



Document de travail

'Faciliter le changement dans les programmes M4P'

Par Daniel Roduner et Carsten Schulz, AGRIDEA
Isabelle Fragnière, Helvetas Swiss Intercooperation

Juillet 2011

Résumé

Faciliter le changement dans les programmes M4P

Document de travail basé les cycles d'apprentissage électronique du réseau Emploi et Revenu de la DDC, 2010 et 2011.

Les programmes conventionnels de développement du secteur privé ou de chaînes de valeur ont tendance à fournir un appui direct aux entreprises ou à d'autres acteurs et par conséquent atteignent rarement un impact à grande échelle ou durable. Ils assument souvent une fonction du marché, introduisant ainsi des distorsions de marché. L'approche M4P ("Faire fonctionner les marchés pour les pauvres" par son acronyme en Anglais) introduit un changement de paradigme d'une intervention directe vers la facilitation, catalysant des changements dans le système de marché dans son intégralité. C'est pourquoi la facilitation est un des quatre principes fondamentaux du M4P (avec une approche de marché systémique, un impact à grande échelle et durable) et une caractéristique transversale au cycle de vie du programme. Mais que signifie la facilitation en pratique? Et que font les facilitateurs?

Les facilitateurs sont des organismes (ONGs, programmes, départements gouvernementaux, services de développement d'entreprise) qui interviennent dans les marchés pour atteindre des objectifs sociaux/publiques. Leur rôle est temporel et fini, un agent (ou catalyseur) de changements positifs dans les marchés mais sans pour autant reprendre une fonction du système de marché. Un facilitateur doit clarifier son rôle et ses responsabilités et constamment mettre à jour sa compréhension du système, catalyser et s'engager avec tous les acteurs et fonctions tout en restant neutre.

La facilitation n'a pas de modèle prédéfini mais dépend hautement du contexte, de la phase du programme et du type d'interventions. Elle regroupe une gamme de significations, d'une 'attitude facilitatrice' jusqu'à des activités concrètes de facilitation. Elle doit respecter des règles fondamentales comme une information valable partagée par toutes les parties prenantes (transparence), des choix libres et informés par tous les participants (auto-détermination) et engagement interne à ces choix (appropriation et responsabilité). La facilitation M4P requière aussi compréhension et réceptivité au contexte local, flexibilité, qualités de direction et un mode de pensée entrepreneurial. Cependant, bien que flexible, la facilitation doit toujours être guidée par une stratégie générale et appuyée par une analyse appropriée. L'art de la facilitation réside dans l'équilibre entre des interventions flexibles et stratégiques ; une règle d'or pourrait être « agit et avance avec légèreté ». Il ne faut pas oublier que les facilitateurs n'interagissent pas seulement avec des systèmes de marché mais aussi avec des systèmes sociaux qui doivent être analysés et pris en considération.

Les principaux secteurs d'activité où intervient la facilitation incluent le développement des capacités (formations, suivi et échanges), recherche et développement, créer une vision partagée entre les parties prenantes, définir les rôles et responsabilités, appuyer la création de liens et de réseaux, identifier des opportunités pour les affaires et appuyer un suivi et une évaluation conjoints en encourageant des processus d'apprentissage communs entre

toutes les parties. Cependant, il est nécessaire de vérifier de façon permanente que des potentiels acteurs du système qui pourraient reprendre ces fonctions ne soit pas exclus ou poussés hors du système.

Différentes parties intéressées ont différents rôles et responsabilités durant les différentes phases d'un programme qui doivent être définis clairement et ceci s'applique également aux facilitateurs. Tous les participants doivent savoir ce qu'ils vont ou peuvent faire, et ce qu'ils ne vont pas ou ne peuvent pas faire. Faire un plan de tous les acteurs, se fonder sur leurs motivations et clarifier « qui fait » et « qui paye » peut aussi aider à positionner le facilitateur et les autres parties intéressées dans l'environnement du programme.

La facilitation n'est pas limitée à la mise en œuvre du programme ou à l'agent qui le met en œuvre. Elle doit être incluse dans toutes les étapes du cycle de programme, de sa conception initiale à son évaluation et concerne tous les agents, des bailleurs de fonds aux partenaires stratégiques. Ceci implique que la structure de gouvernance du programme doit également être adaptée afin d'inclure toutes les parties intéressées endogènes (la population concernée, entreprises, agences du gouvernement, réseaux sociaux, etc.) et ce depuis la phase de planification des interventions, dans le but de créer une appropriation locale et un impact durable.

Finalement, ce document de travail contient une liste que les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre peuvent consulter pour les aider à repenser leur rôle de facilitateur, en accord avec les principes M4P.