

Cartographie du marché : une approche participative

Mapping the market :
participatory
market-chain
development
in practice.

Albu M., Griffith A.,
in *Small Enterprise
Development*
vol. 17 n° 2,
ITDG Publishing,
juin 2006

Copyright © 2006
ITDG Publishing

La cartographie du marché est une approche permettant de décrire les systèmes de marché auxquels participent les petits producteurs : la filière, ainsi que les services d'appui et l'environnement des affaires qui influe sur la filière. L'article de M. Albu et A. Griffith décrit une approche participative du développement de filière qui s'est construite autour du processus de cartographie de marché, à partir de l'exemple de la filière aloe au Kenya.

Les petits producteurs sont dépendants du marché. Les facteurs qui influencent le fonctionnement des marchés, notamment l'accès à l'information, les institutions du marché, les liens d'affaires et les règles commerciales, ont une forte influence sur les revenus des petits producteurs. En l'absence de prise en compte de ces facteurs, les bénéfices de la croissance économique, des nouvelles technologies et de l'amélioration de l'infrastructure risquent de laisser les pauvres sur la touche.

Étonnamment, peu d'attention est portée d'une manière générale aux systèmes de marché et à leur rôle dans la réduction de la pauvreté dans le cadre de la conceptualisation et de l'application des cadres de subsistance, ou dans les champs professionnels, tels que la recherche agricole, qui visent à promouvoir le développement rural. L'un des objectifs de cet article est de contribuer à combler cette lacune.

De nombreuses initiatives de développement du secteur privé ont cherché à renforcer les liens d'affaires au sein de filières¹ spécifiques, ou de développer la grande variété de marchés de services aux entreprises qui appuient le fonctionnement de la filière. Plus récemment, l'attention s'est déplacée vers l'environnement des affaires plus large, couvrant les institutions, les règles et pratiques des gouvernements, les concurrents et la société dans son ensemble.

LA CARTE DU MARCHÉ

L'expérience de Practical Action² auprès des producteurs ruraux a mené ses membres à intégrer ces trois dimensions dans un cadre unique – baptisé « carte du marché » – qui décrit l'ensemble du système de marché pour une filière donnée (voir figure page suivante).

La carte de marché sert deux objectifs : elle sert de cadre pour la conceptualisation de l'environnement commercial et institutionnel dans lequel opèrent les producteurs ruraux, et elle sert d'outil pratique pour les facilitateurs du marché pour développer leur connaissance, la représenter visuellement et la communiquer de manière synthétique aux différents acteurs impliqués. Elle joue donc un rôle important pour favoriser la connaissance du marché, autrement dit une meilleure compréhension des institutions, des compétences et des relations nécessaires aux systèmes de marché pour travailler avec les producteurs pauvres.

¹ La filière est un concept central de cet article ; elle se réfère à l'ensemble des acteurs économiques qui fabriquent ou négocient un produit tout au long de sa progression du producteur primaire au consommateur final, c'est-à-dire les paysans, les producteurs, les fournisseurs d'intrants, les transformateurs, les négociants, les grossistes et les détaillants.

² Practical Action était connu jusqu'en 2005 sous le nom de ITDG, Intermediate Technology Development Group.

La composante centrale cartographie la **filière** et ses principaux concurrents. Cela favorise la prise de conscience, de la part des utilisateurs de la carte, des pressions concurrentielles, des fonctions et processus nécessaires le long de la filière pour accéder à des marchés plus fiables ou plus lucratifs et pour produire des bénéfices mutuels en améliorant l'« efficacité systémique » de la filière.

La deuxième composante cartographie l'**environnement des affaires**. Cela permet aux utilisateurs de comprendre les tendances qui affectent l'ensemble de la filière et d'identifier les jeux de pouvoir et d'intérêt qui sont moteurs du changement. Cette connaissance peut aider à déterminer les opportunités d'action politique et de lobbying.

La troisième composante cartographie les **services aux entreprises** qui appuient, ou sont nécessaires pour appuyer, le fonctionnement global de la filière. Cela implique d'identifier les besoins particuliers en services et les utilisateurs de ces services à l'intérieur de la filière, de manière préliminaire aux formes classiques d'étude de marché des SAE.

Lors des premières expériences de Practical Action en tant que facilitateur, le processus de construction et d'élaboration de la carte du marché avec les producteurs et les autres participants à la filière s'est avéré une intervention riche en soi : conduisant à l'amélioration des liens entre les acteurs de la filière et préparant le terrain pour l'introduction d'innovations dans les produits, les processus et l'accès au marché. Au cours des deux dernières années, ce processus a mené à l'émergence d'une approche participative du développement de filière au cœur de laquelle se trouvait la cartographie de marché.

APPROCHE PARTICIPATIVE DU DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRE

Fondamentalement, les approches participatives contribuent à rendre la cartographie du marché plus fiable et plus représentative de l'ensemble des connaissances. Mais il y a plus important encore : s'il est bien mené, le processus de participation suscite l'intérêt et construit

2. Environnement des affaires

Infrastructure et politiques, institutions et processus qui **influencent** sur le système de marché.

1. Acteurs de la filière et liens d'affaires

Chaîne des acteurs économiques qui **agissent** sur un produit depuis les producteurs primaires jusqu'aux consommateurs.

3. Prestataires de services

Services aux entreprises et services de vulgarisation qui **appuient** le fonctionnement de la filière.

la confiance. À terme, il peut faciliter la collaboration nécessaire à l'amélioration des liens et de l'efficacité à l'intérieur de la filière, à l'efficacité du lobbying sur les questions d'environnement des affaires et à la coordination des activités de nombreux petits producteurs. Il n'existe pas de recette universelle en matière d'approche participative. Cependant, un certain nombre de points apparaissent comme des composantes importantes pour le succès du changement. Parmi ceux-ci figurent :

- la cartographie préliminaire du marché ;
- les points d'accroche (attractivité pour les acteurs de la filière) ;
- les groupements centrés sur les opportunités de marché ;
- les forums d'intérêts ;
- les ateliers participatifs d'analyse de la filière ;
- la traduction de l'analyse en action.

Cartographie préliminaire du marché

La « cartographie préliminaire » sert à établir un cadre pouvant être utilisé comme une structure pour l'information existante et pour les observations futures de la part d'autres sources et participants. C'est à ce niveau que peuvent être intégrés les résultats d'études plus larges, telles que des études sous-sectorielles, et que des décisions stratégiques peuvent être prises (par exemple, s'impliquer ou non dans une filière donnée). Un aspect important à ce stade est l'établissement de mécanismes permettant de travailler avec les acteurs de la filière et de gérer les attentes immédiates des parties prenantes.

Les points d'accroche

Il s'agit des questions ou propositions d'intervention concrètes susceptibles de susciter l'intérêt initial des acteurs impliqués dans la filière. La carte préliminaire du marché peut aider les facilitateurs à identifier des questions très spécifiques d'intérêt mutuel et à les traduire en propositions concrètes qui vont attirer les acteurs dans le processus. Idéalement, l'« offre » doit être réalisable et directement liée aux questions spécifiques de la filière.

Groupements de producteurs fondés sur les opportunités du marché

L'une des causes les plus courantes du niveau élevé des coûts de transaction et d'autres inefficiences de la filière est le manque de confiance et la mauvaise compréhension entre les acteurs. Ceux-ci reflètent très souvent les déséquilibres de pouvoir, perçus ou réels, du fait que les structures de gouvernance des filières impliquant de petits paysans ou d'autres micro-entrepreneurs ruraux tendent à être dominées par les acheteurs. Il n'est donc pas surprenant que les petits producteurs craignent que les processus participatifs soient dominés ou biaisés en leur défaveur.

Les groupes construits autour des opportunités du marché offrent un moyen d'informer les producteurs et de gagner leur confiance, en leur donnant le pouvoir de participer sur une base plus équitable à la fois aux ateliers participatifs d'analyse de la filière et à la négociation des accords consécutifs éventuels.

Ces groupes sont également essentiels pour renforcer la connaissance du mar-

ché au sein des producteurs en créant davantage d'opportunités de partage et d'acquisition de savoirs sur le système de marché dans lequel ils opèrent. Ils se distinguent en cela des groupes de producteurs classiques dans lesquels la dimension de marché manque souvent.

Forums d'intérêts

Parfois, les améliorations significatives de la performance de la filière exigent des changements de l'environnement des affaires, de l'infrastructure ou de l'accessibilité des services pour les acteurs de la filière. Il peut être nécessaire pour un facilitateur de cibler les décideurs politiques aux niveaux local, national, voire international.

La formation de « forums d'intérêts » est une stratégie importante pour engager les acteurs et les institutions qui, bien que situés en dehors de la filière, ont une influence sur l'environnement des affaires. Beaucoup de ces parties prenantes constituent d'importantes sources d'information, par exemple les institutions de recherche ou départements gouvernementaux, qui peuvent valider ou mettre en question les perspectives des acteurs du marché.

Ateliers participatifs d'analyse de la filière (PMCA, Participatory Market Chain Approach)

Ces ateliers sont une étape essentielle de l'opérationnalisation de la carte du marché. Ils permettent de réunir les divers acteurs de la filière, de stimuler l'intérêt, de renforcer la confiance et de faciliter la collaboration. Habituellement, l'atelier amène les participants à réfléchir à partir de l'exercice de cartographie préliminaire et à s'en servir pour établir ensemble un cadre commun pour l'action.

Il est parfois important de minimiser la visibilité de l'agence de facilitation, en particulier lorsqu'il s'agit d'une ONG dont l'implication risque de susciter des attentes non souhaitables. Une stratégie peut consister à mettre sur le devant de la scène une organisation d'acteurs (par exemple une fédération d'exportateurs). Il faut cependant prendre garde à minimiser toute perception de biais commer-

cial. Une alternative consiste à exploiter une agence gouvernementale ayant pour mandat de promouvoir certains secteurs. Dans ce cas, le facilitateur doit être conscient des éventuels biais politiques.

Traduction de l'analyse en action

L'un des principaux enseignements de l'expérience de Practical Action jusqu'ici est que l'aspect pragmatique et itératif de la facilitation est essentiel. Il n'existe pas de recette toute faite pour cette approche et ses différentes composantes doivent chacune être prioritaire à différents moments. Par exemple, il peut être pertinent d'identifier et traiter les difficultés les moins contraignantes en premier, pour contribuer à bâtir la confiance, même s'il ne s'agit pas des questions les plus importantes pour la filière.

Lorsqu'ils sont fructueux, les ateliers peuvent devenir un outil pratique pour améliorer la coordination et stimuler l'innovation. Ils peuvent contribuer à faire prendre conscience aux acteurs plus puissants des questions susceptibles d'avoir un impact négatif sur les acteurs plus faibles et de s'engager pour trouver des solutions. Cette contribution est particulièrement importante lorsque l'influence de ces acteurs est nécessaire pour améliorer des politiques ou des pratiques qui nuisent aux petits producteurs ayant peu de pouvoir.

Les ateliers PMCA peuvent également aider à diagnostiquer des problèmes concernant l'accès à des services spécifiques : continuer à produire une information fiable sur le profil de la demande, en particulier pour les services intégrés moins visibles.

IMPLICATIONS POUR LES OPÉRATEURS

Le développement de filière implique une réflexion systémique. L'interaction entre différents acteurs, services et composantes de l'environnement des affaires au sein d'une filière donnée détermine sa performance globale. Les facilitateurs ont pour rôle de réfléchir au-delà des déli-

mitations (services, fourniture d'intrants, infrastructures, réglementations) qui ont historiquement compartimenté les programmes de développement rural.

Les opérateurs devraient ainsi parvenir à une réponse plus nuancée, cohérente et coordonnée aux opportunités de croissance en faveur des pauvres.

Comme de nombreuses organisations centrées sur la lutte contre la pauvreté, Practical Action a eu tendance à sous-traiter l'analyse de marché et les aspects plus commerciaux de la planification et de la mise en œuvre de projet. Son expérience suggère qu'il vaut mieux éviter cette externalisation, à moins que des partenariats à long terme puissent être établis avec des consultants expérimentés. Les programmes de développement de filière bénéficient du type de compétences en participation ou en facilitation de nombreux opérateurs de développement communautaire. Contrairement aux consultants à court terme habitués à solutionner des problèmes au nom de leurs clients, ces opérateurs sont plus familiers de l'idée que les participants peuvent développer eux-mêmes solutions et innovations.

Plus globalement, au sein de Practical Action, l'approche de cartographie du marché a eu une influence significative sur la planification stratégique – principalement en apportant un langage commun et un ensemble de concepts à partir desquels développer des objectifs internationaux cohérents. L'opérationnalisation de ces concepts au niveau des programmes pays a nécessité de nouvelles façons de travailler lors des phases de conception et de mise en œuvre de projet et la construction de nouvelles compétences. ■

Pour en savoir plus

- > Albu M., Griffith A., **Mapping the market : a framework for rural enterprise development policy and practice**, Practical Action, Markets and Livelihoods Programme, juin 2005, <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/465/Mapping%20the%20Market%20%20Albu%20%20Griffith%202005.pdf>