



# Le développement des chaînes de valeur pour des emplois meilleurs et plus nombreux



Organisation internationale du Travail

## Faire fonctionner les chaînes de valeur pour les petites entreprises

Une chaîne de valeur se compose d'une série d'activités nécessaires pour amener un produit de l'idée initiale et de la conception jusqu'au consommateur final. Ces activités comprennent la conception, la production, la commercialisation, la distribution et les services d'appui, jusqu'au consommateur final (et souvent au-delà, lorsque les processus de recyclage sont aussi pris en compte).

Les micros- et petites entreprises sont cruciales pour la création d'emplois dans les pays développés, comme dans les pays en développement et sont responsables de la création d'environ 70% de nouveaux emplois. Toutefois, elles sont souvent freinées par leur manque d'accès aux marchés et aux services aux entreprises, ainsi que par leur compréhension limitée des marchés et leur faible pouvoir de négociation. Cela ne les empêche toutefois pas d'être les principales pourvoyeuses d'emplois. Incapables d'exploiter le potentiel de leur chaîne de valeur pour accroître et améliorer leur propre compétitivité, les entreprises fonctionnent souvent sur une base précaire, avec une productivité réduite et de mauvaises conditions de travail. De plus en plus, la manque de durabilité devient une contrainte sur laquelle les PME exercent peu de contrôle.

L'engagement de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en faveur du travail décent pour tous est au cœur de sa démarche pour le développement des chaînes de valeur, qui a été conçue afin de renforcer la capacité des entreprises à identifier et à exploiter les opportunités du marché pouvant ainsi créer des emplois. En s'attaquant aux contraintes clés sous-jacentes qui empêchent les petites entreprises de réaliser leur plein potentiel, l'OIT a pour objectif de créer des emplois meilleurs et plus nombreux qui contribueront au développement économique et à la réduction de la pauvreté.

## L'approche de l'OIT en matière de développement des chaînes de valeur

### Étude de cas – L'agriculture au Sri Lanka

Le projet de développement des chaînes de valeur au Sri Lanka a ciblé cinq secteurs liés à l'agriculture – les fruits et légumes, les poissons d'ornement, la floriculture, les produits laitiers et le tourisme – dans quatre districts.

Le projet a eu un impact direct sur plus de 50 000 entreprises et a permis une augmentation de 15% d'emplois. Pour en savoir plus, lire ci-dessous.

L'approche de l'OIT est centrée sur l'amélioration des chaînes de valeur offrant des possibilités de générer de la richesse, de créer des emplois et d'améliorer la qualité de l'emploi. Après avoir identifié les sous-secteurs et les chaînes de valeur qui présentent un potentiel de création d'emplois, l'OIT examine comment les produits arrivent au consommateur final, la dynamique du marché, et les relations entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. L'objectif est de renforcer des systèmes de marché dans leur ensemble – entreprises, relations d'affaires, fonctions d'appui, règles, normes et environnement des affaires – de manière à assurer de plus grands avantages aux pauvres, grâce à la croissance économique et au développement.

A ce jour, en 2014, l'OIT a été impliquée dans 20 projets de développement de chaînes de valeur dans 15 pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie, portant sur un large éventail de secteurs – des cultures à forte valeur ajoutée à l'agro-alimentaire, des meubles en bois aux matériaux de construction, des industries créatives au tourisme, et des marchés locaux aux chaînes d'approvisionnement et de distribution des grandes entreprises multinationales.

## L'OIT en action: la promotion de solutions globales axées sur l'emploi

### L'acquisition de connaissances au service du développement des systèmes de marché:

un nouveau projet lancé en 2014 et intitulé « *Market Systems Development for Decent Work - the lab* » cherche à rendre le développement des chaînes de valeur plus efficace pour la création d'emplois et l'amélioration de la qualité des emplois existants. Il évalue la mesure et la maximisation de l'impact des chaînes de valeur sur l'emploi à travers le développement de nouvelles méthodologies et d'outils d'apprentissage d'un nouveau genre destinés aux praticiens. Pour de plus amples informations: [www.ilo.org/thelab](http://www.ilo.org/thelab)

Les actions de l'OIT en matière de développement des chaînes de valeur et d'approvisionnement portent sur les systèmes et les institutions qui stimulent la compétitivité et la création d'emplois de qualité dans des secteurs spécifiques. Les outils s'appuient sur les stratégies de développement du secteur privé, par l'intermédiaire d'une approche « légère » par laquelle l'OIT agit comme facilitateur plutôt que comme intervenant direct. L'OIT offre une assistance technique, coordonne, met en réseau et fournit des informations, afin d'aider les systèmes de marché existants à être plus performants, plutôt que de les déranger. L'approche de l'OIT est conçue pour stimuler le dialogue et développer l'identité et la capacité des petites entreprises à accroître leur rôle et faire entendre leur voix dans la chaîne de valeur, améliorant ainsi les conditions de travail, la création de revenus et les opportunités d'emploi. En outre, la durabilité environnementale et l'utilisation des ressources sont des préoccupations clés pour l'OIT dans sa manière de développer les systèmes de marché.

## Le processus de développement des chaînes de valeur

| Étapes  | Outils et publications   |
|---|--|
| 1. Sélection des sous-secteurs présentant le plus grand potentiel de création d'emplois ou d'amélioration des conditions de travail   | <i>Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent</i><br><i>Guide à l'usage des praticiens du développement économique, des gouvernements et des entreprises privées</i><br>Improving Working Conditions through Value Chain Development  |
| 2. Analyse des chaînes de valeur pour évaluer le potentiel économique et les possibilités commerciales, et identifier les contraintes sous-jacentes et aborder les questions d'emploi   | <i>Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent</i><br><i>Guide à l'usage des praticiens du développement économique, des gouvernements et des entreprises privées</i><br><a href="http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_202880/lang--fr/index.htm">http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_202880/lang--fr/index.htm</a><br><i>Rendre les liens plus forts: Un guide pratique pour l'analyse genre dans le développement des filières (2009).</i><br><a href="http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_107688/lang--fr/index.htm">http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_107688/lang--fr/index.htm</a> |
| 3. Faciliter le dialogue avec les organisations gouvernementales, les entreprises privées, les représentants des travailleurs et les autres acteurs afin de mettre au point des modèles d'intervention en collaboration avec tous les intervenants de la chaîne de valeur, de la production à la consommation | <i>An operational guide to local value chain development.</i><br><a href="http://www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcld/WCMS_101319/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcld/WCMS_101319/lang--en/index.htm</a>   |
| 4. Développer des modèles commerciaux efficaces pour les entreprises et les prestataires de services privés et doter les partenaires publics des outils et du savoir-faire nécessaires pour soutenir le développement des chaînes de valeur   | Par exemple grâce à la formation à distance et résidentielle, en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT à Turin:<br>Apprentissage à distance: <a href="http://marketdev.itcilo.org/">http://marketdev.itcilo.org/</a><br>Cours sur mesure adaptables au contexte local:<br><a href="http://www.ilo.org/empent/Eventsandmeetings/WCMS_167956/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/empent/Eventsandmeetings/WCMS_167956/lang--en/index.htm</a><br>Engaging with financial service providers and other institutions:<br><a href="http://mmw-dev.itcilo.org">http://mmw-dev.itcilo.org</a>                               |
| 5. Mettre au point des systèmes de suivi et de mesure des résultats efficaces pour fixer les objectifs des projets de développement des chaînes de valeur. La taille des caractères semble plus petite  | Sur la base d'une analyse de la chaîne de valeur, la norme de mesure des résultats du CDDE ou ses principes sont appliqués pour formuler des théories du changement, établir des chaînes de résultats et concevoir des indicateurs standard.<br>La génération de connaissances au service du développement des systèmes de marché: <i>Market System Development for Decent Work – the lab</i> : <a href="http://www.ilo.org/thelab">www.ilo.org/thelab</a>   |

## La chaîne de valeur de la floriculture au Sri Lanka

*Enterprise for Pro-Poor Growth (Enter-Growth)* était un programme sur quatre ans de l'Organisation internationale du Travail (OIT), de l'Agence suédoise de développement international (ASDI) et du Ministère du développement des entreprises et de la promotion des investissements du Sri Lanka. Mis en œuvre dans quatre districts entre 2005 et 2009, le programme ciblait les chaînes de valeur des fruits et légumes, des fleurs, des poissons d'ornement, du coco, des meubles en bois, des produits laitiers et du tourisme. L'objectif était de stimuler l'accès des micros- et petites entreprises au marché, de créer un environnement réglementaire et juridique plus favorable, d'améliorer l'opinion envers l'entrepreneuriat, et d'accroître l'accès aux services de développement des entreprises dans tout le pays.

### Réalizations du programme Enter-Growth

- Un impact direct sur les chaînes de valeur d'environ 52 000 micros et petites entreprises
- Une estimation selon laquelle les revenus des ménages dans les districts cibles ont triplé
- Une augmentation de 15% de l'emploi dans les entreprises des districts cibles.

### Gros plan sur l'approche de développement des chaînes de valeur de l'OIT pour les cultivateurs de fleurs

Le cas du secteur de la floriculture au Sri Lanka illustre les avantages d'une approche plus systémique de l'intervention dans les chaînes de valeur, adoptée par l'OIT en tant qu'approche standard du développement des chaînes de valeur. Malgré son potentiel de croissance élevé, le secteur de la floriculture était confronté à un certain nombre de difficultés et de contraintes qui en entravaient le développement. Les producteurs de fleurs ne disposaient pas d'informations sur les nouvelles technologies et les méthodes de production plus efficaces, et ils ne comprenaient pas suffisamment les exigences du marché. Leur pouvoir de négociation était limité et ils étaient par conséquent incapables d'influencer les prix des intrants, comme les engrais. Les exportateurs, les acheteurs nationaux et les producteurs manquaient d'informations sur les marchés d'exportation et il y avait peu de communication entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. Les accords entre producteurs et acheteurs étaient généralement informels, ce qui n'incitait pas les acheteurs à investir dans l'amélioration des compétences des producteurs. Des coûts de transport élevés en raison de contrôles de sécurité sur les routes et à l'aéroport handicapaient à la fois les marchés intérieurs et les marchés d'exportation.

### Quelle fut l'action de l'OIT?

En utilisant l'approche de développement des chaînes de valeur de l'OIT, le programme *Enter-Growth* a permis de:

- **Faciliter la création de circuits d'exportation et de commercialisation**

En collaboration avec le Ministère de l'exportation, une nouvelle zone franche fut créée pour environ 10 000 producteurs de fleurs existants et potentiels. Les producteurs peuvent désormais importer des fournitures hors taxe, améliorer leurs contacts avec les exportateurs et répondre plus efficacement à leurs besoins grâce à une usine de traitement et d'emballage tournée vers l'exportation. Les recettes d'exportation de près de 100 producteurs sont passées de près de zéro à entre 500 et 1.000 Rs par semaine. Parallèlement, les exportations de fleurs ont augmenté en moyenne de 9% par an sur la période du projet, générant des gains de change nets élevés pour le pays.

- **Renforcer les associations professionnelles et d'encourager le transfert de technologie**

Une nouvelle association de floriculture tropicale, comptant plus de 100 membres, a amélioré le pouvoir de négociation des producteurs de fleurs, négociant en leur nom, en autres, avec les fournisseurs d'intrants. L'association a également permis aux membres d'échanger des connaissances techniques, des conseils et des informations marketing. Le Bureau sri lankais de développement des exportations établit des liens avec les établissements techniques, dans le but d'accroître le transfert de connaissances techniques.

- **Améliorer l'accès à la formation et aux services de développement des entreprises et d'appui aux entreprises**

Les programmes de sensibilisation adressés aux producteurs de fleurs et aux exportateurs ont amélioré la compréhension des marchés d'exportation et encouragé les producteurs à s'orienter vers le respect des normes d'exportation. Plusieurs banques mettent en place des programmes de prêt pour les petits cultivateurs, pour cultiver, par exemple, des fleurs sous filets. Le Bureau de développement des exportations offre également une formation aux personnes désireuses de lancer de nouvelles entreprises dans le secteur.

Source: *The Enter-Growth project – Sri Lanka, Applying a market development lens to an ILO local enterprise development project.* Secteur de l'Emploi, Rapport sur l'emploi n°11, disponible en ligne: [www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employmentre-ports/WCMS\\_152820/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employmentre-ports/WCMS_152820/lang--en/index.htm)

## L'OIT et les entreprises durables

Le programme des entreprises durables de l'OIT contribue à créer plus d'emplois et de meilleure qualité par le développement des entreprises. Il relie la croissance de l'entreprise et la compétitivité aux besoins des hommes et des femmes d'obtenir un revenu décent dans un environnement sain – aujourd'hui et à l'avenir. Ancré dans la mission de l'OIT qui vise à créer du travail décent pour tous les hommes et les femmes, ce programme est fondé sur trois piliers:

- Un environnement favorable aux entreprises - créer un cadre propice permettant aux entreprises de démarrer, de se développer et de créer des emplois décents;
- L'entrepreneuriat et le développement des affaires - aider les entrepreneurs, en particulier les jeunes, les femmes et les groupes marginalisés, à créer et à développer des entreprises prospères;
- Des lieux de travail durables et responsables - démontrer le lien entre les gains de productivité et l'amélioration des conditions de travail, les bonnes relations professionnelles et les bonnes pratiques environnementales.

Le programme combine l'élaboration de politiques fondées sur des éléments concrets avec le renforcement des capacités et les services d'appui aux entreprises, aux niveaux international et national, à travers des services de conseil et un large portefeuille de coopération technique. Il travaille avec les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs, en partenariat avec d'autres agences des Nations Unies, des institutions financières et universitaires, des donateurs et d'autres encore.

## Pour en savoir plus

OIT: Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent

Guide à l'usage des praticiens du développement économique, des gouvernements et des entreprises privées - [www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_202880/lang-fr/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_202880/lang-fr/index.htm)

OIT: Page d'accueil The Lab - [www.ilo.org/thelab](http://www.ilo.org/thelab)

OIT: Page d'accueil sur le développement des chaînes de valeur - [www.ilo.org/valuechains](http://www.ilo.org/valuechains)

CIF-OIT: Cours à distance sur les chaînes de valeur et les systèmes de marché - [www.itcilo.org/marketdev](http://www.itcilo.org/marketdev)

OIT: Financement des chaînes de valeur - [www.itcilo.org/synergies](http://www.itcilo.org/synergies)

CIF-OIT: Académie sur le développement de l'entreprise durable - [www.itcilo.org/entrepriseacademy](http://www.itcilo.org/entrepriseacademy)

CDDE: Page d'accueil du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise - [www.entreprise-development.org](http://www.entreprise-development.org) et leur base de données sur le développement des chaînes de valeur - <http://www.value-chains.org>

## Contact

Unité des petites et moyennes  
Département des entreprises  
Organisation internationale du Travail  
4, route des Morillons  
CH-1211 Genève 22  
Suisse  
Tel: +41 22 799 6862  
Fax: +41 22 799 7978  
Courriel : [sme@ilo.org](mailto:sme@ilo.org)  
[www.ilo.org/valuechains](http://www.ilo.org/valuechains)

Merten Sievers – Coordonnateur global/  
Spécialiste sur le développement des chaînes de  
valeur, l'entrepreneuriat et la formation en gestion  
des PME, EMP/SEED, [sievers@ilo.org](mailto:sievers@ilo.org)