

APERÇU DU DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈMES DE MARCHÉ

Points clés principaux

1. Le développement de systèmes de marché est une approche du développement international qui met l'accent sur la durabilité, l'atteinte d'échelle, et le changement systémique.
2. Un système de marché désigne l'éventail d'acteurs et d'institutions qui ont une incidence sur la fourniture d'un produit ou la prestation d'un service donné sur un marché. Pour être fonctionnels, les systèmes de marché doivent être compétitifs inclusifs, et résilients.
3. La facilitation est un élément clé de l'approche de développement de systèmes de marché (DSM), dans laquelle les acteurs du développement collaborent avec les acteurs du marché local afin de promouvoir des résultats durables.
4. L'approche de DSM a été en effet mise en œuvre dans un large éventail de secteurs, notamment l'agriculture, l'eau et l'assainissement, les finances, les marchés du travail, et la santé.

Justification de cette note

L'approche de DSM est devenue de plus en plus courante dans la pratique du développement chez de nombreux bailleurs de fond, organismes à but non lucratif, entités de mise en œuvre de projets. Comme le montre [cette carte](#), cette approche a été appliquée dans tous les secteurs de la plupart des pays à revenu faible et intermédiaire du monde. En dépit de leur application généralisée, les grandes lignes de DSM peuvent être difficiles à comprendre. Les non-initiés sont souvent aux prises avec les nombreuses idées nouvelles et le jargon complexe qu'utilisent les spécialistes du DSM. Ces derniers ont du mal à expliquer le DSM de manière brève et en des termes accessibles. Pourtant, [il existe de plus en plus de preuves](#) qui tendent à démontrer que le DSM offre un cadre convaincant pour un impact durable, à grande échelle, et mené au niveau local.

Élaboré par l'USAID dans le cadre de l'activité Feed the Future Market Systems and Partnerships (MSP), le présent document vise à décrire le développement de systèmes de marché à l'USAID et aux responsables de la mise en œuvre des projets. Il favorise une compréhension commune des systèmes de marché, ainsi que certaines des implications pour les interventions liées aux activités.

Qu'est-ce qu'un système de marché et le développement de systèmes de marché ?

La pensée systémique trouve son origine dans l'étude des systèmes adaptatifs complexes, qui ont eu des applications antérieures en biologie, en physique, et en sociologie. La reconnaissance de la nature dynamique et adaptative des systèmes est au cœur de la pensée systémique. Par conséquent, les actions des acteurs d'un système, qu'il s'agisse d'espèces dans un écosystème ou de vendeurs sur un marché, ont un impact sur les comportements des tiers et les modifient de manière souvent imprévisible.

Termes et jargon courants

Le DSM est un terrain miné, avec une terminologie et un jargon compliqués. Une partie de ces termes et jargon est pourtant utile. Cependant, pour promouvoir le DSM auprès d'un public plus vaste, les concepts de base doivent être clairement formulés et bien compris.

Dans une [publication précédente](#), l'activité Feed the Future Market Systems and Partnerships (MSP) a essayé d'apporter une définition de certains notions de base du DSM (adaptés ici pour plus de clarté) :



Durabilité: mesure dans laquelle une incidence ou un changement proposé des comportements ou des normes persiste au-delà de la durée d'une activité.



Échelle: nombre et proportion d'une population cible dans un système de marché touchée par les activités. Cette définition est censée être subjective.



Changement systémique: changements profonds de la structure sous-jacente d'un système de marché et des comportements prédominants des personnes et des groupes.



Facilitation: action de travailler en collaboration avec un ou des acteurs de marché pour résoudre des problèmes plutôt que d'essayer de résoudre le problème directement

Définitions d'autres termes utiles:



Acteur du marché: désigne plus précisément les associations, les entreprises, les gouvernements et/ou les entités gouvernementales, les chercheurs, les consommateurs, et autres qui participent ou interagissent au sein d'un système de marché donné.

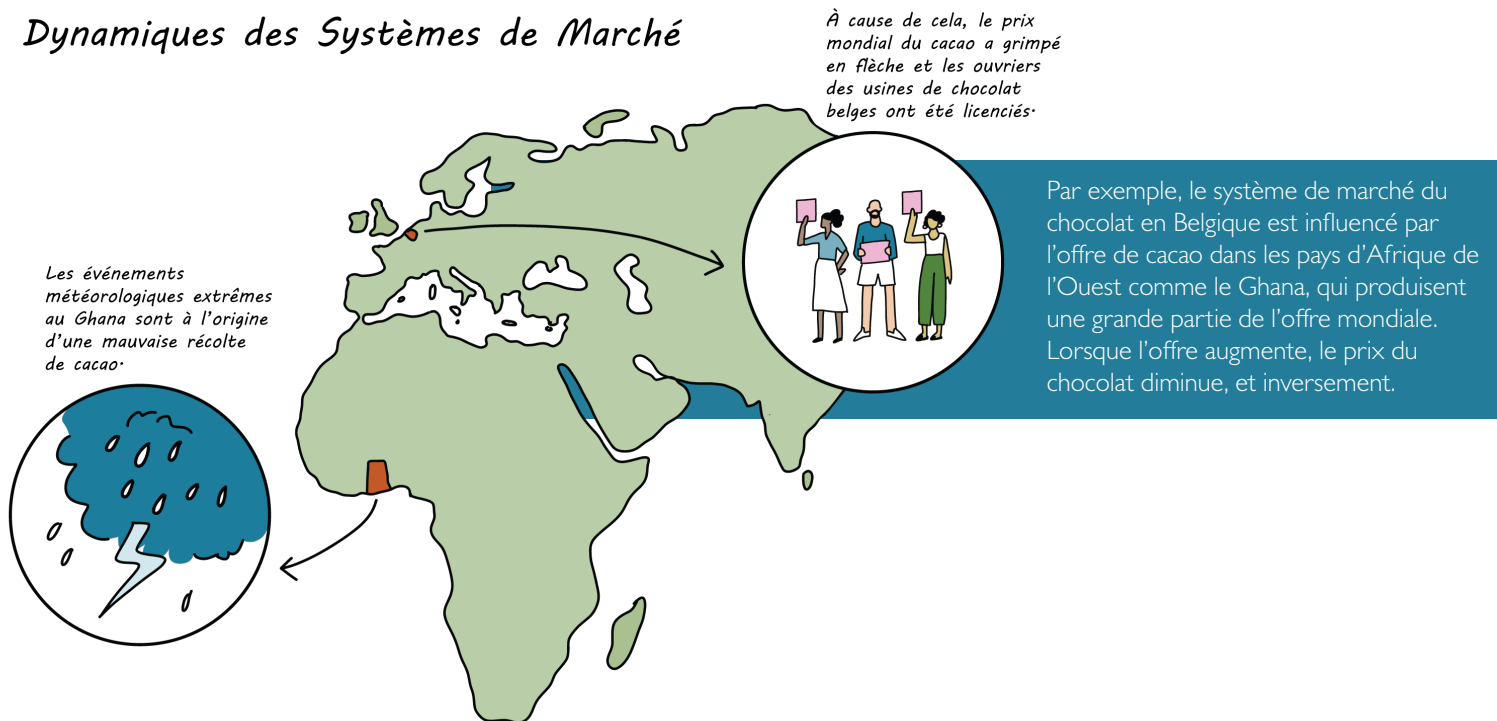


Point de levier: fait référence à une opportunité pour avoir un impact disproportionné au sein d'un système en travaillant avec une entité stratégique qui aura une incidence sur les comportements de tiers.

Une liste plus longue de termes et de définitions est disponible [ici](#).

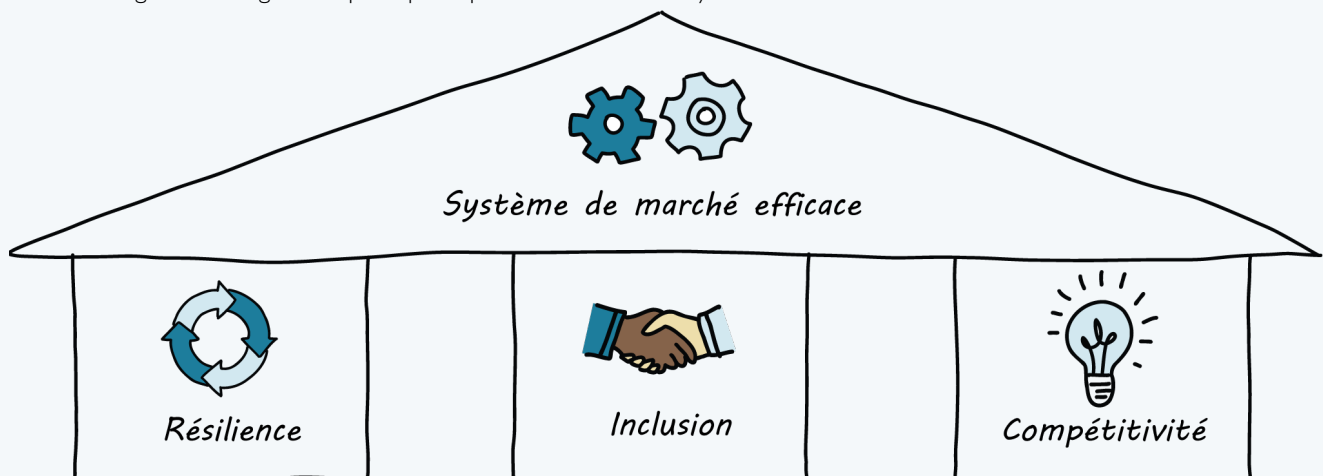
Un système de marché désigne collectivement l'ensemble des personnes, organisations, institutions, réglementations, et normes culturelles qui influencent le comportement au sein d'un marché donné. Il doit être considéré comme un système ou un processus dynamique plutôt que comme un ensemble statique

Dynamiques des Systèmes de Marché



Un système de marché efficace est constitué de trois piliers fondamentaux::

- **Résilience:** Les systèmes de marché fonctionnels sont résilients. En effet, leurs acteurs peuvent identifier les menaces, gérer les risques, coordonner, hiérarchiser les actions, et réagir face aux chocs et aux tensions. Pour en savoir plus, consultez [démystifier la résilience des systèmes de marché, note introductive.](#)
- **Inclusion:** Des systèmes de marché qui fonctionnent bien n'ont aucun impact sur le développement si les bénéfices ne sont pas partagés parmi les acteurs du marché, notamment les ménages aux revenus limités et les groupes historiquement marginalisés comme les consommateurs et les producteurs. L'inclusion sociale est donc au cœur du DSM.
- **Compétitivité:** Les systèmes du marché doivent être concurrentiels afin de fonctionner. Si les marchés n'ont pas la capacité de fournir une valeur rentable aux consommateurs au fil du temps, ils cessent alors de fonctionner ou deviennent dépendants des subventions. Le principe de compétitivité englobe également la concurrence loyale, qui permet aux entreprises de rivaliser à armes égales sans ingérence politique ni prise de contrôle déloyale du marché.



La mission du DSM est d'aider les acteurs du système à améliorer le fonctionnement global des systèmes de marché afin qu'ils deviennent plus compétitifs, inclusifs et résilients, pour un impact à grande échelle.

La mission du DSM est d'aider les acteurs du système à améliorer le fonctionnement général des systèmes de marché afin qu'ils deviennent plus compétitifs, inclusifs, et résilients, afin de produire un impact à grande échelle. Par ailleurs, [le guide de l'approche Making Markets Work for the Poor Guide \(Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres, M4P\)](#) est utilisé dans de nombreux contextes et affirme que le DSM « fournit une approche cohérente et rigoureuse pour comprendre les systèmes de marché et y intervenir afin que ces derniers fonctionnent de manière plus efficace et plus durable pour les femmes et les hommes pauvres ». Contrairement à d'autres approches de l'aide au développement, le DSM met l'accent sur la facilitation, c'est-à-dire sur la collaboration avec les acteurs locaux, plutôt que sur l'apport direct de changements. Pour en savoir plus, consultez le lien ci-dessous.

Des efforts ont été consentis par le passé pour expliquer l'approche, notamment le [Cadre de développement de systèmes de marché inclusifs](#) de l'USAID (2014), le [guide de l'approche « Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres »](#) (2015) référencé ci-dessus et la [courte vidéo du BEAM Exchange](#) (2017). La présente note s'appuie sur ces efforts, en actualisant le langage et les idées afin de rendre l'approche plus accessible à la prochaine génération de professionnels du DSM.

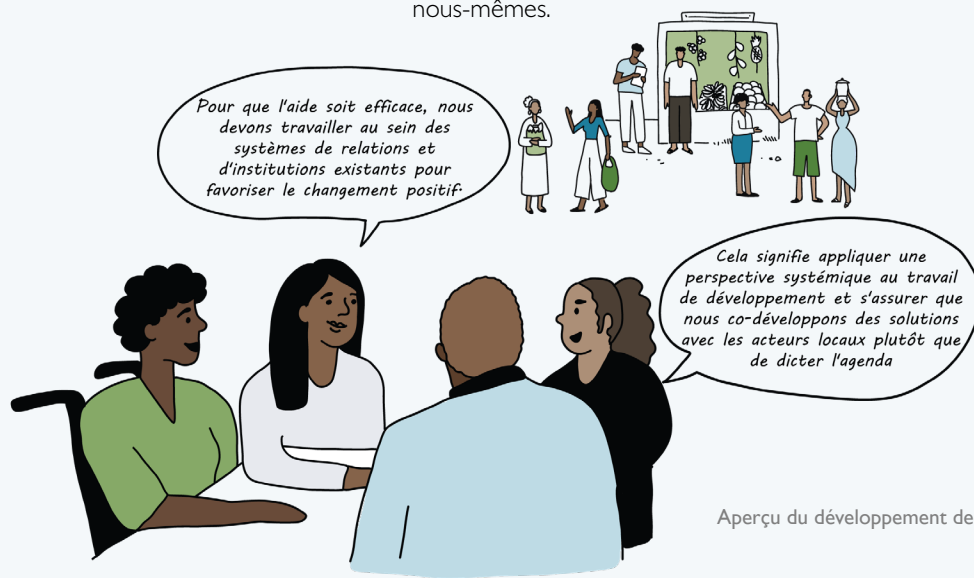


Composantes clés d'une approche de développement de systèmes de marché

“ Il s'agit de s'occuper simultanément de l'arbre et la forêt qu'il cache . Nous excellons dans l'entretien des arbres, mais ces arbres vivent dans un écosystème la forêt parfois cachée de nos yeux. Nous n'avons vraiment pas su comprendre et influencer cet écosystème. [L'approche] de DSM essaie d'y parvenir.”

Réponse à l'enquête DSM

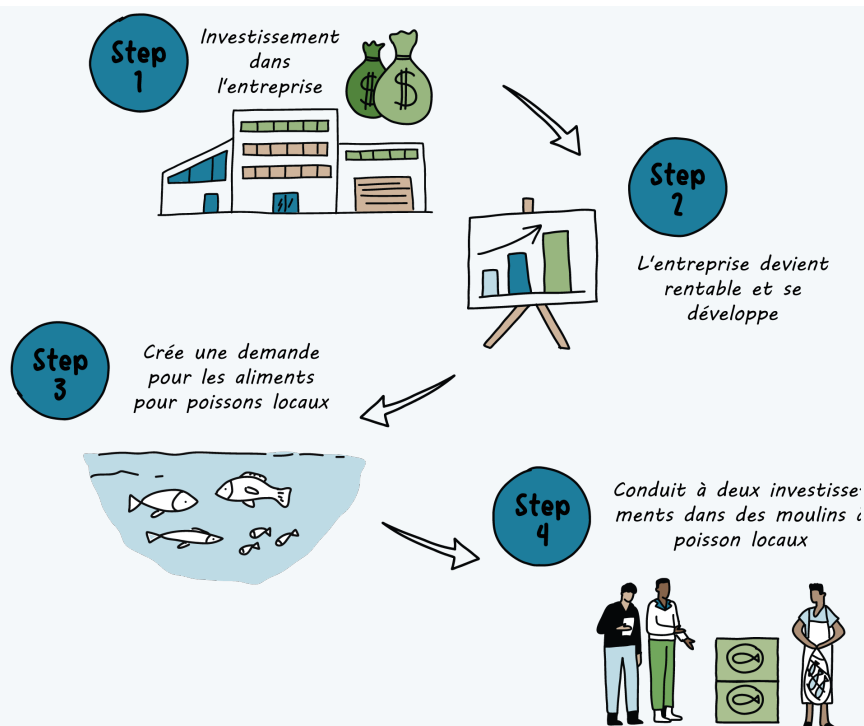
L'approche de DSM est née de la constatation que l'aide et développement ne tenait pas ses promesses de réduction généralisée de la pauvreté. En outre, dans de nombreux cas, elle avait un impact contre-productif parce qu'elle déplaçait ou évinçait par inadvertance les entreprises et les structures de gouvernance locales. En réponse, les acteurs pionniers des approches fondées sur les systèmes de marché ont fait valoir l'idée que pour que l'aide au développement soit efficace, elle devrait reconnaître, comprendre, et travailler au sein des systèmes de relations et d'institutions existants afin de favoriser des changements positifs. Afin d'y parvenir, il est recommandé de mettre l'accent à la fois sur l'application d'une approche systémique à la pratique de développement économique et sur l'élaboration conjointe de solutions avec les acteurs locaux plutôt que de les conceptualiser et réaliser nous-mêmes.



Si nous prenons l'expression courante — Si tu donnes un poisson à un homme, il mangera un jour. Si tu lui apprends à pêcher, il mangera toujours — nous faisons valoir que l'industrie de l'aide au développement a trop mis l'accent sur l'enseignement de la pêche (le « renforcement des capacités » dans le jargon du développement). Lorsque nous poussons la réflexion un peu plus loin, nous constatons que certains spécialistes de développement économique ont commencé à se demander pourquoi nous enseignions aux agriculteurs à cultiver et aux pêcheurs à pêcher alors que les défis auxquels ils étaient confrontés n'avaient souvent rien à voir avec la connaissance. Ces défis découlaient plutôt de problèmes systémiques plus profonds, comme un manque de marché pour la vente du poisson, une chaîne du froid inadéquate pour le transport du poisson vers les centres urbains où il pourrait être vendu à des prix plus élevés, ou une surexploitation des lacs à cause de laquelle la pêche cesse d'être un moyen de subsistance viable.

Exemple concret: Victory sur le lac Victoria

Gatsby Africa œuvre dans le secteur de l'aquaculture et a investi 2,5 millions de dollars américains dans une grande opération piscicole appelée Victory Farms. Leur investissement n'avait pas eu le but de faire croître Victory Farms et ainsi créer de petits emplois, mais plutôt de démontrer la viabilité de l'aquaculture en Afrique de l'Est. Victory est en effet un pionnier pour le reste de l'industrie. Aujourd'hui, Victory est la plus grande ferme aquacole d'Afrique de l'Est. Cette notoriété a poussé d'autres grands acteurs internationaux à s'installer dans la région et à profiter des retombées, comme l'établissement de deux nouvelles provenderies d'aliments. Il en résulte alors une réduction du coût et une amélioration de la qualité des aliments pour tous les producteurs de la région.



La reconnaissance de ces enjeux plus vastes et des relations existantes a entraîné un changement de rôle dans les activités de développement, passant de l'action à la facilitation. À partir de l'exemple ci-dessus, le rôle de l'activité de DSM consiste à fournir aux personnes les outils et connaissances dont elles pourraient avoir besoin immédiatement pour régler les problèmes plus profonds qui pourraient les freiner à long terme. Ces problèmes sont souvent propres au contexte. Ainsi, il faut beaucoup de temps et d'efforts pour les comprendre, conceptualiser ce qui peut être fait, puis trouver les bons partenaires pour les résoudre.

Le rôle du projet de développement doit évoluer, passant de la fourniture immédiate d'outils et de connaissances aux personnes à la prise en compte des problèmes plus profonds qui pourraient les freiner à long terme.



¹ Mise en garde : le renforcement des capacités reste souvent nécessaire, en particulier dans les nouveaux secteurs d'activité ou les endroits où l'innovation se veut rare. Toutefois, la pensée DSM nous met au défi de nous demander : « Sommes-nous à notre place, ou une autre personne peut-elle faire mieux et pour plus longtemps ? »

Comment fonctionnent concrètement les programmes de développement de systèmes du marché ?

Une activité visant à induire un changement systémique dans les systèmes de marché devrait être différente d'une activité qui fournit un produit ou un service directement aux ménages. Cette différence a une incidence importante sur la façon dont nous finançons et gérons la programmation, ainsi que sur la façon dont nos fournisseurs la mettent en œuvre. Plus précisément, il existe des différences dans:

01

L'organigramme du projet et les profils du personnel. Le personnel de l'activité doit être en mesure d'accompagner et de conseiller les entreprises, de réaliser des analyses de rentabilité, d'étudier les questions clés concernant les défaillances du marché, de nouer des relations, et de rechercher de nouvelles compétences en fonction des besoins. Il s'agit d'un profil différent de celui, par exemple, d'un projet agricole qui engage un expert du maïs et des agronomes. Les [rôles d'un facilitateur](#) ont été bien compris par Ingénieurs sans frontières Canada. BEAM Exchange a par ailleurs [élaboré un cadre de compétences utile](#) pour les programmes de DSM.

02

Tâches à accomplir. La facilitation implique un investissement initial dans l'apprentissage, l'établissement de relations, et l'exploration de possibilités avec des partenaires. De nombreuses activités ne peuvent pas être déterminées à l'avance, mais elles émergent au cours de la mise en œuvre de l'initiative DSM. Elles diffèrent d'une démarche qui fournit des services ou des produits directement, et à partir de laquelle d'autres activités peuvent être prévues et planifiées. Il est donc très difficile de définir les activités dans un cadre de travail classique ou dans des plans de travail très détaillés.

Test: s'agit-il vraiment de la facilitation ?

Tout d'abord, définissez votre stratégie de retrait dès le démarrage. Si votre activité implique des activités qui doivent être transférées au secteur privé ou au gouvernement à terme et que ce transfert se fera sans financement supplémentaire, alors il est peu probable que ces activités se poursuivent au fil du temps. La facilitation, quant à elle, comprend un plan clair pour la suppression de l'appui financier et une idée de la façon dont les activités se poursuivront une fois à terme (p. ex., qui mène l'activité, qui effectue le paiement).



03

Coûts et taux de dépenses. La facilitation peut être moins coûteuse que la prestation directe de services. Toutefois, l'investissement en faveur d'apprentissages est souvent proportionnellement plus élevé: pour la recherche, le renforcement des capacités du personnel, et la convocation des parties prenantes locales, par opposition aux activités ayant un impact clair et immédiat. En d'autres termes, les activités de DSM nécessitent des systèmes d'apprentissage et de mesure complets pour déterminer s'il y a eu des progrès vers l'atteinte des objectifs. De plus, le fait de pousser les responsables de la mise en œuvre à dépenser de l'argent à un rythme précis peut miner ce qu'une activité de DSM tente d'accomplir.

04

La gestion des activités. Il n'est pas toujours évident de savoir comment le changement va se produire au début d'une activité. Par conséquent, de nombreux spécialistes de DSM soulignent la nécessité de gérer leurs activités de manière adaptative, en étant attentifs à leurs partenaires ainsi qu'aux changements plus vastes dans la dynamique du marché. Les responsables de la mise en œuvre doivent donc faire preuve de flexibilité pour pouvoir ajuster leur orientation, leurs cibles, et leurs dépenses. Nombreuses sont également les personnes qui investissent de plus en plus dans [des approches de suivi utiles à l'évaluation des changements systémiques émergents lors de la mise en œuvre](#) afin d'affiner leurs hypothèses sur les changements systémiques nécessaires pour obtenir des résultats durables.

05

Comment l'impact est mesuré. Collaborer avec un intermédiaire, qui est censé à son tour modifier certains aspects de son comportement et de son approche, peut s'avérer difficile lorsqu'il s'agit d'établir un rapport clair de cause à effet. Il faut également beaucoup plus de temps pour obtenir un impact quantifiable, car les attitudes et les comportements mettent du temps à s'adapter à de nouvelles idées et à de nouvelles façons de faire. Les professionnels de DSM ont par conséquent tendance à se fier à une combinaison d'indicateurs de performance standards (p. ex., augmentation des revenus, rendements) ainsi qu'à des études spécialisées, à des mesures qualitatives pour déterminer s'ils constatent des changements dans les marchés où ils exercent leurs activités

Personne ne sait comment changer les systèmes complexes. Nous devons découvrir comment le faire. Évaluer le changement de système est le processus de génération d'idées et de réflexions sur ce qui fonctionne pour changer les systèmes.

Extrait du [Guide du praticien pour l'évaluation du changement systémique](#)



Alignement sur les priorités de l'USAID

Le DSM n'a pas évolué en vase clos et a appliqué d'autres idées récentes qui ont gagné en popularité au sein du secteur de l'aide au développement, notamment les bailleurs du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD) et les principaux responsables de la mise en œuvre. Plus précisément, l'approche de DSM est liée aux priorités de l'USAID, notamment:

Développement mené au niveau local. Collaborer avec des partenaires pour changer les comportements signifie que les activités de DSM dépendent fortement des tiers pour favoriser le changement. Fondamentalement, le DSM vise à donner aux acteurs locaux les moyens de réaliser le changement. Ce [changement](#) s'harmonise bien avec un mouvement visant à modifier la dynamique du pouvoir dans l'aide au développement afin d'élever le niveau de leadership local.

Collaboration, apprentissage, et adaptation. La gestion adaptative est au cœur de l'approche de DSM, [comme l'explique cette note](#). Les systèmes de marché sont en constante évolution en raison de l'introduction de nouvelles lois, de la création et de la disparition d'entreprises, de l'apparition de nouveaux défis, et de l'introduction de nouvelles technologies et idées. L'apprentissage et l'adaptation sur la base de cet apprentissage sont donc essentiels à la mise en œuvre d'une approche fondée sur les systèmes de marché. [Les orientations de l'USAID en matière de collaboration, d'apprentissage, et d'adaptation](#) ont été à la fois éclairées et inspirées par les bonnes pratiques en matière de développement de systèmes de marché.

Engagement du secteur privé.

Les activités de DSM sont souvent menées en partenariat avec des entreprises privées. Lorsque ces entreprises ont la motivation financière de modifier un comportement ou une pratique, elles sont plus susceptibles d'obtenir des résultats durables au fil du temps. Les professionnels des DSM ont beaucoup à apprendre et à partager avec leurs collègues travaillant sur l'engagement du secteur privé, comme le montre une [synthèse](#) soulignant les similitudes et les différences entre les deux approches.

Application dans tous les secteurs

C'est souvent une erreur de penser que le DSM ne s'applique qu'aux programmes liés à la croissance économique et qu'il se concentre sur les marchés agricoles en particulier. Tel n'est pas le cas. Il est vrai que la majeure partie des activités liées au DSM sont axées sur les marchés agricoles, mais ces activités ont davantage à voir avec la nature des contextes dans lesquels se trouvent les professionnels de DSM qu'avec une caractéristique clé de l'approche. L'approche de DSM offre un mode de pensée et un ensemble de principes qui peuvent être — et ont été — appliqués pour traiter une série de questions dans des pays du monde entier. Quelques exemples de l'approche de DSM et de la réflexion autour des systèmes de marché qui ont été appliqués dans différents secteurs sont présentés ci-dessous.



L'approche de DSM a été utilisée dans [des contextes de conflit](#), comme en République Démocratique du Congo, où les acteurs locaux, et en particulier, les entreprises locales, ont souvent été marginalisés dans le contexte d'un financement humanitaire à grande échelle.



Cette approche a été utilisée pour [améliorer la fourniture de services d'eau au Kenya](#). En effet, elle a permis le pilotage de nouveaux modèles de fourniture d'eau potable et le suivi du financement et du fonctionnement effectif et durable du système.



L'approche de DSM gagne en popularité dans le domaine de la santé où elle est utilisée pour [canaliser les investissements privés vers le système de santé somalien](#) mis à rude épreuve en raison d'un manque de financement et de capacités adéquats.



Cette approche a également été utilisée pour [améliorer la coordination et la coopération entre les employeurs et les prestataires](#) de services de formation en Arménie.



La réflexion sur les systèmes de marché peut également être appliquée à d'autres approches, à l'instar des [programmes de transferts monétaires](#) qui ont été utilisés dans le nord-est du Nigéria pour soutenir les ménages et les entreprises locales pendant la pandémie de COVID-19.



La réflexion sur les systèmes de marché a été appliquée [à l'atténuation du changement climatique ou l'adaptation à ses effets](#).

Ensemble, ces activités ont eu un effet démontrable sur l'évolution des normes et des habitudes comportementales. Elles ont également eu un impact à grande échelle sur la réduction de la pauvreté. Pour comprendre la durabilité de ces activités, l'[USAID a commandé une série d'études ex post](#) sur les indications de la résilience des systèmes de marché et de l'approche de DSM et son impact au fil du temps.

Conclusion

La présente note d'introduction donne un aperçu de DSM et de l'approche de DSM, des termes et du jargon clés, ainsi que de la façon dont le DSM peut différer d'autres formes d'aide au développement qui ont été appliquées dans un éventail de secteurs et de pays. Pour approfondir l'approche, d'excellentes ressources sont disponibles, notamment [la bibliothèque d'outils de DSM sur BEAM Exchange](#), les ressources de l'activité [Feed the Future Market Systems and Partnerships](#) et les Marketlinks [financés par l'USAID](#).

Voici une page d'atterrissage visant à regrouper des [ressources en français](#) sur le développement des systèmes de marché et l'engagement du secteur privé, développée par l'USAID à travers son activité "Feed the Future Market Systems and Partnerships".