

Directives pour créer des systèmes d'information des marchés durables en Afrique avec de forts partenariats public-privé - novembre 2005

PAR

Michael T. Weber, Cynthia Donovan, John M. Staatz et Niama Nango Dembélé¹

(Traduit de l'anglais par Marie-Eve Wright)

Michigan State University (MSU)

L'essentiel des systèmes d'information des marchés

De nombreuses années d'expérience à travailler avec les systèmes d'information des marchés (SIM) maliens, mozambicains et zambiens indiquent qu'il y a au moins *6 facteurs essentiels dans le processus de conception et de mise en œuvre réussi*:

1. Un engagement politique initial de la part des décideurs au niveau des pays ainsi que des clients privés envers un système d'information des marchés, guidé par une vision de la façon dont un tel système peut aider les acteurs des secteurs privé et public.
2. Un engagement financier persistant à moyen terme de la part des agences de financement locales, nationales et internationales pour aider à établir et démontrer les bénéfices pour un tel système.
3. Le ciblage et la réévaluation constants des besoins d'information des utilisateurs sont essentiels à la mise en place d'un soutien financier et politique à long terme du système.
4. Le développement des capacités locales au sein des SIM pour acquérir et utiliser les connaissances complètes des acteurs et des processus dans les circuits de commercialisation du pays.
5. Le développement du capital humain qui va gérer le système.
6. Le choix de « l'ancrage » institutionnel approprié pour gérer le système.

Étapes pour la conception et la mise en place des SIM par catégorie d'activité

Des groupes de discussion, lors d'un atelier des professionnels du SIM, tenu à Maputo en novembre 2004, ont identifié 4 catégories d'actions aidant à réaliser et renforcer les six « facteurs de réussite » mentionnés ci-dessus².

I. Stratégies et actions pour accomplir une orientation de service à la clientèle au sein des SIM

Un élément essentiel dans l'établissement d'un soutien à long terme d'un SIM est d'inculquer au sein de l'organisation un esprit entrepreneurial qui considère les utilisateurs de ses produits d'information comme des clients de l'organisation. Les besoins des clients, et non pas les routines bureaucratiques, devraient influencer le choix des produits et des services du SIM. C'est cet attachement à satisfaire les besoins des clients (3ème facteur de réussite de la liste ci-dessus) qui fait partie de la vision qui mène à l'engagement politique initial pour soutenir le développement du SIM (facteur 1) et l'engagement monétaire qui lui permet de s'établir lui-même (facteur 3).

- Il est important d'identifier dès le début les groupes de clients cibles dans les secteurs public et privé, leurs besoins et les moyens de communication et de diffusion appropriés, en établissant des

¹ Weber et Staatz sont professeurs et Donovan et Dembélé sont professeurs auxiliaires, dans le domaine du développement international au sein du Département d'économie agricole de Michigan State University. Ce travail est fortement basé sur l'expérience acquise en collaborant avec nos collègues suivants impliqués dans le renforcement des SIM en Afrique : Salifou Diarra et Abdramane Traoré (Mali) ; Pedro Arlindo, Anabela Mabote, Danilo Abdula, (Mozambique) James Mwandwe, Lemmy Sikombe (Zambie), et David Tschirley (MSU). Un soutien à long terme du travail des SIM sur ces questions a été apporté par les gouvernements du Mali, du Mozambique et de la Zambie ; USAID/Washington et ses missions sur le terrain au Mali, au Mozambique et en Zambie par le biais de l'accord de coopération pour la sécurité alimentaire III ; et par le centre pour l'entreprise privée internationale (CIPE).

² [Workshop on Developing Guidelines for Building Sustainable Market Information Systems in Africa with Strong Public-Private Partnerships.](#) Parrainé par le centre pour l'entreprise privée internationale (CIPE), avec l'appui technique de Michigan State University. Hôtel Avenida-Sala Incomati, Maputo. 15-16 novembre 2004.

priorités entre eux (voir les exemples d'évaluations des utilisateurs du Mozambique [1](#) et [2](#), du [Mali](#) et de la [Zambie](#)). Différents « clients » des SIM auront différents besoins d'information et les moyens les plus efficaces de leur apporter ces informations différeront aussi.

- En plus de viser le secteur privé (dont les fermiers), un SIM doit faire participer, dès son commencement, autant de dirigeants stratégiques du gouvernement que possible, des conseillers politiques et d'autres agents ministériels clés, ainsi que les personnes extérieures intéressées, dont les donateurs. Une telle implication est nécessaire parce que le système doit être en contact aussi bien avec les décideurs qu'avec les clients du secteur privé afin que la confiance envers le système s'établisse sur l'ensemble du large éventail d'utilisateurs potentiels des services d'information des marchés. Afin d'établir un soutien fort du SIM, le système devrait identifier les décideurs principaux (gouvernement local, national et donateurs) qui soutiendront activement les SIM et seront particulièrement attentifs à satisfaire certains de leurs besoins prioritaires.
- Une réputation de service et de résultats opportuns est plus facilement développée quand un SIM reste simple et gérable, en particulier au début, avec des objectifs très spécifiques et des centres d'intérêt restreints. Des informations et des produits d'analyses supplémentaires devraient être ajoutés dans un processus progressif motivé par les clients.
- Inclure des informations de base sur les intrants agricoles devrait être pris en considération au fur et à mesure qu'un SIM se développe, mais un système peut rapidement être surchargé quand un grand nombre de produits et d'intrants sont couverts pendant ses premières années de fonctionnement. Les décisions au sujet des informations sur les intrants ont besoin de refléter, au niveau des pays, les conditions de production et de commercialisation, les utilisations réelles que les fermiers font des intrants commerciaux et peut-être, d'une manière plus importante, la considération des besoins d'information des clients quant aux intrants commerciaux.
- Une bonne collection et une bonne gestion des données brutes sont critiques dès le début, mais même au commencement, il faut insister sur la conversion de ces données brutes en produits d'information et de connaissance stratégiques pour une gamme de clients.
- Dans le processus de développement d'un SIM, les associés exécutifs doivent pouvoir voir au delà des objectifs à court terme de couverture des coûts du système ou de la génération d'un bénéfice et reconnaître qu'un SIM produit également des biens publics importants qui ne seraient pas nécessairement produits par une organisation strictement privée.
- Le processus d'identification des produits de l'information que les SIM devraient produire a besoin d'inclure les considérations suivantes :
 - a. Le processus en cours du classement des besoins par priorité des différentes parties prenantes est critique si un SIM va établir une réputation de service. Un processus consultatif est nécessaire pour obtenir le consensus au sujet des priorités.
 - b. Pour beaucoup d'utilisateurs, c'est la génération d'information locale qui assurera que les besoins locaux sont satisfaits en utilisant des moyens de communication locaux et ceci peut être réalisé grâce à des partenariats locaux.
 - c. Pour satisfaire les besoins régionaux au delà des frontières nationales, un mécanisme coordinateur facilitant les échanges et les connaissances entre les systèmes nationaux a plus de chance de réussir qu'un nouveau SIM régional, géré comme un système séparé. Une approche de coordination devrait donner la priorité à l'aide destinée à rendre les systèmes nationaux plus visibles afin qu'eux et leurs clients nationaux demeurent en avant.
- Une orientation de service pour les clients du public et du privé peut être améliorée en développant un système de directives politiques ou d'analyses opportunes qui peuvent jouer le rôle d'outil utile pour les décideurs pendant des événements critiques, apportant des conseils techniques pour aider à éviter ou à atténuer des crises et donner l'assurance aux clients du secteur privé que les réalités des conditions des marchés sont prises en compte par les décideurs. De telles actions sont nécessaires pour aider à établir la valeur des SIM, auprès des décideurs publics et privés, en tant que source d'information qui mérite des financements et des améliorations continus dans le temps.

- a. Il est crucial qu'un SIM soit sensible aux crises naissantes ou aux événements critiques, et que très tôt dans le développement de tels événements, il commence à générer des produits d'information qui analysent les conditions du marché et le rôle potentiel des acteurs privés et publics. Porter une telle information à la connaissance des décideurs peut leur fournir les informations nécessaires à la conception des réponses appropriées.
 - b. Compte tenu du grand nombre d'acheteurs nets des produits alimentaires de base, dans des régions rurales aussi bien qu'urbaines, de beaucoup de pays africains, les évaluations des améliorations des marchés pour réduire le coût de la nourriture pour les consommateurs sont très importantes. Les analystes des SIM ont des rôles importants à jouer au niveau de l'utilisation de l'information pour aider à suivre les marchés de consommateurs, faire des évaluations et des recommandations. (Voir les exemples du [Mali](#), du [Mozambique](#), de la [Zambie](#) et de la [région Afrique Australe](#)).
 - c. Les marchés sont toujours restructurés, soit à cause d'ajustements aux changements des revenus de la population et des consommateurs soit à cause des changements des règles imposées par les politiques des gouvernements quant à la façon dont les marchés peuvent fonctionner. Les données et les analyses des SIM sont essentielles pour aider à éclaircir les options au sujet de cette restructuration des marchés (voir l'exemple d'une telle analyse pour la [Zambie](#), et le [Mozambique](#)).
- Faciliter l'interaction des acheteurs et des vendeurs du secteur privé est important pour un SIM, mais un SIM n'est pas une bourse de produits agricoles. Une bourse de produits agricoles peut être développée à partir d'un SIM et utiliser les informations qu'il génère, mais les objectifs d'une bourse de produits agricoles sont plus limités que les objectifs étendus de développement de marché d'un SIM bien structuré. Les fonctions d'une bourse de produits agricoles peuvent être remplies par une agence strictement privée dont la motivation est le profit.

II. Activités favorisant la diffusion et la répartition des produits des SIM

Le ciblage et la réévaluation constants des besoins d'information des utilisateurs (3^{ème} facteur de succès) exige également de développer une stratégie qui diffuse efficacement l'information aux clients des SIM et saisisse leur rétroaction. Les activités contribuant à une stratégie de diffusion et de répartition efficaces comprennent :

- Établir des liens solides entre les fermiers et les acheteurs par le biais de commerçants et de transformateurs du secteur privé, y compris leurs organisations de commerce et de fermiers, en identifiant les besoins d'information de ces groupes ainsi que le type d'information qu'ils sont susceptibles de pouvoir fournir aux SIM.
- Établir des liens solides avec les associations de fermiers et les O.N.G. qui travaillent avec elles, en tant qu'utilisateurs mais aussi fournisseurs d'information.
- Souligner la participation des différents clients dans le processus du SIM, au niveau local, en recherchant leur implication en tant que fournisseurs aussi bien qu'utilisateurs des informations, dans le but d'assurer un équilibre des services à l'étendue de la clientèle.
- Une combinaison de produits et de canaux de diffusion sera toujours nécessaire, et pour être les plus efficaces possibles, ils doivent être conçus d'après les problèmes d'information les plus critiques des différents groupes de clients : (i) Pour les fermiers, les commerçants locaux et les consommateurs, la radio est probablement la plus efficace (décentralisée ; émissions en langues locales, répondant aux besoins locaux), (ii) une gamme complète de produits écrits traditionnels est en général nécessaire pour atteindre différents clients (iii) les outils modernes de TIC (technologies de l'information et de la communication), tels que l'Internet et les téléphones portables, doivent d'être pris en considération et utilisés. Cependant, ils ne remplacent pas toujours les outils de communication conventionnels, en particulier pour donner des informations impartiales à grande échelle et aider les fermiers à améliorer leur pouvoir de négociation (par exemple, par la radio rurale) et pour informer les décideurs publics au sujet de la façon dont les

marchés fonctionnent en réponse aux forces de base de l'offre et la demande et de la façon dont un manque de concurrence peut affecter la performance du marché.

- Les SIM peuvent faciliter l'achat et le commerce au niveau local en employant des informations volontaires provenant de chaque côté permettant l'identification des acteurs principaux pour des produits spécifiques, signalés sur les tableaux d'affichage des marchés ou dans les bulletins imprimés (par exemple, les répertoires de commerçants dans une région donnée). Cependant, il est peu probable que les SIM puissent fournir des informations quotidiennes sur qui achète ou vend quoi. Dans ce cas, les bourses de produits agricoles ou les marchés électroniques conviennent mieux pour fournir et diffuser ce genre d'information complémentaire.
- Chercher et développer les meilleures pratiques au niveau de la formation du personnel de communication des SIM, pour ce qui est du contenu aussi bien que des méthodologies. Une collaboration avec les journalistes locaux est particulièrement utile pour « traduire » les messages des SIM dans une langue que les divers publics du système comprennent facilement.
- Les programmes de vulgarisation dans le domaine de la commercialisation peuvent être accomplis grâce à des partenariats entre les SIM et les agents d'extension du secteur public, les producteurs médiatiques, les organisations de fermiers et le personnel des O.N.G. L'emphase récente que les O.N.G. portent sur les marchés et la production agricole pour la vente sur les marchés présente une occasion pour le SIM de s'associer avec elles dans le cadre de la vulgarisation.

III. Étapes pour aboutir à des améliorations du développement des capacités et de la qualité en cours au niveau de l'information et de l'analyse de base

Le quatrième facteur de réussite énuméré plus haut est la nécessité d'établir les compétences du personnel des SIM (a) pour comprendre les marchés agricoles et comment ils évoluent et (b) pour communiquer efficacement cette connaissance aux divers clients des SIM.

- Le personnel des SIM doit développer des connaissances complètes et pratiques des systèmes ou des filières de marché du pays. Les circuits de commercialisation et les nouveaux arrangements entre acheteurs et vendeurs évoluent, et le personnel des SIM doit prévoir d'avoir le temps d'étudier et comprendre ces tendances, prêt à modifier l'ensemble produits-services d'information pendant que le marché change.
- Comme le présente la section I, il est important que les SIM développent un système de directives politiques ou d'analyses opportunes pour informer les décideurs pendant des événements du marché critiques. En fournissant des conseils techniques pour aider à éviter ou atténuer les crises, les SIM se posent comme des sources précieuses d'information qui méritent des financements continus. Mais afin de produire de telles analyses, on doit compter parmi le personnel des SIM des individus qui comprennent comment les marchés fonctionnent et ont une certaine sensibilité quant aux questions de politiques et aux modalités qui peuvent les influencer. Ce besoin, à son tour, a des implications pour investir très tôt dans des compétences de personnel. Un tel investissement ne peut pas se concentrer uniquement sur des compétences statistiques et informatiques, aussi importantes soient elles, mais doit également englober une compréhension des processus de marchés et de politiques.
- Développer un plan stratégique à évolution continue sur cinq ans pour le développement du personnel, y compris le perfectionnement des compétences du personnel existant et la formation des remplaçants ainsi que les besoins analytiques étendus des SIM. Donner la priorité au développement des ressources humaines et conserver le personnel qualifié, en particulier au début, y compris le personnel au niveau local, est l'un des aspects les plus critiques pour la durabilité.
- Profiter du temps pendant lequel le projet bénéficie d'un financement extérieur pour aider à établir un esprit d'équipe et un sens de mission, en identifiant les membres du personnel qui sont engagés et capables. Cela soutiendra ensuite le SIM non seulement quand il passera de l'état de projet financé par des fonds extérieurs à celui de projet dépendant du secteur public et/ou privé

mais aussi quand s'intensifieront les incertitudes relatives à cette transition à cause de la perte de financement « automatique » du projet.

IV. Directives pour l'administration et la mise en place efficaces des SIM

Les deux derniers facteurs de réussite mentionnés plus haut impliquent le développement d'une capacité de gestion et un ancrage institutionnel appropriés pour les SIM. Ces questions sont étroitement liées au développement d'une stratégie viable pour la durabilité financière du système.

- Les donateurs et les projets spéciaux peuvent être instrumentaux pour aider à assurer l'aide financière à moyen terme (5-10 ans) qui peut s'adapter avec l'évolution du système.
- Les SIM peuvent commencer avec un financement de projet spécial, étant donné les coûts de placement élevés pour l'établissement initial du système ; cependant, le secteur public doit travailler étroitement avec le secteur privé pour développer la propriété du système et pour devenir ensuite co-promoteurs et investisseurs du SIM.
- Une planification stratégique soignée est nécessaire pour concevoir des moyens de permettre les transitions passant d'un projet extérieurement financé à un SIM soutenu par le gouvernement et des clients privés.
- Dans les pays industriels partout dans le monde, les SIM maintiennent des objectifs importants de secteur public et d'information de politique ainsi qu'une orientation aux clients privés principaux. Si les services aux clients privés sont efficaces, ils seront plus enclins à payer pour certains des produits et des services, et deviendront également le meilleur groupe de pression et de soutien pour convaincre le gouvernement de fournir un financement public sûr et approprié pour les SIM.
- L'ancrage institutionnel approprié dépend de l'environnement dans lequel les SIM fonctionnent, cependant :
 - a. Il est important de placer les SIM dans une structure où les utilisateurs de leurs services peuvent exiger qu'ils leur soient redevables et faire pression sur le système pour une bonne performance.
 - b. Étant donné la nature de bien public de certains des services du SIM, une certaine aide financière du secteur public doit être apportée, indépendamment de l'emplacement du système.
- Bien que le MIS soit redevable envers ses clients, il a également besoin d'une autonomie de gestion significative pour exécuter efficacement ses tâches :
 - a. La gestion des SIM doit être fluide et efficace, parce que si le système est sous une gestion bureaucratique, un SIM sera moins capable de s'adapter à la dynamique du marché et répondre aux besoins naissants.
 - b. Si le SIM est au bas d'une structure hiérarchique au sein d'un ministère ou toute autre structure, il est probable que des problèmes budgétaires et des problèmes périodiques de manque de liquidité se produisent, et les ressources destinées au SIM peuvent être détournées vers d'autres buts.
- La crédibilité du SIM dépend finalement de la compréhension par tous qu'il fournit des informations objectives et impartiales. Par conséquent, le système doit avoir des structures (« coupe-feu ») telles que des groupes d'experts consultatifs extérieurs qui aident à garantir l'objectivité de l'information et empêcher la suspicion (ou la réalité) que quelqu'un dans l'ancrage institutionnel du SIM manipule l'information à ses propres fins. Pouvoir garantir l'objectivité des données et de l'analyse est un facteur crucial lors du choix de l'ancrage institutionnel du système.