



## ANALYSE DE MARCHÉ : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Pratiques facilitant l'utilisation des informations sur le marché dans les programmes humanitaires

Photo : Ned Colt/IRC | Afghanistan



# INTRODUCTION : COMBLER LE FOSSÉ ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE

La programmation axée sur le marché est aujourd'hui largement considérée comme une bonne pratique dans les contextes humanitaires, notamment parmi les acteurs de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance. Les experts reconnus en matière humanitaire conviennent généralement que le fait de travailler sur les marchés locaux peut aider les populations vulnérables à satisfaire leurs besoins d'une manière qui profite également aux économies locales et aux populations plus larges qui en dépendent, et ils encouragent de plus en plus l'adoption de différents types de programmation axée sur le marché, qu'il s'agisse d'une aide d'urgence plus traditionnelle ou d'activités visant à aider les systèmes de marché à se remettre des chocs. À l'instar de tout autre type de programme, une bonne compréhension du contexte est la clé de la conception d'une intervention adéquate. Pour la programmation axée sur le marché en particulier, l'analyse contextuelle doit tenir compte des capacités et des contraintes des marchés locaux.

L'analyse du marché d'urgence et le suivi continu du marché facilitent cette compréhension. Un nombre croissant de normes humanitaires et de donateurs exigent que la conception du programme soit éclairée par une analyse de marché, et de nombreux outils sont conçus à destination du grand public humanitaire, en vue de faciliter l'analyse et le suivi du marché. Malgré cela, les deux processus sont toujours menés de manière incohérente et, même lorsqu'ils sont employés, les informations recueillies ne sont pas toujours utilisées pour déterminer la programmation.<sup>1</sup> Cette incapacité à tenir systématiquement compte des marchés lors de la conception des programmes implique que les acteurs humanitaires peuvent rater des occasions de distribuer l'aide d'une manière qui favorise la santé économique générale des communautés sinistrées et de modifier l'assistance en fonction de l'évolution des conditions sur le terrain. Dans certains cas, la programmation d'urgence mise en œuvre sans tenir compte des marchés locaux peut réellement entraver la reprise du marché. Cet écart entre ce que nous savons ce qu'il convient de faire et ce que nous appliquons réellement suggère la nécessité de réfléchir à notre approche actuelle de l'analyse du marché d'urgence pour voir comment procéder avec davantage d'efficacité.

Bien que nous disposions de solides exemples de programmation d'urgence tenant compte de la dynamique du marché local tout en y répondant, ils sont peu nombreux et il n'existe aucun examen consolidé de ces programmes permettant d'éclairer de bonnes pratiques. Dans le cadre du projet *Improving the Uptake of Market Analysis* (Améliorer l'adoption de l'analyse du marché), une initiative de l'IRC financée par l'USAID/OFDA menée en partenariat avec le Mercy Corps et le CRS, l'IRC a revu la programmation



**Le présent document a pour but d'encourager les lecteurs à réfléchir à la manière dont ils pourraient faciliter au mieux l'utilisation des informations sur le marché dans la programmation qu'ils soutiennent et à inspirer ces derniers pour tenter de nouvelles approches pour y parvenir.**

<sup>1</sup> Par exemple, un rapport de l'IRC datant de 2014, qui passait en revue 40 études d'EMMA (Analyse Cartographique des Marchés en Situation d'Urgence) a découvert que seulement 58 % des évaluations disposaient d'une conception de programme éclairée. (International Rescue Committee, 2014. L'impact d'EMMA sur la Prise de Décision liée au Programme Non publié.)

adaptée au marché existante afin d'extraire et de synthétiser les meilleures pratiques. Cela s'est fait par une approche qualitative qui comprenait une analyse documentaire rapide et 16 entrevues avec des informateurs clés, s'appuyant sur les points de vue personnels des personnes interrogées afin d'évaluer dans quelle mesure les données du marché avaient servi à éclairer la conception du programme.

Dans ce document, nous exposons une vue d'ensemble des pratiques et autres constatations issues de la



Meredith Hutchinson/IRC | Jordanie

recherche, ainsi que certaines études de cas pour les illustrer. Le présent document a pour but d'encourager les lecteurs à réfléchir à la manière dont ils pourraient faciliter au mieux l'utilisation des informations sur le marché (et plus généralement, toutes les données contextuelles pertinentes) dans la programmation qu'ils soutiennent et éventuellement les inspirer afin de tenter de nouvelles approches pour y parvenir. Les pratiques présentées ici sont données à titre informatif, mais ne se veulent ni exhaustives ni prescriptives ; toutes ne seront pas adaptées à tous les contextes et, compte tenu de l'inexpérience relative du secteur avec ces

pratiques, il convient de continuer à rassembler des preuves quant à la manière de les appliquer le plus efficacement.

## Qu'est-ce que l'analyse du marché d'urgence ?

De manière générale, l'**analyse du marché** renvoie au processus qui consiste à rassembler et utiliser les informations sur les marchés afin de prendre des décisions éclairées. Elle peut englober nombre de choses différentes, être menée dans bien des contextes et pour des motifs extrêmement variés.

Parmi les nombreux types d'analyses du marché, l'**analyse du marché d'urgence** se distingue de par son utilisation dans des contextes humanitaires, normalement afin de déterminer si et comment les interventions d'aide (qui fournissent des biens et services vitaux aux populations sinistrées) devraient fonctionner sur les marchés locaux (c'est-à-dire en fournissant des virements de fonds ou des coupons, ou par le biais d'achats locaux) et/ou soutenir autrement les marchés locaux.

L'analyse du marché d'urgence telle que définie dans le présent document sert le plus souvent à permettre de déterminer (1) si l'aide humanitaire peut être fournie par le biais des marchés locaux, par exemple au travers de la programmation de virements de fonds ou d'achats locaux ; (2) si et quel type d'acteurs humanitaires sur les marchés locaux et éventuellement d'autres aspects du système de marché sont nécessaires afin d'être en mesure de fournir des biens et services essentiels à la population touchée par la crise ; et (3) la valeur, la fréquence et le mécanisme d'aide à fournir, lorsqu'une décision de mettre en œuvre un programme de recours à des liquidités ou des coupons a été prise.

## FACTEURS GÉNÉRAUX INFLUANT SUR L'UTILISATION DE L'INFORMATION DANS LE SECTEUR HUMANITAIRE

Au cours des recherches, il est apparu évident que les bonnes pratiques à elles seules ne suffisaient pas à garantir que les informations sur le marché étaient utilisées dans les programmes. Un certain nombre d'autres facteurs, plus généraux, qui facilitaient ou entravaient l'utilisation des informations sur le marché, entrent également en jeu. Parce qu'ils contribuent à façonner l'environnement favorable à l'ensemble des bonnes pratiques, ces facteurs sont brièvement exposés ici, avant que nous ne présentions les pratiques spécifiques recensées dans les présentes recherches.

### Facteurs facilitant l'utilisation :

- **Le « facteur humain »** : les personnes impliquées tout au long du processus d'analyse du marché doivent comprendre l'importance des données du marché, communiquer avec clarté et avoir la confiance et la capacité de contribuer au processus décisionnel.
- **Analyse qualitative du marché** : les constatations devraient être présentées de manière claire, étayées par des preuves suffisantes et suivant une méthodologie bien documentée.
- Des **ressources suffisantes**, à savoir le temps et le financement, doivent être disponibles pour soutenir un processus d'analyse solide (y compris la formation) et le suivi du marché qui s'ensuit, et afin de permettre la continuité du personnel et de la programmation pour observer la mise à profit des constatations.
- Une **diffusion ciblée des résultats de l'analyse du marché** rendue possible par des éléments tels qu'une équipe multi-agences, une stratégie de diffusion volontaire et une communication opportune, claire et concise avec les intervenants occupant des rôles décisionnels.

### Facteurs entravant l'utilisation :

- **L'aversion aux changements de types de programmation et dans la manière de prendre des décisions**, souvent issues d'habitudes de pensée et de préjugés inhérents au niveau individuel, et de priorités fixes ainsi que de paramètres définis par les donateurs, les gouvernements et les organismes d'exécution au niveau organisationnel.
- Des **exigences disproportionnées en matière de justification et de documentation de la programmation monétaire**, qui encouragent certaines agences à fournir des aides non financières sans égard à leur pertinence et parfois à s'écarter totalement de l'analyse du marché.
- Des **obstacles liés aux programmes**, y compris la promotion et la perception des évaluations du marché comme étant des activités gourmandes en temps et en ressources exigeant des dirigeants hautement spécialisés ; un manque d'appropriation nationale des évaluations de marché ; une attention insuffisante accordée aux marchés dans les contextes d'avant-crise et les connaissances et capacités limitées en matière d'analyse de marché parmi les professionnels de terrain et au-delà du secteur de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance.

## BONNES PRATIQUES POUR SOUTENIR L'UTILISATION DES INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ DANS LES PROGRAMMES HUMANITAIRES

### **N'attendez pas qu'une crise frappe pour penser aux marchés**

*Les informations sur le marché devraient être recueillies en période d'avant-crise en vue d'éclairer les futurs programmes d'urgence, les programmes de réduction des risques de catastrophes et les interventions de soutien des marchés.*

Les contextes d'urgence sont souvent très agités pour les humanitaires, qui sont sous pression pour procéder aux évaluations initiales, concevoir des réponses et fournir une aide rapidement. Les urgences ne sont en général pas le moment idéal pour initier le personnel aux concepts relatifs à l'importance des marchés et à l'analyse des informations sur le marché. En outre, la réalisation d'une analyse du marché exclusivement dans des contextes d'après-crise favorise l'idée d'une programmation réactive axée sur le marché, en vue d'aider les marchés à se remettre des effets des crises, tout en négligeant les mesures qui pourraient éventuellement être prises avant une crise afin d'aider les marchés à mieux résister aux chocs en premier lieu, avec des avantages pour les personnes qui en dépendent pour leur survie.

Dans les contextes où des crises spécifiques peuvent raisonnablement être anticipées, les humanitaires devraient viser à rassembler les informations sur le marché en période d'avant-crise afin d'éclairer les futurs programmes d'urgence, les programmes de réduction des risques de catastrophes et les interventions de soutien des marchés. Une analyse et un suivi du marché d'avant-crise peuvent permettre de comprendre les contextes de référence et ainsi réduire le besoin d'évaluations du marché, fastidieuses au moment où survient la crise. En outre, une analyse du marché d'avant-crise peut aider les équipes à élaborer la confiance en collectant et en utilisant les données du marché, augmentant les chances de les voir opérer avec efficacité et efficacité au moment de la crise.



Tyler Jump/IRC | Philippines

## Préparation à l'action : le Mercy Corps en Éthiopie <sup>2</sup>

Lancé fin 2012, le projet Pastoralist Areas Resilience Improvement through Market Expansion (PRIME) est une initiative prévue pour durer cinq ans financée par USAID et menée par le Mercy Corps, conçue pour augmenter les revenus des ménages et améliorer la résilience au changement climatique au travers de relations commerciales dans les zones arides d'Éthiopie. Les six premiers mois du projet PRIME ont consisté à mener des analyses détaillées sur sept systèmes de marché. Les analyses ont servi à informer le programme, à recenser à la fois les activités humanitaires qui pouvaient servir en cas d'urgence future et les activités de développement visant à établir, développer et construire la résilience des principaux systèmes de marché dont dépendaient les communautés pastorales vulnérables.

Lors de cette analyse, l'équipe a découvert que l'accès à l'alimentation animale, vitale pour les bergers lors des périodes de sécheresse, s'opérait exclusivement par les distributions gouvernementales plutôt que de passer par les marchés. Dans l'espoir de mettre en place un système plus résilient, le Mercy Corps a pris des mesures pour développer essentiellement un système de marché pour l'alimentation animale, en recensant les détaillants et en les mettant en relation avec les grossistes. Quand la sécheresse a frappé peu de temps après, le Mercy Corps a alors établi un partenariat avec ces détaillants dans le cadre d'un système de coupons d'alimentation animale. Bien que seulement deux détaillants aient continué à vendre de l'alimentation animale une fois le projet à base de coupons terminé, ce premier effort a ouvert la voie à une réponse plus large lors d'une sécheresse suivante avec un destockage commercial et des activités de coupons vétérinaires visant à accompagner la distribution de liquides pour de l'alimentation animale et d'autres besoins.



## Poser les bonnes questions aux bonnes personnes

*La portée de l'analyse du marché est suffisamment large pour englober les influences formelles et informelles sur l'offre et la demande du marché et, à ce titre, assurer une compréhension plus exhaustive de la dynamique de la chaîne d'approvisionnement du marché.*

*Les données sont collectées auprès de différents acteurs du marché (y compris les consommateurs) au sein du système du marché.*

Ces dernières années, les organismes humanitaires ont accompli un travail admirable pour rendre l'analyse du marché plus accessible au professionnel lambda. Un ensemble croissant d'outils et de documents de référence décomposent le processus étape par étape, fournissant dans bien des cas des feuilles de calcul faciles à utiliser qui permettent aux utilisateurs de sélectionner quels marchés et marchandises étudier, de s'entretenir avec les commerçants et de déterminer quel(s) type(s) d'aide peu(ven)t soutenir les marchés locaux.

Bien qu'il s'agisse d'une évolution globalement positive, elle comporte un risque de simplification excessive du processus d'analyse du marché. Les professionnels peuvent trop se concentrer sur la capacité des marchés à fournir les biens essentiels en quantité nécessaire et rater ainsi des informations cruciales, qui sont souvent liées à des éléments moins visibles de l'environnement du marché (institutions formelles et informelles, normes, règles et tendances,

<sup>2</sup> Karri Byrne (indépendante), communication personnelle ; et le mémoire de recherche [Driving Resilience: Market approaches to disaster recovery](#) (auteurs Sarah Ward, Alison Hemberger, et Sasha Muench), septembre 2017

y compris la dynamique du pouvoir parmi les acteurs du marché) et les infrastructures, intrants et services clés qui influent sur le fonctionnement des marchés. En outre, les analyses qui se concentrent sur les marchés situés dans une zone géographique restreinte sans tenir compte également de ce qui se passe au niveau national ou régional peuvent donner une image incomplète des facteurs qui influencent les performances de ces marchés. En revanche, les humanitaires devraient se concentrer sur les données qui leur sont nécessaires pour prendre des décisions propres aux programmes, afin de s'assurer que le temps et les ressources, précieux s'il en est, sont utilisés de façon judicieuse. Définir la portée adéquate de l'analyse du marché est par conséquent primordial.



Ezra Millstein/IRC | Jord-

Savoir *quoi* demander n'est qu'une partie du puzzle. Il convient également de faire preuve de stratégie au moment de choisir les personnes à interroger. Bien que la plupart des évaluations du marché et des exercices de suivi soient logiquement axés sur les commerçants, d'autres intervenants (les consommateurs notamment) peuvent fournir des informations complémentaires estimables permettant de brosser un tableau plus complet des marchés. S'adresser aux actrices comme aux acteurs du marché offre une compréhension plus globale de la dynamique souvent invisible qui influence l'interaction avec les marchés. Dans certains cas, engager le dialogue avec les bons informateurs clés dotés d'une connaissance approfondie des marchés locaux peut s'avérer un moyen efficace de recueillir des informations, réduisant potentiellement le besoin de mener de nombreuses entrevues interminables avec des commerçants.

### **Solliciter les points de vue des consommateurs : le CRS au Moyen-Orient<sup>3</sup>**

Avant de mettre en place un programme de coupons pour des articles non alimentaires au Moyen-Orient, le CRS a tenu des discussions de groupe avec la population cible dans le cadre de son évaluation des besoins, où il a été demandé à des sous-groupes organisés par sexe et statut de résidence sur quels marchés ils préféreraient faire leurs achats et quels étaient les marchés dont l'accès était sûr. Ces discussions ont permis de découvrir que les hommes étaient typiquement capables et disposés à se rendre sur des marchés plus instables que ne l'étaient les femmes, mais aussi que, dans l'ensemble, les ménages préféreraient se rendre vers des marchés plus grands et plus éloignés qui offraient davantage de choix, plutôt que d'aller faire leurs achats sur les marchés les plus proches (comme l'avait présumé le CRS).

Sur la base de ces informations, le CRS a décidé d'inclure dans son programme de coupons des fournisseurs situés à la fois sur des marchés locaux plus petits ainsi que ceux installés sur des marchés plus grands, afin de tenir compte des préférences des bénéficiaires tout en respectant également leurs préoccupations en matière de sécurité.

<sup>3</sup>Megan McGlinchy (Catholic Relief Services), communication personnelle

## Impliquer les bonnes personnes dans l'analyse du marché

*Le processus d'analyse du marché implique différents membres de l'équipe en plus du simple personnel des programmes concernés, notamment les décideurs et le personnel des opérations sur le terrain, qui comprennent tous la raison de la collecte des données du marché.*

*Les acteurs humanitaires et de développement collaborent sur l'analyse du marché afin de mieux comprendre les contextes de référence et l'impact global de la réponse humanitaire sur les marchés, partager les informations quand des urgences surviennent et appuyer la conception de réponses qui tiennent compte des aspects essentiels du système du marché.*

Jusqu'à présent, le personnel de terrain des programmes d'urgence a généralement été responsable de la réalisation des analyses du marché humanitaire, avec une implication relativement infime des autres acteurs. Cette approche n'est sans doute pas la plus efficace. A titre d'exemple, d'autres intervenants, comme les acteurs du développement ou le personnel des finances et de la logistique, ont souvent une compré-



Gregory Matthews/IRC

hension approfondie de la manière dont fonctionnent les marchés locaux et de la manière de dialoguer avec eux. Exploiter les connaissances de ces acteurs pourrait potentiellement faire gagner du temps aux équipes d'évaluation, apporter des informations plus nuancées et de meilleure qualité que celles recueillies par une analyse du marché faite hâtivement et éventuellement venir appuyer l'élaboration d'options d'intervention couvrant les contextes d'urgence et de rétablissement. Par ailleurs, ne pas impliquer les décideurs clés (comme les membres de l'équipe de direction) et le personnel de la chaîne d'approvisionnement dans l'analyse du marché peut rendre plus difficile le passage des recommandations à la réalité, en particulier lorsque ces recommandations vont à l'encontre des priorités et politiques organisationnelles, par exemple en ce qui concerne l'approvisionnement.

Les preuves recueillies dans la présente étude suggèrent que les équipes d'analyse du marché d'urgence devraient impliquer un éventail d'acteurs, y compris non seulement le personnel de terrain des programmes, mais également les décideurs de haut niveau, le personnel des communications et des opérations, ainsi que les acteurs du développement. Ces différents acteurs ne doivent pas tous nécessairement participer de manière égale à l'exercice, mais devraient s'engager à des moments stratégiques en fonction de leur rôle au sein de l'organisme et du moment le plus opportun pour apporter leur contribution. Au minimum, tous les membres de l'équipe devraient comprendre la raison pour laquelle est menée l'analyse du marché et quelles décisions elle contribuera à éclairer.



### **Leadership de la logistique : *IFRC* <sup>4</sup>**

La Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies - IFRC) prend des mesures en vue de systématiser l'inclusion le personnel de la logistique et des programmes dans les évaluations du marché d'urgence. Actuellement, les évaluations du marché visant à déterminer la faisabilité de la programmation de transfert de fonds sont principalement dirigées par le personnel des programmes, alors que le personnel de la logistique est en charge des évaluations du marché axées sur l'approvisionnement, ce qui résulte en une répétition des efforts déployés. L'IFRC s'emploie à remédier à cette situation en intégrant les deux types d'évaluations dans une seule et unique analyse globale. Compte tenu de l'expérience comparative de la logistique en matière d'analyse du marché, cette approche devrait lui permettre de mener l'évaluation, avec la participation du personnel des programmes.

### **Impliquer les décideurs et les acteurs du développement : *Oxfam au Zimbabwe* <sup>5</sup>**

En 2016, Oxfam a réalisé une analyse de marché d'avant-crise de plusieurs systèmes du marché relatifs à l'eau, l'assainissement et l'hygiène à Harare, dans le but de concevoir des programmes axés sur les marchés afin de mieux se préparer et de mieux répondre aux épidémies récurrentes de maladies d'origine hydrique. Les membres de l'équipe de direction au niveau national d'Oxfam ont participé aux phases de planification de l'évaluation et à divers moments ultérieurs de l'exercice. L'implication de la direction nationale a permis l'incorporation des recommandations du rapport final dans le plan d'urgence d'Oxfam pour le Zimbabwe.

En outre, Oxfam a impliqué des acteurs essentiels du monde des entreprises liées à l'eau, l'assainissement et l'hygiène et du secteur du développement tout au long du processus, des premiers ateliers sur la détermination de la portée à la collecte de données, puis à l'analyse des réponses. Les points de vue de ces acteurs ont aidé l'équipe composée principalement d'humanitaires à envisager la nécessité de renforcer la résilience avec les acteurs du marché ainsi que les implications des interventions humanitaires sur les travaux de développement. Les recommandations formulées en fin de compte par le groupe en tiennent compte en abordant des éléments liés aux activités d'aide d'urgence plus traditionnelle et des interventions axées sur la résilience en vue de réduire les vulnérabilités structurelles aux épidémies.

<sup>4</sup>Megan Bassford (IFRC), communication personnelle

<sup>5</sup>Katie Whitehouse (indépendante), communication personnelle

## **Travailler stratégiquement avec d'autres organismes pour collecter, analyser et gérer les données**

*Les constatations de l'analyse du marché sont partagées lors de réunions de coordination afin de permettre une compréhension micro et macro des marchés dans le cadre de la mise en œuvre et de l'analyse des réponses appropriées.*

*Le secteur privé ou les prestataires de services spécialisés jouent un rôle accru dans les évaluations et le suivi du marché.*

La coordination de la collecte et de la gestion des informations sur le marché (ou de tout type de données d'ailleurs) entre les agences peut représenter un défi énorme. Bien que les agences exigent souvent des types d'informations sur le marché similaires, leurs besoins précis en matière de données peuvent différer, selon leur région géographique ou leur secteur d'opération. Pendant ce temps, de nombreuses organisations disposent de leurs propres approches internes en matière d'évaluations et de suivi du marché, produisant des ensembles de données dont l'interprétation ou la comparaison entre les organisations ne sont pas toujours simples.

Bien souvent, ces difficultés sont le signe que la collecte et la gestion des informations sur le marché ne sont pas coordonnées à travers les agences. Cela entraîne souvent une répétition des efforts – par exemple, lorsque plusieurs agences suivent simultanément les prix de nombreux articles similaires sur les mêmes marchés. Pendant ce temps, ce manque de coordination signifie que les agences *dépourvues* des ressources nécessaires à la collecte de données ne sont pas en mesure d'avoir accès aux informations déjà recueillies par d'autres organisations, informations qui pourraient les aider à élaborer une programmation plus sensible au marché. Enfin, ce manque de coordination signifie souvent que les agences ne s'intéressent qu'à des ensembles de données restreints, axés sur leurs secteurs et zones géographiques d'opération immédiats, alors qu'une approche plus coordonnée de la gestion des données entre les agences et les secteurs pourrait révéler des tendances plus larges sur les marchés, avec des implications importantes en termes de programmation, ou révéler des lacunes criantes en matière de connaissances.



Peter Biro/IRC | Libéria

Bien que cela puisse nécessiter du temps, des efforts et des changements opérationnels, la collecte et le partage de données coordonnées peuvent au bout du compte faire gagner un temps et des ressources précieux aux organisations et éventuellement améliorer la qualité et l'exhaustivité des informations disponibles sur le marché à destination de tous les acteurs humanitaires dans un contexte donné. La coordination peut s'avérer aussi simple que de s'assurer que les constatations et recommandations des analyses du marché sont partagées lors des ré-

unions du groupe de travail concerné, ou aussi complexes que d'élaborer conjointement des outils de suivi du marché et des plateformes de données qui servent à plusieurs agences impliquées dans un plan d'intervention. En outre, la coordination peut impliquer des agences humanitaires qui prennent la décision de s'en remettre aux prestataires de services spécialisés dans la collecte et l'analyse des données du marché (dans des contextes où ils sont bien établis) au lieu d'effectuer la collecte de données primaires dans tous les cas.

### **Ne pas réinventer la roue : ACAPS et Save the Children aux Philippines<sup>6</sup>**

Le typhon Haiyan a frappé les Philippines en novembre 2013, touchant environ 16 millions de personnes et déclenchant une intervention humanitaire d'envergure. En novembre et décembre, près de dix agences humanitaires ont effectué des évaluations partiellement ou principalement axées sur l'état des marchés locaux au lendemain du typhon. En janvier 2014, l'Assessment Capacities Project (ACAPS), un organisme indépendant spécialisé dans la fourniture d'informations et d'analyse en temps opportun afin de soutenir les interventions humanitaires, a procédé à l'examen colossal de l'ensemble des données secondaires déjà disponibles et susceptibles d'être utiles aux intervenants humanitaires. L'examen suggérait que les marchés locaux fonctionnaient globalement et qu'ils pouvaient soutenir la programmation de transfert de fonds si celle-ci était mise en œuvre de manière modérée. L'équipe de Save the Children à l'est de Leyte a examiné le rapport et a déterminé qu'elle n'avait pas besoin d'effectuer sa propre évaluation du marché, puisque suffisamment d'informations sur la capacité du marché avaient déjà été rassemblées. Cela leur a permis de gagner un temps considérable et de lancer rapidement la programmation de transfert de fonds pour apporter l'aide d'urgence dont avaient besoin les survivants du typhon.

### **Plusieurs agences, une approche harmonisée : FEWS NET au Nigeria<sup>7</sup>**

Le Famine Early Warning System Network (FEWS NET), une initiative de l'USAID, élabore des analyses du marché, des bulletins tarifaires, des alertes d'urgence et des prévisions de sécurité alimentaire pour les acteurs de l'aide humanitaire du monde entier. Afin d'élaborer de tels produits, le FEWS NET s'appuie sur un certain nombre de sources de données, plus particulièrement des données gouvernementales. Cependant, au Nigeria, le gouvernement national ne disposait pas du système adéquat pour la collecte et l'analyse des données du marché, alors que la capacité de collecte de données du FEWS NET à proprement parler se limitait à une région géographique relativement petite. Pour combler cette lacune, le FEWS NET, avec l'appui de l'USAID et du PAM (Programme alimentaire mondial), a élaboré une méthodologie harmonisée pour la collecte des données du marché et une fiche d'information. Celles-ci ont été partagées avec les partenaires locaux de l'USAID, qui ont été encouragés à adopter la méthodologie et à partager chaque mois leurs données avec le FEWS NET afin de les mettre en commun. Les outils ont également été partagés avec d'autres partenaires non financés par l'USAID, par l'intermédiaire des groupes de travail sur les liquidités et la sécurité alimentaire.

Bien que cet effort soit relativement récent, plusieurs agences ont déjà adopté l'approche de collecte de données harmonisée, avec pour conséquence un ensemble de données élargi qui peut être plus facilement synthétisé et comparé. Cet ensemble de données permet également au FEWS NET de reconnaître les tendances à plus grande échelle, comme les changements liés au marché dans la région du nord-est touchée par des conflits armés, où les prix de la nourriture sont devenus nettement plus élevés que dans le reste du pays et où les importations de nourriture ont dépassé les exportations en raison de la baisse de la production agricole. Les agences humanitaires qui opèrent au Nigeria ont accès à ces données sur demande auprès de FEWS NET, ce qui leur permet d'avoir une image plus détaillée de ce qui se passe sur les marchés de tout le pays que celle qu'ils pourraient obtenir par leurs propres moyens.

<sup>6</sup>[Philippines Haiyan Response: A multi-sector review of the use of market analysis and the design and implementation of CTPs](#) (auteurs Isabelle Pelly, David de Wild et Camila Inarra), avril 2015

<sup>7</sup>Ruco Van der Merwe (USAID Food For Peace), communication personnelle

## Tirer le meilleur parti du suivi du marché

*Les données de suivi du marché sont collectées sur des appareils mobiles et analysées automatiquement par des systèmes de gestion des données qui les mettent à disposition pour accélérer la prise de décision. L'utilisation de plates-formes partagées pour les informations sur le marché facilite l'interprétation des données.*

*Le suivi du marché est détaillé et va au-delà du suivi des prix, alors que le suivi des prix est réalisé pour un petit échantillon représentatif de marchandises.*

*La gestion adaptative est employée, permettant ainsi à l'équipe du programme d'adapter l'intervention sur la base de l'évolution des conditions du marché.*

Peut-être est-ce dû à sa relative simplicité, mais le suivi des prix des biens essentiels est une pratique assez répandue parmi les agences humanitaires, assuré à n'en pas douter avec plus de régularité que l'analyse du marché de préprogrammation. Comme les prix sont sensibles aux variations de la dynamique du marché, ils permettent théoriquement aux humanitaires d'avoir une fenêtre sur la santé de l'économie des communautés où ils opèrent et leur donnent l'occasion d'élaborer une nouvelle programmation ou d'adapter celle qui est en place afin de soutenir les marchés locaux au lieu de leur nuire. Toutefois, tel que pratiqué dans de nombreux cas, le suivi des prix finit par représenter un travail énorme pour une utilité limitée. De nombreuses organisations contrôlent les prix de listes de marchandises quasi interminables de plusieurs marchés sur une base bihebdomadaire ou mensuelle. Cela représente un temps considérable pour le personnel, en particulier s'il effectue la collecte des données sur papier pour les saisir manuellement. Cela signifie souvent qu'il reste peu de temps disponible pour que quiconque analyse réellement les



Tara Todras-Whitehill/IRC | Grèce

données de manière opportune à prendre des décisions éclairées. Par ailleurs, même lorsque les données sur les prix sont analysées, il peut se révéler difficile de savoir quelles sont leurs implications pour les nouveaux programmes ou pour les programmes existants. Enfin, même les décideurs qui déterminent qu'une sorte de modification du programme s'impose sur la base des données de prix (comme le passage d'un type d'aide à un autre) peuvent se retrouver dans l'incapacité d'adopter le changement nécessaire à cause des politiques rigides des donateurs ou de l'organisation.

Malgré les défauts du suivi des prix tel qu'il est souvent pratiqué, celui-ci offre aux organisations humanitaires une occasion incroyable de vraiment commencer à comprendre la dynamique du marché local. La raison en est qu'il est généralement effectué par le personnel de terrain, il implique des visites régulières sur les marchés locaux et des interactions avec les fournisseurs, et il est intégré aux activités de routine du programme. Ceci étant, il devrait être effectué de manière pragmatique afin d'éviter les écueils susmentionnés. La collecte de données sur des appareils mobiles permet de gagner un temps considérable et les formulaires mobiles soigneusement conçus peuvent détecter les erreurs de données en pleine collecte, les ensembles de données nécessitant ainsi moins

de « nettoyage ». L'utilisation de systèmes de gestion des données pour automatiser l'analyse facilite grandement la tâche du personnel ayant peu de temps à consacrer au recensement, à l'interprétation et à l'action selon les fluctuations des marchés locaux. Les équipes devraient également se montrer stratégiques et relativement économes au moment de déterminer les prix des marchandises à suivre, au lieu de s'efforcer de recueillir les données d'un ensemble exhaustif d'articles. Par ailleurs, les équipes chargées du suivi du marché devraient envisager de collecter des indicateurs non liés aux prix judicieusement sélectionnés en même temps que les données sur les prix, afin de brosser un tableau plus complet de la dynamique du marché. Lors de la conception des systèmes de suivi, les équipes devraient déterminer des seuils pour chaque indicateur et des mesures spécifiques à prendre lorsque ces seuils sont atteints, de manière à permettre une prise de décision plus rapide avec davantage de conviction. Les projets disposant d'une flexibilité intégrée pour tenir compte des ajustements des programmes lors de la mise en œuvre soutiennent également la réactivité du marché. La flexibilité peut être obtenue en négociant avec les donateurs afin de permettre de changer le type (par ex., aides non financières et financières) ou la valeur de l'aide si les conditions du marché évoluent de manière significative au cours de la période de mise en œuvre du projet.

### **Permettre une gestion adaptative : le CRS au Moyen-Orient<sup>8</sup>**

Le CRS a travaillé à l'application des lignes directrices de son kit 2015 Price Monitoring, Analysis and Response Toolkit (MARKit) dans divers contextes. Au Moyen-Orient, où le CRS soutient l'accès des personnes déplacées aux produits à la fois alimentaires et non alimentaires au moyen de coupons et d'aides non financières, l'équipe a puisé dans la trousse à outils pour recenser un nombre minimal d'articles représentatifs pour la collecte de données sur les prix, afin de mieux comprendre la cause des fluctuations de prix observées et déterminer quand ajuster la valeur des coupons à fournir aux bénéficiaires avec un pouvoir d'achat constant malgré l'évolution des prix.

Outre les informations sur les prix, l'équipe collecte aussi régulièrement des renseignements de base sur la quantité et la disponibilité des articles afin de mieux comprendre la capacité du marché local, et sur la situation en matière de sécurité afin d'évaluer les risques relatifs des différentes interventions. Un barème gradué de 1 à 4 sert à quantifier l'offre en termes d'articles. Dans certains cas, les données résultantes ont déclenché des évaluations de suivi, qui ont entraîné un changement du type d'aide. Par exemple, quand les données de suivi indiquaient que les marchés des villages ruraux avaient plus de capacité à fournir une gamme de produits alimentaires que ce qui avait été initialement supposé, le CRS commençait à mettre en œuvre l'aide au moyen de coupons dans ces villages, plutôt que des aides non financières. Toutefois, en réponse à l'augmentation des risques de sécurité, le CRS a également permuté des coupons aux aides non financières.

<sup>8</sup>Megan McGlinchy (Catholic Relief Services), communication personnelle

## Remerciements

Ce document est une édition du projet *Improving the Uptake of Humanitarian Market Analysis*, une initiative financée par l'USAID/OFDA pilotée par l'IRC en partenariat avec le Mercy Corps et le CRS. Il a été rédigé par Emily Sloane sur la base des recherches effectuées par une équipe de consultants, parmi lesquels Helene Juillard, Lili Mohiddin et Lauren Weiss. Le rapport de recherche complet, *Improving the Uptake of Humanitarian Market Analysis: Best Practice Report*, est disponible à la page <https://rescue.box.com/s/dcfenzht3f1wzdjhfd3p7lcux06huely>.

*Ce document a été rendu possible grâce au concours généreux du peuple américain au travers de l'United States Agency for International Development (USAID). Le contenu est sous la responsabilité de l'IRC et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.*

## Contact

EMILY SLOANE

Conseillère technique | Unité de la relance économique et du développement

[emily.sloane@rescue.org](mailto:emily.sloane@rescue.org)



## À propos de l'IRC

L'International Rescue Committee répond aux crises humanitaires les plus sévères dans le monde et vient en aide aux populations dont les vies et les moyens de subsistance sont ébranlés par les conflits et les catastrophes qui fragilisent leur survie, leur rétablissement et la maîtrise de leur avenir.

122 E 42<sup>nd</sup> Street  
New York, NY 10168

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