



Organisation
Internationale
du Travail

GUIDE SOMMAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR

Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions
de travail dans des secteurs ciblés



Nadja Nutz & Merten Sievers

GUIDE SOMMAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR

**Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions
de travail dans des secteurs ciblés**

Nadja Nutz & Merten Sievers

Copyright © Organisation internationale du Travail 2017

Première édition 2017

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays

Données de catalogage avant publication du BIT

Nutz, Nadja; Sievers, Merten

Guide sommaire sur le développement des chaînes de valeur : guide succinct axé sur l'emploi et les conditions de travail, à l'usage des praticiens du développement économique, des gouvernements et des entreprises privées / Nadja Nutz, Merten Sievers ; Bureau internationale du Travail. - Genève: BIT, 2017.

ISBN: 9789222312801; 9789222312818 (web pdf)

International Labour Office

values chains / employment creation / working conditions / development project / evaluation / role of ILO / case study / Myanmar

12.07.1

Données de catalogage avant publication du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Graphisme et formatage par : www.e-mage.it

Couverture par : www.e-mage.it

Imprimé en Suisse

Avant-propos

Ce guide sommaire sur le développement des chaînes de valeur a été élaboré à l'intention des praticiens du développement, des gouvernements et du secteur privé, afin d'offrir une vue d'ensemble simplifiée de l'approche adoptée dans ce domaine par l'Organisation internationale du Travail (OIT).

Ce document a pour base le guide publié par le BIT en 2009 (2012 pour la version française), intitulé « Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent ». Dans un but de simplification, la structure du guide original a été légèrement modifiée. Ainsi, le chapitre intitulé « Conception du projet et recherche et évaluation initiales » a été raccourci, et ses principaux messages ont été intégrés dans le chapitre sur « La sélection des secteurs ». Les chapitres originaux intitulés « Cartographie de la chaîne de valeur », « La recherche sur la chaîne de valeur » et « Analyse d'une chaîne de valeur » ont été regroupés dans un chapitre intitulé « Analyse du marché ». Des méthodes, outils et ateliers utiles sont expliqués plus en détail dans la version originale du guide¹.

En partie basé sur le guide publié en 2009 (2012 pour la version française), ce document comporte des ajouts et des changements importants apportés par ses auteurs, Nadja Nutz et Merten Sievers de l'Unité des petites et moyennes entreprises. Les contributions et les commentaires de Markus Pilgrim et Matthew Ripley ont été également pris en compte pour rédiger le présent guide.

Ce guide sommaire a été élaboré dans le cadre du projet pour le développement d'une industrie responsable dans les secteurs de l'habillement et de la pêche au Myanmar, un projet qui adopte une approche axée sur le développement des chaînes de valeur pour promouvoir une croissance économique inclusive et des pratiques commerciales responsables dans ces deux secteurs. Le projet, dirigé et mis en œuvre par le bureau de l'OIT à Yangon (Myanmar), fait partie du Programme pour des entreprises responsables au Myanmar, financé par la DANIDA.

1 Disponible sur : www.ilo.org/valuechains



Table des matières

INTRODUCTION	2
I. SÉLECTION DES SECTEURS.	6
II. ANALYSE DU SYSTÈME DE MARCHÉ	8
1. Cartographie de la chaîne de valeur.	8
2. Recherche sur la chaîne de valeur.	10
3. Analyse d'une chaîne de valeur et mise au point des interventions.	15
III. DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR	17
IV. SUIVI ET MESURE DES RÉSULTATS	19

Introduction

Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur ? On désigne par chaîne de valeur l'ensemble des activités nécessaires pour offrir un produit ou un service au consommateur final, de sa conception jusqu'à son élimination après usage, en passant par les phases intermédiaires de production et de distribution². Cela inclut plusieurs activités telles que la conception, la production, la commercialisation, la distribution et les services d'assistance. Les activités constituant une chaîne de valeur peuvent être regroupées au sein d'une seule entreprise ou réparties entre différentes entités ; de la même façon, elles peuvent être concentrées sur une zone géographique restreinte ou très étendue.

Encadré 1: Exemple d'une chaîne de valeur pour la production laitière

Prix	Rs. 25. -/l	Rs. 40. -/l	Rs. 45. -/l	Rs. 75. -/l	Rs. 80. -/l	Rs. 95. -/l
Intrants	➤ Ferme	➤ Collecte Réfrigération	➤ Transport	➤ Usine	➤ Détail	➤ Consommateur
COÛTS	Main-d'œuvre Terre Fourrage Équipements Étable Soins aux animaux	Test Citerne Bâtiment électricité Main-d'œuvre	Véhicule Carburant Réparation Chauffeur	Machines Bâtiment Électricité Emballage Marketing Admin	Magasin Stockage Main-d'œuvre Publicité Admin TVA	Consommateur paie tous les coûts ajoutés

Tous les produits et services font partie d'une chaîne de valeur³. Certaines chaînes de valeur sont mondiales – p. ex. production de voitures ou d'ordinateurs – tandis que d'autres sont locales – p. ex. production locale de poissons. Des services (p. ex. l'hébergement hôtelier) ou des produits (p. ex. des chaussettes) différents issus d'une chaîne de valeur entrent en concurrence avec des services et des produits similaires issus de chaînes de valeur structurées différemment. Par exemple, un hôtel cinq étoiles international et une maison d'hôtes locale appartiennent tous les deux au secteur du tourisme, mais il est probable qu'ils auront des chaînes de production de services très différentes.

La compréhension de ces systèmes de production ou chaînes de valeur aide les praticiens du développement, d'abord à repérer les chaînes dans lesquelles les acteurs auront la capacité d'améliorer leurs produits, d'accroître la création d'emplois et de réduire la pauvreté, puis à intervenir dans ces systèmes pour en améliorer les résultats.

Les moteurs du changement qui stimulent le développement des chaînes de valeur

Une fois posée la définition d'une chaîne de valeur, qu'entend-on exactement par **développement** d'une chaîne de valeur ? Dans une économie de marché, les chaînes de valeur sont en concurrence les unes avec les autres. Par exemple, pour qu'une chaîne de

² Kaplinsky (2004) : Spreading the gains from globalization: what can be learnt from value-chain analysis, Problems of economic transition, vol. 47, n° 2, p. 74-115.

³ Pour des explications complémentaires sur la terminologie utilisée dans ce guide sommaire, se reporter à l'encadré 2 et à l'annexe 1.

valeur locale produisant des vêtements soit viable, les vêtements fabriqués localement devront être moins chers ou avoir des qualités distinctives qui convaincront les consommateurs finaux de les acheter. Ces vêtements sont concurrencés par des vêtements importés issus d'une chaîne de valeur différente. Les fabricants de vêtements locaux ne pourront survivre que si leur chaîne de valeur peut rivaliser avec celle des vêtements importés. Le développement des chaînes de valeur est essentiellement motivé par cette concurrence.

Plusieurs facteurs importants ont une incidence sur la manière dont des chaînes de valeur peuvent se développer. À des fins de définition, il est utile de faire une distinction entre cinq moteurs du changement susceptibles de stimuler le développement des chaînes de valeur⁴ :

L'efficacité du système	Il est possible de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité du système sur le marché si les acteurs de la chaîne de valeur - quelle que soit leur taille - collaborent.
La qualité des produits	Les marchés d'aujourd'hui évoluent rapidement et la concurrence est de plus en plus féroce. Les systèmes de production qui veulent rester sur le marché, voire accroître leur part de marché, doivent s'assurer que leurs produits et services répondent aux besoins et aux conditions d'une demande en constante évolution.
La différenciation	Plus les acteurs coopèrent tout au long de la chaîne de valeur et mieux ils coordonnent leurs activités, plus il devient difficile pour les concurrents de copier le produit et le processus de production. En effet, ce n'est pas le produit qu'il faut alors copier, mais l'ensemble du système. Une différenciation des produits peut aider à obtenir un avantage concurrentiel.
Les normes sociales et environnementales	Toujours plus sensibilisés aux normes sociales et environnementales, les consommateurs exigent de plus en plus que les produits répondent à ces normes. Il ne s'agit pas uniquement de faire des affaires d'une manière socialement responsable : il est dans l'intérêt commercial des entreprises de répondre à cette demande des consommateurs. Le respect de normes sociales et environnementales exigeantes peut également contribuer à améliorer les conditions de travail tout au long de la chaîne de valeur.
Un environnement des entreprises favorable	Les chaînes de valeur n'existent pas séparément ; elles sont intégrées dans un environnement social, économique, culturel et politique hautement complexe, qui détermine la nature et le succès des opérations commerciales au sein de la chaîne de valeur. Le marché est à son tour influencé par les règlements, les institutions et les interventions qui affectent immédiatement un secteur particulier. Des changements dans l'environnement des entreprises (p. ex. dans les règlements relatifs au commerce) peuvent ouvrir de nouveaux débouchés.

Mettre les chaînes de valeur et les moteurs du développement dans un cadre de marché systémique et opérationnel

La chaîne de valeur telle que décrite ci-dessus consiste en des transactions menées entre une entreprise et une autre. La ligne (chaîne) des transactions du producteur au consommateur constitue la chaîne de valeur – un marché « principal ». Cependant, la performance de toute chaîne de valeur d'un secteur particulier est toujours influencée par un « **système** » plus large composé de **fonctions de soutien** et de **règles** diverses. Au sein de ce qu'on appelle le système de marché (voir l'encadré 2), différents acteurs sont directement engagés dans les transactions commerciales, tandis que d'autres font partie d'organisations de soutien telles que les prestataires de SAE, les institutions gouvernementales ou les ONG.

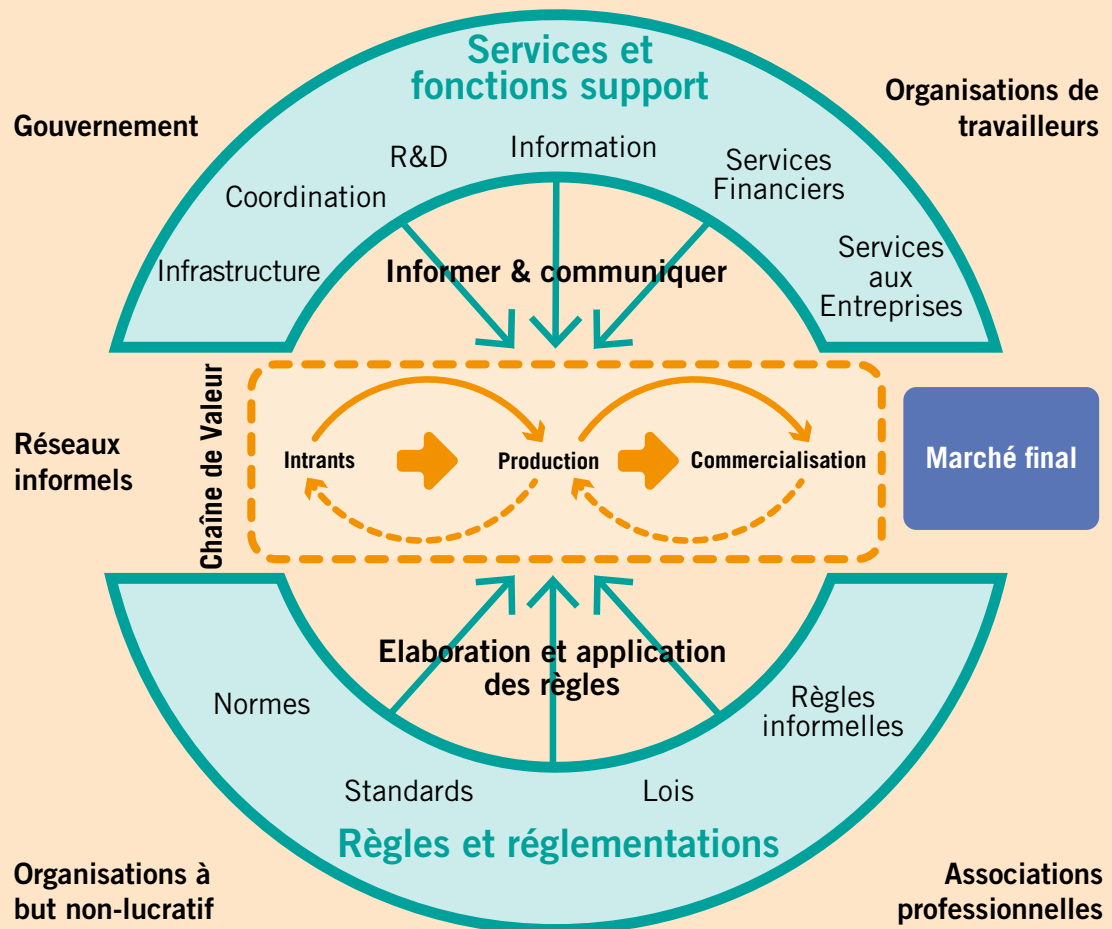
⁴ Tiré de : Value Chain Initiative (2004): Value chain guidebook – a process for value chain development, Agriculture and Food Council of Alberta, Nisku (Canada). Disponible sur www.agfoodcouncil.com.

Encadré 2: Les chaînes de valeur en tant qu'éléments du cadre systémique de marché

Terminologie : Chaînes de valeur, chaînes d'approvisionnement et système de marché

Le schéma ci-dessous illustre comment une chaîne de valeur s'intègre dans un système de marché plus vaste. Au centre se trouvent les chaînes de valeur qui amènent des produits et des services sur le marché. L'environnement est constitué des fonctions de soutien (information, formation, finance, intrants, etc.), des règles et des lois. Chacune des fonctions de soutien et des règles ayant une influence sur le fonctionnement de la chaîne de valeur peut être analysée comme son propre système de marché « interconnecté ». Autour du nouveau système de marché (p. ex. la formation) apparaissent de nouvelles fonctions de soutien et de nouvelles règles. Cette démarche de diagnostic est essentielle pour comprendre des systèmes de marché souvent complexes et pour saisir les véritables contraintes sous-jacentes (sur des marchés interconnectés) sur lesquelles il est possible d'intervenir pour maximiser un changement évolutif et durable dans la chaîne de valeur de base. Ce diagramme peut être utile pour analyser et comprendre des systèmes de marché particuliers et leurs contraintes sous-jacentes (c.-à-d. effectuer une *analyse des chaînes de valeur*) et pour planifier et mettre en œuvre les actions qui pourront être entreprises pour les améliorer (c.-à-d. *développer les chaînes de valeur*). Alors que les *chaînes d'approvisionnement* sont généralement analysées et développées du point de vue d'un acheteur principal (généralement une grande multinationale) et se concentrent souvent sur la logistique d'un système d'approvisionnement, le terme chaîne de valeur est plus souvent utilisé avec une connotation de développement et englobe la productivité, la croissance et la création d'emplois dans le système de marché.

ACTEURS DU MARCHÉ



Source : BIT sur la base d'un modèle du Springfield Centre (voir le guide du BIT « Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent », 2009 [2012 en français], p. 26)

Le cycle du développement des chaînes de valeur

L'approche proposée dans ce guide sommaire comporte cinq étapes principales pour organiser une initiative de développement des chaînes de valeur. Bien que ces étapes puissent correspondre au cycle d'un projet, il convient de souligner que l'innovation n'est jamais définitive et que des processus d'apprentissage permanents sont nécessaires, d'une part, pour faire en sorte que les secteurs et leurs chaînes de valeur restent concurrentiels sur le marché, et d'autre part, pour améliorer la situation des groupes défavorisés au sein de la chaîne de valeur.

Les **cinq étapes principales** du développement des chaînes de valeur sont les suivantes :

1. Sélection des secteurs	Le choix des secteurs à promouvoir dépend des objectifs et des groupes cibles de l'initiative. Le processus de sélection doit s'appuyer sur des critères précis, et notamment sur un barème.
2. Analyse du système de marché	L'analyse du système de marché comprend une cartographie des chaînes de valeur pour illustrer la complexité du secteur, des recherches basées sur des entretiens et des discussions de groupe afin de cerner les possibilités et les contraintes, et une dernière analyse des résultats.
3. Mise au point de l'intervention	Il n'y a pas de méthode universelle pour faciliter un changement de marché pro-pauvres. Des interventions sur mesure doivent être mises au point en fonction des réalités du marché local, dans le but de remédier aux blocages dans la chaîne de valeur et aux obstacles sous-jacents qui empêchent la participation des groupes défavorisés.
4. Mise en œuvre	Les solutions durables visant à remédier aux blocages doivent être comprises comme des modèles commerciaux qui pourront perdurer une fois terminés les projets ou les interventions bénéficiant d'un financement extérieur. Il faut que les interventions des acteurs privés ou publics puissent devenir pérennes, se développer dans le système de marché, et être dirigées, reproduites et adaptées par les acteurs eux-mêmes.
5. Suivi et mesure des résultats	Le développement de chaînes de valeur et de systèmes de marché est un processus sans fin. Un bon système de suivi et de mesure des résultats, basé par exemple sur la norme du CDDE ⁵ , peut ainsi aider à mesurer la réussite des interventions mises en œuvre et à déterminer ce qu'il faudrait faire pour aller plus loin.

⁵ Voir : <http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>

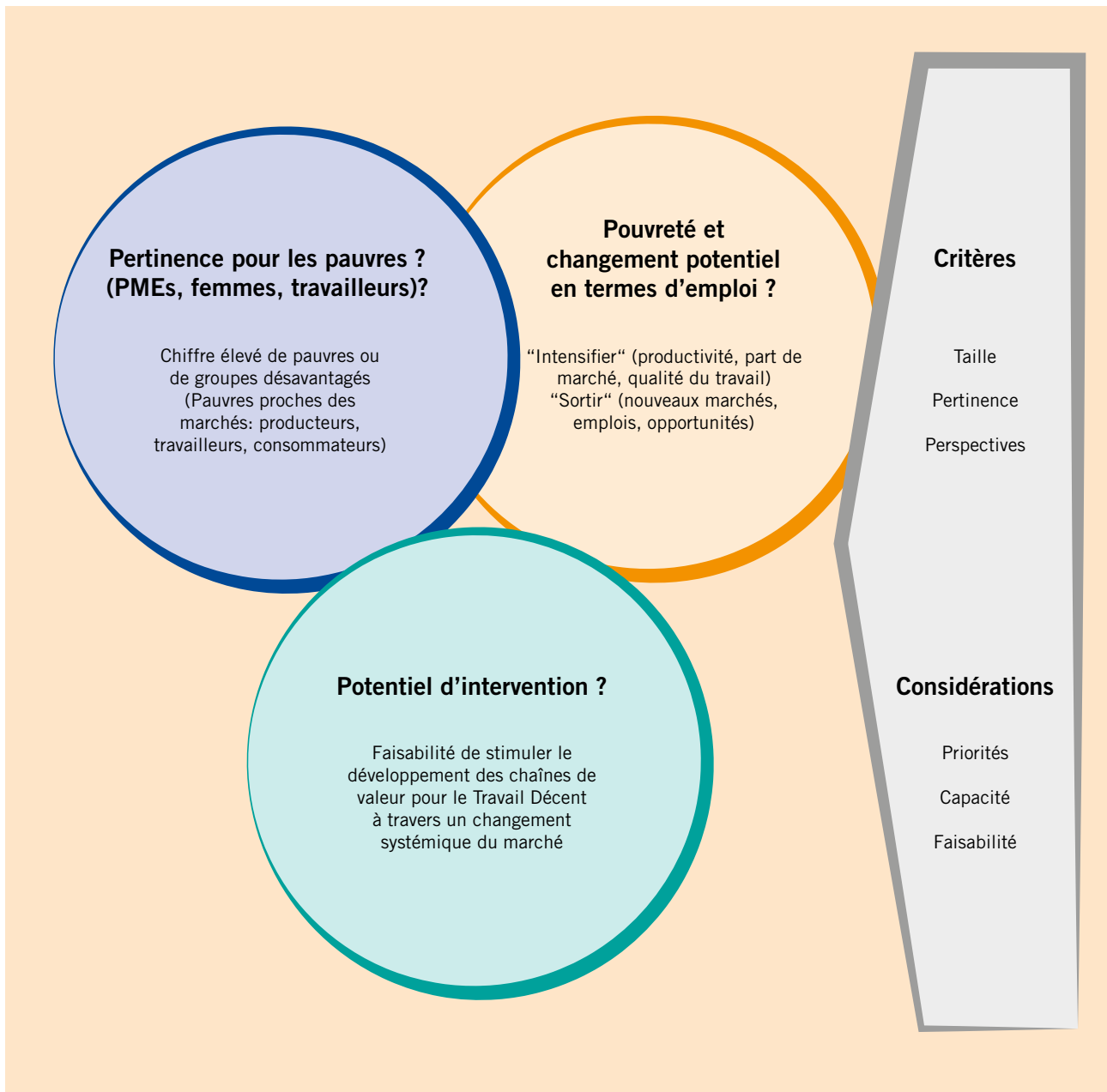
I. Sélection des secteurs

Les secteurs prioritaires sont souvent déjà définis dans les cadres nationaux de développement conformément aux priorités nationales. Cependant, bien que les initiatives doivent tenir compte de ces priorités, tous les secteurs ne seront pas nécessairement en mesure de créer de l'emploi ou de réduire la pauvreté à grande échelle (une ambition claire de ce guide). Avant d'entreprendre une analyse des chaînes de valeur, il est donc primordial de déterminer le secteur dans lequel l'impact sera le plus important.

Les quatre étapes pour choisir un secteur sont les suivantes :

Étape 1 : Définition des objectifs et du groupe cible	Pour choisir un secteur dans l'optique d'une initiative de développement des chaînes de valeur, vous devez être sûr(e) de vos propres objectifs. Quel est mon groupe cible ? Qu'est-ce que je souhaite accomplir en développant des chaînes de valeur ?
Étape 2 : Critères de sélection	Après avoir défini vos objectifs et le groupe cible, vous devez maintenant définir des critères en fonction de vos objectifs pour sélectionner un secteur. Les critères suivants ont été utilisés avec succès : importance du secteur pour la création d'emplois à grande échelle et pour la croissance économique ; capacité à améliorer la compétitivité ; potentiel en matière d'emplois décents.
Étape 3 : Évaluation rapide des secteurs économiques	Cette étape consiste à effectuer une évaluation rapide des secteurs disponibles dans la région cible, dans le but de présélectionner des secteurs parmi lesquels un secteur sera choisi pour mettre en œuvre une initiative de développement des chaînes de valeur. Les secteurs devront être évalués selon les critères retenus et en fonction de leur intérêt pour le groupe cible.
Étape 4 : Réunion consultative avec les intervenants	Vous avez maintenant présélectionné des secteurs qui répondent à vos critères de sélection. Organisez une réunion des parties prenantes pour procéder au choix définitif, dans la mesure où cette décision doit impérativement être prise en consultation avec d'autres intervenants et partenaires du développement concernés. En plus des critères de sélection et de l'intérêt du secteur pour le groupe cible, la faisabilité de l'intervention doit également entrer en ligne de compte dans la décision finale. Les ressources disponibles sont-elles suffisantes pour intervenir dans le secteur ? L'intervention dans ce secteur aura-t-elle un impact durable à grande échelle ? Existe-t-il des facteurs extérieurs qui pourraient empêcher la réussite d'une intervention, tels que des normes culturelles ou une résistance politique ?

Encadré 3 : Les motifs du choix d'un secteur



II. Analyse du système de marché

Dès qu'un secteur a été choisi, il est conseillé de constituer une équipe de recherche sur la chaîne de valeur. L'équipe devra ensuite procéder à des recherches préliminaires pour mieux comprendre le secteur et établir une première carte de la chaîne. Un événement de lancement⁶ avec tous les acteurs concernés du marché devra ensuite être organisé pour commencer à constituer des réseaux avec ces acteurs et pour obtenir une première évaluation générale et participative de la situation actuelle du secteur. Cet événement prépare à la prochaine étape du cycle : l'analyse du système de marché.

L'analyse du système de marché comporte plusieurs parties – cartographie de la chaîne de valeur, recherche sur la chaîne de valeur et analyse de la chaîne de valeur – qui aident à mieux comprendre le marché et ses contraintes. Ces trois tâches ne devront pas nécessairement suivre un ordre préétabli ; elles pourront éventuellement se chevaucher ou être effectuées en parallèle. Par exemple, l'équipe d'un projet pourra commencer la cartographie de la chaîne de valeur et ne la terminer qu'après avoir procédé à des recherches approfondies. De la même façon, on pourra se lancer dans l'analyse de la chaîne de valeur, puis revenir aux recherches si l'analyse nécessite des informations supplémentaires. L'ordre d'achèvement de ces trois tâches dépend donc du contexte.

1. Cartographie de la chaîne de valeur

Dessiner la carte d'une chaîne de valeur aide à illustrer la complexité des secteurs et de leurs chaînes. Cartographier une chaîne de valeur consiste à visualiser les relations entre les entreprises de la chaîne, les organisations de soutien et d'autres acteurs du marché. Outil courant de l'analyse des marchés, la carte d'une chaîne de valeur n'est pas un objectif en soi, mais un moyen de réaliser ces objectifs. Elle a une utilité concrète dans une initiative de développement d'une chaîne de valeur :

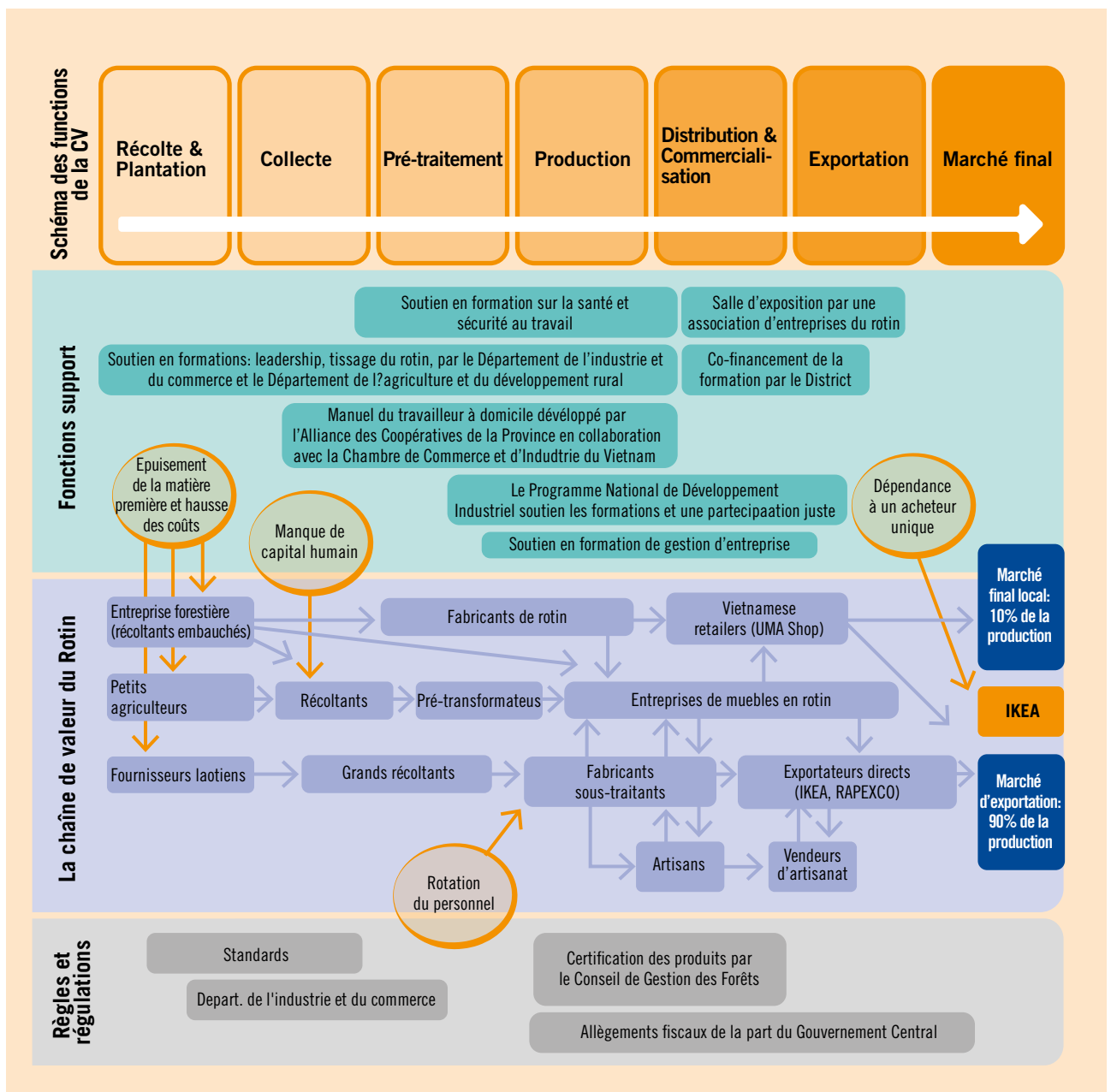
- Elle aide à illustrer et à **comprendre les étapes** par lesquelles passe un produit ou un service avant d'arriver au client final ;
- La carte d'une chaîne de valeur peut être utilisée pour **recenser et classer les acteurs clés du marché** ;
- Outre les entreprises participant aux transactions de base, la carte d'une chaîne de valeur peut également indiquer les **organisations de soutien** (pouvoirs publics, SAE, ONG, associations, etc.) présentes ainsi que les niveaux de la chaîne de valeur sur lesquels ces organisations concentrent leurs services ;
- Si l'on souhaite explorer des débouchés commerciaux dans le cadre d'une initiative de développement d'une chaîne de valeur, une carte permet de **représenter les différents circuits de commercialisation** par lesquels passent les produits et les services avant d'atteindre le marché final et le client final. Basées sur des recherches, ces cartes peuvent aussi faire apparaître des informations supplémentaires sur l'importance de chaque circuit de commercialisation et sur les relations entre ces circuits (nombre de concurrents, taille du marché, nombre de travailleurs, conditions de travail, gouvernance de la chaîne de valeur, etc.).

⁶ Pour des informations sur la manière d'organiser un événement de lancement, se reporter au guide du BIT « Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent ».

L'établissement de la carte d'une chaîne de valeur comporte plusieurs étapes :

<p>Étape 1 : Cartographier la chaîne de valeur à l'aide d'un organigramme simple</p>	<p>Commencez par identifier les transactions de base dans votre secteur cible, à savoir le processus allant de la conception/des matières premières jusqu'au client final. Notez que vous devrez souvent simplifier le processus en regroupant les activités et fonctions connexes dans un même niveau de la chaîne de valeur (par exemple le chauffage, l'aromatisation, le refroidissement, le conditionnement, etc. dans « production du chocolat »), sinon votre carte deviendra trop complexe.</p>
<p>Étape 2 : Dresser l'inventaire des acteurs du marché</p>	<p>Après avoir identifié les opérations de base d'une chaîne de valeur dans un secteur, vous pouvez maintenant utiliser ce diagramme pour identifier et cartographier les acteurs clés du marché. Regardez votre diagramme et identifiez les entreprises participant aux principales opérations de la chaîne de valeur. Il est également nécessaire de connaître les autres acteurs du marché qui ne participent pas directement à ces opérations, tels que les autorités et institutions publiques, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les prestataires de services aux entreprises, les réseaux informels, les ONG, etc.</p>
<p>Étape 3 : Illustrer les possibilités et les contraintes</p>	<p>Un simple organigramme d'une chaîne de valeur peut également servir à représenter les possibilités et les contraintes (ou SWOT) identifiées à chaque niveau de la chaîne de valeur. Ajouter ces informations à votre carte de la chaîne de valeur nécessite d'effectuer quelques recherches ; il est donc possible que vous ne puissiez terminer votre organigramme qu'après avoir mené des recherches exhaustives sur la chaîne de valeur.</p>
<p>Étape 4 : Identifier les différents marchés pour un produit/ service</p>	<p>Essayez maintenant de répertorier les principaux marchés sur lesquels les produits sont vendus. Il se peut que vous arriviez à un grand nombre de produits et de marchés finaux. Afin de donner un sens à votre grille par la suite, vous devrez regrouper les informations en catégories principales, à savoir les principaux marchés pour votre produit. Il sera capital de déterminer les segments de marché qui connaissent une croissance ou qui ont un potentiel de croissance, car cela aura des conséquences sur les interventions à mettre en œuvre.</p>
<p>Étape 5 : Déterminer comment les produits et services atteignent les marchés finaux</p>	<p>Une fois recensés les principaux marchés et produits finaux, demandez-vous quel acteur identifié précédemment dessert tel ou tel marché. Essayez d'associer à chaque acteur un marché ou un produit final spécifique. Gardez à l'esprit que cet exercice ne concerne que les entreprises qui participent aux transactions de base au sein de la chaîne de valeur, et non les services de soutien.</p>
<p>Étape 6 : Ajouter des informations dans la grille</p>	<p>Les grilles sont particulièrement utiles pour afficher des informations et des caractéristiques relatives à des circuits de commercialisation spécifiques. Il peut s'agir, par exemple, du nombre de femmes ou de représentants de groupes défavorisés rencontrés dans certains circuits ou à certains niveaux de la chaîne de valeur. Ces informations peuvent également porter sur les prix, les flux financiers, la gouvernance et la nature des relations entre les acteurs du marché dans la chaîne de valeur.</p>

Encadré 4 : Exemple de carte d'une chaîne de valeur dans le secteur de la production de rotin au Vietnam



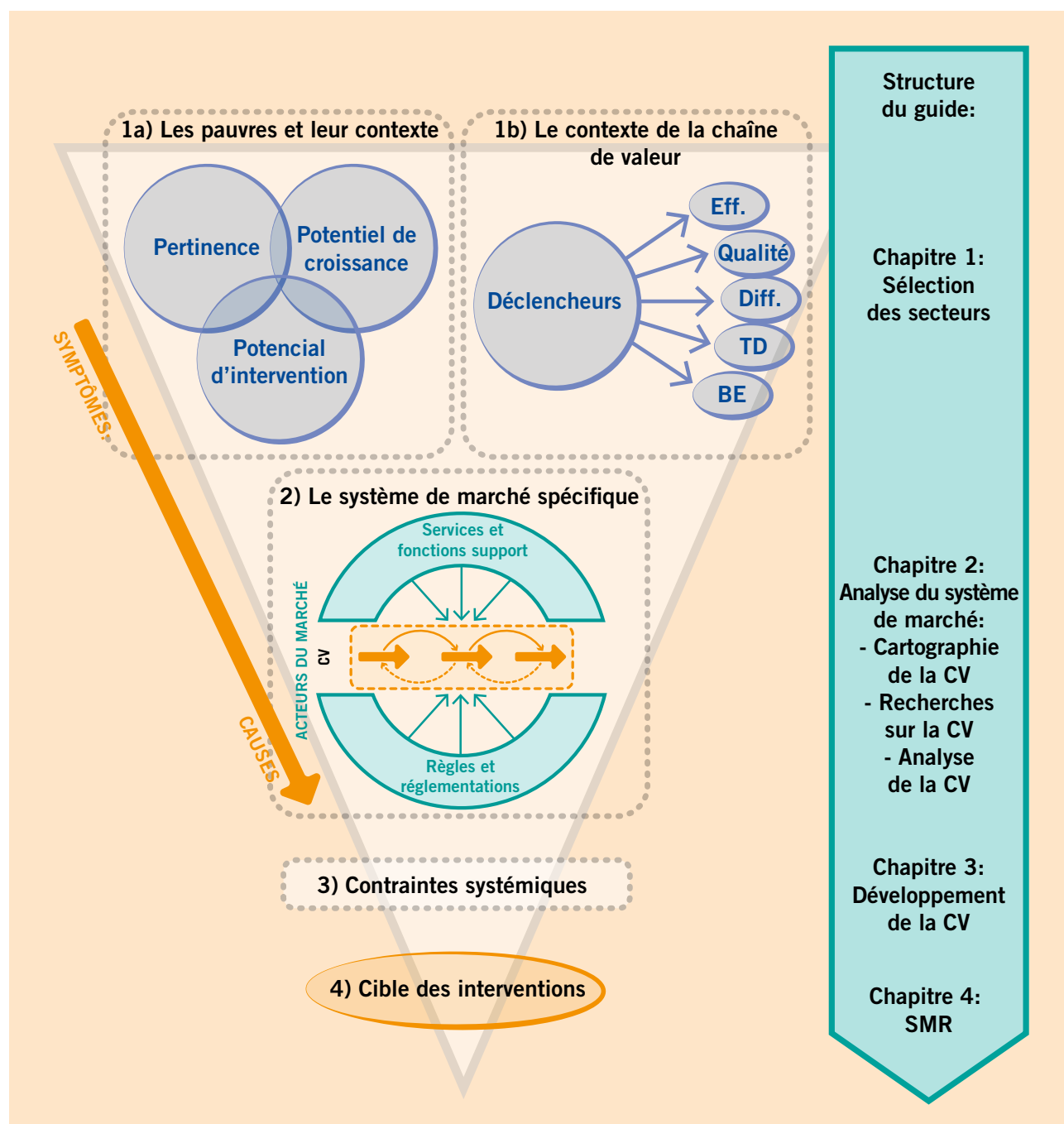
2. Recherche sur la chaîne de valeur

La recherche sur la chaîne de valeur : 1) sert à identifier les causes sous-jacentes des blocages qui empêchent la chaîne d'atteindre certains objectifs économiques ; 2) aide à comprendre ce qui incite les acteurs du marché à contribuer à une solution ; 3) met en évidence les voies menant à un changement durable en se concentrant sur les débouchés commerciaux ; 4) permet d'identifier des points de levier pour des interventions.

Grâce aux recherches préliminaires, aux ateliers en équipe et à la carte de la chaîne de valeur, nous avons acquis une vision plus générale de notre secteur cible. Avec cette exploration des possibilités et des contraintes générales dans le secteur, nous avons précisé les symptômes : manque de connaissances et d'informations sur les techniques agricoles, mauvaises conditions de travail des petits producteurs et de leurs employés, etc.

Toutefois, formuler des stratégies d'intervention basées uniquement sur l'identification des symptômes n'est pas suffisant et ne permet pas de traiter les problèmes à la racine. **Il faut aller plus loin et comprendre les causes systémiques sous-jacentes de ces symptômes.** Nous devons chercher les raisons d'une telle situation : pourquoi les agriculteurs n'acquièrent-ils pas les compétences et ne reçoivent-ils pas les informations dont ils ont besoin pour accroître leur productivité ? Pourquoi les petits producteurs ne sont-ils pas au courant des bonnes pratiques déjà appliquées par d'autres ? « Pourquoi » est en fait le mot le plus important dans la recherche sur la chaîne de valeur.

Encadré 5 : Passer des symptômes aux contraintes systémiques dans la chaîne de valeur



Avant de commencer une recherche sur une chaîne de valeur, vous devez **développer un cadre de recherche** de manière à connaître vos objectifs et le domaine clé que vous souhaitez analyser. Les questions essentielles à se poser avant de commencer les entretiens et les discussions de groupe sont les suivantes :

- Quels sont mes principaux intérêts dans le système de chaîne de valeur ?
- Qui sont les acteurs du marché concernés (groupe cible) ?
- Qu'est-ce que je veux leur demander (indicateurs) ?
- Et comment (méthode) ?

Ces questions définissent le cadre méthodologique pour la recherche sur la chaîne de valeur et devraient être examinées lors d'une réunion d'équipe avant de commencer les entretiens et les discussions de groupe. Un cadre de recherche s'élabore en deux étapes :

<p>Étape 1 : Choisir des contraintes ou des déficits spécifiques et des acteurs du marché pertinents</p>	<p>Il s'agit de sélectionner certains des déficits ou certaines des contraintes que vous avez identifiés dans votre recherche initiale. Quelles contraintes les acteurs clés du marché rencontrent-ils le plus souvent ? Gardez à l'esprit que vos ressources sont limitées et que vous ne pouvez donc pas résoudre tous les problèmes ! Sélectionnez les domaines clés dans lesquels vous pensez que des interventions pourront faire une grande différence en atteignant des objectifs à grande échelle.</p>
<p>Étape 2 : Décider du contenu de la recherche sur la chaîne de valeur</p>	<p>Après avoir choisi les domaines sur lesquels vous allez vous concentrer, vous devez penser aux informations pertinentes qui permettront de déterminer les causes sous-jacentes et les motivations des acteurs du marché. Pour ce faire, une initiative de développement d'une chaîne de valeur doit aller au-delà du cœur du marché et se pencher sur les autres fonctions qui soutiennent et régissent le marché, à savoir les règles et les fonctions d'appui.</p>

Le travail de **recherche sur la chaîne de valeur** consiste à mener plusieurs entretiens et discussions de groupe, ainsi que des observations et des recherches secondaires. Il est conseillé de consacrer quatre à six semaines maximum à la recherche. Ce processus doit en tout cas être participatif pour favoriser une appropriation locale de l'initiative tout en renforçant la coopération entre les différents acteurs du marché.

La recherche sur la chaîne de valeur prend un caractère participatif à travers :

- Les **entretiens et les consultations** avec les acteurs du marché, tels que les principales entreprises, les autorités publiques, les prestataires de services, etc., mais également avec certains acteurs plus petits dont la position dans la chaîne de valeur est particulièrement intéressante ;
- Les **discussions de groupe** avec des acteurs du marché, plus faciles à organiser (p. ex. petits producteurs, PME ou prestataires de services locaux) ;
- Les **observations** des pratiques commerciales et des transactions (p. ex. conditions de travail, productivité de la main-d'œuvre, etc.) ;
- Le **recours à des facilitateurs locaux** pour mener les entretiens et les discussions de groupe, et pour appuyer la recherche par d'autres moyens (ce qui exige d'organiser une session de formation préalable sur l'approche basée sur les chaînes de valeur).

À ce niveau, la recherche sur la chaîne de valeur ne doit pas se contenter de simplement décrire les fonctions spécifiques du marché et les acteurs qui exercent actuellement ces fonctions. Il est essentiel d'aller plus loin et d'obtenir un aperçu de la capacité des acteurs, de leur motivation à exercer des fonctions spécifiques sur le marché et de leurs performances dans l'exercice de ces fonctions. Cela revient à examiner :

- La motivation des acteurs ;
- Les capacités des acteurs ;
- Les relations entre les acteurs.

La motivation et les capacités sont essentielles. Il faut chercher les raisons pour lesquelles les acteurs agissent comme ils le font et étudier leur motivation et leur capacité à changer.

Les points importants à examiner dans le cadre de la recherche sur la chaîne de valeur sont les suivants :

Marché final	Comprendre l'évolution de la demande pour un produit particulier est essentiel pour développer une chaîne de valeur. La recherche doit donc comporter une analyse approfondie du marché final sur lequel un produit est vendu. Y a-t-il des signes qui indiquent une augmentation à venir de la demande ? Quels sont les critères à remplir pour satisfaire les consommateurs ? Y a-t-il eu des changements dans les tendances de consommation ? Existe-t-il des normes de qualité ou des restrictions particulières ? Les consommateurs peuvent être des consommateurs finaux, mais aussi de gros acheteurs de la chaîne, tels que des supermarchés ou d'autres entreprises de plus grande taille. Les débouchés commerciaux doivent être concrets et précis.
Dialogue social	On entend par dialogue social tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun. La recherche sur une chaîne de valeur devra donc s'attacher à identifier ces plateformes de dialogue formel et informel. Où les acteurs du marché se réunissent-ils pour échanger des informations ? Où les acteurs du marché négocient-ils des accords ? Les institutions et mécanismes de dialogue existants reflètent-ils les intérêts de toutes les parties ? Est-ce que les travailleurs et les petits producteurs participent au dialogue ?
Conditions de travail	On trouve des individus pauvres et défavorisés à différents niveaux des chaînes de valeur : producteurs, prestataires de services, employés et consommateurs. De meilleures conditions de travail ne sont pas seulement un objectif social ; elles ont aussi des conséquences économiques indiscutables. On devra donc s'efforcer, dans toute recherche sur une chaîne de valeur, de comprendre l'intérêt des acteurs du marché à améliorer les conditions de travail des hommes et des femmes opérant dans cette chaîne de valeur. Ces améliorations comprennent non seulement l'absence de travail des enfants ou de travail forcé et des revenus plus élevés, mais aussi l'absence de discrimination et d'autres aspects importants comme la santé et la sécurité au travail, la protection sociale, la représentation et les moyens d'expression.
Ajout de valeur	L'ajout de valeur fait principalement référence à la manière dont les entreprises locales peuvent générer davantage de valeur au sein de l'économie locale et créer ainsi des emplois plus nombreux et mieux rémunérés. Un des objectifs de la recherche sur la chaîne de valeur pourra donc être de découvrir où l'on crée le plus de valeur dans la chaîne. Vous devez vous poser les questions suivantes : pourquoi la valeur est-elle répartie de cette manière ? Pourquoi les petits producteurs reçoivent-ils une part de la valeur globale plus faible par rapport aux grandes entreprises ? Il ne suffit donc pas de savoir qui gagne le plus dans la chaîne ; vous devez également découvrir ce qui empêche ceux qui gagnent moins de gagner davantage.

<p>Équité entre les sexes</p>	<p>Les femmes se situent à différents niveaux des chaînes de valeur : petites productrices, employées, prestataires de services ou consommatrices. Cependant, elles doivent souvent faire face à des problèmes auxquels les hommes ne sont pas confrontés. La recherche sur la chaîne de valeur et son analyse peuvent aider à comprendre la position des femmes dans les chaînes de valeur, ainsi que les contraintes systémiques sous-jacentes qui les empêchent d'entrer dans l'économie traditionnelle ou d'avoir accès aux mêmes fonctions et aux mêmes possibilités de revenu que les hommes. Selon la culture et les normes locales, les femmes pourront ne pas être visibles dans la chaîne de valeur (dans le commerce, par exemple). Il est essentiel d'en tenir compte dans l'analyse de la chaîne et pour s'assurer que les femmes seront suffisamment représentées dans les ateliers, dans les entretiens et dans les discussions de groupe.</p>
<p>Coûts</p>	<p>La compétitivité peut également dépendre des coûts de production dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Les coûts pourront donc être calculés à chaque étape de la chaîne. Des analyses de coûts pourront être effectuées pour préciser les facteurs de coût aux différentes étapes de la chaîne de valeur et pour évaluer la position de la chaîne vis-à-vis de la concurrence (évaluation comparative). Il est important de déterminer les facteurs de coût et d'en comprendre les raisons, c'est-à-dire les contraintes systémiques sous-jacentes qui empêchent les entreprises d'adopter une stratégie de production plus rentable. Cela ne sera toutefois pas toujours possible, dans la mesure où les entreprises sont généralement réticentes à communiquer des données financières. Les chercheurs doivent donc être réalistes concernant ce qu'il est possible de faire.</p>
<p>Relations de pouvoir</p>	<p>Travailler sur des chaînes de valeur nécessite de comprendre la façon dont ces chaînes sont organisées et, en particulier, de savoir qui a le dernier mot dans une chaîne. Les « structures de gouvernance » des chaînes de valeur sont diverses, et la prise en compte de ces différentes formes de gouvernance a des répercussions importantes sur la question de la modernisation, c'est-à-dire sur la capacité pour les entreprises de passer à des activités à plus forte valeur ajoutée</p>
<p>Services aux entreprises et services financiers</p>	<p>Il est de plus en plus admis que les principaux déterminants de la productivité et de la compétitivité résident dans un renforcement des connaissances et des compétences, une meilleure information et un accès facilité aux crédits nécessaires pour financer des améliorations. Les services sont un moyen essentiel pour générer et transmettre des informations et des connaissances propres à un secteur d'activité. Cependant, les mécanismes de prestation de ces services et les acteurs du marché qui les fournissent varient. La recherche sur la chaîne de valeur devra mettre en évidence ces mécanismes et ces acteurs, afin de fournir une base à des stratégies d'intervention éclairées et efficaces autour des thèmes de la connaissance, de l'information et des services financiers.</p>

La prise en compte des questions d'égalité des sexes dans le développement d'une chaîne de valeur :

Comme il a été dit précédemment, il arrive souvent que les femmes soient moins visibles que les hommes et qu'elles rencontrent des obstacles et des difficultés supplémentaires dans la chaîne de valeur. Un projet de développement d'une chaîne de valeur qui néglige les besoins et les difficultés spécifiques des femmes et qui ne s'attache qu'au point de vue des hommes risque de ne proposer que des solutions durables aux obstacles et aux blocages perçus par les hommes, ce qui aura pour effet de désavantager les femmes encore plus. Une optique sexospécifique doit donc être adoptée à CHAQUE ÉTAPE du processus d'analyse et de développement de la chaîne de valeur. Pour plus d'informations sur la manière d'intégrer des analyses selon des critères de sexe dans le processus de développement d'une chaîne de valeur, reportez-vous au guide du BIT intitulé *Making the strongest link – A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Rendre les liens plus forts : Un guide pratique pour l'analyse genre dans le développement des filières), disponible en anglais sur :

http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_107688/lang--fr/index.htm

3. Analyse d'une chaîne de valeur et mise au point des interventions

L'analyse d'une chaîne de valeur consiste à évaluer les résultats des recherches menées sur ladite chaîne. À partir de cette évaluation, une stratégie de développement de la chaîne de valeur et des interventions spécifiques seront élaborées. Ce processus commence déjà pendant la phase de recherche, à travers les entretiens menés avec les différents acteurs du marché. Les résultats sont ensuite analysés lors d'un atelier d'évaluation final, au moyen d'un cadre de systèmes de marché appliqué aux moteurs du développement des chaînes de valeur (à savoir, l'efficacité du système, la qualité des produits, la différenciation des produits, l'environnement des entreprises et les normes sociales et environnementales).

L'analyse d'une chaîne de valeur consiste aussi à relier entre elles les étapes antérieures de l'initiative (recherche initiale, cartographie de la chaîne de valeur, recherche sur la chaîne de valeur) et à en tirer une conclusion. L'analyse d'une chaîne de valeur doit aboutir à :

- Une **vision claire** de la façon d'amener un changement durable et systémique dans les chaînes de valeur ;
- Un **cadre d'intervention** exposant les grandes lignes des stratégies et des interventions d'amélioration, les acteurs du marché concernés et les indicateurs utilisés pour le suivi et l'évaluation. Cela inclut une stratégie claire sur la manière d'impliquer les acteurs clés du marché⁷ et d'assurer une adhésion du marché en vue d'un changement plus large ;
- Une **documentation** contenant les résultats des recherches et de l'analyse ainsi que les stratégies.

La section suivante donne un aperçu des **quatre étapes de l'analyse d'une chaîne de valeur** et illustre ces étapes avec des exemples concrets :

<p>Étape 1 : Analyser les principales contraintes recensées pendant les recherches sur la chaîne de valeur</p>	<p>Exemple :</p> <p>La recherche sur la chaîne de valeur a permis d'établir que les mauvaises conditions de travail des petits producteurs empêchaient d'atteindre un niveau plus élevé de productivité et de qualité des produits. Cet obstacle a ensuite une incidence sur la performance globale de la chaîne de valeur, dans la mesure où il devient de plus en plus difficile pour les exportateurs de satisfaire aux exigences de qualité et de répondre à une demande croissante sur le marché mondial.</p>
--	--

⁷ L'adhésion du marché est un processus par lequel d'autres acteurs du marché adoptent puis reproduisent les innovations ou les améliorations. Par exemple : reproduction par des concurrents de nouveaux modèles d'activités dans le cadre de prestations de services ; reproduction de nouveaux modes de conditionnement ou de nouvelles méthodes de vente ; diffusion de l'idée de créer des associations d'entreprises ; banques s'installant sur le marché du microcrédit après avoir constaté le succès des IMF ; nombreuses autres possibilités en fonction des interventions et de la chaîne de valeur concernée.

<p>Étape 2 : Relier les contraintes à des règles et des fonctions de soutien spécifiques au sein du système de marché</p>	<p>Exemple :</p> <p>La demande des gros acheteurs et la nécessité d'améliorer la qualité des produits intermédiaires incite à améliorer les pratiques et les conditions d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail dans les échelons inférieurs de la chaîne. Cependant, les petits producteurs n'ont souvent pas conscience des avantages de certaines mesures peu coûteuses en matière d'assurance ou de santé et de sécurité au travail, qui peuvent augmenter les performances et la loyauté du personnel. La coordination entre les acteurs du marché est insuffisante en ce qui concerne la transmission de l'information et la formation des petits producteurs</p>
<p>Étape 3 : Identifier les acteurs du marché qui exercent actuellement ces fonctions ou qui ont intérêt à le faire</p>	<p>Exemple :</p> <p>Le ministère du travail est l'autorité gouvernementale habilitée à mettre en pratique et à faire respecter les dispositions réglementaires relatives au travail ; les associations de petits producteurs représentent les intérêts de leurs membres. Toutefois, la communication entre ces deux acteurs du marché est pratiquement inexistante. De plus, les associations éprouvent toujours des difficultés à défendre leur cause et dépendent largement du financement de donateurs et de l'État. Des directives relatives aux bonnes pratiques sur le lieu de travail ont été élaborées dans le cadre de programmes de développement actifs dans divers secteurs, mais ceux-ci n'ont pas réussi jusqu'à présent à faire en sorte que des prestataires de formation locaux s'approprient ces directives, ni à développer un modèle d'activités financièrement viable</p>
<p>Étape 4 : Formuler des solutions durables pour modernisation la chaîne de valeur</p>	<p>Exemple :</p> <p>La question est donc la suivante : qui a intérêt à assumer le rôle de coordination à l'avenir et comment cet acteur du marché sera-t-il en mesure de remplir cette fonction à long terme ? Par ailleurs, comment s'assurer qu'un maximum de petits producteurs dans le pays profiteront de la nouvelle fonction de coordination remplie par cet acteur du marché ? Qui assume les coûts de la prestation des services et de la transmission de l'information, et dans quelle mesure ? Comment le système est-il censé devenir pérenne ?</p> <p>L'observation des divers acteurs du marché intervenant dans la chaîne de valeur, ainsi que des organismes d'appui, a montré que les grandes entreprises clientes avaient un intérêt certain à voir s'améliorer les conditions de travail dans les usines des fournisseurs, dans la mesure où cela améliorerait la qualité des produits et renforcerait la fiabilité des approvisionnements. Les consommateurs aussi ont fait pression en réclamant un meilleur traitement des travailleurs. Il était certainement possible de convaincre quelques-unes des entreprises dominantes ayant un certain rayonnement d'assurer des formations et de fournir des informations sur le thème des bonnes pratiques sur le lieu de travail à travers des services intégrés. Les compagnies d'assurance étaient elles aussi potentiellement intéressées par la mise en place de meilleures conditions de travail, dans la mesure où elles subissaient les coûts élevés des accidents du travail. Les entreprises locales étaient prêtes à payer pour des services qui leur permettraient de s'installer sur des marchés d'exportation.</p> <p>→ Trouver des solutions durables menant à un changement systémique est le principal objectif du développement d'une chaîne de valeur</p>

III. Développement de la chaîne de valeur

Trouver des solutions durables qui auront un impact de grande ampleur :

Une fois que l'on a réfléchi aux contraintes systémiques ainsi qu'au rôle et aux motivations des acteurs du marché dans le système, les solutions sont souvent évidentes. Mais comment garantir que ces solutions aboutiront aux **résultats durables** escomptés ? Lorsque l'on formule des stratégies d'intervention pour le développement d'une chaîne de valeur, il faut aussi se demander dans quelle mesure les fonctions ou les règles de marché nouvellement créées pourront non seulement perdurer sans soutien extérieur, mais aussi s'adapter et innover dans le futur.

La durabilité nécessite, d'une part, que les interventions deviennent financièrement viables pour les acteurs locaux, et d'autre part, que les équipes de projet pensent à des stratégies de sortie : l'intervention est-elle susceptible de créer une nouvelle fonction de marché ? Si oui, qui remplira cette fonction à l'avenir et qui va la financer ? Pour que des acteurs du marché remplissent une fonction particulière, ils doivent avoir un intérêt à le faire. Lorsque des entreprises expriment leur intention de payer pour certains services, comme dans l'exemple ci-dessus, il faut être capable, dans le cadre d'un projet, d'aider d'autres acteurs du marché à développer ces nouveaux services et à les tester sur le marché. Un modèle d'activités doit être développé, qui pérennise la prestation de services et qui l'étend à un grand nombre d'acteurs de la chaîne, de sorte que l'innovation devienne largement accessible.

Pour que les interventions aient un impact durable, l'équipe du projet doit se poser les questions suivantes : comment les interventions sur la chaîne de valeur peuvent-elles améliorer les moyens de subsistance du plus grand nombre ? Comment s'assurer que l'impact ne concerne pas uniquement une zone limitée couverte par un projet pilote, mais profite au plus grand nombre de personnes possible ? Pour ce faire, les leviers et les acteurs du marché qui pourront garantir un impact d'une ampleur suffisante doivent être identifiés lors de l'analyse de la chaîne de valeur. L'ampleur de l'impact dépend aussi de l'adoption de l'innovation par le marché : les stratégies d'intervention devraient permettre aux acteurs du marché qui n'ont pas pris part à la « phase pilote » initiale de pouvoir adopter l'innovation ultérieurement. Les interventions doivent être formulées dès le début sous la forme de stratégies inclusives, et non excluant certains acteurs du marché. Dans le cas précédent de l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail, la stratégie pourrait inclure par exemple : une compagnie d'assurance offrant une nouvelle assurance accident plus abordable, et d'autres compagnies adoptant des modèles similaires ; un prestataire de formation qui développerait une nouvelle formation peu onéreuse pour aider les entreprises locales à se conformer, à leurs frais, aux exigences des gros acheteurs, ainsi que d'autres prestataires de formation proposant des services similaires, en vue de diffuser un modèle auprès d'un grand nombre d'acteurs du marché.

Le rôle du projet est de faciliter ce changement et : 1) de développer de nouveaux modèles d'activités qui pourront être adoptés par l'ensemble du marché ; 2) de comprendre comment diffuser l'information auprès d'autres acteurs, afin d'encourager l'adoption de l'innovation ; 3) de quitter le marché ; 4) de tester l'intervention suivante portant sur une autre contrainte sous-jacente.

Le projet pourra également faciliter des changements dans la réglementation et dans la manière dont les fonctions publiques et l'environnement des entreprises influencent le fonctionnement de la chaîne de valeur. Là encore, des questions du même ordre doivent être posées : quels sont les acteurs qui vont mettre en œuvre les changements dans la réglementation et dans les procédures administratives, et quel intérêt ont ces acteurs à le faire ? Comment s'assurer que les innovations dans l'environnement des entreprises vont se propager et s'appliquer à un grand nombre d'acteurs du marché ?

Souvenez-vous !

Développer une chaîne de valeur, c'est faire en sorte que le groupe cible puisse faire lui-même des choix en connaissance de cause. Il ne s'agit pas de faire des choix POUR le groupe cible, mais plutôt de lui OFFRIR LA POSSIBILITÉ de faire des choix éclairés, de donner aux acteurs de la chaîne de valeur la liberté de décider pour eux-mêmes dans le cadre d'un système de marché qui répond à leurs besoins et à leurs aspirations. Nous ne voulons pas créer une dépendance vis-à-vis de l'aide, mais responsabiliser le groupe cible en tant qu'acteur actif du marché. Il existe plusieurs options parmi lesquelles nos groupes cibles peuvent choisir, et avec une bonne stratégie d'amélioration de la chaîne de valeur, nous pouvons les aider à pérenniser ce choix.

Durant le processus de développement de la chaîne de valeur, l'équipe du projet doit garder un œil sur le système de marché et sur la manière dont celui-ci évolue. Pour cela, il est essentiel de disposer d'un système efficace de suivi et de mesure des résultats.

IV. Suivi et mesure des résultats

Le suivi consiste à mesurer les progrès réalisés en matière de développement par rapport à des cibles établies (ou jalons). Un bon système de suivi permet au responsable d'un projet de voir si celui-ci est toujours sur la bonne voie ou s'il est nécessaire d'y apporter des corrections. La base pour le suivi et la mesure des résultats est fixée au tout début d'une initiative de développement d'une chaîne de valeur, par la définition des critères de sélection et l'établissement des objectifs (cadre stratégique). Cela a des conséquences sur le choix des indicateurs retenus pour le suivi et l'évaluation.

Un système de suivi et de mesure des résultats examine les progrès accomplis dans quatre domaines⁸:

- **Intrants** : moyens financiers, humains et matériels utilisés pour une intervention de développement.
- **Extrants** : produits, biens et services qui résultent d'une intervention de développement. Ce sont les produits ou services que le projet doit fournir, par exemple, des formations, des manuels ou des publications.
- **Résultat** : effets probables ou atteints à court et moyen termes des extrants d'une intervention. Cela peut être, par exemple, la prise de conscience accrue des possibilités de revenu et d'emploi dans un secteur d'activité particulier ou la prestation de SAE par des prestataires préalablement formés dans le cadre d'un programme de formation des formateurs.
- **Impact** : l'impact correspond à la réalisation d'objectifs de développement globaux, stratégiques et de long terme, tels que la réduction de la pauvreté ou la création de revenus et d'emplois.

Les extrants, les résultats et les objectifs se mesurent au moyen d'indicateurs. Ce sont des variables ou des facteurs qualitatifs et quantitatifs qui offrent un moyen simple et fiable de mesurer les progrès accomplis et de traduire les changements liés à la mise en œuvre d'une intervention. Un bon système de suivi et de mesure des résultats est capable d'expliquer la manière dont les interventions d'un projet ont abouti à des résultats sur le plan du développement en établissant une théorie du changement. Il saisit ensuite les changements qui se produisent aux différents niveaux d'impact, ce qui permet à l'équipe chargée de l'intervention de repérer les blocages ou les obstacles de manière à pouvoir modifier et adapter les interventions dans la chaîne de valeur. Ainsi, les systèmes de suivi permettent de progresser continuellement et aident à adapter l'intervention à un environnement en constante évolution.

⁸ BIT (2005): A Handbook for Planning Impact Assessment. Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise, Genève.

Encadré 6 : Modèle d'intervention pour le développement d'une chaîne de valeur

MODÈLE D'INTERVENTION POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CHAÎNE DE VALEUR				
← MISE EN ŒUVRE →			← RÉSULTATS →	
INTRANTS	ACTIVITÉS	EXTRANTS	CONCLUSIONS	IMPACTS
<ul style="list-style-type: none"> Budget Personnel Partenaires locaux Formateurs Outils de formation Partenariats Installations Équipement Fournitures Expertise technique 	<p>Recherche et analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser et sélectionner des secteurs prometteurs pour une intervention de développement de la CV Développer des outils pour l'analyse de la CV Réaliser l'analyse de la CV <p>Conception et mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagner le développement d'une proposition <p>Développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> Produire le manuel de formation Mener la formation pour le personnel de terrain, les partenaires locaux et les facilitateurs du DCV Assurer le mentorat pendant la mise en œuvre <p>Suivi et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer des modèles d'intervention et des systèmes de S&E basés sur les standards CDDE Définir des évaluations d'impact rigoureuses pour les interventions sélectionnées Expliciter les enseignements retirés et les mutualiser avec d'autres praticiens 	<p>Recherche et analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapports sur la sélection des secteurs Outils pour l'analyse de la CV Cartographie de la CV <p>Conception et mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> Propositions de projets pour les donateurs Plans d'action <p>Développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> Matériel de formation Formation des personnels clés Mentorat <p>Suivi et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> Systèmes de S&E basés sur les standards CDDE Rapport d'évaluation d'impact Rapports ou dossiers thématiques sur les enseignements retirés 	<p>Cover_prova3.pdf</p> <ul style="list-style-type: none"> Choix de nouveaux marchés Satisfaction client Compétitivité renforcée du secteur choisi Nouvelles politiques, lois, ou changements administratifs et réglementaires destinés à améliorer l'environnement d'affaire <p>Intermédiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Compétences améliorées pour les services de soutien au développement économique Ressources additionnelles mobilisées pour les autres <p>Entreprises individuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> Compétences additionnelles acquises Meilleures pratiques de gestion Meilleures performances financières des entreprises Davantage d'entreprises formellement enregistrées Amélioration des conditions de travail Conformité aux normes du travail renforcée 	<ul style="list-style-type: none"> Plus d'emplois créés Progression des revenus des ménages Meilleure qualité des emplois Réduction de la pauvreté

Encadré 7 : Exemples d'indicateurs pour le développement d'une chaîne de valeur

Extrants	Résultats	Résultats de haut niveau
<p>Recherche et analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapport d'analyse de la chaîne de valeur finalisé et disponible Autres rapports d'information disponibles sur les marchés Nombre de solutions de DCV imaginées et documentées dans le cadre du projet ? Rapports sur les réunions régulières des acteurs de la chaîne de valeur <p>Conception et mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de propositions de projets soumises aux donateurs Plan de travail disponible <p>Intermédiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Nouveaux modèles d'activités développés pour les intermédiaires Documents de formation publiés et disponibles Nombre de membres clés du personnel ou de formateurs formés Nombre de filleuls encadrés Nombre de nouveaux SAE/services financiers développés <p>Suivi et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> Système de S&E contrôlé selon les normes du CDDE Rapport d'évaluation de l'impact ou résumés des enseignements retenus publiés 	<p>Macroéconomiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'acheteurs auxquels les PME peuvent vendre Nombre ou % d'acheteurs satisfaits de la qualité des produits ou des services fournis par les PME Évolution des parts de marché Nombre de nouveaux marchés pénétrés Volumes des exportations Nombre de nouvelles politiques, lois ou évolutions réglementaires et administratives adoptées <p>Intermédiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'entreprises/de clients touchés, recettes provenant des frais facturés pour les services, taux de recouvrement des coûts plus élevé, nombre de clients réguliers Montant des ressources supplémentaires mobilisées auprès de donateurs, de sponsors ou du gouvernement local <p>Entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'entreprises formées signalant une meilleure capacité à analyser et résoudre des problèmes Nombre et type de meilleures pratiques entrepreneuriales mises en place (p. ex. comptabilité, estimation des coûts, pratiques sur le lieu de travail) Meilleur statut accordé aux PME en tant que fournisseurs Nouveaux produits/modèles d'activités introduits Nombre de nouvelles entreprises dans le secteur Indicateur de performance des entreprises existantes, p. ex. chiffre d'affaires par employé Nombre d'entreprises immatriculées officiellement Nombre et % d'employés satisfaits de leurs conditions de travail Nombre d'entreprises respectant les normes internationales du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre net d'emplois supplémentaires créés (= emplois créés – emplois perdus, un poste équivalent temps plein correspond à 240 jours ouvrables) ; sinon : nombre d'emplois sauvegardés ou maintenus Bénéfice net supplémentaire des entreprises ciblées (chiffre d'affaires supplémentaire - coûts supplémentaires) Indicateur de qualité des emplois créés (consulter aussi les indicateurs du travail décent du BIT), p. ex. : <p><i>Gains adéquats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de travailleurs pauvres Taux de bas salaires (% d'employées gagnant moins des 2/3 du salaire horaire médian) <p><i>Horaires décents</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Durée du travail excessive (plus de 48 heures par semaine) <p><i>Sécurité du milieu de travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pertes de temps causées par les lésions professionnelles <p><i>Sécurité sociale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'employés bénéficiant d'une couverture de base par la sécurité sociale Pourcentage d'employés cotisant à un fonds de pension <ul style="list-style-type: none"> Indicateur de pauvreté, p. ex. % de personnes du groupe cible gagnant moins de 1,25 USD par jour

La mise en place d'un bon système de suivi passe par les étapes suivantes :

<p>Étape 1 : Sélection d'indicateurs et établissement d'une théorie du changement</p>	<p>La sélection d'indicateurs de suivi et d'évaluation est très étroitement liée aux critères qui ont d'abord servi à sélectionner le secteur ciblé par une initiative de développement des chaînes de valeur, comme la possible création d'emplois, les déficits de travail décent connus ou le potentiel de croissance. Les indicateurs reflètent par conséquent les objectifs généraux de l'organisation d'exécution en cherchant à répondre à la question : qu'essayons-nous d'accomplir avec cette intervention ?</p> <p>La théorie du changement explique comment les mesures prises dans le cadre du projet vont amener un changement. Quelles mesures sont prises pour faciliter le changement dans le système de marché (p. ex. introduction d'un nouvel outil de formation financièrement viable), et comment cela va-t-il progressivement nous rapprocher du résultat souhaité en matière de développement (p. ex. des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité) ? La théorie du changement est établie une fois les interventions du projet élaborées.</p> <p>Nous faisons une distinction entre les indicateurs de produits (extrants) (p. ex. le nombre de sessions de formation organisées ou le type de publication) et les indicateurs de résultats (p. ex. le pourcentage d'agriculteurs qui déclarent bénéficier désormais de meilleurs services).</p> <p>Les indicateurs sélectionnés doivent être des indicateurs SMART :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spécifiques, liés à la situation que le projet cherche à faire évoluer ; • Mesurables, soit numériquement, soit sous la forme de classements ou de préférences ; • Acceptables, au vu des ressources financières, humaines et techniques disponibles ; • Réalistes, par rapport à l'objectif concerné ; • Situé dans le Temps, dans un certain cadre.
<p>Étape 2 : Méthodes de collecte de données et portée de l'enquête</p>	<p>Après avoir décidé des indicateurs à surveiller, l'équipe doit également choisir les méthodes qui seront utilisées pour collecter des données et des informations pertinentes et ventilées par sexe, et définir l'ampleur de cette collecte. Les méthodes de collecte de données devront être reliées aux étapes de la théorie du changement et pourront comporter des questionnaires, des entretiens et des discussions de groupes. Le processus devra toutefois rester simple et rapide. Il est inutile de préparer de longs questionnaires qui nécessiteront du temps et des ressources pour être évalués et qu'il sera difficile de soumettre régulièrement aux personnes interrogées.</p>
<p>Étape 3 : Mener une enquête de référence</p>	<p>Il est souvent utile de se faire une idée du mode de fonctionnement des acteurs du marché avant d'intervenir. Ce travail se fait souvent pendant l'analyse de la chaîne de valeur, mais il peut aussi faire partie d'une première enquête de référence sur le « système de marché » (poser des questions sur les ventes, les flux de revenus du moment, etc.), c'est-à-dire d'une étude de référence plus générale sans lien avec la théorie du changement.</p> <p>Alors que, dans le passé, de grandes enquêtes de référence étaient menées au début d'un projet, les normes modernes en matière de suivi et de mesure des résultats, comme la norme du CDDE, recommandent maintenant de remplacer cette grande enquête par une série d'enquêtes de référence soigneusement planifiées (liées à des interventions particulières et intégrées à une stratégie permettant d'attribuer de manière plausible les évolutions observées à ces interventions) et généralement plus adaptées.</p> <p>Une étude de référence fournit des repères par rapport auxquels les progrès accomplis peuvent être mesurés et évalués. On ne peut donc mesurer le changement que s'il existe des données de comparaison. Il est donc essentiel que les données ne soient collectées qu'une fois les théories du changement établies.</p>

La Norme du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise pour la mesure des résultats (norme du CDDE) définit huit critères ou points de contrôle que tout système de suivi devrait intégrer pour pouvoir atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus. Pour plus d'informations sur la norme du CDDE et ses critères, consultez le site web du CDDE à l'adresse suivante :

<http://www.entreprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>.

ANNEXE 1 : Aperçu de la terminologie utilisée dans ce guide sommaire :

Chaîne d'approvisionnement – Le terme « chaîne d'approvisionnement », tout comme le terme « chaîne de valeur », désigne le processus d'acheminement d'un produit jusqu'au consommateur final. Toutefois, les chaînes d'approvisionnement sont généralement analysées et développées du point de vue d'un acheteur principal et se concentrent souvent sur la logistique d'un système d'approvisionnement, alors que le terme chaîne de valeur a généralement une connotation de développement.

Chaîne de valeur – On désigne par chaîne de valeur l'ensemble des activités nécessaires pour offrir un produit ou un service au consommateur final, de sa conception jusqu'à son élimination après usage, en passant par les phases intermédiaires de production et de distribution. Le terme « chaîne de valeur » a généralement une connotation de développement – le système de marché est envisagé sous l'angle de la productivité, de la croissance et de la création d'emplois –, par opposition au terme « chaîne d'approvisionnement » qui envisage la chaîne du point de vue de l'acheteur.

Fonctions de soutien (ou d'appui) – Les fonctions de soutien désignent l'ensemble des activités et des services – infrastructures, R&D, offres de formation, etc. – proposés pour soutenir les acteurs privés de la chaîne de valeur. Avec les opérations de base de la chaîne de valeur et la réglementation, les fonctions de soutien font partie intégrante du système de marché.

Intervention – Ensemble spécifique d'activités temporaires à travers lesquelles des médiateurs cherchent à amener des changements.

Marché – Ensemble de dispositifs par lesquels des acheteurs et des vendeurs entrent en contact pour échanger des biens ou des services.

Opérations (ou transactions) de base / Chaîne de valeur de base – Opérations de base d'une chaîne de valeur, c'est-à-dire les fonctions nécessaires allant de la conception d'un produit ou d'un service jusqu'à sa vente au consommateur final. Les opérations de base habituelles sont l'approvisionnement, la production, le transport, la commercialisation, etc.

Réglementation – La réglementation désigne toutes les lois, normes et règlements ainsi que les règles et normes informelles qui régissent les actions et les interactions des acteurs du marché. Avec les opérations de base de la chaîne de valeur et les fonctions de soutien, la réglementation fait partie intégrante du système de marché.

SAE – Les services (d'appui) aux entreprises désignent tous les services non financiers fournis aux PME par des prestataires privés ou publics, des associations d'entreprises ou des ONG pour aider ces entreprises à lancer, pérenniser et développer leur activité.

Solutions durables – Solutions qui aboutissent à des résultats durables, en ce sens que les fonctions de marché nouvellement créées continuent à être proposées et utilisées une fois l'intervention terminée.

Système de marché – Système aux acteurs et aux fonctions multiples, qui comporte trois principaux ensembles de fonctions (fonctions de base, réglementation, fonctions de soutien) remplies par différents acteurs, et au sein duquel se déroulent les échanges.

Travail décent – Un emploi décent pour tous est le but ultime de l'OIT et l'Agenda du travail décent est la stratégie mise en place par l'Organisation pour y parvenir. L'Agenda du travail décent coordonne quatre objectifs stratégiques en rapport avec la création d'emplois, la garantie des droits au travail, l'extension de la protection sociale et la promotion du dialogue social.

La grande majorité de nouvelles opportunités d'emploi sont générées par des petites entreprises. Malgré cela, ces entreprises font souvent face à des contraintes spécifiques qui les empêchent de développer leur potentiel. Particulièrement dans les pays à faible revenu, les petites entreprises souffrent souvent d'un faible accès à la finance et aux services d'appui au développement des entreprises. Elles souffrent aussi d'une connaissance limitée du fonctionnement des marchés, d'un faible pouvoir de négociation et d'un manque de connaissances spécifiques en gestion d'entreprise. N'ayant pas la possibilité d'exploiter entièrement le potentiel de leurs chaînes de valeur, afin de se développer et d'améliorer leur compétitivité, elles fonctionnent souvent dans la précarité, avec une faible productivité et de mauvaises conditions de travail.

L'approche du développement des chaînes de valeur de l'OIT analyse les dynamiques du marché et les relations entre les différents acteurs de la chaîne avec pour objectif le renforcement du fonctionnement du marché dans son ensemble – entreprises, relations d'affaires, réseaux financiers, services d'appui, règles et normes, environnement des affaires – afin de garantir que les pauvres bénéficient de plus grands avantages de la croissance et du développement économique. Ce guide sommaire pour le développement des chaînes de valeur a été développé à l'intention des techniciens du développement économique, des initiatives des gouvernements et du secteur privé, dans le but d'offrir un aperçu simplifié de l'approche du développement des chaînes de valeur, tel qu'appliquée par l'Organisation internationale du Travail (OIT).

DANIDA



ISBN 978-92-2-231281-8

