



APPROCHES PARTICIPATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR

INTRODUCTION

L'implication significative des protagonistes dans l'initiative de développement de la chaîne de valeur augmente la possibilité de réussite et de pérennité de cette dernière. Avec une large participation, des solutions aux obstacles de la chaîne de valeur sont généralement plus adaptées au contexte local et lorsque les protagonistes comprennent et s'approprient le processus de développement de la chaîne de valeur, ils sont plus susceptibles de maintenir leur engagement au delà du cycle de vie du projet.

L'approche de la chaîne de valeur nécessite la prise en compte de l'ensemble des acteurs du système commercial, les entreprises privées de la chaîne de valeur allant des fournisseurs d'intrants aux détaillants du marché, fournisseurs de services et décideurs à la fois publics et privés de l'environnement favorable. Elle est donc intrinsèquement participative jusqu'à un certain degré. Cependant, la meilleure pratique émergente de développement de la chaîne de valeur suggère un plus grand niveau de participation (voir encadré) : engageant explicitement les principaux acteurs des différents niveaux de la chaîne de valeur pendant tout le cycle de vie du projet et les impliquant dans la définition des objectifs importants, la prise de décision et la responsabilité des actions.

NIVEAUX DE PARTICIPATION

Les niveaux de participation des protagonistes vont du niveau inférieur, dans lequel on les consulte au moyen de questionnaires et d'interviews, au niveau supérieur, où les protagonistes ont l'opportunité de contribuer significativement à la formulation de l'intervention, sont en partie responsables de son exécution, et sont impliqués dans la sélection des critères par lesquels la réussite se mesure. Cette fourchette correspond généralement au niveau d'adhésion au processus ou d'engagement dans celui-ci : d'un intérêt minimal, passif, pour l'intervention à l'appropriation et l'investissement de ressources dans la mise en œuvre de l'intervention.

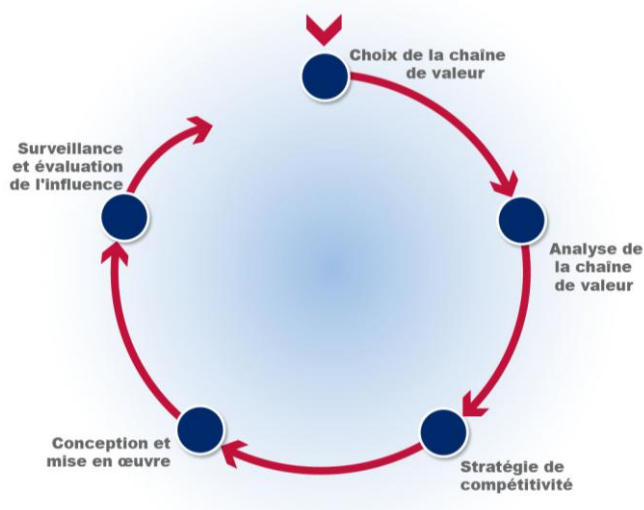
L'approche de la chaîne de valeur met l'accent sur les relations et les comportements plutôt que sur les seules solutions tangibles aux contraintes techniques. Cette perspective exige que les acteurs de la chaîne jouent un rôle majeur dans la chaîne. Par ailleurs, parce que l'approche de la chaîne de valeur entend faciliter les changements plutôt que d'intervenir directement, l'analyse des incitations des différents acteurs est essentielle : pourquoi se comportent-ils de la sorte et qu'est ce qui les incite à changer leurs comportements ? Identifier, comprendre et recourir aux incitations afin de guider le processus de revalorisation d'un secteur requièrent un engagement actif des protagonistes du secteur. Une approche de développement de la chaîne de valeur véritablement participative va donc au-delà des interactions à exploiter ou de consultations avec les protagonistes, à un engagement qui défie les comportements et stimule des solutions collaboratives aux contraintes de la chaîne de valeur.

L'adoption d'approches participatives est entravée par un nombre de facteurs. Tout d'abord, bien que la nécessité d'obtenir l'adhésion des protagonistes ait été souvent réitérée, des démarches pratiques qui permettent de garantir la participation et l'appropriation locale n'ont pas été clairement articulées. Deuxièmement, on s'inquiète souvent que la promotion de la participation d'un large éventail de protagonistes constitue une déviation de l'effort réel de stimulation des transactions commerciales, déviation nécessitant beaucoup de ressources, notamment lorsque les cibles du projet sont ambitieuses et les délais courts. Troisièmement, de nombreux bailleurs de fonds et d'agences chargés de l'exécution des projets demandent souvent aux protagonistes à profil haut de participer aux enquêtes, interviews et ateliers, entraînant une réticence de ces derniers à investir leur temps dans une initiative de développement de plus. Dans de tels cas, la participation peut devenir moins stratégique avec une importante représentation de petits producteurs (notamment s'ils bénéficient d'incitations telles que des in-

démnités journalières ou la promesse de subvention de projet) et très peu d'engagement ou aucun de la part des décideurs du secteur privé et des spécialistes de la transformation tels que les grands fabricants, les acheteurs finals, les exportateurs, voire les producteurs innovateurs.

Le présent document d'information a pour objectif de montrer comment et quand la participation peut être efficace, et de guider l'application d'approches participatives pendant tout le cycle de vie du projet de développement de la chaîne de valeur. (voir figure 1).

Figure 1 : Cycle d'un projet de chaîne de valeur



ANALYSE PARTICIPATIVE

Une approche participative est essentielle pendant l'analyse de la chaîne de valeur qui implique la collecte d'informations principalement à travers des interviews semi-structurées avec des répondants informés afin de faciliter la communication orientée sur un thème précis, la communication conversationnelle et le dialogue. Il s'ensuit une analyse des informations avec les acteurs du secteur afin de garantir qu'elles reflètent de façon précise la réalité locale.

Le choix minutieux des informateurs clés et leur la participation déterminent la qualité de l'analyse de la chaîne de valeur. Le nombre de personnes interviewées dépend de plusieurs facteurs, y compris du temps et des moyens financiers disponibles ainsi que des contraintes logistiques.¹ Bien que l'échantillonnage n'ait pas pour objectif d'être statistiquement significatif, les répondants doivent

¹ Pour des informations sur la méthode de sélection des chaînes de valeur consulter le site : www.microlinks.org/vcwiki (select Value Chain Selection)

inclure des représentants de chaque niveau de la chaîne de valeur et d'autres acteurs qui ont une bonne compréhension des tendances du marché. Lorsque les principales contraintes au marché final se précisent, la sélection des informateurs sera davantage biaisée en faveur des acteurs qui pourraient bénéficier de la levée de ces contraintes. La participation des protagonistes doit, à cette étape, aller au-delà de la mise à disposition d'informations, et tenir compte de leur implication dans la réalisation de la cartographie de la chaîne de valeur ou la formation de groupes d'intérêt afin de jeter les bases d'une participation à d'autres étapes du cycle du projet.

Les informations obtenues à partir des interviews doivent être analysées par un groupe largement représentatif des protagonistes. Cela peut se faire par une série de rencontres avec les principaux protagonistes ou par le biais d'une activité structurée, interactive qui rassemble les principaux acteurs de la chaîne de valeur, identifiés pendant le processus d'interview ou recommandés par des sources fiables et les décideurs et autres protagonistes (cf. encadré ci-dessous).

CONVOCATION DU SYSTÈME DANS SON ENSEMBLE [Whole system in a room (WSR)]

Un atelier WSR réunit les acteurs des niveaux fonctionnels de la chaîne de valeur, y compris les acheteurs finals, les représentants du secteur public, les ONG spécialisées dans le développement, les services d'appui et les médias. La réussite d'un WSR est largement déterminée par la planification, la sélection des participants et la qualité de l'animateur. Les exercices de groupe permettent aux protagonistes de trouver un consensus, de constituer des coalitions et de définir les actions nécessaires pour mettre en place une stratégie de réussite compétitive. Le format WSR renforce le pouvoir des protagonistes dans la réalisation d'un plan d'action compatible avec les ressources locales et pratiques culturelles et encourage les participants à assumer leur responsabilité dans la mise en œuvre de la stratégie.

Dans ces contextes de groupes, la réalisation d'images visuelles peut constituer un exercice qui ne pose aucune menace et permet de briser la glace dans les contrats initiaux. En encourageant les différents protagonistes à travailler en synergie au développement d'une carte de la chaîne de valeur, une compréhension collective de la chaîne est possible. Ensemble, les protagonistes apprennent comment fonctionne une chaîne de valeur et le rôle

qu'ils y jouent. Le développement collaboratif de la carte renforce également le sentiment « d'adhésion » à l'approche participative.

ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE COMPÉTITIVITÉ

Les stratégies de compétitivité ² s'élaborent lorsque les protagonistes se rendent compte de l'urgence d'une collaboration avec d'autres acteurs, fournisseurs de services et décideurs de l'environnement favorable pour investir dans la revalorisation, en réponse aux opportunités du marché final. Les animateurs doivent aider les protagonistes, individuellement et collectivement, à repérer les dites opportunités. À moins d'élaborer et d'appliquer des stratégies de compétitivité, ils risquent de perdre leurs parts de marché en faveur des pays concurrents ou de produits de substitution.

S'il existe un leadership assez solide au niveau d'une chaîne de valeur, les agents chargés de l'exécution des projets peuvent fournir aux protagonistes les informations nécessaires pour élaborer et s'approprier une stratégie afin d'être compétitifs dans des marchés particuliers en ne fournissant qu'un appui limité, le cas échéant. Dans d'autres situations, les agents chargés de l'exécution des

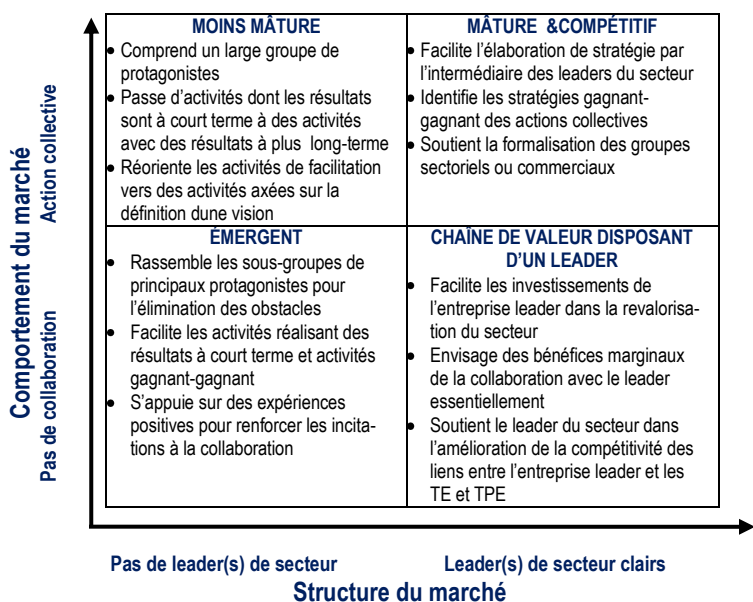
projets devront jouer un rôle plus actif dans l'identification des contraintes aux opportunités et l'incitation des protagonistes à investir dans la revalorisation pour une meilleure compétitivité. (voir figure 2).

Plusieurs ressources³ et outils peuvent être utilisés pour faciliter ce processus, y compris le développement de Groupes d'opportunités commerciales⁴, des petits groupes de petits producteurs sélectionnés par leurs pairs pour les représenter dans l'exploration d'opportunités de marché avec d'autres acteurs. De tels groupes bâtissent la confiance des petits producteurs et leur permettent d'exprimer efficacement leurs points de vue.

FOULARDS EN SOIE MALGACHES

La participation locale n'est pas un substitut à la participation des experts du secteur non membres de la communauté : la région d'Ambositra de Madagascar attire des touristes internationaux qui achètent des objets d'art en bois. Ces mêmes touristes achètent occasionnellement des foulards en soie fabriqués à partir des vers à soie ramassés localement. Sur la base de la demande de plusieurs communautés locales appelées à participer aux décisions de la chaîne de valeur, la région a lancé un programme qui a pour but de promouvoir la production de foulards en soie destinés à l'exportation. Cependant, personne ne maîtrisait les marchés finals ou la concurrence de foulards de soie sur le marché international. Dans l'intervalle d'une année, le marché local a été inondé par des invendus de foulards, décourageant les tisseurs.

Figure 2: Stratégies de participation des protagonistes



² Pour des informations sur le processus d'élaboration d'une stratégie de compétitivité, cf. Correa M., et collab., «Using the Value Chain Approach to Design a Competitiveness Strategy Briefing Paper » USAID. 2008

FACILITER L'EXÉCUTION

Garantir la continuité participative de la phase d'exécution exige que les responsables de projet embrassent le rôle d'animateur-formateur, en guidant et soutenant les actions des protagonistes plutôt qu'en stimulant directement le changement. Étant donné les courts délais d'exécution de projet et la pression des bailleurs de fonds pour la réalisation de résultats rapides, les formateurs pourraient avoir du mal à ne pas intervenir lorsque les activités ne progressent pas rapidement ou déjouent leurs

³ Voir exemple de l'ACDI/VOCA. 2006. «Guide to Facilitating Stakeholders' Workshops ». Cf. également. Boquiren M & I Idrovo. 2008. «Facilitating Behavior Change and Transforming Relationships» microREPORT # 141, USAID.

⁴ Cf. http://practicalaction.org/?id=pmsd_MOG

attentes. Or, retirer le contrôle aux protagonistes pendant la phase d'exécution pourrait affaiblir le pouvoir du secteur privé ou le démotiver et contribuer à une culture de dépendance.

Pour minimiser ce risque, un suivi minutieux et régulier des interventions et des changements de comportement qui en résultent s'impose. Ainsi, un manque de réaction ou des résultats inattendus peuvent être identifiés rapidement et les interventions accompagnées peuvent être ajustées en conséquence.⁵

Pour dynamiser la participation et la renforcer, les responsables de projet doivent recourir au résultat d'une action pour fomenteur une action subséquente. Au départ, les protagonistes doivent être encouragés à hiérarchiser les activités, en donnant la priorité à celles qui aboutissent à des résultats à court terme. Dans plusieurs cas, de nouvelles questions ou nouveaux intérêts surgiront lorsque ces activités auront été menées à bien. Au bout du compte, les protagonistes prennent confiance dans le processus participatif et y sont plus à l'aise.

Des approches qui consistent, par exemple, à inciter les entreprises similaires de la chaîne à être compétitives, en termes de ressources qu'elles exploitent et en termes de nombres de petits fournisseurs auprès desquels elles s'approvisionnent, etc..., peuvent orienter efficacement le choix de celles à impliquer dans la mise en œuvre de projet. Cependant, le processus doit être très transparent et permettre à des entreprises supplémentaires de s'impliquer lorsqu'elles consentent à remplir ces mêmes conditions et en ont la capacité.

Des stratégies de sortie sont importantes pour l'ensemble des programmes de la chaîne de valeur et l'adoption d'une approche participative doit impliquer une sortie plus transparente et plus souple. Les protagonistes doivent, depuis le départ, être informés du caractère temporaire et catalyseur de l'implication des formateurs, c'est-à-dire qu'elle est soumise à une échéance bien déterminée et à la condition que les protagonistes s'en inspirent.

RECOMMANDATIONS ET LEÇONS D'EXPÉRIENCE

Définir explicitement la méthode d'application de l'approche participative. La participation n'est pas automatique : les responsables de projet doivent faire preuve de prévoyance dans l'application d'une approche participative. Le personnel doit être préparé à laisser les protagonistes prendre le gouvernail, en se rendant compte que l'adhésion des protagonistes est un processus graduel et que les attentes des bailleurs de fonds doivent être gérées. Des « jalons de suivi » participatifs doivent être utilisés pendant tout le cycle du projet. Il convient de garder à l'esprit l'objectif de l'approche : non pas la participation elle-même, mais une participation dont l'objectif est de promouvoir les entreprises qui travaillent en synergie pour améliorer la compétitivité du secteur.

S'assurer que l'appui fourni par les bailleurs de fonds est adapté. Les financements accordés par les bailleurs de fonds doivent être flexibles et répondre aux besoins des acteurs tout en étant largement suffisants en termes de montant et de durée afin de permettre aux protagonistes de poursuivre l'application de la stratégie de compétitivité. Le seul fait qu'un processus soit participatif n'implique pas nécessairement qu'il puisse être abandonné à la merci des protagonistes sans aucune assistance, notamment lorsque les acteurs de la chaîne de valeur sont dispersés géographiquement.

Conquérir l'intérêt et l'adhésion des acteurs-clés. On ne doit pas supposer que les protagonistes importants voudront investir leur temps précieux et leurs rares ressources dans l'initiative de développement de la chaîne de valeur. Les formateurs doivent identifier les préoccupations essentielles ou « appâts » pour souligner le coût des opportunités manquées en cas de non-participation. Les acteurs de la chaîne de valeur ont besoin d'incitations pour s'impliquer mais l'objectif est de puiser dans les énergies et ressources existantes et dans les aspirations actuelles plutôt que de créer une dépendance par le biais de subventions temporaires. Un exemple « d'appât » typique est le fait d'aborder des questions de qualité : les acteurs souhaitent participer car ils reconnaissent qu'une qualité défective les empêche de réaliser des bénéfices plus importants.

Identifier les intérêts communs afin de faciliter l'instauration de la confiance. Les chaînes de valeur sont souvent caractérisées par des relations tendues et un

⁵ Pour plus d'informations sur l'utilisation de « voies » d'intervention/de changement de comportement, consulter le site : http://apps.develebridge.net/amac/index.php/Industry_pathway

manque de confiance de sorte que les projets doivent réaliser des activités qui visent à promouvoir le développement de la confiance, ou du moins de l'entente, chez les protagonistes en vue de faciliter l'échange d'informations et la collaboration. Il est important de préciser aux protagonistes que l'objectif n'est pas une redistribution des marges bénéficiaires d'un groupe d'acteurs à un autre. Le processus de développement de la chaîne de valeur est plutôt axé sur les intérêts communs des acteurs. Cependant, il convient de veiller à ne pas favoriser la collusion qui limite la revalorisation. La concurrence efficace guide l'innovation. L'utilisation d'un outil tel que le « Relationship Matrix⁶ » peut permettre aux protagonistes d'évaluer les progrès réalisés dans le développement des relations par rapport aux objectifs initialement convenus.

Renforcer les capacités de participation des TPE et PE. Si les TPE et PE doivent participer efficacement à un processus qui implique d'autres protagonistes disposant d'un pouvoir plus important, il se pourrait donc que les projets aient à les assister afin qu'elles deviennent plus confiantes et puissent exprimer clairement leurs points de vue. Le renforcement du pouvoir des producteurs n'étant pas le point de départ, il n'en demeure pas moins qu'il peut être essentiel à la réussite du projet de la chaîne de valeur.

Élaborer une stratégie de communication. Disposer d'un plan de communication précis des objectifs du projet et des résultats des activités menées par les protagonistes est important pour attirer les acteurs clés et préserver leur intérêt et engagement. Les médias peuvent être stratégiquement engagés comme partenaires impliqués depuis la phase de lancement. D'autres mécanismes de communication comprennent les conférences, les séminaires spécifiques au secteur, les études de cas et des manuels et documents.

Renforcer les capacités des formateurs. Des compétences solides en animation-formation sont essentielles pour encourager et maintenir la participation des protagonistes. Les formateurs doivent faire preuve de flexibilité et avoir une compréhension approfondie à la fois des objectifs du projet et du contexte local. Un consultant

disposant d'une expertise spécifique au secteur peut forcer la crédibilité de l'équipe du projet mais doit consentir à servir de personne-ressource plutôt que d'assurer la direction des processus d'analyse, d'élaboration et d'application de stratégie.

RÉFÉRENCES

- Albu, M. et A. Griffith. 2006. *Cartographie du marché: une approche participative*. Enterprise Development and Microfinance Journal Vol 17 N° 2 Practical Action Publishing
- Elliot, C. 1999. *Locating the Energy for Change: An introduction to Appreciative Inquiry*, Trinity College, Cambridge, IISD.
- Elliot, D., A. Gibson et R. Hitchins. 2008 *Making Markets Work for the Poor*. Enterprise Development and Microfinance Journal Vol 19 N° 2 Practical Action Publishing
- GreenCom. *Going to SCALE (System-Wide Collaborative Action for Livelihoods and the Environment)*. AED.
- Here, M.L. 2006. *A Guide for Value Chain Analysis and Upgrading*. ILO
- Resource Center for Participatory Learning and Action. www.rcpla.org
- Van Heck, B. 2003. *Développement participatif: Directives pour la participation de la population au développement agricole et rural*. Division du développement rural, FAO

Veillez envoyer vos commentaires et suggestions sur ce document à Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) et/ou Ruth Campbell (RCampbell@activoca.org).

Le présent document a été rédigé par Ted Barber et financé par le **Projet d'accélération de l'avancement des micro-entreprises (AMAP)**. Pour plus d'informations sur l'AMAP et les publications connexes, veuillez visiter le site www.microLINKS.org ou contacter Ruth Campbell, ACDI/VOCA

⁶ http://practicalaction.org/?id=pmsd_relmatrix_ia2