



Organisation
internationale
du Travail

► Concevoir et mettre en œuvre des interventions axées sur le marché dans les contextes de déplacement forcé

Petit guide sur l'approche des systèmes de marché inclusifs (AIMS) pour les réfugiés et les communautés d'accueil de l'OIT



Traduction vers le Français financée par



FONDS POUR LA
CONSOLIDATION DE
LA PAIX



Bureau de la Population,
des Réfugiés et des
Migrations (BPRM)

Concevoir et mettre en œuvre des interventions axées sur le marché dans les contextes de déplacement forcés

Adriana Sierra Leal et Nicholas Hudson

Janvier 2024



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Cet ouvrage est soumis à une licence Creative Commons Attribution 4.0 International. Les conditions applicables à cette licence sont présentées à l'adresse suivante: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>. L'utilisateur est autorisé à réutiliser et à partager (copier et redistribuer) l'ouvrage original ou à l'adapter (le remanier, le transformer ou s'en servir pour créer un nouveau produit) conformément aux termes de ladite licence. L'utilisateur doit clairement indiquer que l'OIT est la source de l'ouvrage et faire état de toute modification apportée au contenu original. L'utilisation de l'emblème, du nom et du logo de l'OIT n'est pas autorisée dans le cadre de traductions, d'adaptations ou d'autres œuvres dérivées.

Citation – L'utilisateur doit faire état de toute modification apportée à cet ouvrage. L'ouvrage doit être cité comme suit: [OIT, *Concevoir et mettre en œuvre des interventions axées sur le marché dans les contextes de déplacement forcés*, Genève: Bureau international du Travail, 2024. © OIT.]

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une traduction d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette traduction n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une adaptation d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette adaptation n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une adaptation officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette adaptation, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Œuvres de tiers – La licence Creative Commons ne s'applique pas aux œuvres incluses dans cette publication qui ne relèvent pas du droit d'auteur de l'OIT. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires auprès du détenteur des droits et sera tenu pour seul responsable en cas de violation alléguée.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties seront liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée à l'unité des Publications de l'OIT (Droits et licences) à l'adresse rights@ilo.org. Des informations concernant les publications et les produits numériques de l'OIT peuvent être consultées à cette adresse: www.ilo.org/publns.

ISBN : 9789220408230 (pdf Web)

Également disponible en Anglais: *Designing and Implementing market-led interventions in forced displacement settings*, ISBN 978-92-2-040465-2

Les désignations utilisées dans les publications et bases de données de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tout pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières ou limites.

Les opinions et vues exprimées dans la présente publication sont propres à son ou ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions, les vues ou la politique de l'OIT.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Contenus

Pourquoi des interventions axées sur le marché ?	5
Étape 1 - Élaborer une vision du marché	11
Étape 2 - Trouver les bons partenaires	15
Étape 3 - Favoriser des modèles de fonctionnement pérennes	18
Conclusion	21

Remerciements

Ce guide a été rédigé par Adriana Sierra Leal et Nicholas Hudson, et a bénéficié des conseils et contributions de Nadja Nutz, Elisa Mandelli, Luana Ayala et Merten Sievers.

Nous remercions particulièrement les collègues des différentes équipes de l'OIT qui mettent en œuvre des projets AIMS sur le terrain de nous avoir communiqué les résultats et les enseignements retenus de leurs interventions. Leurs apports et leurs observations ont grandement contribué au contenu de ce guide. Parmi ces personnes figurent, entre autres : Stephen Opio et Grace Rwomushana pour le programme PERSPECTIVES de l'OIT en Ouganda ; Luana Ayala pour le projet AIMS mis en œuvre conjointement par l'OIT et le HCR au Népal ; Tonderai Manoto pour le projet Road to Job de l'OIT en Afghanistan ; Evans Lwanga, Fatima Elsanousi Sirelkhatim et Fernando Martinez Cure pour le programme PERSPECTIVES de l'OIT au Soudan.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux praticiens et aux équipes qui participent à des projets de développement induit par le marché dans des contextes de déplacement forcé, et en particulier aux personnes qui s'efforcent d'appliquer [l'approche des systèmes de marché inclusifs \(AIMS\)](#) de l'OIT. L'approche AIMS (pour Approach to Inclusive Market Systems) est une adaptation de la démarche de développement des systèmes de marché aux contextes de déplacement forcé. Elle nécessite par conséquent l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies conçues pour chaque contexte particulier sur la base d'une analyse approfondie des systèmes de marché. Or, les contextes de déplacement forcé sont souvent caractérisés par des marchés fragiles ou restreints, auxquels peuvent venir s'ajouter toute une série d'obstacles qui compliquent particulièrement la mise en œuvre d'une démarche viable axée sur le marché.

Dans tout projet, le passage de l'analyse à l'action est un moment critique qui peut déterminer si le temps et les ressources que l'on a consacrés à l'évaluation des systèmes de marché se traduisent véritablement par des interventions qui vont engendrer des changements durables et systémiques. Cette note a pour but de guider les équipes durant cette phase importante d'un projet, en donnant des conseils pratiques pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies AIMS sur mesure fondées sur les résultats d'une analyse des systèmes de marché. À cet égard, il complète et s'appuie sur les indications fournies dans le [Guide des interventions d'appui aux moyens de subsistance axées sur le marché en faveur des réfugiés](#) publié par l'OIT et le HCR en 2017, qui présente essentiellement des méthodes pour effectuer une analyse des systèmes de marché dans un contexte de déplacement forcé.

► Pourquoi des interventions axées sur le marché ?

On estime à 114 millions le nombre total de personnes déplacées de force aujourd'hui dans le monde. De manière générale, les possibilités qui s'offrent à ces personnes pour assurer leur subsistance sont limitées. En effet, malgré certains progrès visibles, le rythme et l'ampleur des déplacements forcés sont tels que les solutions mises en place pour les personnes concernées – réfugiés, populations déplacées à l'intérieur d'un pays, communautés d'accueil – n'arrivent pas à suivre. On estime en outre qu'en 2022, 67 % des personnes réfugiées dans le monde se trouvaient dans une situation d'exil prolongée, c'est-à-dire en exil dans un pays à revenu faible ou intermédiaire depuis au moins cinq années consécutives. Parallèlement, nombre de communautés qui accueillent des personnes déplacées de force sont elles-mêmes confrontées à des problèmes similaires d'accès aux services essentiels et aux possibilités d'emploi.

Compte tenu de l'ampleur et du caractère prolongé des situations de déplacement, les acteurs du développement et de l'aide humanitaire reconnaissent de plus en plus la nécessité de trouver des solutions plus pérennes pour les populations déplacées de force et les communautés qui accueillent ces personnes. Des interventions basées sur la demande existante de main-d'œuvre, de produits et de services, et qui tiennent compte des systèmes de marché auxquels prennent part à la fois les personnes déplacées de force et les communautés d'accueil, peuvent déboucher sur des solutions véritablement pérennes. Cela est confirmé par une étude sur l'économie des pays accueillant des réfugiés, qui arrive à la conclusion suivante : « Les interventions visant à offrir durablement aux personnes réfugiées les moyens

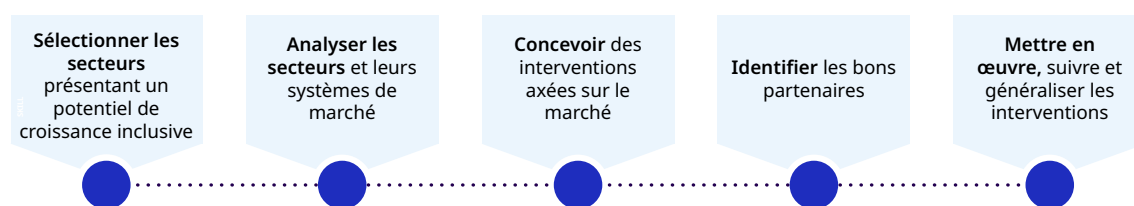
d'assurer leur subsistance doivent s'appuyer sur une compréhension solide et approfondie des marchés existants et des secteurs du privé dans lesquels ces personnes gagnent leur vie » (Betts et coll., 2014).

En 2013, l'Unité des petites et moyennes entreprises du BIT et l'Unité des moyens de subsistance du HCR ont uni leurs forces pour promouvoir et mettre en œuvre des interventions visant à offrir aux personnes déplacées de force des moyens d'existence pérennes dans une démarche systémique axée sur le marché. De ce partenariat est née « l'approche des systèmes de marché inclusifs (*Approach to Inclusive Market Systems* en anglais) pour les réfugiés et les communautés d'accueil ». L'approche AIMS applique les principes de la démarche M4P (Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres) aux situations de déplacement forcé, le but ultime étant de contribuer à la création d'emplois décents pour les personnes réfugiées et les membres des communautés d'accueil.

Deux conditions doivent impérativement être remplies pour que chaque personne puisse gagner sa vie de façon pérenne - c'est le postulat de base qui sous-tend l'approche AIMS :

1. Le marché doit offrir des possibilités de travail, que ce soit dans le cadre d'une activité indépendante si un bien ou un service particulier est demandé, ou d'un emploi salarié si des employeurs cherchent à embaucher.
2. Les individus doivent posséder les aptitudes et compétences nécessaires s'ils veulent profiter des possibilités offertes par le marché.

► Figure 1. Les étapes de l'approche AIMS

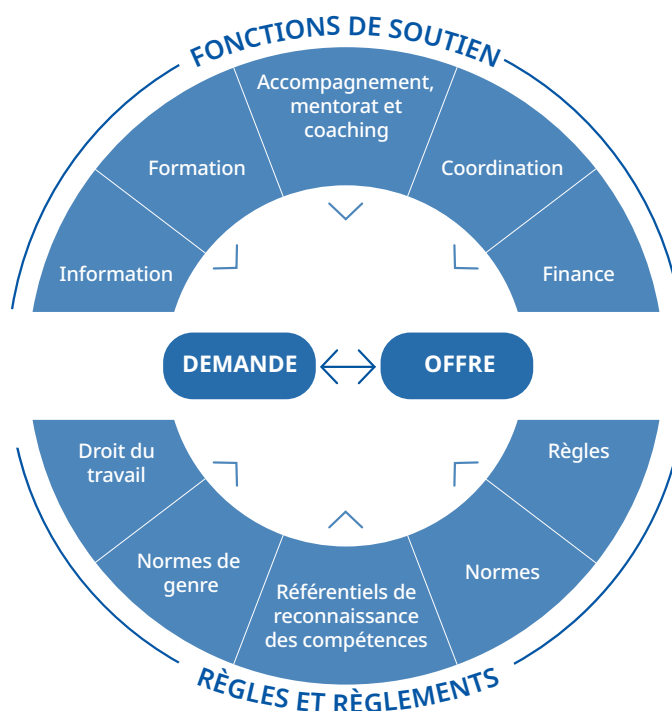


► **Encadré 1. Qu'est-ce qu'un système de marché ?**

Un **système de marché** se compose, d'une part, de la fonction de base du marché concerné, et d'autre part, de fonctions d'appui et de règles et règlements, comme le montre la figure 2. La fonction de base, c'est-à-dire le marché lui-même, est un mécanisme par lequel des acheteurs et des vendeurs échangent des biens et/ou des services. Les fonctions d'appui correspondent à tout ce dont une personne a besoin pour faire partie de ce marché. Parmi ces fonctions figurent, entre autres, les services d'information sur les marchés, de formation, de coaching et de financement. Les règles et règlements influent sur le fonctionnement des marchés. Elles comprennent des règles formelles et informelles et englobent également les normes sociales et culturelles en vigueur.

Une **analyse des systèmes de marché** consiste à cartographier les acteurs qui remplissent les différentes fonctions du système et à comprendre, d'une part, **comment** fonctionne un système de marché, et d'autre part, **pourquoi** un système est performant ou non.

► **Figure 2. Schématisation d'un système de marché**



En ce sens, les interventions AIMS travaillent à la fois sur l'offre et sur la demande de main-d'œuvre pour remédier aux causes profondes des obstacles et tirer parti des opportunités existantes. Ces interventions adoptent une approche fondée sur les systèmes de marché pour développer les secteurs et les chaînes de valeur concernés □ une approche centrée sur l'inclusion et qui vise à améliorer à la fois la quantité et la qualité des emplois disponibles pour les personnes déplacées de force et les communautés qui les accueillent. La méthode commence par la sélection des secteurs présentant

un potentiel de croissance inclusive et de création d'emplois pour les réfugiés et les communautés d'accueil. Vient ensuite la phase d'analyse des secteurs sélectionnés et de leurs systèmes de marché. Sur la base de cette analyse, des praticiens conçoivent, mettent en œuvre puis généralisent des interventions axées sur le marché.

Si les démarches axées sur le marché ont la capacité de remédier à des problèmes systémiques et de créer des solutions pérennes, leur mise en œuvre requiert toutefois de sortir des approches classiques du développement pour adopter une

nouvelle méthode de travail. Par conséquent, le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi d'interventions axées sur le marché peut s'avérer ardu. **Ce guide présente certaines grandes étapes et quelques grands principes à prendre en considération lors de la conception et de la mise en œuvre d'interventions dans des contextes de déplacement forcé.** La section d'introduction donne un aperçu du type d'interventions favorisées par l'approche AIMS et aborde la différence entre assistance directe et facilitation de marché. La phase de conception et de mise en œuvre est ensuite présentée. L'étape 1 contient des indications sur la façon d'élaborer une vision du marché. L'étape 2 porte sur la manière d'identifier et d'entrer en contact avec des partenaires - c'est-à-dire des acteurs du marché local - pour concevoir et mettre en œuvre des interventions en collaboration. L'étape 3 présente des conseils pour faciliter des modèles de fonctionnement viables, c'est-à-dire des situations « gagnant-gagnant ».

Types d'interventions axées sur le marché

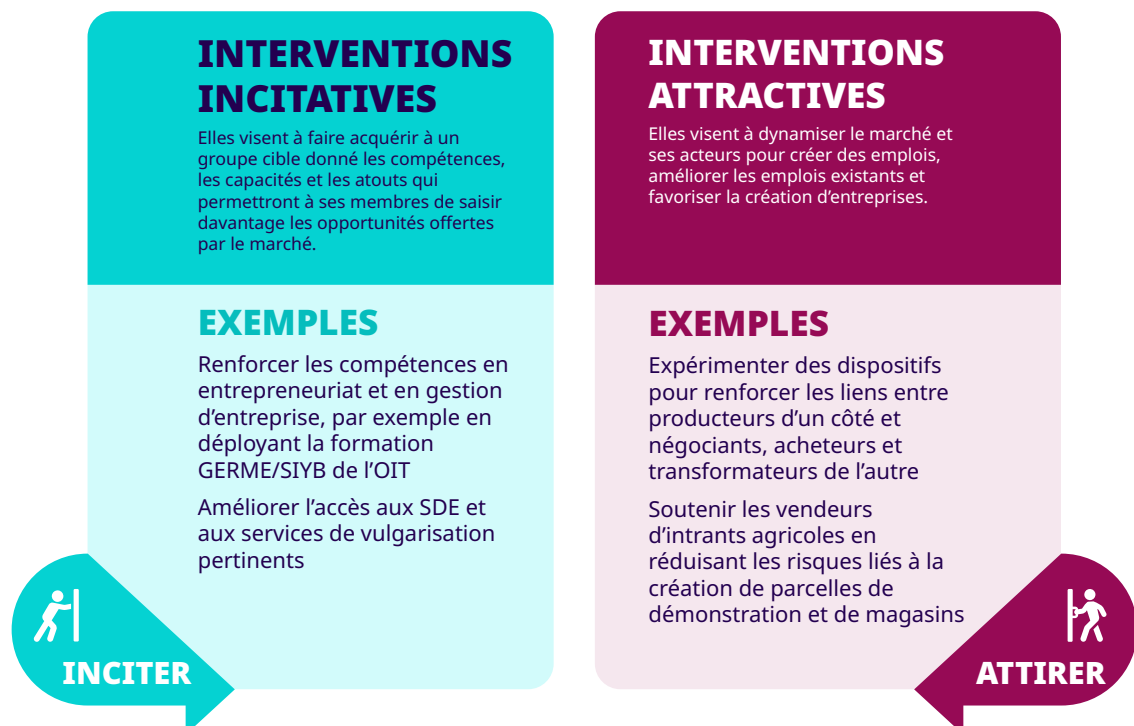
Compte tenu du postulat de base qui sous-tend l'approche AIMS, deux types d'interventions

complémentaires sont envisagés : les **interventions incitatives** et les **interventions attractives**.

Les **interventions incitatives** sont des interventions qui visent à doter les personnes déplacées de force et les membres de la communauté d'accueil des compétences, des capacités et des atouts nécessaires, tandis que les **interventions attractives** ont pour but de connecter ces groupes aux marchés et d'augmenter la quantité et la qualité des débouchés disponibles.

Pour renforcer l'employabilité et les compétences des groupes cibles, les **interventions incitatives** peuvent prendre des formes diverses, et notamment les suivantes : renforcement des compétences - techniques, en gestion d'entreprise, interpersonnelles -, partage d'informations sur les marchés, facilitation de l'accès aux actifs ou aux mécanismes d'épargne. De nombreux outils de formation de l'OIT - Créez et gérez mieux votre entreprise (GERME/SIYB), GET Ahead (Aller de l'avant) pour les femmes dans l'entreprise, Éducation financière, My.Coop - peuvent être d'un grand intérêt lorsqu'ils sont adaptés aux contextes de déplacement forcé. En effet, parmi les interventions incitatives courantes figurent des activités comme le renforcement des compétences financières, l'accompagnement d'entreprises ou le renforcement

► Figure 3. Push and Pull Interventions



► **Encadré 2. Interventions incitatives et attractives mises en œuvre pour développer la chaîne de valeur du sésame dans la sous-région du Nil-Occidental en Ouganda**

À la suite d'une évaluation AIMS des chaînes de valeur du manioc et du sésame effectuée dans les districts d'Arua, de Terego et de Madi-Okollo de la sous-région du Nil-Occidental en Ouganda, les interventions incitatives et attractives suivantes ont été mises au point pour venir en aide aux personnes réfugiées et aux communautés d'accueil.

Interventions attractives

Faciliter la mise en relation avec le marché et l'accès aux intrants. Le projet a permis de renforcer les relations entre réfugiés, agriculteurs de la communauté d'accueil et acheteurs. Les agriculteurs ont ainsi pu obtenir les intrants nécessaires et bénéficier d'une formation et de conseils en échange de volumes de production garantis, ce qui leur a permis d'obtenir de meilleurs prix pour leurs récoltes et d'accéder à des marchés stables.

Interventions incitatives

Renforcer les compétences en gestion d'entreprise. L'OIT a renforcé la capacité des prestataires locaux de services aux entreprises à dispenser son programme de formation à l'entrepreneuriat « Créez et gérez mieux votre entreprise (GERME/SIYB) » ainsi que son programme axé sur l'entrepreneuriat féminin « GET Ahead (Aller de l'avant) pour les femmes dans l'entreprise » afin d'améliorer durablement les compétences en gestion d'entreprise et en entrepreneuriat des personnes réfugiées et des membres des communautés d'accueil. Par ailleurs, le module de formation de l'OIT sur l'éducation financière a été proposé au groupe cible afin que ses membres puissent devenir des consommateurs informés de produits et services financiers.

Pour plus d'informations sur ces interventions et sur le programme dans le cadre duquel elles ont été mises en œuvre, vous pouvez consulter la page web du programme [PERSPECTIVES](#) de l'OIT en Ouganda (en anglais) et regarder la [vidéo](#) sur les résultats de l'initiative AIMS mise en œuvre dans le cadre de ce programme (en anglais).

de compétences techniques propres à un secteur. Le type d'interventions incitatives mises en œuvre dépend des besoins du groupe cible pour ce qui est de sa capacité à accéder aux possibilités d'emploi salarié ou de travail indépendant.

Contrairement aux interventions incitatives, qui sont majoritairement axées sur les compétences des groupes cibles, les **interventions attractives** ont pour but de développer des secteurs en vue de créer des possibilités d'emploi en générant une demande accrue de produits et de services. En général, les interventions attractives nécessiteront de collaborer avec les acteurs du marché pour accroître leur productivité, de renforcer et de consolider les liens avec d'autres acteurs clés (producteurs et collecteurs, par exemple), et de mettre en place des modèles de fonctionnement plus inclusifs de sorte que les personnes déplacées de force et les communautés d'accueil puissent bénéficier de débouchés générateurs de revenus, que ce soit dans le cadre d'une activité indépendante ou d'un emploi salarié.

Même si l'angle de travail ainsi que les acteurs publics et privés concernés diffèrent d'une intervention à l'autre, les interventions mises en œuvre doivent néanmoins être liées entre elles et complémentaires l'une de l'autre. Cela permet d'obtenir la démarche globale qui est à la base de l'approche AIMS - une approche axée non seulement sur les

besoins et les enjeux de protection des groupes cibles, mais aussi sur les réalités et les tendances du marché local. **Il est généralement recommandé de définir d'abord les interventions attractives en fonction des possibilités concrètes qu'offre le marché (c. à d. définir les actions à mettre en œuvre pour créer des emplois nombreux et de meilleure qualité dans les secteurs à fort potentiel), et de déterminer ensuite les interventions incitatives dont a besoin le groupe cible (c. à d. déterminer les capacités, les atouts et les compétences qui manquent au groupe cible pour que ses membres puissent bénéficier de ces nouvelles possibilités d'emploi).**

Les différentes interventions - incitatives et attractives - sont mises en œuvre dans le cadre d'un processus de **facilitation de marché**, ce qui signifie que l'organisation d'exécution endosse le rôle de **facilitateur de marché** et ne fournit aucun bien ou service directement. Dans les approches traditionnelles de l'aide aux moyens d'existence des réfugiés, il s'agit souvent de fournir directement divers biens et services aux personnes dans le besoin. Par exemple, si la productivité des agriculteurs réfugiés est faible parce que ceux-ci ont du mal à accéder à des semences de qualité, on fournira alors gratuitement des semences et des intrants directement aux agriculteurs concernés. Or, des interventions comme celles-ci comportent des risques. Elles peuvent notamment fausser le

marché local, par exemple en dissuadant de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché des semences ou en nuisant aux fournisseurs d'intrants qui se retrouvent à devoir concurrencer les intrants gratuits ou subventionnés fournis aux agriculteurs dans le cadre du projet. Le caractère pérenne de ces approches est un autre problème, dans la mesure où les agriculteurs risquent de ne plus avoir accès à des semences de qualité une fois le projet arrivé à son terme.

Avec l'approche AIMS, en revanche, les interventions directes de ce type sont évitées autant que possible. L'équipe d'un projet AIMS cherchera plutôt à savoir pourquoi les réfugiés peinent à se procurer des semences de qualité, puis imaginera des interventions sur mesure avec les acteurs du marché pour s'attaquer à la cause profonde de cette situation. Il se peut, par exemple, que cela soit dû au fait que les fournisseurs d'intrants ne vendent pas de semences dans les régions qui accueillent des réfugiés, car ils n'ont pas selon eux d'intérêt commercial à le faire. L'organisation chargée de mettre en œuvre le projet travaillera donc avec les fournisseurs d'intrants pour mettre

en place et tester des modèles permettant de livrer des semences jusque dans les régions concernées. Si, en revanche, les réfugiés n'achètent pas de semences à haut rendement parce qu'ils ne savent pas où s'en procurer ou parce qu'ils en ignorent les avantages, l'organisation d'exécution travaillera avec des acteurs locaux pour améliorer l'accès à ces informations essentielles. On pourra notamment, en collaboration avec des acteurs agricoles locaux, mener des campagnes de sensibilisation ou créer des parcelles de démonstration pour mettre en avant les gains de productivité engendrés par l'utilisation de variétés à haut rendement. Dans les deux cas, l'organisation d'exécution aura joué le rôle de facilitateur de marché pour lever un obstacle majeur dans la partie production du système de marché.

Quelle est la différence fondamentale entre ces deux approches ? Dans le premier scénario-assistance directe -, l'organisation chargée de la mise en œuvre a résolu le problème d'accès à des semences de qualité pour un certain nombre d'agriculteurs dans le laps de temps d'un projet particulier ou d'une intervention spécifique.

► **Figure 4. Les interventions induites par le marché par opposition à l'assistance directe**

Assistance directe	Interventions induites par le marché
► Quel est le problème avec le système et comment le projet peut-il contribuer à le résoudre ? ► Comment le projet peut-il aider directement le groupe cible ?	► Demander pourquoi les acteurs du marché n'ont pas déjà résolu le problème. Quel rôle temporaire de catalyseur le projet peut-il jouer pour inciter les acteurs du marché à résoudre les problèmes de leur secteur d'une manière qui profite également à notre groupe cible ?
► Le projet offre un service au lieu de travailler avec des organisations ou des acteurs existants (p. ex. l'équipe du projet forme directement les bénéficiaires).	► Demander qui sont les acteurs déjà présents dans le système qui ont les capacités et la volonté d'améliorer le fonctionnement du système pour tout le monde.
► L'équipe du projet décide de tout concernant les interventions et pourra éventuellement les mettre en œuvre directement et sans le concours d'autres acteurs.	► Les interventions et les modèles de fonctionnement sont élaborés pour et avec les acteurs du marché, et leur mise en œuvre est dirigée par des acteurs locaux (le projet doit rester extérieur au système).
► Les interventions sont entièrement subventionnées par le projet.	► Le projet facilite les interventions axées sur le marché qui coïncident avec les motivations commerciales (ou la mission) des acteurs.
► Les retombées des interventions se limitent au groupe cible et l'assistance s'arrête lorsque le projet arrive à son terme (ou lorsque le budget est épuisé).	► Les interventions qui ont produit de bons résultats sont intégrées dans les modèles de fonctionnement/comportements des acteurs du marché et perdurent une fois le projet terminé.

Autrement dit, seuls les agriculteurs qui ont reçu des semences gratuites ont la possibilité de gagner en productivité pendant un certain nombre de saisons. Les agriculteurs qui ne font pas partie des bénéficiaires sélectionnés n'ont pas eu accès à des semences de qualité leur permettant d'augmenter leur productivité. De plus, une fois le projet terminé, il est probable que même les agriculteurs qui ont bénéficié de subventions ou de semences gratuites ne pourront plus se procurer ces semences. Par ailleurs, une telle approche peut également avoir des effets négatifs involontaires pour les acteurs privés du système de marché, car elle risque d'obliger des entreprises commerciales qui proposent ces biens ou ces services à déménager. Dans le deuxième scénario - facilitation de marché -, un problème systémique particulier est réglé en collaboration avec des acteurs du marché local. Même une fois le projet

terminé, les nouveaux modèles de fonctionnement mis en place - qu'il s'agisse de faire parvenir des semences aux agriculteurs ou de diffuser des informations - vont perdurer. Un grand nombre d'agriculteurs continueront ainsi d'accéder à des semences de qualité et aux informations nécessaires pour utiliser ces variétés à haut rendement. Par ailleurs, des modèles qui ont fait la preuve de leur efficacité pourront être reproduits et généralisés par les acteurs du marché, accélérant ainsi un changement de plus grande ampleur dans l'ensemble du système - un changement qui profitera à davantage de personnes, par exemple grâce aux emplois supplémentaires créés dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Une démarche axée sur le marché donnera ainsi la possibilité aux acteurs du système d'élaborer leurs propres solutions orientées vers l'entreprise, créant de ce fait un changement systémique pérenne.

► **Encadré 3. Assistance directe ou facilitation de marché : pour quelle solution opter dans un contexte de déplacement forcé ?**

Dans les contextes de déplacement forcé, livrer directement de la nourriture, des abris, des médicaments et d'autres produits de première nécessité permet de sauver des vies et de subvenir aux besoins immédiats des personnes concernées. Lorsque l'on souhaite mettre en place une démarche axée sur le marché dans ces situations, il est impératif de prendre en compte quatre réalités interdépendantes :

1. **Les besoins fondamentaux de nombreuses personnes ne sont pas satisfaits.** Dans de nombreuses situations de déplacement forcé, le besoin de trouver des solutions durables va souvent de pair avec la nécessité d'apporter une aide d'urgence et une assistance humanitaire. Lorsque les réfugiés, les personnes déplacées ou les communautés d'accueil se trouvent dans une situation de pauvreté ou de fragilité extrême, il sera peut-être nécessaire de hiérarchiser les interventions menées par les acteurs humanitaires, ou de se concentrer d'abord sur des interventions incitatives pour préparer le groupe cible à s'intégrer au marché avant de renforcer le secteur sélectionné avec des interventions attractives. En pareil cas, il pourra être difficile de se passer d'une assistance directe.
2. **L'assistance directe est la méthode de travail prédominante.** Les contextes de déplacement forcé voient souvent affluer une aide d'urgence, même lorsque la situation se prolonge et tend à se stabiliser. Si ce type d'interventions est nécessaire pour répondre à des besoins immédiats, il n'est pas rare que l'aide au développement provoque des distorsions du marché - les acteurs du secteur privé se retrouvant évincés - et crée une dépendance à l'égard d'une aide humanitaire sans fin. Par exemple, le groupe cible pourra ne pas vouloir payer pour certains biens ou services □ des semences, par exemple - s'il en a déjà bénéficié gratuitement dans le cadre d'un programme d'aide. Cela posera un véritable problème à l'équipe d'un projet qui cherche à encourager des situations gagnant-gagnant avec les acteurs du marché qui proposent ces biens ou ces services.
3. **Trouver des partenaires ayant la motivation et les capacités nécessaires peut s'avérer difficile.** Comme les interventions fondées sur le marché reposent sur une collaboration avec des acteurs du marché local, faciliter des interventions peut s'avérer particulièrement difficile dans des contextes de déplacement forcé. Parfois, les acteurs du marché n'ont pas intérêt à passer d'une assistance directe à une démarche systémique. De plus, nombre de contextes de déplacement forcé se caractérisent par des marchés restreints, en particulier là où la mobilité des personnes réfugiées ou déplacées est limitée. Pour une organisation d'exécution, une telle situation réduit le nombre d'acteurs du marché avec lesquels il est possible de travailler. Il se peut, par exemple, que la région ne compte qu'un ou deux gros transformateurs ou fournisseurs d'intrants plus ou moins désireux et/ou capables d'expérimenter un modèle de fonctionnement conçu pour durer. Dans ce cas, l'organisation d'exécution devra éventuellement effectuer un travail important pour renforcer les capacités des partenaires et faire naître chez eux la motivation nécessaire.
4. **Des difficultés et des priorités changeantes.** Les contextes de déplacement forcé sont souvent des contextes fragiles. Parce que la situation évolue en permanence, les difficultés et les priorités jugées importantes □ s'agissant d'interventions humanitaires ou d'aide au développement - peuvent être tout aussi changeantes. Certains événements - reprise d'un conflit, sécheresse, inondations, épidémie, évolution dans la dynamique des déplacements de populations - peuvent faire apparaître de nouveaux besoins et modifier le système de marché. Cela peut amener à réduire le champ ou changer l'orientation d'interventions ou à revoir en profondeur des programmes axés sur le marché, afin que ces interventions et ces programmes conservent leur pertinence et leur utilité dans un contexte évolutif.

► Étape 1 - Élaborer une vision du marché

Une première étape dans la conception d'interventions axées sur le marché consiste à élaborer une **vision du marché**, c'est-à-dire modéliser le rôle possible et souhaitable du marché dans la résolution d'un problème donné. Cette vision est utile pour identifier les acteurs susceptibles de remplir une certaine fonction (c'est-à-dire déterminer le type de produit, de service ou de soutien fourni par un acteur) et pour trouver comment faire en sorte que cette fonction perdure. Si la vision est élaborée principalement par l'organisation d'exécution - souvent en collaboration avec les acteurs du marché -, celle-ci ne doit pas en faire partie dans la mesure où son rôle est de faciliter les changements nécessaires pour concrétiser cette vision.

Tout au long du processus d'analyse des systèmes de marché, deux questions clés peuvent servir de point de départ pour repérer ce qui ne fonctionne pas dans le système et expliquer cette situation. Les réponses à ces questions servant à préciser les fonctions du marché qui doivent être améliorées, les problèmes fondamentaux recensés durant cet exercice deviennent les contraintes sous-jacentes.

1. Quelles sont les causes profondes du dysfonctionnement ou de l'inefficacité du système de

marché ? Autrement dit, pourquoi le marché ne fonctionne-t-il pas pour notre groupe cible actuellement ?

2. Quels sont les principaux obstacles qui empêchent actuellement notre groupe cible d'accéder à de nouvelles ou de meilleures opportunités ?

La notion de pérennité est au fondement de toute démarche systémique axée sur le marché. L'étape suivante consiste donc à identifier les acteurs du marché qui devraient et pourraient idéalement remplir ces fonctions et payer pour celles-ci. Deux questions supplémentaires pourront aider à identifier les acteurs que l'on pourrait intégrer à la vision du marché :

3. Quels sont actuellement les acteurs qui remplissent telle ou telle fonction ou qui fixent telle ou telle règle, et quels sont ceux qui idéalement pourraient le faire à l'avenir (c.-à-d. qui fait quoi) ?
4. Quels sont actuellement les acteurs qui financent telle ou telle fonction ou telle ou telle règle, et quels sont ceux qui idéalement

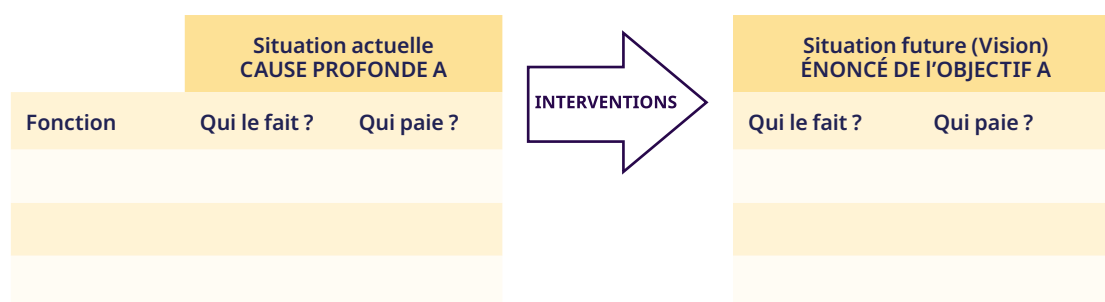


pourraient le faire à l'avenir (c.-à-d. qui paie quoi) ?

Les réponses à ces questions permettent de remplir le tableau du cadre « **Qui le fait ? Qui paie ?** ». Ce cadre permet de confronter la situation actuelle du marché avec ses contraintes à une vision dans laquelle ces contraintes auraient disparu. Le fait de définir une vision du marché au sein du cadre «

Qui le fait ? Qui paie ? » permet, d'une part, à une organisation d'exécution et à ses partenaires de bien cerner ce qu'ils souhaitent obtenir avec leurs interventions, et d'autre part, de préciser les rôles et les responsabilités des acteurs du marché. Un cadre « Qui le fait ? Qui paie ? » peut être élaboré pour chaque obstacle traité et comprend les éléments suivants :

► Figure 5. Le cadre « Qui le fait ? Qui paie ? »



Dans la partie gauche, la situation actuelle du marché est décrite en insistant sur une contrainte et une fonction du marché. Là sont répertoriés à la fois les acteurs qui remplissent une fonction particulière - vente de semences, offre de services de vulgarisation vétérinaire, par exemple - et les acteurs qui paient pour que cette fonction puisse être assurée. Dans la partie droite, c'est la vision future du marché qui est décrite en précisant les acteurs du marché qui devraient et pourraient remplir la fonction concernée, ainsi que les acteurs

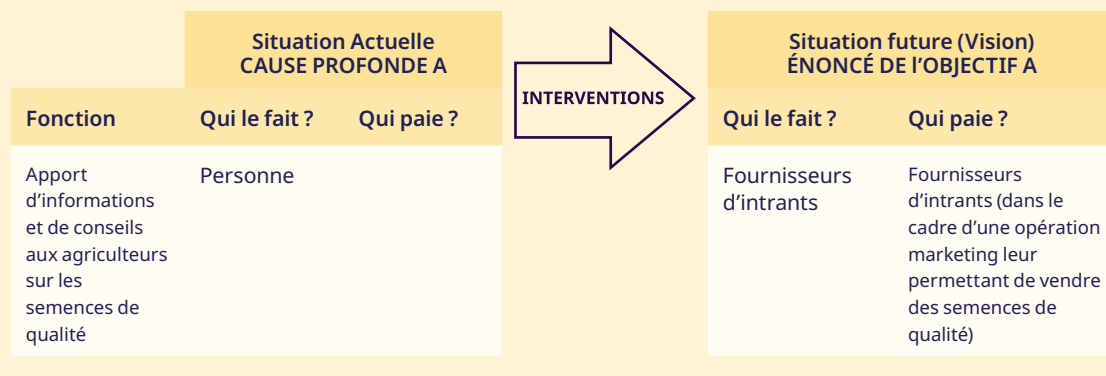
du marché qui devraient et pourraient payer pour que cette fonction puisse être assurée. La partie droite reflète le résultat souhaité des interventions du projet. Entre les deux parties se trouvent les interventions, c'est-à-dire les activités à mettre en œuvre pour inciter et aider les acteurs du marché à concrétiser la vision décrite à droite. **C'est là que l'organisation d'exécution a un rôle à jouer et que des méthodes de facilitation de marché sont appliquées.**



► Encadré 4. La vision du marché pour la chaîne de valeur du maraîchage au Népal

Une évaluation AIMS de la chaîne de valeur du maraîchage au Népal a révélé que les revenus des agriculteurs - personnes réfugiées et membres de la communauté d'accueil - avaient diminué du fait de plusieurs contraintes, notamment l'utilisation de semences de mauvaise qualité et la difficulté d'accès à des informations sur les bonnes pratiques de production. Durant cette étude, l'équipe du projet a réalisé que les agriculteurs n'étaient pas conscients ou n'étaient pas convaincus de l'intérêt d'utiliser des semences de qualité. En creusant le sujet pour découvrir le *pourquoi* de cette situation, l'équipe a trouvé la cause profonde du problème : aucune information ne parvenait aux agriculteurs pour les aider à comprendre les bénéfices associés à des semences de meilleure qualité. En d'autres termes, la fonction « offre de conseils sur les intrants » était inexistante (partie gauche du cadre).

Pour sa vision du marché, l'équipe du projet a imaginé un système permettant à tous les agriculteurs - réfugiés et locaux - de bénéficier de conseils et d'accéder à des informations sur les avantages des semences et intrants de haute qualité et sur les bonnes pratiques de production. L'équipe a réfléchi aux acteurs capables de remplir cette fonction - c'est-à-dire fournir les conseils et les informations nécessaires - et aux acteurs disposés à payer pour ce service. Dans la vision imaginée par l'équipe, les fournisseurs d'intrants se chargeraient d'informer et de conseiller les agriculteurs, notamment au moyen de campagnes de sensibilisation. Ces campagnes seraient organisées et financées par les fournisseurs d'intrants dans le cadre d'une opération marketing qui, *in fine*, pourrait leur valoir de nouveaux clients (partie droite du cadre).





► Étape 2 - Trouver les bons partenaires

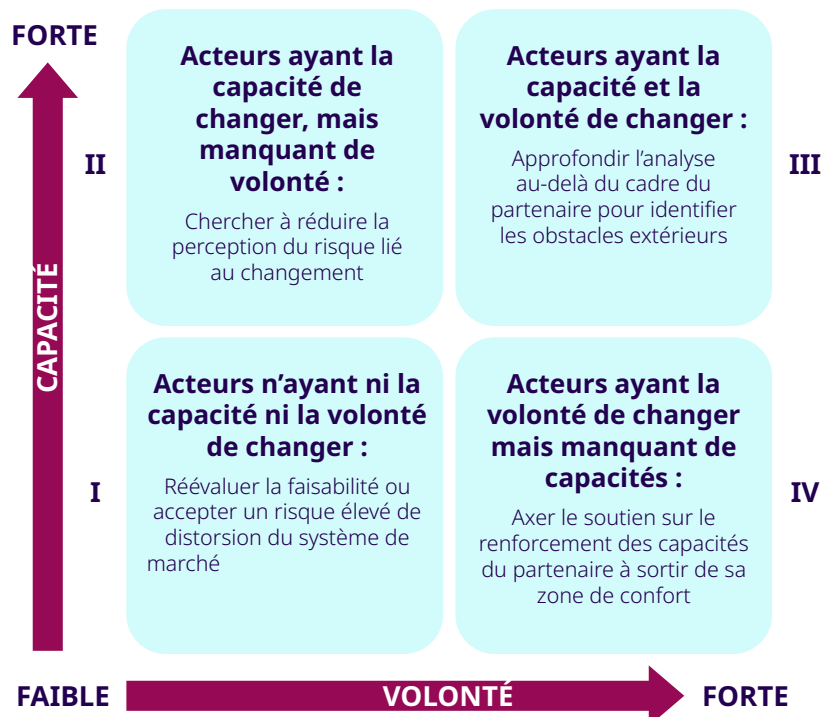
Les partenaires sont essentiels dans une intervention incitative ou attractive, car le rôle du facilitateur de marché est d'influer sur les comportements des acteurs existants pour remédier à des contraintes systémiques. De manière générale, le choix des partenaires pourra se faire sur la base **des capacités (compétences) et de la volonté (incitations/motivations)** des acteurs du marché. Le diagramme « capacité-volonté » peut être utile pour faciliter ce choix. En plaçant des partenaires potentiels dans ce diagramme, le facilitateur de marché pourra juger de l'intérêt de travailler avec tel ou tel acteur et de la faisabilité de possibles stratégies visant à accroître l'efficacité du partenariat.

Les **motivations (volonté)** des acteurs du marché peuvent être difficiles à cerner. Pour des acteurs privés, la motivation première et la plus évidente est généralement l'augmentation de leurs revenus/bénéfices. Pour des institutions publiques, les motivations peuvent découler de leur mandat,

bien qu'en réalité les choses soient souvent plus complexes. D'autres motivations moins évidentes pourront n'apparaître qu'après avoir consulté les acteurs et d'autres intervenants du système de marché. Il est important de noter que « motivation » ne signifie pas nécessairement « intérêt à faire quelque chose contre paiement ». Par exemple, la motivation d'une entreprise à soutenir des régions qui accueillent des réfugiés peut être d'ordre social ; une entreprise pourra être intéressée par un partenariat avec l'organisation d'exécution ; des ONG qui ont de l'expérience dans l'aide aux réfugiés pourront être intéressées par une collaboration avec l'équipe du projet pour fournir des biens et des services, si le projet la paie pour cela. Néanmoins, cela ne veut pas dire qu'elles seraient spontanément incitées à le faire.

La **capacité (compétence)** à adopter des innovations ou de nouveaux modèles de fonctionnement dépend de plusieurs facteurs. Parmi ceux-ci figurent non seulement les ressources humaines

► Figure 6. Le diagramme « capacité-volonté »



et financières de l'acteur concerné, mais aussi les réseaux sur lesquels celui-ci peut s'appuyer et le dynamisme de sa direction. D'autres facteurs, comme l'influence économique découlant d'une position sur le marché ou de la taille du marché, sont aussi des éléments essentiels pour cerner à la fois la capacité d'un partenaire potentiel à changer et les perspectives de généralisation du projet pilote.

Le diagramme « capacité-volonté »

Les partenaires potentiels sont classés dans les différents quadrants du diagramme « capacité-volonté » en fonction de leurs motivations et de leurs capacités.

Le **quadrant I** correspond aux acteurs du marché qui n'ont **ni la capacité ni la volonté** de changer la situation actuelle ou de remplir une certaine fonction. Idéalement, le facilitateur devra éviter de travailler avec ces acteurs. Il arrive cependant qu'il n'y ait pas d'alternative. Lorsqu'il coopère avec des partenaires de la catégorie I, le facilitateur doit estimer de manière réaliste jusqu'à quel point le changement est possible et réfléchir aux risques qui pourraient se poser s'agissant de distorsion du marché ou de pérennité des interventions. Imaginons, par exemple, un fournisseur d'intrants agricoles unique - **Fournisseur I** - qui opère dans l'ensemble d'une région donnée. Fournisseur I ne sera peut-être pas disposé à changer quoi que ce soit à la situation actuelle, car il reçoit éventuellement des financements sans affectation particulière de certains donateurs. Il se peut également qu'il n'ait pas la capacité de changer, car il n'a ni le personnel, ni le savoir-faire, ni l'infrastructure nécessaires pour opérer dans le nouveau contexte. Le facilitateur pourra alors estimer qu'inciter Fournisseur I à changer sa façon de travailler et à acquérir les compétences nécessaires pour y parvenir va demander un investissement financier et humain conséquent avec peu de garanties de résultat.

Le **quadrant II** correspond aux acteurs du marché qui **ont la capacité, mais n'ont pas la volonté** de changer la situation actuelle ou de remplir une certaine fonction. Par exemple, il se peut qu'un autre fournisseur d'intrants agricoles - **Fournisseur II** - ait les moyens de livrer des semences aux agriculteurs, mais qu'il estime que la demande générée sera trop irrégulière pour que cela soit

rentable ou encore que les agriculteurs réfugiés ne pourront pas ou ne seront pas disposés à payer pour les semences. Le rôle du facilitateur, lorsqu'il travaille avec des acteurs du quadrant II, est de trouver comment inciter ces acteurs à prendre part à une initiative, ce qui, dans le cas présent, consiste à prouver qu'il existe une demande de la part des agriculteurs et que ceux-ci ont les moyens d'acheter des semences. Le facilitateur pourra notamment effectuer une étude rapide portant, d'une part, sur la demande pour des semences de qualité dans les zones rurales qui accueillent des réfugiés, et d'autre part, sur les marges bénéficiaires que la livraison de semences à ces agriculteurs pourrait générer. Les résultats de cette étude seront ensuite communiqués à Fournisseur II pour convaincre celui-ci de participer à l'initiative. En parallèle, il pourra faciliter un processus de négociation avec des groupements d'agriculteurs organisés, afin de parvenir à un accord par lequel Fournisseur II accepte de vendre et de transporter des semences à un certain prix et les groupes d'agriculteurs s'engagent à acheter un volume minimum de semences au prix convenu. Dans cet accord, le premier volet incite Fournisseur II à livrer des semences aux agriculteurs tandis que le second volet rend l'initiative moins risquée pour celui-ci. Le résultat est alors une situation gagnant-gagnant qui permet aux agriculteurs réfugiés de bénéficier d'un accès constant à des semences de bonne qualité à un prix abordable et prévisible, et à Fournisseur II de réaliser des bénéfices, voire de créer des emplois.

Le **quadrant III** correspond aux acteurs du marché qui **ont à la fois la volonté et la capacité** de changer la situation actuelle, c'est-à-dire des acteurs qui possèdent les compétences et la motivation requises pour remplir une certaine fonction. Si nous reprenons l'exemple des semences de qualité, on peut imaginer un fournisseur d'intrants agricoles - **Fournisseur III** - qui dispose des réseaux et des moyens logistiques lui permettant de livrer des semences dans les zones rurales, et qui a conscience de l'existence d'une demande, et donc un débouché commercial, dans des régions plus rurales. Un acteur du quadrant III sera probablement le partenaire idéal pour expérimenter un nouveau modèle de fonctionnement et transformer le système de marché. Cela étant, il est aussi important de se demander s'il a les capacités et la volonté de le faire et, si oui, pourquoi il ne l'a pas déjà fait.

Le **quadrant IV** correspond aux acteurs du marché qui **ont la volonté, mais n'ont pas la capacité** de changer la situation actuelle ou de remplir une certaine fonction. Lorsqu'il travaille avec un acteur du quadrant IV, le facilitateur doit chercher à renforcer la capacité du partenaire à apporter un changement ou à remplir une fonction. Revenons à l'exemple des semences et imaginons un fournisseur d'intrants agricoles - **Fournisseur IV** - qui aurait intérêt à étendre sa zone de distribution, mais qui n'a pas les moyens financiers de le faire et qui n'a pas non plus de réseaux dans les zones rurales par l'intermédiaire desquels il pourrait commercialiser ses produits ou livrer les agriculteurs. Le facilitateur pourra alors aider le partenaire à élaborer un plan d'affaires viable pour étendre ses

activités, le mettre en relation avec des réseaux et des agriculteurs, ou cofinancer certains besoins logistiques - moyens de transport, entrepôts - pour pouvoir livrer les agriculteurs.

Une fois évaluées les capacités et les motivations des partenaires, la coopération peut se poursuivre. Il est toutefois primordial de toujours conserver un rôle de facilitateur du marché. Cela peut exiger de recourir à des tactiques « dures » - partage des coûts, conseil technique, etc. - ou à des tactiques « douces », p. ex. servir d'intermédiaire pour faciliter la mise en relations. **En appliquant les principes de facilitation avec les partenaires du projet, les interventions ont plus de chances de faire advenir un changement durable au sein du système de marché.**

► Encadré 5. Identifier et travailler avec un acheteur d'arachides au Soudan

Au Soudan, l'OIT a mené des projets visant à augmenter les revenus et les moyens de subsistance des producteurs d'arachides réfugiés dans les États du Darfour-Oriental et du Kordofan-Occidental en leur offrant de nouveaux débouchés commerciaux. Ces deux États accueillent plus de 250 000 réfugiés dans des régions reculées essentiellement tournées vers l'agriculture et l'élevage.

Durant la phase d'analyse, l'équipe de recherche a identifié un ensemble d'acteurs privés associés à la chaîne de valeur de l'arachide. Parmi ces acteurs, quelques entreprises vendaient des arachides sur de plus gros marchés, nationaux et internationaux. Après avoir évalué les capacités des entreprises et leurs possibles motivations à travailler avec des réfugiés dans les régions cibles, l'équipe du projet - en s'appuyant sur le diagramme « capacité-volonté » - a sélectionné un gros acheteur intéressé par l'exportation d'arachides vers le marché européen. L'entreprise, qui cherchait à acheter de plus grosses quantités d'arachides pour l'exportation, a clairement fait savoir que celles-ci devaient être d'une variété particulière, avoir une certaine grosseur et répondre à certaines normes.

Or, les arachides produites jusque-là par les réfugiés ne répondaient pas à ces normes. L'acheteur a donc estimé que travailler avec les réfugiés allait demander énormément de temps et de ressources pour atteindre le niveau de qualité exigé. L'entreprise avait bien la capacité de fournir aux réfugiés la formation et les conseils nécessaires, mais sa motivation à le faire n'était pas assez forte. **Les compétences étaient là, mais pas la volonté.**

L'équipe du projet a donc décidé d'investir avec l'acheteur pour conseiller et former des groupements de producteurs réfugiés sur les pratiques et les normes de production afin qu'ils puissent produire des arachides de la variété et de la taille exigées. Grâce au projet, l'exportateur a également pu collecter les quantités requises d'arachides, rendant ainsi moins risqué et moins coûteux le fait d'avoir conclu un accord avec ces groupements de producteurs.

En créant des liens entre des producteurs réfugiés et de gros acheteurs, le projet a facilité une situation gagnant-gagnant. D'un côté, l'acheteur reçoit les volumes d'arachides dont il a besoin à un prix garanti. De l'autre, les producteurs réfugiés produisent des arachides plus grosses et de meilleure qualité qui se vendent à un prix plus élevé, tout en ayant accès à un marché stable ainsi qu'aux intrants et aux services de vulgarisation nécessaires.

Pour plus d'informations sur cette intervention et sur le programme dans le cadre duquel elle a été mise en œuvre, rendez-vous sur la page web du programme [PERSPECTIVES](#) de l'OIT au Soudan (en anglais).

► Étape 3 - Favoriser des modèles de fonctionnement pérennes

L'étape 1 - l'élaboration d'une vision claire de la manière dont le système de marché devrait fonctionner - aide l'équipe du projet à se concentrer sur des questions prioritaires dont le traitement pourrait avoir un effet important sur le groupe cible. L'étape 2 - l'analyse des motivations et des capacités des acteurs du marché - rapproche la vision de sa concrétisation, dans la mesure où elle permet d'établir non seulement avec quel acteur ***l'équipe du projet va travailler, mais aussi comment*** cette collaboration va se dérouler. Une fois que l'équipe du projet a élaboré sa vision du marché et défini une manière de travailler avec le ou les partenaires sélectionnés (p. ex. en réduisant les risques pour inciter ceux-ci à participer ou en renforçant leurs capacités), elle peut alors commencer à concevoir le plan qui va permettre de passer de la situation actuelle à la situation

décrite dans la vision du marché. Autrement dit, elle va devoir définir les interventions du projet.

Cette troisième étape consiste donc à déterminer exactement ce qu'il va falloir faire pour aider les partenaires retenus à expérimenter un nouveau modèle de fonctionnement et faciliter le déroulement de l'expérimentation, tout en veillant à ce que l'équipe du projet reste autant que possible dans son rôle de facilitateur extérieur. Cela demande de la souplesse, de la créativité et un engagement constant auprès des partenaires du projet, en particulier dans un contexte de déplacement forcé. Chaque situation est unique et exige par conséquent une solution sur mesure. Il existe néanmoins quelques idées générales que l'on pourra adapter en fonction de la vision du marché proposée et des résultats



de l'analyse des motivations et des capacités. On peut citer, entre autres : les dispositifs de cofinancement ; la démonstration du bien-fondé du projet avec des parcelles de démonstration pour les chaînes de valeur agricoles ou avec une expérimentation à petite échelle pour une idée d'entreprise ; la collecte d'informations sur le marché, qui seront communiquées aux acteurs clés.

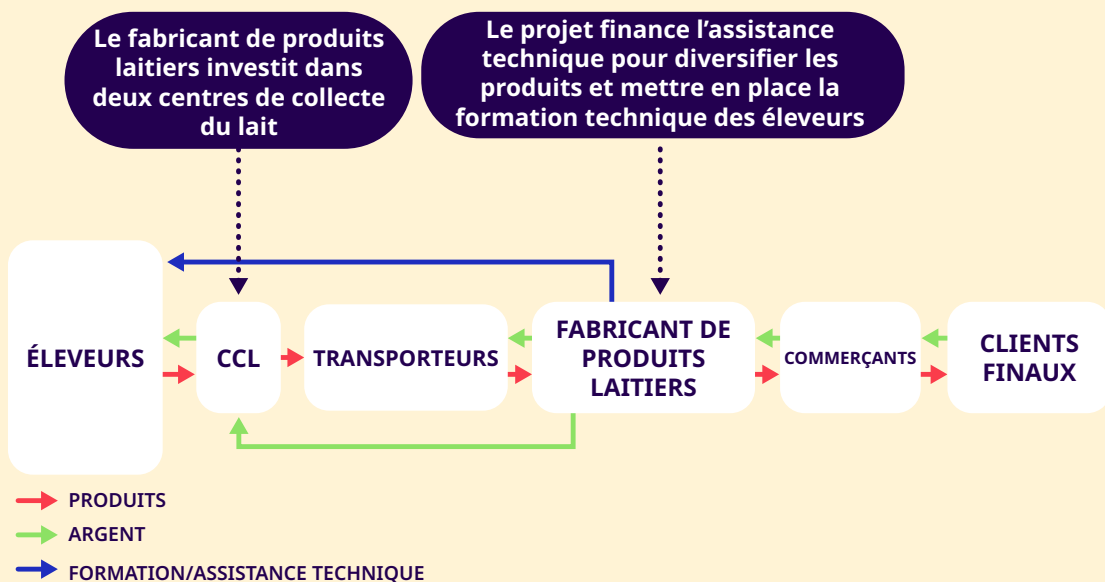
Par exemple, l'équipe du projet peut décider de s'associer avec Fournisseur II, qui a été classé

dans la catégorie « volonté faible, capacité forte ». Fournisseur II dispose déjà d'un solide réseau de distribution et travaille avec des fournisseurs locaux d'intrants agricoles qui vendent des semences aux agriculteurs ruraux et qui les conseillent. Fournisseur II pense cependant que les agriculteurs réfugiés, qui vivent dans des zones reculées où ils reçoivent une aide humanitaire, ne pourront pas ou ne seront pas disposés à payer pour leurs semences. Selon lui, la mise en place

► **Encadré 6. Un modèle de fonctionnement financièrement viable dans le secteur laitier en Afghanistan**

Dans le cadre du projet *Road to Jobs* mis en œuvre en Afghanistan, l'OIT a accompagné le secteur laitier local. Une première étude de la chaîne de valeur a révélé des contraintes superficielles liées en grande partie aux niveaux de productivité des producteurs laitiers, les vaches ne produisant que de faibles quantités de lait. Même lorsqu'il y avait un surplus, les éleveurs avaient du mal à trouver un débouché pour leur lait avant que celui-ci ne tourne. Une étude plus approfondie a permis à l'équipe du projet de trouver des transformateurs qui avaient du mal à trouver une source d'approvisionnement régulière en lait de qualité pour fabriquer leurs produits.

L'équipe a donc tenté de remédier à ces contraintes en mettant les éleveurs laitiers en relation avec les transformateurs. Les éleveurs ont ainsi commencé à vendre leur production aux usines, ce qui leur a permis d'augmenter et de stabiliser leurs revenus. Pour arriver à ce résultat, l'équipe du projet a facilité la mise en relation des acteurs de la chaîne de valeur et a expérimenté un modèle de fonctionnement qui prévoyait que les transformateurs investissent dans la mise en place de centres pour collecter le lait acheté aux éleveurs. Les transformateurs ont également formé les éleveurs aux meilleures méthodes de production laitière pour garantir un approvisionnement en lait de haute qualité. Le modèle de fonctionnement était le suivant :



Le projet a aidé à concrétiser cette vision en facilitant la mise en relation des acteurs. Par ailleurs, le risque de l'investissement consenti par les transformateurs a été considérablement réduit dans la mesure où la formation initiale des groupements d'éleveurs a été activement soutenue et financée par le projet. L'équipe du projet a également fourni une assistance technique sur le développement de produits et exigé des certifications afin d'améliorer l'accès des transformateurs aux marchés, avec comme objectifs une hausse de la demande de produits laitiers et une augmentation de la production laitière.

Des informations complémentaires sur ce projet de l'OIT sont disponibles (en anglais) sur la page web [Road to Jobs \(R2J\) Afghanistan \(ilo.org\)](http://Road.to.Jobs(R2J)Afghanistan(ilo.org))

d'un réseau de distribution à proximité de camps de réfugiés ne sera pas une opération rentable.

Le facilitateur pourra alors entamer des négociations avec Fournisseur II afin de comprendre exactement ce qui pourrait le convaincre d'étendre son réseau de distribution aux camps de réfugiés à titre expérimental. En fonction de l'issue de ces négociations, il faudra éventuellement communiquer à Fournisseur II des informations supplémentaires sur le marché et sur les marges bénéficiaires que la vente de semences dans les camps de réfugiés pourrait générer. Dans ce cas, l'équipe du projet pourra proposer d'effectuer une étude rapide portant, d'une part, sur la demande pour des semences de qualité dans les zones rurales qui accueillent des réfugiés, et d'autre part, sur les marges bénéficiaires que la livraison de semences à ces agriculteurs pourrait générer.

Dans un scénario différent, l'équipe du projet peut décider de négocier avec Fournisseur IV, qui a été classé dans la catégorie « capacité faible, volonté forte ». Fournisseur IV est intéressé par l'idée d'étendre sa zone de distribution et voit dans les camps de réfugiés un possible débouché pour ses semences. En revanche, Fournisseur IV ne dispose pour l'instant d'aucun réseau établi dans les zones rurales et n'a pas non plus les moyens d'investir dans la création d'un tel réseau. Dans ce cas, le facilitateur pourra aider le partenaire à élaborer un plan d'affaires viable pour étendre ses activités, le mettre en relation avec des réseaux et des agriculteurs, ou cofinancer certains besoins logistiques - moyens de transport, entrepôts - pour pouvoir livrer les agriculteurs.

Les interventions précises qu'il faudra mettre en œuvre pour passer de la situation actuelle à celle décrite dans la vision du marché varieront d'un cas à l'autre et dépendront des capacités et des motivations des différents acteurs de la région. Il

est dans tous les cas important d'entamer une négociation avec les partenaires locaux sur la base d'une analyse de leur volonté et de leurs capacités, afin de déterminer exactement ce qui devra être fait pour faciliter le changement souhaité. Le soutien apporté par l'équipe du projet doit être temporaire de manière à permettre au partenaire de commencer à remplir la fonction actuellement absente ou inadaptée. Selon le contexte, ce soutien pourra prendre des formes diverses : réduction des risques ou partage des coûts, aide à la recherche, assistance technique. L'équipe du projet pourra également faciliter l'établissement de liens et de relations de confiance entre les acteurs.

La négociation et l'élaboration du plan avec le partenaire du projet déboucheront sur une première expérimentation du nouveau « modèle de fonctionnement » mis au point. Durant la conception et la mise en œuvre du projet pilote, il est utile de revenir à la vision du marché élaborée au tout début et de l'affiner, en gardant à l'esprit que le modèle de fonctionnement qui en résulte devra aboutir à une situation gagnant-gagnant pour tous les acteurs impliqués dans le projet. Le nouveau modèle de fonctionnement devra créer une situation dans laquelle chaque acteur trouve son avantage, ce qui garantira la pérennité de ce modèle une fois le projet arrivé à son terme.

Pour être pérenne et évolutif, un tel modèle de fonctionnement - aussi bien pensé soit-il - doit aussi être financièrement viable. Pour garantir la pérennité de la vision du marché ou du « modèle de fonctionnement », il peut être utile de visualiser le modèle sous une forme faisant apparaître les différents acteurs impliqués, les services ou les biens fournis par ceux-ci ainsi que les transactions financières nécessaires pour payer ces services ou ces biens - c'est-à-dire « savoir qui paie pour quoi ».



► Conclusion

Dans la mesure où elles intègrent le fait que ces situations sont là pour durer, les approches axées sur le marché ont la capacité de remédier à des difficultés systémiques et de produire des solutions pérennes. Avec une vision claire du marché, les bons partenaires, des modèles de fonctionnement réalisables et une approche réaliste et adaptative, les interventions AIMS peuvent aider des familles de réfugiés et les communautés qui les accueillent à bâtir un avenir meilleur et à réussir un développement économique qui profite à tous.

Toutefois, **l'application de l'approche AIMS et d'autres démarches systémiques requiert de sortir des approches classiques du développement pour travailler différemment**, sachant qu'une nouvelle façon de travailler peut poser des difficultés nouvelles lorsqu'il s'agit d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre des interventions axées sur le marché. Il n'existe pas de méthode universelle que l'on pourrait appliquer à toutes ces interventions visant à améliorer les moyens de subsistance des réfugiés et des communautés d'accueil. Les interventions mises en œuvre dans le cadre d'un projet AIMS devront être adaptées au

contexte, au profil du groupe cible, aux contraintes et aux possibilités particulières qui caractérisent sur le marché local, ainsi qu'aux capacités et aux motivations des acteurs privés locaux concernés. Il peut être difficile de concevoir des stratégies d'intervention évolutives et pérennes en intégrant tous ces facteurs, et nous espérons que ce guide fournira des conseils utiles aux équipes qui s'y emploient.

► **À l'étape 1, une vision du marché** a été élaborée, ce qui a permis d'identifier les différents groupes d'acteurs du marché et le rôle que ceux-ci pourraient jouer. Cette étape vise à répondre aux questions « quel type d'acteur du marché remplira à l'avenir les fonctions importantes qui actuellement font défaut ou sont mal remplies » et « quel acteur va payer pour ces fonctions ».

Par exemple, l'équipe d'un projet aura éventuellement constaté que les réfugiés n'utilisent pas les semences et les intrants nécessaires pour cultiver de manière productive, soit parce que ces produits coûtent cher, soit parce



que les réfugiés manquent d'information à ce sujet. Elle imaginera donc, dans sa « vision » du marché, que des fournisseurs vendent des semences de qualité et les intrants nécessaires à un prix abordable aux réfugiés, tout en conseillant ceux-ci sur la manière d'utiliser ces intrants, de sorte que les réfugiés soient disposés à payer pour ces produits et puissent se les offrir.

- **À l'étape 2, l'analyse des motivations et des capacités** des divers acteurs du marché (privés mais aussi publics) a permis d'identifier des partenaires qui vont pouvoir expérimenter des interventions et montrer la voie en adoptant et, idéalement, en diffusant une nouvelle idée ou un nouveau comportement des entreprises.

Dans le cas de notre exemple ci-dessus, l'équipe a recensé plusieurs fournisseurs d'intrants agricoles susceptibles de remplir la fonction consistant à vendre des semences de qualité et à fournir des conseils. La matrice « capacité-volonté » a été utilisée pour classer les différents fournisseurs en fonction de leurs capacités (finances, ressources humaines, etc.) et de leurs motivations (potentiel commercial d'une collaboration avec le groupe cible, possibilités offertes par de nouveaux produits, etc.) à remplir cette fonction du marché à l'avenir. À partir de cette classification, l'équipe du projet peut alors déterminer avec qui il serait préférable de s'associer et ce qu'il va falloir faire pour aider ce partenaire à remplir cette fonction par la suite. Le but ici est d'aboutir à une situation **qui profite à tout le monde**, dans laquelle le partenaire voit son entreprise grandir ou devenir plus performante et le groupe cible bénéficie de cette fonction du marché qui lui était auparavant inaccessible.

- En s'appuyant sur sa vision et en fonction du partenaire retenu, l'équipe du projet va chercher à concrétiser tout cela à **l'étape 3 en favorisant des modèles de fonctionnement pérennes**. Cela se fait en déterminant exactement ce qu'il va falloir faire pour aider le ou les partenaires retenus à expérimenter un nouveau modèle de fonctionnement et faciliter le déroulement de l'expérimentation. Ces modèles envisagent le système de marché dans son ensemble et tiennent compte des diverses interactions entre les différents acteurs. Par exemple : quel acteur fournit tel ou tel produit/service au groupe cible et qu'obtient-il en retour ? Souvenez-vous que le projet lui-même ne fait pas partie du modèle. Concevoir des interventions dans lesquelles la mission de l'organisation d'exécution se limite à un rôle de facilitation demande de la souplesse, de la créativité et un engagement constant auprès des partenaires du projet.

Ce guide complète le [Guide des interventions d'appui aux moyens de subsistance axées sur le marché en faveur des réfugiés](#) publié par l'OIT et le HCR en 2017, qui présente l'approche des systèmes de marché inclusifs dans sa globalité et explique de manière détaillée comment mener une évaluation AIMS. Il contient des conseils destinés aux équipes de projet pour mettre au point des stratégies et des interventions concrètes à partir des résultats de leur évaluation, en guidant les praticiens à travers les différentes étapes d'un projet AIMS, à savoir élaborer une vision du marché, trouver les bons partenaires et favoriser des modèles de fonctionnement pérennes.

