                          |       |
| Moyen = 250 000 Shs                  | Moyen =                    | Moyen = priorisé dans une zone    | Moyen = une certaine VA            |                            |                          |       |
| Élevé = 500 000 Shs                  | Élevé =                    | Élevé = priorisé au moins 2 zones | Élevé = importante VA              |                            |                          |       |

Indépendamment de la démarche choisie, l'essentiel est que le BP engage tous les acteurs concernés et s'assure qu'un processus participatif, éclairé, transparent et suffisamment rigoureux/robuste valide les critères de sélection ainsi que l'analyse et le choix du marché final. Il peut être également très utile dans beaucoup de pays de s'assurer que les acteurs valident les sources de données et les méthodologies de base utilisées, en particulier dans les pays où existent de sérieuses lacunes en matière de données.

## 2.4 Résumé du Chapitre 2

Le processus d'évaluation rapide des marchés, en dépit d'offrir des possibilités d'un processus court et rapide, se devrait d'être itératif. Souvent les contraintes de données et les incertitudes liées aux critères de sélection rendent nécessaire une analyse plus détaillée après avoir validé les données/résultats avec les parties prenantes. S'il est vrai que l'étape d'évaluation rapide des marchés ne devrait pas nécessiter des itérations sans fin, un certain nombre de va et vient entre l'engagement des acteurs et la recherche/analyse documentaire a de fortes chances d'aboutir à un choix de marché plus pointu. L'engagement des acteurs, selon que de besoin, tout au long du processus peut renforcer l'efficacité du diagnostic mais également accroître sensiblement la légitimité, l'appropriation et l'acceptation du choix final.

### 3. Entreprendre des évaluations de marché

La gamme de méthodologies et d'outils d'évaluation des marchés est vaste<sup>3</sup> vu l'éventail des marchés possibles et la diversité des intérêts des parties prenantes. L'évaluation des marchés dans le souci de comprendre pourquoi ils ne fonctionnent pas bien pour les pauvres exige, néanmoins, certaines conditions particulières.

L'approche générale décrite ci-dessous repose sur une série d'étapes. L'on ne prétend pas que les Bureaux Pays les suivent sans réserve, mécaniquement ou même forcément dans l'ordre décrit. Au bout du compte, toutefois, la qualité et l'impact du programme final, et les capacités du personnel du programme à surveiller et à évaluer avec précision son impact de développement, dépendront de l'obtention d'indications claires à chaque étape. Le processus met l'accent sur les types d'information nécessaires pour éclairer les décisions concernant les programmes de marchés inclusifs et comprend des renseignements sur certains outils spécifiques qui peuvent être utilisés pour recueillir de telles informations à chaque étape. Les étapes principales sont au nombre de cinq, notamment :

- i. Délimiter les frontières des marchés
- ii. Comprendre la structure et la dynamique des marchés
- iii. Analyser la frontière d'accès au marché actuel et le potentiel de croissance favorable aux pauvres
- iv. Identifier les contraintes systémiques
- v. Identifier les actions et points d'entrée
  - (a) Définir des objectifs (et effectuer une étude de référence)
  - (b) Identifier des points d'entrée

La progression à travers ces étapes, idéalement, au moyen d'une approche itérative, devrait permettre à l'intervenant d'acquérir une compréhension plus profonde des bénéficiaires cibles dans leur contexte économique, du système de marché cible et de ses acteurs, ainsi que des contraintes systémiques qui empêchent aux pauvres de réaliser pleinement et de manière satisfaisante les avantages potentiels du système de marché. Pris dans l'ensemble, cette méthodologie d'évaluation permet à l'intervenant de passer des symptômes aux causes des problèmes du marché. Tout aussi, il/elle peut utiliser un certain nombre d'outils différents (analyse de la chaîne de valeur, par exemple,), selon le contexte donné, pour progresser à travers les étapes de l'évaluation des marchés. Les enseignements collectifs de ces stades permettent à l'intervenant de développer une perspective éclairée et raisonnée sur le centre d'intérêt du programme de développement de marchés inclusifs.

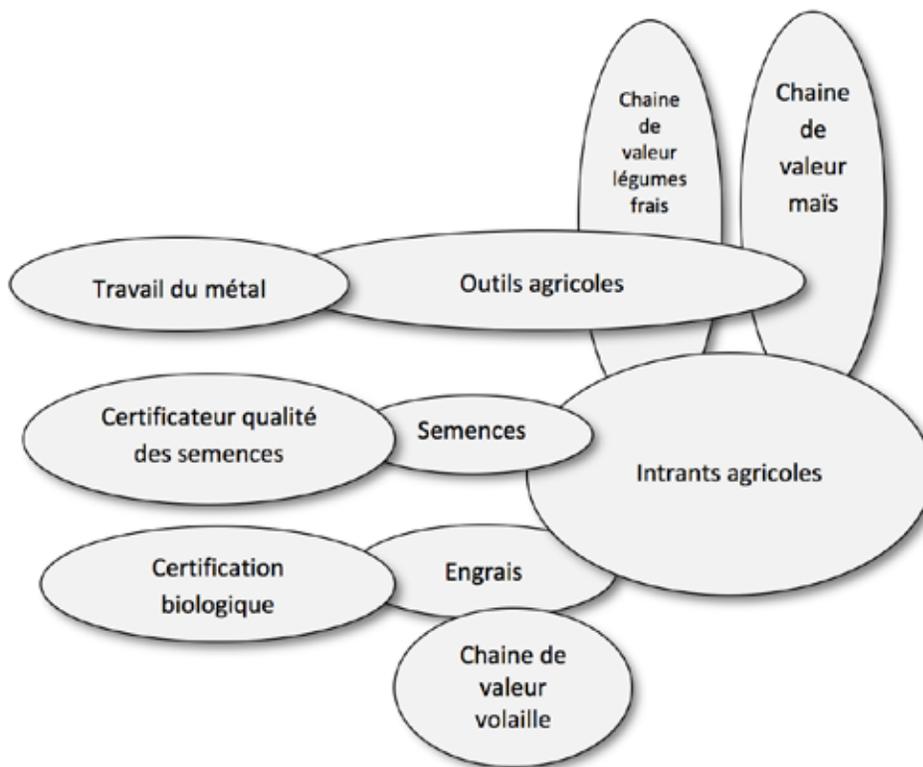
Lorsqu'il est pris la décision d'entreprendre une évaluation des marchés, les Bureaux Pays devraient envisager la possibilité de recourir à de l'expertise spécialisée externe. La Division du secteur privé du PNUD est actuellement en train d'établir une liste de consultants qui inclura des spécialistes du développement des marchés inclusifs et des marchés sectoriels spécifiques.

<sup>3</sup> Un ensemble choisi inclut : analyse de la chaîne de valeur, frontière d'accès, structure-comportement-rendement, étude de consommation, études de productivité, revue de la réglementation, outils d'évaluation organisationnelle, enquête sur le climat d'investissement, analyse de compétitivité, enquêtes sur l'économie et l'industrie régionales, et analyse des moyens de subsistance. Cette liste est loin d'être exhaustive.

### 3.1 Délimitation des frontières des marchés

La délimitation des frontières d'un marché désigne le processus de définition des paramètres du marché cible.<sup>4</sup> La délimitation de frontières précises est une question de jugement et l'intervenant peut souvent décider exactement comment définir étroitement ou largement un marché en fonction de ses besoins. Par exemple, la définition d'un marché dans un sens étroit (marché des voyages par avion à destination du Laos) ou dans un sens plus large (l'industrie des transports aériens) fait une grande différence pour ce qui est des résultats attendus de l'analyse du marché – par exemple, le niveau de dominance du marché par un ou un nombre réduit d'acteurs. Tout aussi important, une définition précise d'un marché est difficile parce que les marchés sont interconnectés en général et peuvent s'influencer profondément. Ceci est bien illustré fig. 1 ci-dessous qui montre comment les marchés des légumes frais et du maïs au Bangladesh se croisent avec les marchés des outils agricoles et des intrants comme les semences et les engrais.

Fig. 1 Marchés interconnectés (Bangladesh)



Même si l'interconnexion fondamentale des marchés complique davantage l'exercice de délimitation de leurs frontières, il existe en général deux manières de définir les limites d'un marché : en termes de produits et en termes de caractéristiques des acheteurs potentiels ou existants.

<sup>4</sup> Marché et industrie/secteur sont des termes qui sont souvent utilisés de façon interchangeable. Dans la présente Note, le terme marché est utilisé pour l'essentiel

## Produits

Les marchés peuvent être définis en fonction des produits (biens et services) offerts. Vu sous l'angle des produits, un marché est d'ordinaire délimité en référence à un groupe d'entreprises fabriquant des produits identiques ou étroitement liés, 'étroitement lié' voulant dire qu'ils sont largement utilisés comme substituts par les consommateurs et/ou qu'ils sont produits à l'aide de facteurs de production identiques. Cette analyse peut être rendue très complexe, mais dans le présent contexte une démarche pragmatique suffira d'habitude puisque la taille du marché des produits est souvent limitée par le fait que l'accent est mis sur les producteurs situés au-dessous d'un certain seuil de revenu moyen. Par exemple, une délimitation possible du marché serait les petits producteurs de blé avec des revenus inférieurs à 2USD/jour dans l'Uttar Pradesh, en Inde. Ce marché est défini sur la base de plusieurs dimensions, à savoir le facteur principal (produit) et plusieurs facteurs descriptifs (taille du producteur, seuil de revenu, géographie).

- Produit/récolte (blé)
- Taille du producteur (petite échelle, en référence généralement à moins de 2 acres de terre)
- Seuil de revenu (moins de 2USD/jour)
- Limites géographiques (Uttar Pradesh)

Après avoir délimité les marchés de produits, il est néanmoins important que les Bureaux Pays étudient les marchés qui interconnectent avec le marché cible, par exemple les 'marchés d'origine' pour l'approvisionnement des intrants agricoles ou les marchés d'aval pour la distribution au détail; s'il apparaît clairement que ceux-ci présentent les principaux obstacles au développement d'un marché favorable aux populations pauvres. Cette autre analyse permettra aux BP de mieux identifier les contraintes systémiques sur les bénéficiaires cibles et de concevoir ainsi des stratégies d'intervention optimales. Ceci peut se traduire par un ciblage des interventions vers le marché d'origine le moins évident pour maximiser l'impact.

### **b) Acheteurs existants ou potentiels (« Marchés d'acheteurs »)**

Les marchés peuvent également être définis par rapport aux acheteurs potentiels ou existants, y compris leur taille, dépense, et zone géographique. Par exemple, une délimitation possible du marché peut être les consommateurs du Nord de l'Ouganda qui ne bénéficient pas de services bancaires et dont le revenu du ménage moyen est inférieur à 1USD/jour. Une autre pourrait être les ménages ruraux gagnant moins de 2USD/jour qui consacrent 20% du revenu du ménage aux dépenses en soins de santé. Pour les besoins de la programmation du développement des marchés inclusifs, la délimitation des marchés à l'aide des caractéristiques relatives aux dépenses des acheteurs peut être relativement simple si des données sur les revenus des ménages sont disponibles pour diverses catégories de revenus. Toutefois, les Bureaux Pays doivent éviter quelques écueils évidents. En général, une mesure de revenu absolue, par exemple, le nombre de ménages vivant avec moins de 2 dollars par jour, est préférable à une mesure moyenne de revenu des ménages, puisque cette dernière ouvre la voie à la possibilité d'erreurs d'attribution, c.-à-d attribuer les caractéristiques moyennes d'un groupe à tous ses membres.

D'autre part, il est important que l'identification des marchés d'acheteurs au 'bas de la pyramide' tienne compte des contraintes réelles de revenu ainsi que de l'élasticité des prix par rapport à la demande (comment la demande d'un produit varie avec les changements de prix). Un marché n'est pas défini par le fait

que les gens souhaitent consommer un bien ou un service donné, mais par le fait qu'ils aient la volonté et la capacité de le faire à un prix donné (voir 3.3 ci-dessous). Par exemple, pour ce qui nous concerne, il serait acceptable de délimiter un marché comme représentant tous les ménages ruraux qui veulent et peuvent payer 10 dollars pour acheter un téléphone cellulaire. Il ne serait pas suffisant de délimiter un marché simplement comme représentant tous les ménages ruraux qui voudraient posséder un téléphone portable.

En outre, il est important que la délimitation des frontières géographiques soit entreprise avec soin pour s'assurer, dans la mesure du possible qu'elles correspondent avec les frontières du marché lui-même. Tracer des limites trop larges risque de diluer les efforts et faire une délimitation trop étroite risque d'occulter arbitrairement des bénéficiaires potentiels qui pourraient être inclus avec peu de coût supplémentaire au programme de développement de marchés inclusifs. Également, des frontières qui sont trop étroites peuvent occasionner des interventions qui se concentrent sur les symptômes plutôt que les causes profondes de l'échec ou des sous-performances du marché. En dehors du secteur restreint des marchés publics, les marchés coïncident rarement, voire jamais, avec les frontières administratives.

La délimitation du marché cible aura un impact de taille sur la nature du programme. En règle générale, pour un ensemble donné de ressources, si le marché est défini de manière étroite (par exemple, petits exploitants agricoles usagers de services d'analyse foliaire dans le secteur de l'huile de palme dans une région A) l'analyse peut être beaucoup plus spécifique, détaillée et gérable –mais le danger est qu'elle pourrait négliger le cadre plus général. D'autre part, avec les mêmes ressources une délimitation beaucoup plus large du marché (par exemple, tout le secteur de l'huile de palme dans tout le pays) donne la possibilité d'avoir un aperçu général de l'analyse mais peut ne pas permettre d'obtenir un niveau élevé de détail. Ainsi, il est important de bien comprendre comment la définition du marché influera sur l'information et les ressources exigées pour entreprendre un programme réussi.

### **Engagement des parties prenantes**

Tel que décrit précédemment, une forte dose de jugement s'impose dans l'analyse de la délimitation des marchés. Il est à la fois utile et important d'engager les acteurs concernés dans l'exercice d'élaboration et/ou de validation de la délimitation des marchés compte tenu de l'ampleur de son impact global sur la conception des programmes. Ceci peut bien être un sujet très intéressant de discussion à l'occasion d'un atelier de parties prenantes multiples au début du processus de conception. Dans le cadre de l'établissement des frontières préliminaires, on peut être guidé par les priorités de l'État, des bailleurs et du Bureau Pays, ainsi que les capacités et les ressources du Bureau Pays et des partenaires, de même que le contexte du groupe de bénéficiaires. Les universitaires/chercheurs et les experts techniques/sectoriels peuvent être d'un apport utile pour une délimitation adéquate des marchés.

#### **Exemples de délimitation de marchés cibles de DMI**

- a) Un important programme de marchés inclusifs est chargé par ses bailleurs de fonds d'intervenir dans des régions rurales choisies et de promouvoir la compétitivité et la croissance d'un certain nombre de chaînes de valeur. Son objectif est de réaliser des changements à grande échelle favorables aux pauvres dans ces régions.
- b) Un autre programme s'est servi du potentiel de leadership dans le secteur comme critère de sélection des marchés/chaînes de valeur.

Tel que mentionné ci-dessus, cette étape fait partie d'un processus itératif d'approfondissement de la compréhension du marché. Après avoir franchi des étapes supplémentaires dans le processus, et après un feedback des parties prenantes, on pourrait bien décider de modifier la délimitation du marché à la lumière des nouveaux enseignements (par exemple, centrer l'intervention exclusivement sur une chaîne de valeur/un marché d'origine plutôt que sur un marché de produits avec une forte concentration de producteurs pauvres).

## LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles   | Autres questions à examiner  | Sources d'Informations/Approches possibles  |
|--|--|---|
| Quels sont les principaux produits et services que vous ciblez?  | Votre délimitation inclut-elle des marchés d'origine ou des chaînes de valeur qui fournissent des intrants essentiels au marché cible? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des chaînes de valeur;</li> <li>Engagement des parties prenantes</li> </ul>  |
| Si vous ciblez des producteurs ou consommateurs pauvres par zone géographique, avez-vous veillé à ce que les frontières géographiques correspondent (approximativement) avec celles du marché en question? |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartes de pauvreté;</li> <li>Enquêtes-ménages;</li> <li>Engagement de parties prenantes (producteurs/détaillants, transformateurs, etc.);</li> <li>Experts techniques</li> </ul> |
| Les indicateurs de pauvreté utilisés tiennent-ils compte de la volonté et de la capacité probables des pauvres consommateurs à acheter?  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement de parties prenantes;</li> <li>Experts techniques</li> </ul>  |

## 3.2 Comprendre la structure et la dynamique des marchés

Après avoir défini les principales frontières d'un marché et déterminé les inclus et les exclus à des fins programmatiques, il est important de clarifier sa structure et sa dynamique d'ensemble. Certaines des questions importantes à avoir à l'esprit à ce stade sont en autres :

- Comment fonctionne le système de marché, quels sont ses fonctions principales et qui sont ses acteurs principaux?
- Quelle est la dynamique du marché en termes de son efficacité globale, par exemple sa compétitivité, productivité ou son niveau de couverture ou d'accès?
- Quelles sont les barrières à l'entrée et à la sortie?
- De quelles manières spécifiques le marché n'est pas fonctionnel pour les pauvres (quels sont les symptômes de la sous-performance) ou où se trouvent les opportunités potentielles pour les pauvres?

En examinant un système de marché spécifique il y a deux éléments de base à étudier:

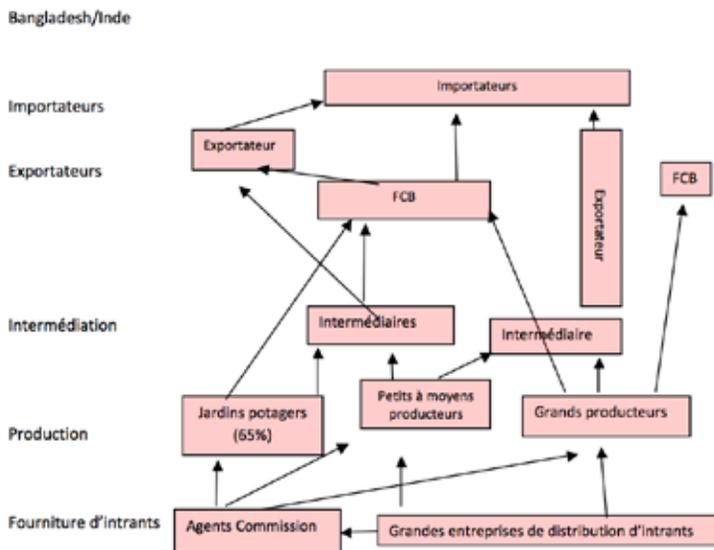
- a) la taille et la structure du marché
- b) la dynamique concurrentielle du marché

## a) Taille et structure

La taille globale du marché est normalement mesurée en termes de volume total des ventes, des unités vendues ou du nombre total d'acheteurs et de vendeurs. Le choix de mesure dépendra en fonction que le Bureau Pays cible des marchés de producteurs ou d'acheteurs.

L'analyse de la structure de base du marché passe par l'identification des principaux acteurs sur le marché, de leur taille en termes de ventes et, de préférence, leur part de marché, ainsi que leurs principaux liens horizontaux et verticaux (voir Analyse de la chaîne de valeur ci-dessous) – essentiellement la fonction qu'ils jouent dans le système de marché. Il peut être utile de cartographier les rapports entre les différents acteurs (par exemple dans une chaîne de valeur, entre les consommateurs, les détaillants, les transformateurs, les producteurs et les fournisseurs d'intrants). Voir l'exemple des rapports entre différents acteurs dans une chaîne de valeur d'agrume donné ci-dessous.

### EXEMPLE – RELATIONS ENTRE ACTEURS DU MARCHÉ – CHAÎNE DE VALEUR D'AGRUME



## Engagement des parties prenantes

En général, l'information publiquement accessible sur les marchés, si tant est qu'elle existe, ne se rapporte pas directement à la délimitation du marché choisi (3.1 ci-dessus). Au moment d'évaluer la taille et la structure du marché, il faudrait chercher des informations directement auprès des principales parties prenantes, y compris les acheteurs et les vendeurs, et le cas échéant et si disponible, auprès des associations commerciales, des organismes de consommateurs et des organismes d'État concernés.

## b) Dynamique concurrentielle

Un indicateur important de la structure concurrentielle du marché est le niveau de concentration du marché c.-à-d. le nombre d'entreprises sur un marché et leur part des ventes globales. Une concentration

élevée du marché c.-à-d. une grande part du marché détenue par un nombre réduit de concurrents, peut indiquer l'existence de barrières significatives à l'entrée ou un comportement anticoncurrentiel de la part des entreprises en place (voir 3.4 (vi) ci-dessous).

Ceci pourrait traduire un abus de position dominante sur le marché. Deux mesures sont en général utilisées pour déterminer la concentration d'un marché : 'le taux de concentration du marché', et l'indice de Herfindahl Hirschman' ou HHI.<sup>5</sup> Même si le personnel du BP n'utilise pas ces outils pour effectuer des analyses, il devrait avoir connaissance de leur existence et prendre contact avec les experts techniques (personnel du PNUD ou externe), selon que de besoin, pour garantir une bonne compréhension du marché.

#### **Outil – Modèle "structure-comportement- rendement"**

Un outil utile pour bien comprendre la structure et la dynamique des marchés est le modèle SCR (Structure-comportement-rendement). Ceci amène l'intervenant à comprendre comment la structure d'un marché (ses caractéristiques organisationnelles), le comportement d'un marché (décisions des différentes sociétés au sein d'un marché –par exemple, décisions concernant la fixation des prix), et le rendement d'un marché (rendement réel des entreprises, mesuré en termes de profits/pertes) s'influencent et s'affectent de manière réciproque. C'est un outil employé par l'ONG internationale Technoserve pour analyser la structure et la dynamique des marchés et des chaînes valeur agricoles impliquant les petits exploitants en Afrique et en Amérique latine.

Pour un exemple d'évaluation d'une enquête SCR, de méthodologie et de cadre de collecte de données appliqués au secteur de l'agriculture voir USAID (2008), "Structure-Conduct-Performance and Food Security" [Structure – comportement – rendement et sécurité alimentaire] (FEWS NET Market Guidance, numéro 2 - mai 2008<sup>6</sup>).

#### **Comprendre comment les marchés évoluent avec le temps**

À l'évidence, les marchés sont des entités dynamiques et la nature ainsi que la direction de leur changement, si le marché est en train de croître ou de se contracter, s'il devient plus ou moins concentré, fournit des indices essentiels quant à la façon dont il pourrait évoluer à l'avenir. Pour cette raison, la taille et la structure concurrentielle du marché sont très utiles lorsqu'elles sont placées dans une série chronologique qui met en exergue les principales tendances.

Si possible, un tel exercice devrait être complété par des sources d'informations provenant d'études de marché, notamment des rapports spécialisés et des journaux commerciaux qui attirent l'attention sur les principaux facteurs de changement du marché. Ces derniers pourraient inclure les modes de consommation, la démographie, des réformes politiques ou réglementaires, la restructuration et l'introduction de nouvelles technologies ou de nouveaux processus. Il va de soi que dans le cas des chaînes de valeur qui s'étendent par-delà des frontières, les principaux facteurs de changement peuvent prendre naissance en dehors de la 'juridiction' du Bureau Pays.

5 De plus amples informations sur ces mesures et leur utilisation peuvent trouver à [www.oft.gov.uk/advice\\_and\\_resources/resource\\_base/Mergers\\_home/mergers\\_fta\\_advice/basf-ag](http://www.oft.gov.uk/advice_and_resources/resource_base/Mergers_home/mergers_fta_advice/basf-ag). UPDATE

6 Accessible en ligne à : [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:BGzEc00wPdYJ:www.fews.net/docs/Publications/MT%2520Guidance\\_S%2520C%2520P\\_No%25202\\_En.pdf+international+development+and+structure+conduct+performance&hl=en&pid=bI&srcid=ADGEEsh\\_VHqcQmSvILzO4TphRdJTXbSMWU87yzWRreCQdbkDlyc2TBkCDwXowV8122mNaEKfMfYHK9lpvIawWOK8DHkmNChS-RATjdC3GxM3IUGG8QeUVEzENQzjP-BRvTonY8QTIv31J4&sig=AHIEtbRikmGdw8\\_H3g9rLdgU0ziCu9bMJw](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:BGzEc00wPdYJ:www.fews.net/docs/Publications/MT%2520Guidance_S%2520C%2520P_No%25202_En.pdf+international+development+and+structure+conduct+performance&hl=en&pid=bI&srcid=ADGEEsh_VHqcQmSvILzO4TphRdJTXbSMWU87yzWRreCQdbkDlyc2TBkCDwXowV8122mNaEKfMfYHK9lpvIawWOK8DHkmNChS-RATjdC3GxM3IUGG8QeUVEzENQzjP-BRvTonY8QTIv31J4&sig=AHIEtbRikmGdw8_H3g9rLdgU0ziCu9bMJw)

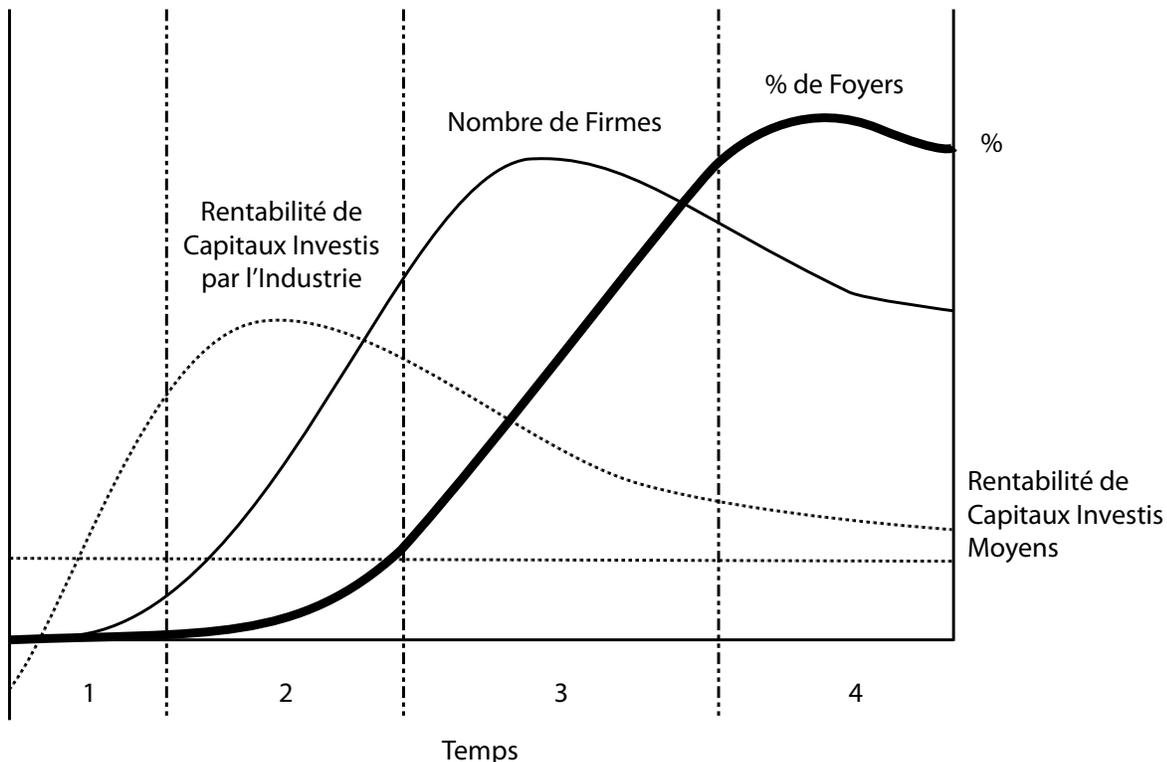
D'autres aspects à examiner en se penchant sur la façon dont un système change avec le temps peuvent inclure :

- L'évolution de la circulation et de la nature des biens et services au fil du temps (par exemple valeur, volume, type, profil des fournisseurs et des consommateurs) ;
- Les performances par rapport à des secteurs et régions concurrents, complémentaires ou semblables (productivité, valeur – ajoutée, satisfaction du client, niveau de concurrence)
- Les principaux événements et changements (de nouveaux venus, une nouvelle législation ou une technologie)

En mettant l'accent sur des marchés d'acheteurs, particulièrement des marchés de biens et services qui sont parvenus à maturité ailleurs, il peut être important d'étudier le stade actuel d'évolution du marché dans le contexte d'un modèle type- idéal de trajectoire de croissance. Bien qu'on ne s'attende pas à ce que le personnel du Bureau Pays ait besoin de produire un tel modèle pour les besoins de l'élaboration du programme, ce peut être un outil de référence utile pour approfondir la compréhension de certains marchés arrivés à maturité au plan mondial.

Ce modèle met généralement en exergue la façon dont certaines caractéristiques du marché évoluent avec le temps : taux de rendement, nombre d'entreprises et pourcentages des ménages consommant le bien ou le service. Un exemple révélateur de cette méthode est donné par FinMark Trust, relativement à la croissance du marché de la téléphonie mobile en Afrique du Sud (Fig.2)<sup>7</sup>.

Fig. 2 – Modèle idéal - type de développement du marché de la téléphonie mobile (Afrique du Sud)



7 Making Financial Markets Work for the Poor -Porteus D, October 2003 p.12

Dans la première phase d'un développement 'idéal – type' du marché, un nombre limité d'entreprises mettent un nouveau produit sur le marché. Le taux de rendement des capitaux propres est négatif jusqu'au point où ces entreprises commencent à récupérer l'investissement réalisé dans la recherche et développement. Dans l'hypothèse où le produit ou le service connaît un succès, les ventes commencent à reprendre pendant la deuxième phase et les entreprises pionnières commencent à réaliser des profits, attirant plus de concurrents sur le marché.

En règle générale, la concurrence est basée sur la qualité ou la différenciation des produits. Dans la troisième phase, le marché commence à se développer rapidement pendant que l'augmentation de la concurrence entraîne une réduction des prix, attirant plus de clients. La concurrence est de plus en plus basée sur le prix, et une baisse des marges bénéficiaires pousse certaines entreprises à se retirer du marché. En conclusion, dans la quatrième phase, le marché atteint son point de saturation, l'utilisation est l'expression de tous les clients qui veulent et peuvent acheter le produit ou le service à son prix de vente le plus concurrentiel.

### Engagement des parties prenantes - Consulter les collègues bailleurs

Le type d'analyse de marché décrit dans cette section est souvent entrepris par diverses banques de développement et autres organismes de bailleurs intervenant dans ce secteur. Il vaut certainement la peine de consulter les collègues de la Banque mondiale et de l'IFC, ainsi que l'USAID, du DFID, de la GIZ et d'autres bailleurs. Ils pourraient disposer d'analyses pertinentes déjà 'au placard' ou sont à même de donner des indications sur la manière d'exécuter ce genre d'analyse ou de mettre à disposition des experts/ conseillers techniques qui peuvent produire ce genre de travail.

### LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles    | Autres questions à examiner   | Sources d'Informations/Approches possibles  |
|---------------------------|---|---|
| Taille et Structure       | Quelle est la taille globale du marché? Qui en sont les principaux acteurs et comment sont-ils liés (horizontalement ou verticalement)?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur le secteur;</li> <li>• Rapports de développement/des bailleurs;</li> <li>• Engagement des parties prenantes (société civile, acteurs du marché, banques de développement multilatéral);</li> <li>• Experts techniques;</li> <li>• Analyse de la chaîne de valeur</li> </ul> |
| Dynamique concurrentielle | Quelle est la structure concurrentielle du marché? Quelle proportion de la part du marché global est représentée par les 4 principales entreprises? Est-ce que le marché se développe ou se contracte, et quelle sont les principales tendances ou événements principaux qui influencent sa trajectoire globale à l'avenir? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports spécialisés;</li> <li>• Journaux commerciaux;</li> <li>• Engagement des parties prenantes;</li> <li>• Experts techniques</li> </ul>   |

### 3.3 Identification des frontières d'accès

Une fois que le système de marché a été clairement délimité et que sa taille, sa structure et sa dynamique concurrentielle sont connues, les prochaines étapes consistent à localiser les obstacles à la participation au marché, et à connaître avec plus de précision les possibilités 'd'inclusion' des pauvres, en fonction de la croissance du marché. Une fois de plus, l'approche exigée pour effectuer cette tâche variera d'un marché à l'autre et selon que le groupe de bénéficiaires visé est constitué de producteurs, d'employés ou de consommateurs pauvres. De façon générale, une telle démarche devrait permettre de mieux comprendre la position des pauvres dans le système de marché et la manière dont le marché fonctionne en leur faveur ou pas.

#### i) Producteurs pauvres

S'agissant des producteurs pauvres, les principaux indicateurs de l'existence de participation sont le nombre d'entreprises, la part de marché, les prix et marges moyens (marge bénéficiaire, représentant la différence entre les recettes/ventes et le coût de revient). Pour estimer le potentiel de croissance des producteurs, ces indicateurs doivent être évalués par rapport aux concurrents, par les producteurs commerciaux, par exemple, et relativement à d'autres acteurs de la chaîne de valeur, les fournisseurs et les acheteurs, par exemple. Même si ce genre d'information est rarement accessible au grand public, un large éventail de méthodologies d'analyse de la chaîne de valeur (VCA) est disponible avec divers niveaux de complexité et de subtilité. Les Bureaux Pays devraient choisir celles qui s'adaptent le mieux aux conditions du marché en question. Dans certains cas, des VCA ainsi que des analyses de marché à jour peuvent être disponibles au niveau d'autres organismes de bailleurs (notamment, les banques de développement) et des ONG. Dans d'autres cas, il suffit juste d'actualiser une VCA pertinente pour faire ressortir les réalités actuelles du marché mais avec une liste de méthodologies et de sources qui reste précise. En cherchant à identifier les potentialités d'un marché en termes de participation accrue, l'analyse devrait également tenir compte du fait que la plupart des marchés ont un point de saturation naturel c.-à-d. un stade auquel l'entrée de nouveaux producteurs sur le marché engendra une offre excédentaire et une baisse des marges bénéficiaires moyennes.

#### ii) Employés pauvres

La même logique s'applique dans le cas des employés pauvres. Les principaux indicateurs de l'existence de participation sont le nombre d'employés, la part de l'emploi total et les niveaux de salaires moyens (ventilés, le cas échéant, par sexe et par ethnicité). En outre, il faudrait essayer de mettre en évidence d'autres caractéristiques clés de l'emploi sur le marché cible, notamment l'ampleur du sous-emploi (nombre de travailleurs obligés d'exercer un autre emploi à temps partiel pour compléter leurs revenus) et d'autres indicateurs de travail décent. D'autres éléments d'orientation sur les méthodologies d'évaluation du marché du travail et les indicateurs statistiques du travail décent peuvent être obtenus auprès de l'OIT. L'estimation du potentiel de croissance de l'emploi favorable aux pauvres sur un quelconque marché ou secteur de marché devrait tenir compte de la capacité du marché à se développer durablement sans le besoin de substituer le capital au travail.

### Boîte à outils pour les marchés du travail

Si l'intérêt de l'évaluation du marché porte sur le fonctionnement d'un marché du travail donné, des outils spécialisés peuvent être nécessaires. Les marchés du travail du monde moderne exigent de plus en plus des employés d'être flexibles, polyvalents et mobiles, ce qui à son tour signifie qu'ils doivent acquérir et maintenir des compétences tout au long de leur vie professionnelle. Mais les systèmes d'enseignement professionnel de bon nombre de pays d'intervention du PNUD ont du mal à suivre cette demande, ce qui se traduit par une perte de productivité et de compétitivité.

Un aperçu des aspects relatifs aux marchés du travail sous l'angle du développement des marchés inclusifs peut être trouvé dans les perspectives de la démarche « Faire Fonctionner les Marchés au bénéfice des pauvres (M4P) ». <sup>8</sup> L'OIT a produit de nombreux outils pour faciliter l'analyse des marchés du travail. L'initiative intitulée « The Key Indicators for the Labour Market (KILM) » [Les Indicateurs clés du Marché du Travail (ICMT)] identifie et décrit en détail 20 variables clés qui devraient être incorporées dans toute évaluation de marché du travail. <sup>9</sup> Le document « Toolkit for Mainstreaming Employment and Decent Work » (« Outils pour l'Intégration de l'emploi et du travail décent ») <sup>10</sup> comprend un guide d'auto-évaluation permettant d'examiner les conditions relatives au développement des entreprises et à la création d'emplois « sur le terrain », ainsi que des modules intitulés : protection sociale, normes et droits des travailleurs, travail et dialogue social.

### iii) Consommateurs pauvres

Enfin, dans le cas de consommateurs pauvres, l'analyse doit se concentrer sur les niveaux de consommation existants par les pauvres et sur les contraintes de revenu. À cet effet, il existe une variété d'approches potentielles et partiellement communes. Une telle démarche consisterait à construire une image de la demande existante et latente de biens particuliers à partir de données d'enquêtes ménages.

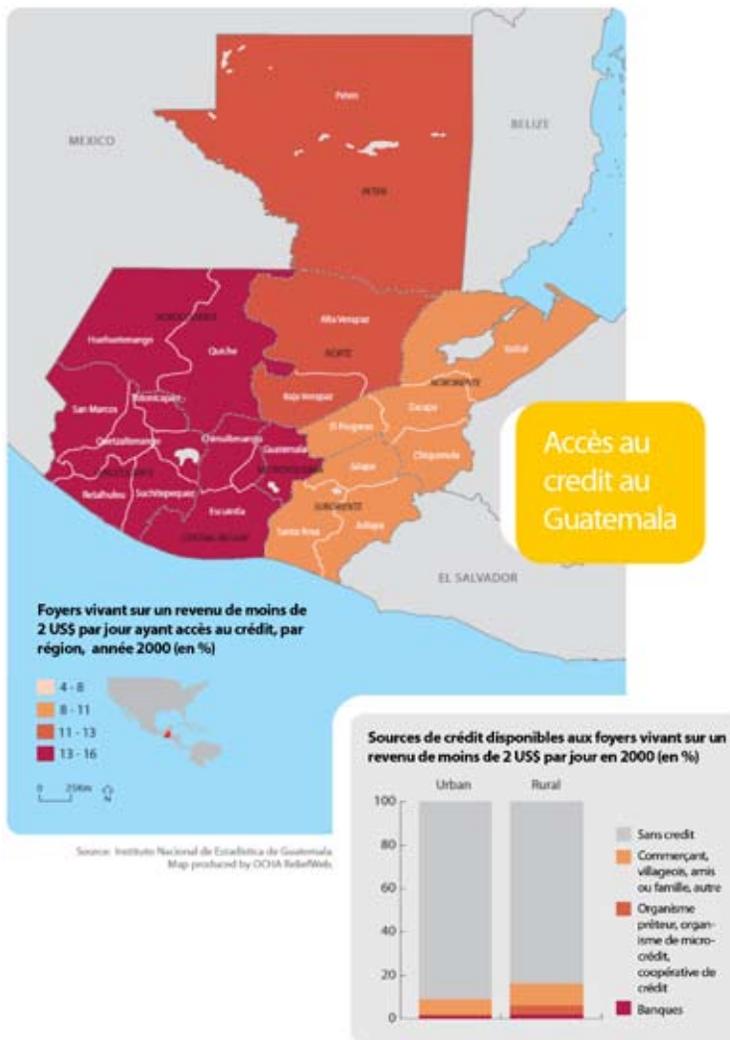
Cet exercice est relativement simple dans le cas de bon nombre de marchés de services de base puisqu'il peut être supposé que la plupart des personnes qui n'ont pas accès, par exemple, aux services de santé, à l'eau et à l'assainissement, voudraient en avoir, et peuvent donc être considérées comme représentant un excès de demande. En substance, c'est la démarche adoptée par l'initiative « Growing Inclusive Markets » du PNUD dans sa méthodologie de création de « cartes d'intensité du marché » qui calcule la taille de la population pauvre vivant dans une zone donnée et y soustrait le nombre total de consommateurs ou d'utilisateurs actuels d'un bien ou service donné pour arriver à un potentiel estimé de croissance du marché et des opportunités d'affaires (Fig. 3 ci-dessous).

<sup>8</sup> Perspectives on the Making Markets Work for the Poor Approach (Les Perspectives de la Démarche « Faire Fonctionner les Marchés au bénéfice des pauvres ») – DFID and SDC, Octobre 2008, Chapitre 3

<sup>9</sup> <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/>

<sup>10</sup> Toolkit for Mainstreaming Employment and Decent Work' CEB / ILO 2007

Fig. 3 Accès au crédit au Guatemala

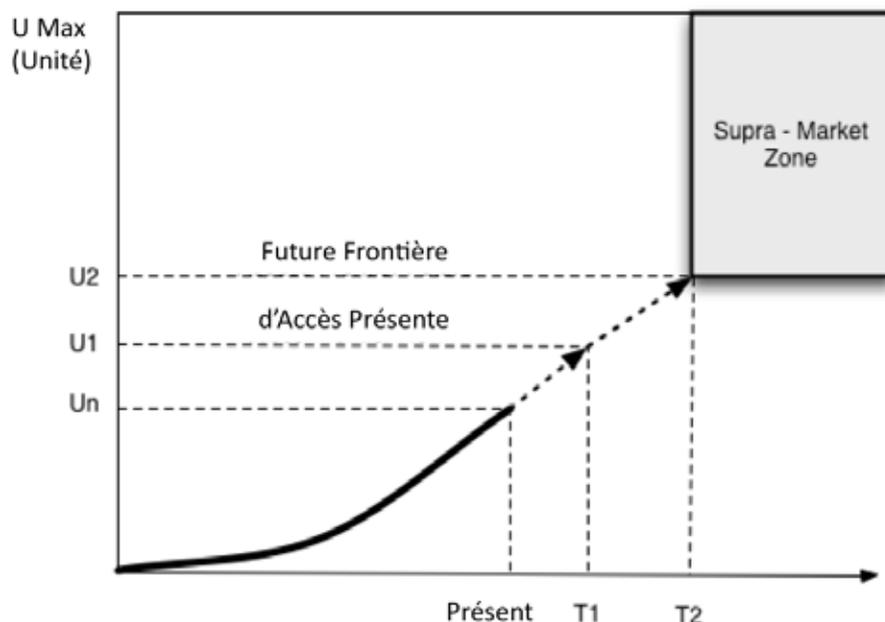


### ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UNE CARTE D'INTENSITÉ DU MARCHÉ

- 1) **Mesure de la demande possible d'un bien ou service sur un marché.** Un certain nombre de méthodes permettent cette mesure, les métriques utilisées variant selon le marché examiné. Le nombre total de consommateurs pauvres potentiels sur le marché sert de point de départ pour évaluer la demande sur le marché
- 2) **Mesure du niveau d'accès possible des consommateurs pauvres au bien ou service considéré.** Cet accès peut être interprété sous différents angles et problèmes (proximité géographique, prix abordable, etc.). Dans le contexte des cartes d'intensité, le niveau d'accès est défini comme le nombre d'individus ou de ménages pauvres consommant ou utilisant actuellement le bien ou service
- 3) **Ajout d'informations complémentaires.** Dans cette dernière étape, les informations obtenues lors de l'étape 2 sont ventilées en fonction de facteurs spécifiques. Cette étape permet d'obtenir des informations complémentaires sur la part relative des différents agents de l'offre effectivement en place sur le marché.

Une autre démarche, initiée par FinMark Trust<sup>11</sup>, consiste à analyser 'la frontière d'accès au marché' actuelle - c.-à-d. le pourcentage maximum de personnes dans une société qui peuvent actuellement accéder au produit ou service en question, au vu des configurations actuelles de coût et de structure du marché - et la zone hors-marché - c.-à-d. la proportion de consommateurs qui vont probablement rester hors de la portée directe du marché dans un avenir prévisible faute de revenu, à savoir les extrêmement pauvres avec peu ou point de revenus en espèces (Fig. 4.).

Fig. 4 Méthode Frontière d'accès



#### ÉTAPES DE L'APPROCHE 'FRONTIÈRE D'ACCÈS'

1. **Indiquer le marché et l'utilisateur**
2. **Déterminer les niveaux et tendances d'utilisation actuels.** Le niveau d'utilisation est exprimé en pourcentage de clients éligibles, actuellement et au cours des dernières années
3. **Segmenter la non-utilisation pour évaluer la frontière d'accès actuelle et la limite naturelle.** À l'exception des consommateurs situés dans la zone hors-marché (étape 5), les non-utilisateurs sont classés en deux groupes : ceux qui choisissent de ne pas utiliser le produit et ceux qui n'en ont pas connaissance
4. **Analyser les positions de la future frontière d'accès à moyen terme.** Évaluer comment les changements prévisibles affecteront la frontière d'accès, y compris la demande – (goût du consommateur, par exemple) et l'offre (technologie et concurrence)
5. **Identifier ceux qui sont dans le groupe du hors-marché.** Ceux qui, involontairement, ne peuvent pas acheter le produit, en raison de contraintes de revenu.

11 Making Financial Markets Work for the Poor – Porteus D. 2004 [www.finmarktrust.org.za](http://www.finmarktrust.org.za). See also 'The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor Approach' - DfID and SDC, October 2008 'Good Practice' Note 5.3 p. 87

Même si la démarche Frontière d'accès a l'avantage de tenir compte des contraintes de revenu, les deux approches ont clairement des limites, particulièrement en ce qui concerne les biens et services non-essentiels où les élasticités prix (dans quelle mesure la demande varie en fonction des changements des prix) sont plus élevées et les modèles de consommation sont souvent influencés par des produits de remplacement.

Le résultat de cet exercice, en dépit des limites y afférentes, devrait donner une image plus nette du potentiel de croissance du marché à réduire la pauvreté soit grâce à l'augmentation des rendements des producteurs, des salaires plus élevés, de meilleures conditions de travail ou de nouvelles possibilités d'emploi pour les employés, et un meilleur accès aux biens et services pour les consommateurs. La prochaine étape critique est de comprendre pourquoi ce potentiel n'est pas réalisé.

## LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles  | Autres Questions à étudier  | Sources d'information /Approches possibles   |
|---|---|--|
| <p><i>Producteurs pauvres :</i><br/>Quelle part du marché global est représentée par les producteurs pauvres et quelles sont les marges moyennes qu'ils peuvent réaliser par rapport à leurs concurrents?</p> | <p>Une nouvelle entrée sur le marché (des producteurs pauvres) se traduirait-elle dans l'ensemble par une croissance du marché ou une baisse des marges bénéficiaires moyennes?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la chaîne de valeur;</li> <li>Engagement des parties prenantes</li> </ul>  |
| <p><i>Employés pauvres :</i><br/>Combien de personnes pauvres sont actuellement employées sur le marché et quels sont leurs salaires moyens?</p>  | <p>Quelle est l'ampleur du chômage et du sous-emploi sur le marché ? Une croissance globale sur le marché se traduirait-elle par de nouvelles possibilités d'emploi durables pour les pauvres ou de meilleurs salaires pour les employés existants?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>OIT;</li> <li>Initiative KILM (Indicateurs clés du Marché du Travail)/OIT;</li> <li>Bureau national des statistiques du travail/autres services gouvernementaux;</li> <li>Engagement des parties prenantes</li> </ul> |
| <p><i>Consommateurs pauvres :</i><br/>Quelle est la part des pauvres dans la consommation globale du bien ou du service en question?</p>  | <p>Combien de personnes pauvres ne sont pas actuellement en mesure de consommer le bien ou le service et quel serait l'effet d'une augmentation de la disponibilité et/ou de la réduction du prix du bien ou du service? Quelle part du nombre total de personnes pauvres qui ne consomment pas le bien ou le service sont susceptibles de rester de manière permanente hors de la portée/couverture du marché?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes-ménages;</li> <li>Carte d'intensité (Heat map) et méthodologie connexe (consulter AFIM)</li> <li>Méthode Approche Frontière</li> </ul>   |

### 3.4 Identification des contraintes systémiques

L'identification des contraintes systémiques consiste à passer des symptômes de l'échec du marché envers les pauvres à une compréhension des causes. Quels sont les principaux obstacles qui empêchent actuellement le développement du marché de profiter au nombre grandissant de personnes pauvres?

Bien qu'il soit impossible de prévoir tous les obstacles ou contraintes systémiques qui pourraient être rencontrés sur différents marchés, à différents moments et lieux, il peut être utile aux Bureaux Pays d'avoir conscience de certaines des contraintes qui se présentent le plus souvent avant d'entamer leur propre analyse.

Les contraintes systémiques les plus courantes sont rangées dans sept catégories :

**Tableau 1. Contraintes génériques et spécifiques au marché en matière de développement du marché**

| Génériques   | Spécifiques au marché  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure</li> <li>• Capital humain</li> <li>• Cadre politique et juridique</li> <li>• Cadre politique, juridique, réglementaire et administratif</li> <li>• Accès au financement des investissements et aux services financiers auprès des consommateurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information sur le marché</li> <li>• Gouvernance du marché</li> <li>• Économie politique</li> </ul> |

Certaines de ces contraintes peuvent être génériques c.-à-d. qu'elles affectent tous les producteurs, employés et consommateurs, et d'autres peuvent être spécifiques au marché considéré. Alors que depuis longtemps l'aide des bailleurs met l'accent principalement sur les contraintes génériques (environnement des affaires et réformes du climat d'investissement), il est essentiel, pour les besoins des programmes de DMI, qu'une attention égale soit accordée aux deux types de contraintes<sup>12</sup>.

## a) Contraintes génériques

### i. Infrastructures

L'accès aux marchés est fortement influencé par la question des infrastructures. Dans les zones rurales et les bidonvilles, les pauvres manquent souvent de connections aux importants réseaux de transport et de communication, aux réseaux de distribution d'électricité, aux systèmes d'irrigation ainsi qu'aux services d'approvisionnement en eau, d'assainissement et de collecte des ordures.

Pour les producteurs pauvres ces problèmes sont souvent exacerbés par un déficit d'infrastructures logistiques, par exemple, centres de collecte, installations d'entreposage sous froid, etc., à tel point que les coûts d'accès aux marchés deviennent prohibitifs. Par exemple, pour bon nombre de petits producteurs en Inde, le potentiel d'augmenter les prix qu'ils reçoivent pour les récoltes non essentielles en renforçant leur connaissance des prix du marché reste évasif pour la plupart d'entre eux en raison des coûts insurmontables et des barrières liés aux mauvaises infrastructures. Dans d'autres cas, ils sont forcés de s'appuyer sur des intermédiaires coûteux, tels que les commerçants, ce qui compromet leur rentabilité. Pour les consommateurs, les déficits d'infrastructures compromettent la qualité de la vie, en réduisant sensiblement la gamme des biens et services à leur disposition, tout en faisant grimper les prix.

### ii. Capital humain

La plupart des pays de programme du PNUD continuent de connaître des niveaux de création de nouvelles entreprises jusqu'à 10 fois inférieurs à ceux des économies de marché développées, et les taux de création et de survie des entreprises sont en général plus faibles parmi les pauvres qu'au niveau des autres segments plus instruits et plus riches de la population. Ceci est fonction de la nature restrictive des barrières réglementaires et administratives au développement du secteur privé (voir ci-dessous) ainsi que du manque d'esprit entrepreneurial.

<sup>12</sup> IFC estime qu'au moins 50% des obstacles à la création d'entreprises sur un marché sont propres au (voir Enterprise Development and Microfinance, Vol 16, Numéro 4 (Décembre 2005). "Industry-led analysis: the way to identify the binding constraints to economic growth")

En outre, la plupart des pays bénéficiaires de programmes du PNUD ne disposent pas de systèmes d'enseignement professionnel efficaces, ce qui fait que beaucoup d'entreprises, en particulier les petites entreprises, ne peuvent pas obtenir les compétences techniques dont elles ont besoin pour développer des produits et services à plus forte valeur ajoutée.

Les pénuries de capital humain affectent également les marchés de consommateurs. Les fournisseurs, les distributeurs et les détaillants n'ont pas souvent des connaissances et compétences requises pour fournir des produits et des services de qualité de façon constante, en temps voulu et à un prix convenu. De même, ils ne sont pas souvent en mesure de conseiller correctement les consommateurs eu égard aux avantages et aux paramètres d'utilisation de produits particuliers. Dans le cas des fournisseurs de semences, ce déficit de capital humain peut avoir un impact significatif sur la productivité des petits exploitants agricoles qui comptent sur eux pour des conseils. En plus, les consommateurs potentiels peuvent ne pas savoir comment utiliser les produits comme il se doit, parfois avec des conséquences préjudiciables considérables (par exemple, mauvaise utilisation des moustiquaires antipaludiques).

### **iii. Cadre politique et juridique**

Des cadres politiques et juridiques efficaces n'ont toujours pas encore été développés et mis en œuvre dans beaucoup de pays d'intervention du PNUD en vue d'améliorer le commerce et l'investissement à l'échelle régionale, de promouvoir les marchés libres et de soutenir le développement des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME). Plus de la moitié des pays bénéficiaires de programmes du PNUD n'ont pas de politiques de concurrence pour réglementer les accords qui limitent le libre échange, interdisent les comportements abusifs des entreprises dominantes et supervisent les fusions et acquisitions (voir Cadre réglementaire et administratif ci-dessous).

Les politiques sectorielles et infranationales, par exemple visant à promouvoir des secteurs spécifiques ou le développement économique local, doivent également être examinées soigneusement pour voir si elles encouragent ou endiguent la concurrence et le développement des marchés inclusifs. Dans certains cas, le personnel du Bureau Pays devra étudier les avantages à court terme de certaines politiques relativement à leur contribution à la croissance et à la réduction de la pauvreté à long terme.

### **iv. Cadre réglementaire et administratif**

Le développement des marchés inclusifs exige un cadre réglementaire et administratif judicieux. Ces règles et règlements devraient protéger adéquatement les droits des producteurs, des employés et des consommateurs sans les étouffer dans une bureaucratie inutile. Ils ne devraient pas non plus hausser les coûts des affaires au point que les producteurs pauvres ne peuvent plus fonctionner à profit et que les consommateurs pauvres payent des prix fortement exagérés pour des biens et services de base (« prime de pauvreté »).

Comme l'illustre le rapport annuel de la Banque mondiale 'Doing Business'13, beaucoup de progrès restent à faire dans ce domaine pour la plupart des pays en développement. L'on s'accorde en général que les obstacles réglementaires et administratifs inutiles sont l'une des principales barrières à l'entrée sur

le marché pour les pauvres producteurs cherchant à établir ou développer des entreprises et une raison importante de l'essor du secteur informel. Cependant, même si le secteur des affaires dans la plupart des pays d'intervention est en général sur-règlementé, les règlements destinés à protéger les consommateurs pauvres et à s'assurer qu'ils disposent de mécanismes efficaces de recours contre des produits dangereux ou de mauvaise qualité sont inexistants ou très insuffisants.

En recherchant des obstacles politiques, réglementaires et administratifs potentiels au développement des marchés inclusifs il est important que l'analyse ne se limite pas à la teneur des différents textes législatifs et règlements mais examine également la capacité des institutions chargées de les mettre en œuvre et de les faire appliquer. Dans de nombreux cas dans les pays bénéficiaires de programmes du PNUD, l'existence de cadres réglementaires adéquats sur le papier se traduit rarement en une protection adéquate réelle des droits des pauvres.

#### **v. Accès au financement des investissements et aux services financiers auprès des consommateurs**

En dépit de la croissance et du développement rapides de la micro-finance au cours des 15 dernières années, l'octroi de fonds d'investissement sur une base saisonnière ou à long terme visant les producteurs pauvres se trouve encore à un stade embryonnaire dans la majorité des pays d'intervention du PNUD. En l'absence d'un tel financement, les producteurs pauvres ne peuvent pas investir dans les technologies nécessaires pour améliorer leur productivité et leur compétitivité et sont contraints d'opérer sur une base de subsistance.

De même, la majorité des consommateurs des pays d'intervention du PNUD n'ont pas accès à un certain nombre de services financiers aux consommateurs, notamment et surtout les dépôts, les services bancaires transactionnels et l'assurance. Ceci compromet de manière considérable leur capacité de mettre à profit les achats en vrac et de réduire leur vulnérabilité aux événements imprévus tels les récoltes déficitaires et les maladies des cultures.

### **Contraintes spécifiques**

#### **i. Information sur le marché**

Les contraintes informationnelles peuvent entraver le développement des marchés inclusifs à plus d'un titre. Les producteurs pauvres ne disposent pas souvent d'informations de base sur les marchés potentiels, notamment des prévisions météorologiques précises, des prix et tendances du marché, et ne sont pas de ce fait à même de planifier leur future production afin de maximiser leur rentabilité. Dans le même temps, les entreprises établies qui s'intéressent au développement de marchés de 'bas de pyramide' pour leurs biens et services manquent souvent d'informations de base sur les préférences des consommateurs et la volonté des consommateurs pauvres de payer. Et les consommateurs eux-mêmes manquent d'informations sur les forces et les faiblesses de certains produits et services particuliers ainsi que sur les avantages possibles ou les responsabilités potentielles qui s'y rattachent. Un facteur courant d'échec du marché pour les pauvres se produit quand les fournisseurs et les acheteurs des différents côtés d'un marché ne partagent pas la même information.

## ii. Gouvernance du marché

Sur bon nombre de marchés, les barrières principales à un développement favorable aux pauvres tiennent à des pratiques et politiques anticoncurrentielles qui étouffent les opportunités des producteurs d'innover et de se développer tout en rendant, dans le même temps, les consommateurs plus pauvres. Par conséquent, une évaluation de la concurrence devrait faire partie intégrante de toute évaluation d'un marché, en particulier lorsque l'analyse de la structure du marché (3.2 ci-dessus) laisse apparaître des niveaux de concentration du marché élevés c.-à-d. une grande part du marché global est détenue par un nombre très réduit de fournisseurs ou d'acheteurs. En général, les obstacles à la concurrence sur la plupart des marchés prennent l'une des trois formes : barrières à l'entrée, distorsions liées à des politiques et pratiques gouvernementales, et comportement anticoncurrentiel des entreprises en place.

**Les barrières à l'entrée** peuvent empêcher les producteurs pauvres d'accéder aux marchés, ou les consommateurs pauvres d'accéder à des biens et services vendus à des prix concurrentiels. Pour les besoins de l'évaluation de la concurrence, il importe de distinguer trois types fondamentaux de barrières à l'entrée : barrières naturelles, barrières stratégiques et barrières réglementaires/politiques.

(i) *Barrières naturelles*. Les barrières naturelles à l'entrée se présentent lorsque les producteurs n'ont pas les attributs de base nécessaires pour participer au marché. Une telle situation se produit en général lorsque l'entrée sur le marché exige de grandes économies d'échelle, des coûts irrécupérables élevés, ou l'accès à des technologies spécialisées, des matières premières ou des canaux de distribution, aux coûts élevés.

(ii) *Barrières stratégiques*. Les barrières stratégiques à l'entrée résultent des actions des fournisseurs ou des acheteurs existants qui visent à décourager les nouvelles entrées. Parmi ces types d'actions on peut noter la création d'une surcapacité, la fixation de prix abusifs, l'établissement de contrats d'approvisionnement exclusif à long terme, ainsi que le 'groupage et le palissage', c.-à-d., forcer les nouveaux venus à se mettre en concurrence pour obtenir des contrats de produits 'groupés' plutôt que des produits individuels. Il est à noter cependant, que les deux dernières tactiques peuvent se justifier si elles sont requises pour réduire des coûts et/ou préserver des normes de qualité.

(iii) *Barrières réglementaires /politiques*. Les barrières réglementaires et politiques à la concurrence peuvent également faire monter les coûts d'entrée sur le marché, en particulier à travers des procédures d'enregistrement ou d'autorisation inutiles ou inadéquates. Lorsque des règlements sont clairement exigés, il existe des possibilités de reformuler ceux-ci ou leur processus d'administration de sorte que leur impact sur la concurrence soit réduit au minimum.

L'accès aux marchés des producteurs et consommateurs pauvres peut également, inutilement, et souvent involontairement, être limité par des politiques gouvernementales ou des institutions. Les exemples de ce type incluent les entreprises publiques qui évincent les concurrents privés (en particulier, si elles bénéficient de subventions ou de traitement préférentiel), des politiques de passation de marchés publics qui semblent favoriser de manière constante un nombre réduit de fournisseurs et le manque de transparence, la sur-réglementation de certains secteurs économiques, ainsi que des politiques commerciales et industrielles mal conçues. Plus généralement, une évaluation de la concurrence devrait chercher au-delà de ce qui est énoncé dans les règlements et les politiques gouvernementaux, pour

s'intéresser à la façon dont ils sont mis en œuvre et appliqués. Dans de nombreux pays d'intervention du PNUD, les règlements sur les impôts, la réglementation du travail, les règlements de santé et de sécurité, l'accès à la terre et aux infrastructures de base, les normes et les droits de propriété intellectuelle ne sont pas appliqués de la même manière.

Enfin, une évaluation de la concurrence doit tenir compte du potentiel de comportement anticoncurrentiel de la part des entreprises en place. Une fois de plus, ceci peut avoir plusieurs origines. En plus de l'établissement de prix abusifs et des tactiques visant à bloquer l'entrée sur le marché, les entreprises détenant une part de marché élevée peuvent souvent abuser de leur position dominante en pratiquant des prix de monopole, en concluant des accords de concertation sur les prix et des ententes de cartel avec les concurrents potentiels ou en procédant à des fusions et des acquisitions anticoncurrentielles.

### **Boîte à outils pour l'évaluation de la concurrence**

Les Bureaux Pays ayant besoin davantage d'éclairage sur l'évaluation de la concurrence dans les pays en développement, y compris des définitions, des listes de contrôle pratiques et un examen utile des questions survenant en général dans différents secteurs de marchés, devraient consulter le 'Competition Assessment Framework' (Cadre d'évaluation de la concurrence) de DFID.<sup>14</sup>

### **iii. Économie politique**

Les processus de réforme des marchés sont partout étroitement liés à l'économie politique élargie du changement, y compris le système de gouvernance appliqué au sein des gouvernements ou imposé à ces derniers, la mesure dans laquelle les gouvernements sont ouverts ou 'capturés', et la mesure dans laquelle les processus d'élaboration des politiques sont susceptibles d'être influencés.

Pour ces raisons, une évaluation de marché doit inclure une compréhension claire de 'l'économie politique' qui sous-tend les processus décisionnels et le pouvoir en rapport avec l'environnement élargi des affaires et au marché spécifique en question. En particulier, le personnel du Bureau Pays doit bien comprendre si les principales parties prenantes sont réfractaires aux réformes parce qu'elles ne saisissent pas les avantages potentiels qu'elles peuvent en tirer, parce qu'elles sont habituées à l'état actuel des choses, parce qu'elles ont peur du changement, ou parce qu'elles ont intérêt à maintenir le statu quo.

En règle générale, il s'agira d'aller au-delà de l'identification des parties prenantes et de leur influence à une compréhension plus profonde des 'féodalités' et des motivations. Une attention particulière doit être prêtée aux obstacles potentiels au renforcement de la 'voix' des pauvres, et de la 'responsabilité' des diverses institutions, organismes gouvernementaux, entreprises existantes, etc., chargées de faire appliquer les règles de fonctionnement du marché. Une gamme d'outils d'analyse des parties prenantes est disponible pour faciliter cette tâche.<sup>15</sup>

14 'Competition Assessment Framework -An Operational Guide for Identifying Barriers to Competition in Developing Countries' DFID January 2008.

15 Pour une synthèse des outils et méthodes, voir DFID (2009) « Political Economy Analysis : How to Note »

## Engagement des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes est une démarche qui peut rendre d'immenses services à ce stade du processus de développement. Même s'il existe un certain nombre d'outils et de méthodes permettant d'analyser les divers aspects liés aux contraintes systémiques, une grande quantité d'information pertinente pourrait ne pas être publiquement accessible ou même publiée. Aussi, les parties prenantes et les membres de votre réseau peuvent être en mesure de fournir un éclairage unique concernant les obstacles à l'entrée sur le marché qui, autrement, ne serait pas disponible.

### LISTE DE CONTRÔLE

| Questions essentielles  | Autres Questions à étudier   | Sources d'information/Approches possibles  |
|---|--|--|
| <p><i>Infrastructures :</i><br/>Quelles sont les principales contraintes physiques au développement des marchés, éloignement géographique par exemple, et déficits infrastructurels, (par exemple transport, énergie, eau et assainissement, télécommunications etc.)?</p>              |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement des parties prenantes (les contraintes infrastructurelles vont probablement varier d'un marché à l'autre);</li> <li>Rapports nationaux;</li> <li>Rapports de bailleurs (les banques de développement entreprennent souvent des analyses détaillées des capacités infrastructurelles nationales)</li> </ul> |
| <p><i>Capital humain :</i><br/>Y a-t-il une offre suffisante en formation professionnelle et en compétences entrepreneuriales, et jusqu'à quel point cette formation est-elle pertinente par rapport aux besoins nouveaux et naissants du marché?</p>                                   | Les compétences nouvelles ou naissantes essentielles sont-elles en pénurie?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère de L'Éducation;</li> <li>OIT;</li> <li>Rapports de bailleurs/banques de développement;</li> <li>Engagement des parties prenantes;</li> <li>ONG motivées par l'esprit d'entrepreneuriat (par ex. Fondation Kauffman)</li> </ul>  |
| <p><i>Cadre politique et juridique :</i><br/>Est-ce que le cadre politique et juridique actuel relatif au développement des entreprises, à l'emploi, à la protection des consommateurs et la réglementation des marchés facilite ou entrave le développement des marchés inclusifs?</p> | Quelles sont les mesures critiques qui pourraient être adoptées pour l'améliorer?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Banque Mondiale –Rapports Doing Business;</li> <li>Engagement de parties prenantes</li> </ul>   |
| <p><i>Cadre réglementaire et administratif :</i><br/>Est-ce que le cadre réglementaire et administratif actuel encourage ou entrave le développement des marchés inclusifs ?</p>  | Y a-t-il suffisamment de capacité pour s'assurer que les dispositions légales et réglementaires sont mises en œuvre et appliquées de manière uniforme et transparente aux niveaux national, régional et local? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement des parties prenantes;</li> <li>Cabinets d'avocats</li> </ul>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><i>Accès au financement des investissements et aux services financiers auprès des consommateurs :</i></p> <p>Les producteurs et consommateurs pauvres ont-ils accès à des sources de financement /services financiers aux consommateurs abordables?</p>                              |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Études FinScope (choisir les pays);</li> <li>• Engagement des parties prenantes (CGAP/Banque mondiale);</li> <li>• Analyses par pays du FENU;</li> <li>• Rapports de gouvernement</li> </ul>                    |
| <p><i>Information sur le Marché :</i></p> <p>Les acheteurs et les vendeurs du marché ont-ils accès à la même information ?</p>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement des parties prenantes; (acteurs du marché, etc.)</li> </ul>  |
| <p><i>Gouvernance du Marché :</i></p> <p>Y a-t-il d'importantes barrières, naturelles, stratégiques ou réglementaires à l'entrée qui empêchent les producteurs pauvres de conquérir de nouveaux marchés, ou les consommateurs pauvres d'accéder à des biens et services abordables?</p> | <p>Le fonctionnement des entreprises publiques, les règles de passation des marchés publics et la mise en œuvre des politiques commerciales et/ou industrielles, entravent-ils les opportunités d'affaires des producteurs ou consommateurs pauvres?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de la concurrence;</li> <li>• Approche cadre d'évaluation de la concurrence, DFID</li> </ul>  |
| <p><i>Économie Politique :</i></p> <p>Jusqu'à quel point le marché est-il ouvert ou 'conquis'?</p>  | <p>Y a il des faits probants donnant à penser que les entreprises dominantes – probablement de connivence avec les organismes gouvernementaux et d'autres concurrents - se servent de leur position dominante pour limiter la concurrence et ou pour maintenir des prix artificiellement élevés, par exemple, sur un marché fictif?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des facteurs de changements;</li> <li>• SGACA (cadre de gouvernance stratégique et d'analyse de la corruption);</li> <li>• Analyse de puissance;</li> <li>• Engagement des parties prenantes</li> </ul> |

### 3.5 Définition des objectifs et identification des points d'entrée

Après avoir réalisé l'évaluation du marché, le personnel du Bureau Pays devrait avoir une idée claire de la taille, la structure et la dynamique du marché, des frontières d'accès actuelles au marché pour les pauvres, ainsi que des principales contraintes qui doivent être levées pour rendre le marché plus inclusif. Cette information devrait suffire pour aider à la conception d'un programme de création de marchés inclusifs, ayant à l'esprit la nécessité de prendre en considération les limites capacitaires du BP.

En abordant la phase de conception du projet, il est essentiel que les Bureaux Pays définissent des objectifs clairs et mesurables pour le programme et étudient les divers points d'entrée potentiels. Il est également important d'établir une ligne de référence précise de la situation actuelle du marché en vue de faciliter la mesure des progrès et de l'impact.

## (a) Définir des Objectifs

L'un des avantages d'un processus rigoureux d'identification et d'évaluation du marché, tel que décrit ci-dessus, est qu'il devrait permettre aux Bureaux Pays de définir des objectifs clairs et mesurables pour un programme de marché inclusif. Ceci permet de surveiller de manière précise les progrès réalisés tout au long de la phase de mise en œuvre et de procéder à une évaluation d'impact finale à terme.

### *Effectuer une Analyse/Étude de base*

Il est important dans le contexte de l'élaboration d'un programme de DMI d'envisager sérieusement d'entreprendre une enquête de référence dans le cadre du processus global du projet, en dépit du fait qu'un tel exercice est parfois perçu comme de simples frais généraux coûteux. Une enquête de référence s'impose non seulement à l'étape de définition des objectifs, où elle permet aux BP d'élaborer des cibles claires et réalistes, mais également à toutes les étapes ultérieures. L'existence d'indicateurs de base permet une gestion et une surveillance continues plus efficaces du programme. Elle permet d'établir des points de repère et d'évaluer de manière concrète les progrès accomplis pendant la phase d'exécution, mais également de mesurer de manière précise les résultats au cours de la phase d'évaluation. Cette dernière partie est importante pour le PNUD dans le contexte actuel du développement où les organismes sont de plus en plus tenus de produire des résultats concrets avec l'argent du contribuable.

Il est vrai que les indicateurs de base peuvent ne pas être disponibles ou adaptés pour tous les critères pertinents du programme de DMI, et à vrai dire il y a souvent des difficultés dans l'attribution des causes/effets avec les interventions de DMI compte tenu de la nature des changements systémiques. Toutefois, dans la mesure où les indicateurs de référence donnent la possibilité de procéder à une évaluation tangible et de fixer des objectifs mesurables, ceux-ci deviennent des outils très précieux qui complètent des analyses d'impact plus qualitatives pour donner une image exacte de l'efficacité des programmes de DMI. Les BP devraient s'assurer que des études de référence et les principes de la gestion axée sur les résultats sont inclus dans le processus d'élaboration du programme dès le début et que la décision concernant les indicateurs de résultats guide la nature des interventions entreprises.<sup>16</sup>

Des indicateurs de résultats types pour différents bénéficiaires cibles sont présentés au Tableau 2 ci-dessous. Dans bien des cas l'ensemble des indicateurs ci-dessous permet une mesure objective et l'établissement d'indicateurs de base. Dans le cas où des données pertinentes ne sont pas aisément disponibles, le BP peut productivement mener une plus large discussion de parties prenantes pour savoir si l'étude/la collecte de données préliminaire requise est une activité de haute valeur qui justifie des dépenses du programme.

---

<sup>16</sup> Voir également <http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>

**Table 2. Indicateurs de résultats types**

| Bénéficiaires cibles du Programme  |   |  |
|--|---|--|
| Producteurs  | Employés  | Consommateurs  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de producteurs capables d'accéder au marché existant;</li> <li>• Nombre de producteurs capables de conquérir avec succès de nouveaux marchés;</li> <li>• Revenu brut/recettes/marges moyens;</li> <li>• Augmentation des revenus des ménages.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'emplois maintenus;</li> <li>• Nombre et qualité des nouveaux emplois créés;</li> <li>• Augmentation des niveaux de salaires moyens;</li> <li>• Réduction du sous-emploi;</li> <li>• Réduction du chômage;</li> <li>• Augmentation des revenus des ménages.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la consommation de biens ou services existants;</li> <li>• Accès à de nouveaux biens ou services (marchés absents);</li> <li>• Baisse des prix moyens (accessibilité accrue);</li> <li>• Réduction de la 'prime de pauvreté'</li> </ul> |

L'utilisation des indicateurs de base pour établir des cibles claires et réalistes permettra aux Bureaux Pays de hiérarchiser et d'ordonner les différentes interventions selon leur contribution probable à l'accomplissement des résultats attendus du programme.

### (b) Identifier des Points d'entrée

Enfin, il est important de souligner au début du processus de conception que l'accomplissement des résultats attendus exigera souvent du programme d'adopter des 'points d'entrée' multiples, particulièrement par rapport aux marchés très complexes et dynamiques. Plusieurs de ces différents points d'entrée seront bien connus des programmes existants de développement ou d'engagement du secteur privé du PNUD et qui néanmoins n'abordent pas la question des systèmes de marché dans une perspective plus large.

Quelques exemples courants de points d'entrée et d'interventions utilisés dans des programmes de développement de marchés inclusifs sont illustrés dans le Tableau 3 ci-dessous. Ils n'ont pas la prétention d'être exhaustifs. Les Bureaux Pays ayant besoin de plus amples informations sur les programmes de développement des marchés inclusifs devraient consulter le Manuel de DMI.

**Tableau 3. Points d'entrée et Interventions potentielles**

| Points d'entrée | Interventions types   |
|-----------------|---|
| Gouvernements   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des capacités</li> <li>• Réforme des politiques /Dialogue sur les politiques</li> <li>• Réformes réglementaires et juridiques</li> <li>• Normes</li> <li>• Entreprises publiques</li> <li>• Marchés publics</li> </ul> |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Entreprises pilotes                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des chaînes de distribution;</li> <li>• Stratégie de sélection des fournisseurs au niveau local;</li> <li>• Plans d'affaires/Stratégies d'entrée au Bas de la Pyramide</li> </ul>   |
| Producteurs                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités / Services de développement des affaires;</li> <li>• Création ou renforcement d'associations coopératives et de producteurs;</li> <li>• Création ou renforcement d'associations de gens d'affaires</li> </ul> |
| Consommateurs                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités;</li> <li>• Associations de consommateurs</li> </ul>  |
| Organisations de la Société civile | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des capacités;</li> <li>• Entreprenariat social;</li> <li>• Intégration au travail</li> </ul>  |

## Annexe A - Sources recommandées

### Documents de travail

ADB (2005). "Agricultural Commercialization, Value Chains and Poverty Reduction" (Document de travail No. 7, Making Markets Work for the Poor Project)

ComMark Trust (2004). "Making Markets Work for the Poor as a Core Objective for Government and Development Agencies"

DECD (2007). "Donor Approaches to supporting pro-poor value chains"

DCED (2009). "Political Economy of Business Environment Reform: Stimulating the Demand for Reform"

DfID (2005). "Making Markets Work for the Poor (M4P) -An Introduction to the Concept"

DfID (2009). "Political Economy Analysis: How to Note"

Dorward, A. and J. Kydd (2005). "Making Agricultural Market Systems Work for the Poor: Promoting Effective, Efficient and Accessible Coordination and Exchange" (Imperial College London)

Enterprise Development and Microfinance, Vol 16, Number 4 (Décembre 2005). "Industry-led analysis: the way to identify the binding constraints to economic growth"

Enterprise Development and Microfinance, Vol 17, Numéro 2 (Juin 2006). "Value Chain Analysis" Enterprise Development and Microfinance, Vol 19, Numéro 2 (Juin 2008). "Making Markets Work for the Poor"

Feminist Economics Vol. 9, Numéro 2-3 (2003). "The Human Development Paradigm: Operationalizing Sen's Ideas on Capabilities"

FinMark Trust (2004). "Making Financial Markets Work for the Poor"

Centre de Formation International de l'OIT (2006). "Implementing Sustainable Private Sector Development: Striving for Tangible Results for the Poor"

Making Markets Work for the Poor Working Group (2007). "Making Value Chains work better for the Poor"

PNUD – Office of Development Studies (2007). "Innovations to Make Markets more Inclusive for the Poor"

## **Notes d'orientation**

DFID (2008), Competition Assessment Framework: An operational guide for identifying barriers to competition in developing countries

DFID and SDC (2008), A Synthesis of the Making Markets Work for the Poor Approach

DFID and SDC (2008), Perspectives on the Making Markets Work for the Poor Approach

DFID and SDC (2008), The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor Approach

OIT (2007), Toolkit for Mainstreaming Employment and Decent Work

Kaplinsky, R. and M. Morris (2001), A Handbook for Value Chain Research (Institute of Development Studies, University of Sussex)

Siège PNUD -Growing Inclusive Markets Initiative (2008), Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor

## **Sites Internet**

<http://www.enterprise-development.org/>

<http://www.markets4poor.org>

<http://www.katalyst.com.bd>

<http://www.springfieldcentre.com>

## Annexe B – Exemple d'Études de cas<sup>17</sup>

### ETUDES DE CAS COMPLÈTES

#### A - Faire fonctionner les marchés au profit des petits producteurs de laine en Afrique du Sud

##### 1. Délimitation du marché :

Le marché est défini par rapport aux principaux acteurs de la chaîne de valeur ajoutée verticale liant les producteurs de laine aux consommateurs finaux de laine. Ceci englobe des acteurs comme les éleveurs, les fournisseurs d'intrants, les intermédiaires, les fileurs et les exportateurs. En plus de l'achat et de la vente de laine à diverses étapes de la transformation, donc, une variété d'autres services formels et informels, ainsi que la circulation de l'information liée à ces derniers, doivent être examinés.

##### 2. Compréhension du marché

a. Tendances - Au plan mondial, après un fléchissement des prix mondiaux et une réduction récente de la production, il est prévu une stabilisation des prix à des niveaux relativement élevés. En Afrique du Sud, la production de laine a chuté de plus de 50% en 10 ans, reflétant un certain nombre de facteurs tels que de meilleurs rendements dans d'autres activités. Cependant, les tendances mondiales offrent des opportunités à la production sud-africaine. D'ailleurs, la chute récente de la production a engendré une surcapacité dans le secteur de la transformation : ce secteur a besoin de plus de laine.

b. Les Pauvres et le Marché - La production de laine est dominée par 9 000 agriculteurs commerciaux qui produisent 97% du rendement par volume (et plus par valeur). Le 3% restant est produit par environ 200 000 autres petits producteurs, bon nombre d'entre eux étant pauvres. Ce groupe n'est pas homogène puisqu'en son sein on compte un groupe plus réduit d'agriculteurs émergents (environ 20 000) qui commencent à utiliser des pratiques de conduite d'élevage et de gestion sanitaire plus organisées. Les disparités des résultats entre les différents éleveurs se retrouvent dans le rendement par animal. Celui-ci est de 89 rands pour les agriculteurs commerciaux; 22 rands pour les agriculteurs émergents et moins de 4 rands pour le reste.

c. Fonctions et Acteurs - Dans un secteur complexe, un éventail de différents services sont importants par rapport à la génétique et la productivité, à la gestion des troupeaux et au marketing. Un acteur principal dans la fourniture de conseils techniques aux agriculteurs a traditionnellement été l'Association nationale des producteurs de laine (NGWA), qui offre des services aux membres payants. L'Association établit également des normes pour le secteur. Les intermédiaires sont les principaux acteurs de la commercialisation en aval, en fournissant divers services formels (tonte, transport, emballage etc..) et informels (information sur les tendances des prix et du secteur) aux producteurs, et sont régis par un organe du secteur. Les organismes gouvernementaux offrent des services liés en particulier à la santé et à la gestion des animaux.

---

<sup>17</sup> Etudes de cas reproduites de 'Making Markets Work for the Poor' as a Core Objective for Governments and Development Agencies' Elliot D. and Gibson A. Conmark Trust Février 2004. p. 30 & 33.

d. Contraintes systémiques - les services ont traditionnellement été concentrés sur les agriculteurs commerciaux et ne fonctionnent pas bien (ou pas du tout) pour les fermiers émergents. Il semble y avoir un certain nombre de problèmes à ce niveau. Les agriculteurs émergents (du côté de la demande) sont de petits producteurs dispersés géographiquement et qui, sans organisation, sont difficiles à atteindre par les fournisseurs en plus des risques y afférents. Leur manque de voix et d'organisation ne leur a pas permis d'articuler une demande efficace. D'ailleurs, la connaissance et la compréhension qu'ils ont des services sont faibles et leurs sources existantes d'information sont inadéquates.

Du côté de l'offre, les pratiques existantes des fournisseurs axées vers les agriculteurs à grande échelle ne sont pas adaptées pour les petits exploitants; et ces fournisseurs ne peuvent pas voir l'avantage commercial de desservir les petits producteurs. De façon générale il y a une déconnexion évidente entre les systèmes formels et informels qui se sont développés pour le secteur traditionnel et ceux des agriculteurs émergents.

### 3. Vision d'avenir:

Un meilleur fonctionnement des marchés de services en ce qui concerne le secteur de la laine, améliorant la participation des pauvres, peut se traduire par une augmentation des revenus (prix et rendement) pour un grand nombre de petits exploitants. À cette fin, un changement structurel concernant les fonctions et les acteurs des principales catégories de services n'est pas envisagé. La vision d'avenir du secteur, toutefois, est celle dans laquelle, en premier lieu, les fournisseurs offrent des services de meilleure qualité et plus adaptés aux agriculteurs émergents et, en second lieu, pour permettre cela, les agriculteurs émergents sont mieux organisés pour consommer, payer et interagir avec les acteurs de l'offre. Ce faisant, les réseaux informels ainsi que la circulation et la qualité de l'information devraient s'améliorer.

### 4. Actions

À la poursuite de cette vision d'avenir, une série d'activités de développement à court terme soutenues par une agence de développement pourrait être entreprises aux fins d'améliorer :

i. les connaissances, les capacités et les pratiques des acteurs principaux du côté de l'offre, (par exemple la NGWA, les organismes gouvernementaux et les intermédiaires du secteur privé)

ii. les connaissances des principaux acteurs du côté de la demande par rapport au secteur classique. Ceci pourrait inclure des activités comme :

- l'assistance technique destinée à stimuler l'offre de mesures d'incitations aux fournisseurs privés des services de marché
- apporter de l'aide pour renforcer les services de gestion sanitaire, de sélection et d'élevage offerts par NGWA ainsi que les services fournis par le gouvernement
- l'amélioration des liens entre les agriculteurs commerciaux et les éleveurs.

## B – Faire fonctionner les services financiers au bénéfice des populations pauvres en Afrique du Sud

### 1. Délimitation du marché :

Les principales catégories de services existant sur le marché des services financiers sont les opérations bancaires (compte courant, paiement de factures, chèques etc.), l'épargne, le crédit et l'assurance. Ceux-ci sont offerts par les établissements financiers du secteur formel.

### 2. Comprendre le marché

a. Tendances – le secteur est caractérisé par une étroitesse des marges au cours des dernières années. Le nombre de clients de haut de gamme est statique. La source de croissance la plus probable du secteur est les nouveaux clients, particulièrement le nombre considérable de ce qu'on appelle les 'clients émergents' qui sont en train d'être connectés à l'économie formelle par l'accès au logement, les adresses postales, l'accès aux services d'approvisionnement en eau, en électricité, etc. Les attentes de services de meilleure qualité au sein de ce groupe, y compris les services financiers, se développent.

b. Les pauvres et le marché - les personnes pauvres interviennent sur le marché en tant que consommateurs. Bien que les nombres varient d'un service à l'autre, seul 40% environ des adultes sud-africains utilisent des services financiers. Les personnes ne bénéficiant pas de services bancaires font environ 17 millions de personnes, soit 60% de la population. À l'évidence, la grande majorité des personnes pauvres ne participent pas au marché.

c. Fonctions et Acteurs – Le secteur est dominé par un nombre restreint de banques qui se font la concurrence entre elles et développent leurs propres produits. La réglementation juridique est assurée par le gouvernement mais, à travers un organe du secteur bancaire, le 'Banking Council' (Commission bancaire), diverses normes de rendement sont également définies. La Commission bancaire représente également le secteur auprès du gouvernement (et d'autres institutions) et travaille en coordination avec ces derniers pour ce qui de son expansion future.

d. Contraintes systémiques - un certain nombre de raisons semblent sous-tendre le faible niveau de couverture réalisé parmi les groupes à faibles revenus. Contrairement aux groupes à revenu supérieur - où les niveaux de couverture et de service sont élevés- les banques voient ceci comme un groupe à haut risque qui offre très peu de sécurité par rapport aux clients à revenu élevé sous forme d'information et de normes. Le développement de produits ciblant les clients à faibles revenus est minime. Plus généralement, le manque de clarté quant à la trajectoire future du secteur et les discussions avec le gouvernement autour de la Charte des services financiers, ont assombri la planification future. Du côté de la demande, de nombreux consommateurs potentiels, jouissant d'une exposition limitée aux services financiers, ne comprennent pas bien les droits et responsabilités inhérents à l'utilisation des services financiers.

### 3. Vision d'avenir

Un secteur bancaire plus inclusif offre la perspective d'un impact à grande échelle sur les pauvres. L'élargissement de la couverture de 40% à 60% permettrait d'atteindre 5 autres millions de personnes. Pour y arriver, un certain nombre de différents scénarios sont possibles pour un secteur bancaire plus inclusif. Celui qui semble offrir la plus grande possibilité de réussite implique une attribution claire des responsabilités entre les acteurs principaux. Afin de faire face au problème d'information de base au cœur des mauvais résultats du marché, le secteur bancaire pourrait concevoir collectivement une norme 'compte à vie', fournissant des informations partagées sur les clients individuels. Ceci pourrait servir de point de départ pour le développement de produits améliorés par les banques en puisant dans un fonds central établi par le secteur avec ses propres ressources.

Le gouvernement jouerait un rôle actif en soutenant les efforts du secteur visant à conquérir de nouveaux marchés à travers un certain nombre de rôles spécifiques : un vaste programme d'enseignement public à l'intention de nouveau groupe de consommateurs serait mis sur pied en même temps qu'une réglementation plus adéquate du secteur, y compris un processus d'agrément et de supervision plus approprié pour les nouveaux organismes bancaires, une nouvelle loi sur le crédit à la consommation et une surveillance renforcée de la situation de l'accès.

### 4. Actions

Cette vision partagée du futur servirait de base à un certain nombre d'actions spécifiques et complémentaires par les acteurs principaux : le gouvernement, le secteur dans son ensemble, et les différents fournisseurs de services financiers – ainsi que les agences de développement qui les soutiennent. Une série d'activités pourrait être envisagée, par exemple :

- recherche sur la conscience et la compréhension que les consommateurs ont des services financiers
- une campagne à grande échelle d'information et de sensibilisation des consommateurs
- développement du mode opératoire d'un fonds d'innovation et de développement de produits
- élaboration de normes à l'échelle du secteur pour les clients à faibles revenus, y compris le cadre opérationnel des échanges d'informations, à l'appui de règlements nouveaux et appropriés relatifs aux autorisations et au crédit à la consommation de mesures importantes pour renforcer les capacités des structures et des membres du personnel concernés du gouvernement.

## RÉSUMÉS D'ÉTUDES DE CAS

### A. Katalyst, Bangladesh

1. Contexte – la faible productivité due aux pratiques et à l'utilisation inappropriées d'intrants constitue un facteur limitant pour les revenus, les emplois et les effets nutritionnels potentiels de la culture des légumes
2. Objectif – accroître durablement la productivité de la culture des légumes.
3. Défi – faire de l'information et des conseils des services à la chaîne de valeur.
4. Principales actions – aider les fournisseurs d'intrants à développer un programme de formation à l'intention des détaillants et créer ainsi des incitations et des capacités leur permettant de mieux conseiller les producteurs.
5. Résultats obtenus – apparition d'un nouveau modèle d'entreprise dans la chaîne de distribution desservant 1 million de producteurs et les aidant à améliorer leurs rendements.

### B. FIT-SEMA, Ouganda

1. Contexte — la mauvaise qualité des programmes radiophoniques concernant le monde des affaires constitue un facteur limitant pour la circulation de l'information économique et l'obligation redevable.
2. Objectif — améliorer durablement la qualité et la pertinence des programmes des radios commerciales
3. Défi — changer le modèle économique actuel des radios
4. Principales actions — travailler avec un nombre réduit de chaînes de radio pour promouvoir l'innovation et la qualité; démontrer la rentabilité du nouveau modèle; engager d'autres partenaires; renforcer d'autres fonctions du marché (recherche sur l'auditoire, journalisme, etc.)
5. Résultats obtenus — 25 chaînes proposant 50 nouveaux programmes atteignant 7 autres millions d'auditeurs supplémentaires

## Annexe C – Glossaire

**Acteur du marché:** organismes ou individus intervenant au niveau d'un système de marché, en tant que fournisseurs ou consommateurs, mais aussi régulateurs, concepteurs de normes ou fournisseurs de services, d'information, etc. Ceci inclut donc des organismes privés ou publics, ainsi que des organisations caritatives, des associations professionnelles, des institutions universitaires ou des groupes issus de la société civile.

**Agences:** organismes œuvrant pour le développement – financés par l'aide internationale ou d'autres sources non commerciales – qui interviennent en tant que bailleurs ou facilitateurs dans le développement des systèmes de marché.

**Approche:** ensemble de principes, de cadres de référence et d'éléments de bonne pratique qui détermine à la fois l'analyse d'un système de marché et les actions mises en œuvre pour le faire évoluer.

**BDS:** 'Business Development Services' ou services aux entreprises.

**Changement systémique:** changement affectant les causes sous-jacentes des performances du système de marché, généralement en ce qui concerne les règles et les fonctions d'appui, susceptible d'engendrer un fonctionnement plus efficace, plus durable et plus inclusif des systèmes de marché.

**Coûts de transaction:** coûts associés au processus de base de l'échange, incluant frais de recherche, de sélection, de négociation, de conclusion de marché, de suivi et de mise en application des transactions ; « frais de fonctionnement du système économique ».

**Entreprise pilote:** entreprise capable d'exercer une influence déterminante sur d'autres entreprises ou d'autres acteurs, notamment en raison de sa taille, ou de ses qualités reconnues en terme d'innovation ; (définition OIT : un fournisseur ou un acheteur d'intrants qui, dans le cadre de ses activités avec les MPME, fournit des informations, de la technologie ou un autre appui à ses MPME clients).

**Externalités:** retombées, positives ou négatives, non prises en compte dans les prix du marché.

**Facilitation/facilitateur:** action ou agent, externe à un système de marché, mais dont l'intervention vise à atteindre l'objectif d'intérêt public de changement systémique.

**Fonctions de base/essentiels:** éléments constituant la base des échanges entre fournisseurs (l'offre) et consommateurs (la demande) de biens et de services, au cœur d'un système de marché. Le moyen d'échange peut être financier ou non financier (mécanismes de responsabilité, par exemple).

**Information asymétrique:** lorsque l'un des acteurs d'une transaction de marché – fournisseur ou consommateur – se trouve mieux informé que l'autre.

**Intervention:** ensemble cohérent d'actions ou d'activités temporaires, par lesquelles les facilitateurs tentent de faire évoluer le système de marché.

**Les parties prenantes** sont les individus ou organismes qui sont activement impliqués dans le secteur ou sur le marché ou dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par toute intervention proposée.

**M4P (Making Markets Work For the Poor):** Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres – ou démarche de développement du marché.

**Marché:** ensemble de dispositions mettant en relation fournisseurs et acheteurs dans l'échange de biens ou de services; interaction de l'offre et de la demande.

**Organismes représentatifs:** organismes agissant dans l'intérêt d'un groupe spécifique, tels que syndicat ou associations de consommateurs. Ils sont désignés également sous le terme d'association professionnelle.

**Outils/instruments:** méthodologies relativement standardisées aux fins de l'analyse du marché (analyses de la chaîne de valeur ou enquêtes d'utilisation, de comportement et d'image...) ou d'intervention (bons d'achat et fonds d'encouragement...).

**Pérennité/Durabilité (définition DMI):** capacité du marché à assurer un flux de biens et de services adéquats et différenciés, offerts et consommés par les populations pauvres, au-delà de la période d'intervention.

**Services de base:** ensemble de services importants pour le renforcement des capacités individuelles, qui ne profitent pas simplement au consommateur mais ont des impacts sur le cadre élargie de l'économie et de la société. Ceci inclut l'éducation, la santé, l'accès à l'eau potable et l'assainissement

**Structure du Marché:** les caractéristiques organisationnelles et autres d'un marché, notamment les caractéristiques d'un marché qui affectent le degré de concurrence entre les sociétés et leurs décisions d'établissement des prix (nombre et répartition par taille des acheteurs et des vendeurs; existence/absence de barrières à l'entrée et à la sortie).

**Système de marché:** mécanismes impliquant acteurs et fonctions multiples, comprenant trois séries de fonctions principales (fonctions de base, règlementaires, et d'appui) assurées par divers acteurs (secteur privé, État, organismes représentatifs, société civile, etc.) par lesquelles l'échange s'effectue, se développe, s'adapte et s'élargit. Un concept par lequel aussi bien les marchés au sens conventionnel du terme que les services de base peuvent se visualiser.

**Une chaîne de valeur** englobe la gamme complète des activités et services des acteurs du marché nécessaires pour placer un produit ou un service spécifique, de sa conception à son utilisation finale et au-delà.

## Annexe D –FAQ (Questions fréquemment posées)

### **1. Le remplacement de mécanismes informels d'échange par des services commerciaux est-il bénéfique aux pauvres ?**

Les personnes pauvres ont souvent développé des mécanismes, en particulier sur le plan financier, qui régissent la distribution des ressources mais également le partage de l'information et des connaissances. Ces mécanismes s'inscrivent dans des réseaux sociaux et des modes relationnels qui peuvent souvent s'avérer discriminatoires à l'égard des pauvres –et les maintient davantage dans leur position "modeste". Mais c'est faire preuve d'un optimisme démesuré que d'en croire que les intégrer dans les circuits services commerciaux va suffire à leur assurer respect et traitement égal en tant qu'acteurs du marché, clients ou producteurs.

### **2. Les pauvres sortent-ils «gagnant» d'un changement du marché ?**

Le changement est un phénomène récurrent des systèmes de marché et les processus d'évolution s'accomplissent en douceur. Les marchés sont dominés par la concurrence, qui met en compétition les entreprises et les individus. Dans un tel contexte, les « pauvres » ne constituent pas un groupe homogène ; ils peuvent bien avoir des intérêts antagonistes, par exemple entre producteurs et consommateurs. Songer à «arrêter» le changement est rarement une option réaliste, mais il n'est pas non plus facile de déterminer où et comment les meilleurs intérêts des personnes pauvres (dans leur ensemble) seront le mieux servis.

### **3. Quel devrait être le rôle de l'État ?**

Sur la question du rôle que doit jouer l'État, les exemples institutionnels peuvent apporter des preuves contradictoires au regard de ce qu'il y a lieu de faire. À Cuba, les services de santé publics sont d'une excellente qualité, alors que dans bien d'autres pays à faible revenu, le système est à problèmes. Les banques publiques comptent souvent un nombre élevé de pauvres parmi les titulaires de comptes bancaires, mais offrir l'accès équivaut-il à offrir des services utiles ?

### **4. La démarche développement de marchés inclusifs est-elle en phase avec l'approche fondée sur les droits ?**

Les partisans de l'approche du développement axée sur les droits soutiennent qu'une telle approche facilite la création d'un climat moral et juridique générateur de changement. Les critiques leur reprochent de faire des promesses en l'air qui jette le discrédit sur leur action parce qu'ils ne penchent pas suffisamment sur la manière dont les obligations seront respectées. L'on suppose souvent que le gouvernement fournit des services directement, mais s'il ne peut ou ne veut pas le faire, ce qui est souvent le cas, peut-on définir un autre rôle pour l'État dans ce contexte de droits ?

### **Quel est le point de rencontre entre le développement du marché et la protection sociale ?**

La protection sociale, par définition, est différente du développement (s'occupant des symptômes et pas des causes) mais dans la pratique la distinction est souvent floue. À l'évidence, bon nombre des pauvres en situation difficile, ont besoin d'aide sociale mais il est reconnu qu'une trop grande dépendance à l'égard de l'assistance sociale a des effets négatifs sur les incitations et l'autonomie, indispensables au développement à plus long terme.

**L'approche des marchés inclusifs signifie-t-elle que seules de grandes et coûteuses interventions sont justifiées ?**

L'ambition de réaliser un changement à grande échelle ne signifie pas que les interventions elles-mêmes doivent être d'envergure en termes de ressources. Commencer petit pour atteindre des objectifs ambitieux peut être une stratégie parfaitement valable, mais les petits projets "pilotes", s'ils visent un impact à grande échelle, doivent s'inscrire dans la réalité des incitations des acteurs, des transactions entre eux et des fonctions d'appui, nécessaires à la croissance. Petit pour demeurer petit, la beauté du geste de certains efforts de développement, n'est pas conforme à l'approche des marchés inclusifs.







*Au service  
des peuples  
et des nations*

**Programme des Nations Unies pour le Développement  
One United Nations Plaza,  
New York, NY 10017, USA**

[www.undp.org](http://www.undp.org)