

Bureau  
international  
du Travail



Guide à l'usage des praticiens  
du développement économique, des gouvernements  
et des entreprises privées

Matthias L. Herr  
Tapera J. Muzira







2012

# 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

Matthias L. Herr  
Taper J. Muzira  
Bureau international du Travail

Copyright © Bureau international du Travail 2012  
Première édition 2012

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexé 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 adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Les bibliothèques, les institutions et autres usagers enregistrés au Royaume-Uni par la Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, Londres W1T4LP [fax: (+ 44) (0) 207631 5500; courriel: [cla@cla.co.uk](mailto:cla@cla.co.uk)], aux États-Unis par le Copyright Clearance Center, 222, Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 [fax: (+ 1)(978) 750 4470; courriel: [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com)] ou dans d'autres pays par des organismes de droits de reproduction peuvent faire des photocopies de ces publications conformément aux licences qui leur ont été attribuées à cet effet.

---

Herr, Matthias; Muzira, Taprea

*Le développement de la chaîne de valeur chaînes de valeur au service du travail décent: Guide à l'usage des praticiens du développement, des gouvernements et des entreprises privées/ Matthias Herr et Taprea Muzira; Genève: Bureau international du Travail, 2009.*

ISBN 978-92-2-122230-9 (papier)

ISBN 978-92-2-122488-4 (pdf)

guide / chaînes de valeur / travail décent / pays en développement 12.07.1

*Données de catalogage 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.

La responsabilité des opinions exprimées dans les articles, études et autres contributions signées incombe exclusivement à leurs auteurs, et leur publication ne constitue pas, de la part du Bureau international du Travail, une approbation de ces opinions.

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 du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT dans de nombreux pays. 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](mailto:pubvente@ilo.org). La version pdf de *Developing the Dairy Sector in North-Western and North-Central Provinces: Value Chain Development for more Competitiveness and Decent Work* (ISBN 978-92-2-120876-1) peut être téléchargée gratuitement sur le site [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com).

Mise en page par le Centre international de formation de l'OIT - Turin, Italie

# Préambule

---

Ce guide très complet est destiné essentiellement aux praticiens du développement de la chaîne de valeur. L'accent mis sur le travail décent le distingue des autres manuels existants. Bien écrit, facile à comprendre et richement illustré, il donne de nombreux exemples pratiques.

**Tilman Altenburg,**  
**Institut allemand du développement**  
**(Examineur pair)**

Le présent guide a été préparé dans le contexte de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, qui appelle à l'harmonisation de l'aide et au renforcement de son efficacité, ainsi qu'à la réalisation des objectifs de développement sur la base de priorités, systèmes, structures et procédures établis au niveau national. En outre, des cadres d'assistance conjoints consolident l'appropriation nationale du processus de développement, avec des partenaires classés selon les secteurs prioritaires nationaux pour la création d'emplois et la croissance économique.

Le guide intègre la vision et la stratégie adoptées par les États Membres de l'OIT dans la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, qui reflète le large consensus trouvé sur la nécessité d'une forte dimension sociale de la mondialisation «pour que les résultats soient meilleurs et partagés de manière plus équitable pour tous».

Il a été élaboré à une époque de profondes turbulences économiques, où gouvernements, employeurs et travailleurs étaient particulièrement inquiets des effets de la crise sur les populations, sur les entreprises et l'emploi, sur la cohésion sociale et sur la stabilité. La promotion de l'emploi, de la protection sociale, des principes et droits fondamentaux au travail et du dialogue social à travers l'Agenda du travail décent de l'OIT constitue une réponse politique efficace à la crise économique actuelle.

*Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent* a été rédigé en vue de faciliter et de promouvoir la croissance dans les secteurs prioritaires déjà sélectionnés dans les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD), qui sont basés sur les priorités nationales et dirigés par les mandants (gouvernement et partenaires sociaux). Les PPTD font partie des programmes nationaux de développement mais ne sont pas propres à l'OIT. Le guide peut donc être adapté à des situations spécifiques et utilisé par les

entrepreneurs des secteurs public et privé pour faciliter et promouvoir une forte croissance économique dans les secteurs sélectionnés. Si le guide fournit parfois au lecteur de solides arguments permettant de comprendre les compromis entre la rentabilité et l'inclusion sociale, il indique aussi que dans l'optique du progrès technologique, la gestion stratégique des ressources humaines est la seule vraie source d'avantages concurrentiels. Ce guide unique repose donc sur le principe suivant : quel que soit le secteur, une main-d'œuvre motivée par de meilleures conditions de travail ou par l'occupation d'un travail décent est essentielle à la compétitivité durable, à la productivité et au développement socioéconomique pouvant favoriser les personnes démunies ou victimes d'exclusion sociale.

Le guide fournit une perspective systémique, examinant non seulement les problèmes de la chaîne de valeur au sens strict, mais aussi les grandes conditions-cadres, comme la pertinence de la durée et le coût du dédouanement, les tarifs, etc. De même, il aborde tous les aspects que les donateurs et les autres acteurs de la chaîne de valeur doivent prendre en compte, comme entre autres la nécessité d'une réforme institutionnelle et de l'instauration des systèmes d'incitation qui la sous-tendent, la viabilité, l'extension des expériences à un niveau plus élevé, les questions relatives à la différence des sexes, etc. Les chapitres qui traitent de ces questions montrent que les auteurs ont une excellente vue d'ensemble des bonnes pratiques du développement du secteur privé.

Il convient de noter que l'accent mis sur les marchés, par exemple pour l'offre de services d'appui aux entreprises, reflète la situation actuelle du DSP; les auteurs montrent par exemple la pertinence des différentes sources d'offre de services (autres que les organismes publics), dont les consultants privés, les associations professionnelles, les ONG et les services intégrés. Le guide souligne à juste titre la nécessité de s'attaquer aux *causes sous-jacentes* (défaillance dans l'exécution des systèmes de marché) plutôt qu'aux *symptômes*. De même, il signale que dans la réalité, il faut considérer la chaîne de valeur comme étant un ensemble systémique d'éléments et non de concepts « linéaires ».

Le guide se penche également sur la recherche-action, pour laquelle la cartographie des éléments de la chaîne de valeur peut contribuer à la mobilisation des acteurs et à la définition de solutions sur une base participative. Il donne de nombreux détails utiles sur la façon d'organiser les processus dans la pratique, de mettre sur pied un système de suivi, etc.

# Table des matières

---

**Prologue: Ce sont ces idiots de vaches!** . . . . . ix

**Introduction: De quoi est-il question?** . . . . . 1

## Chapitre 1

**La sélection des secteurs au service du travail décent** . . . . . 23

**Résumé: la sélection des secteurs** . . . . . 24

1.1 La définition des secteurs en tant que cadres du système socioéconomique . . . . . 25

1.2 Pourquoi la sélection des secteurs est-elle une décision importante? . . . . . 27

1.3 Qui sélectionne les secteurs? . . . . . 28

1.4 Comment sélectionner les secteurs en utilisant les critères du travail décent? . . . 29

1.5 Lectures recommandées sur la sélection des secteurs . . . . . 40

## Chapitre 2

**Conception du projet et recherche et évaluation initiales** . . . . . 41

**Fiche de synthèse: conception du projet et recherche initiale.** . . . . . 42

2.1 Conception d'une initiative de développement d'une chaîne de valeur . . . . . 43

2.1.1 *Mise en place de l'équipe et organisation* . . . . . 44

2.1.2 *Ateliers d'équipe et autres événements de la phase de conception* . . . . . 47

2.2 La recherche initiale et le réseautage avec les acteurs du marché . . . . . 56

2.3 Identifier les objectifs centraux de la recherche sur la chaîne de valeur  
(définition des problèmes) . . . . . 60

2.4 Lectures recommandées sur la conception du projet et la recherche et  
l'évaluation initiales . . . . . 62

## Chapitre 3

**La cartographie de la chaîne de valeur : comprendre les relations** . . . . . 63

**Fiche de synthèse: cartographie de la chaîne de valeur** . . . . . 64

3.1 Qu'est-ce qu'une carte de la chaîne de valeur et pourquoi est-elle utile? . . . . . 64

3.2 Comment cartographier les chaînes de valeur? . . . . . 66

3.2.1 *La carte de la chaîne de valeur en tant qu'organigramme.* . . . . . 67

3.2.2 *La carte de la chaîne de valeur sous forme de grille.* . . . . . 76

3.3 Lectures recommandées sur la cartographie de la chaîne de valeur . . . . . 84



## Chapitre 4

### La recherche sur la chaîne de valeur : identifier les déficits

de travail décent. . . . . 85

**Fiche de synthèse: la recherche sur la chaîne de valeur** . . . . . 85

4.1 Qu'est que la recherche sur la chaîne de valeur? . . . . . 86

4.2 Développer un cadre pour la recherche sur la chaîne de valeur . . . . . 92

4.3 Se concentrer sur des déficits de travail décent et des marchés spécifiques dans des systèmes de chaîne de valeur . . . . . 96

4.3.1 *Dialogue social dans les systèmes de chaînes de valeur: comment les acteurs du marché coopèrent-ils?* . . . . . 98

4.3.2 *Les conditions de travail dans les systèmes de chaînes de valeur: plus que la RSE* . . . . . 100

4.3.3 *L'ajout de valeur dans les chaînes de valeur: comprendre qui a le plus à gagner* . . . . . 105

4.3.4 *L'égalité des sexes dans les systèmes de chaînes de valeur: comprendre la position des femmes* . . . . . 109

4.3.5 *Calcul des coûts dans les chaînes de valeur* . . . . . 114

4.3.6 *Les entreprises dominantes dans les systèmes de chaînes de valeur: comprendre les relations de pouvoir* . . . . . 118

4.3.7 *Services aux entreprises et chaînes de valeur* . . . . . 120

4.3.8 *Diagrammes en étoile: mesurer la performance du secteur par rapport aux exigences des acheteurs* . . . . . 124

4.4 Méthodologie: entretiens et discussions de groupe . . . . . 128

4.4.1 *Entretiens* . . . . . 130

4.4.2 *Les discussions de groupe*. . . . . 132

4.5 Lectures recommandées sur la recherche sur la chaîne de valeur . . . . . 134

## Chapitre 5

### Analyse d'une chaîne de valeur : développer une vision pour

garantir des résultats durables sur le travail décent . . . . . 137

**Fiche de synthèse: analyse d'une chaîne de valeur et stratégies d'intervention**. . . . . 138

5.1 Un cadre pour trouver des solutions durables d'amélioration dans les systèmes de chaînes de valeur. . . . . 140

5.1.1 *Identification des contraintes et de leurs causes systémiques sous-jacentes*. . . . . 143

5.1.2 *Identification des motivations des acteurs du marché et des agents de changement* . . . . . 152

5.1.3 *Formulation d'une vision et d'une stratégie pour un changement systémique durable: le cadre d'intervention* . . . . . 158

5.1.4 *Définir les résultats durables et les indicateurs de suivi* . . . . . 168

5.1.5	<i>Principales références bibliographiques sur le cadre analytique</i> . . . . .	169
5.2	Soutenir et renforcer les services intégrés . . . . .	170
5.2.1	<i>Étude de cas: Apporter les connaissances et les compétences aux cultivateurs de légumes en milieu rural: le renforcement des services intégrés</i> . . . . .	170
5.2.2	<i>Les organisations commerciales à base d'adhésion comme « intégrateurs de systèmes »</i> . . . . .	174
5.2.3	<i>Appliquer les normes internationales du travail tout au long de la chaîne de valeur</i> . . . . .	176
5.2.4	<i>Exigences du marché et normes de qualité: conditions préalables à l'accès au marché</i> . . . . .	179
5.3	Documentation et présentation . . . . .	182
5.4	Lectures recommandées sur l'analyse des chaînes de valeur et les stratégies d'amélioration pour le développement des chaînes de valeur . . . . .	184

## **Chapitre 6** **Suivi et évaluation pour le développement des chaînes de valeur . . . . 187**

	<b>Fiche de synthèse: suivi et évaluation</b> . . . . .	188
6.1	Bilan des interventions . . . . .	192
6.1.1	<i>Cadre d'intervention (cadre logique)</i> . . . . .	194
6.1.2	<i>Évaluer la faisabilité des interventions</i> . . . . .	197
6.1.3	<i>Enquêtes de référence et périodiques</i> . . . . .	198
6.1.4	<i>Sélectionner les indicateurs pour le suivi de l'impact sur le travail décent</i> . . . . .	200
6.2	Suivi de la mise en œuvre . . . . .	209
6.2.1	<i>Suivi des extrants et des activités de mise en œuvre impliquées</i> . . . . .	210
6.2.2	<i>Suivi des résultats (premiers signes d'impact)</i> . . . . .	212
6.2.3	<i>Vérifier la durabilité</i> . . . . .	213
6.3	Évaluer les résultats et l'impact sur la chaîne de valeur . . . . .	214
6.4	Lectures recommandées . . . . .	216

## **Annexes . . . . . 219**

A1:	Format pour un atelier de lancement d'une initiative dans le secteur de la floriculture . . . . .	220
A2:	Exemple de lignes directrices pour les entretiens (secteur de la floriculture, Sri Lanka) . . . . .	223
A3:	Exemple de format pour les discussions de groupe (secteur de la floriculture, Sri Lanka) . . . . .	226
A4:	Exemple de format pour un atelier d'évaluation . . . . .	231

# Remerciements

---

Les auteurs remercient le Programme de la promotion des petites entreprises (EMP/SEED) de l'OIT de son autorisation accordée pour synthétiser et diffuser les expériences d'apprentissage tirées des projets dans les pays en développement afin de formuler une approche du développement social et économique des chaînes de valeur spécifique à l'OIT. Ceux-ci expriment leurs sincères remerciements et leur gratitude aux nombreuses personnes qui se sont impliquées durant ces trois dernières années au sein de projets de l'OIT à travers le monde et qui ont apporté un soutien indéfectible. De plus, les auteurs conçoivent et reconnaissent que le processus d'apprentissage sur les chaînes de valeur n'est pas encore arrivé à son terme, et n'y arrivera probablement jamais.

Les auteurs sont particulièrement reconnaissants envers Nikolai Rogovsky et David Lamotte pour leur aide, leurs conseils, leurs précieux commentaires et observations sur les projets, ainsi que pour leur aide à la coordination et à la recherche des spécialistes pertinents à la rédaction de ce guide. Ils remercient également Tilman Altenburg et Merten Sievers, dont les critiques et les commentaires ont été très appréciés, ainsi que Julius Mutio pour son soutien à la publication du guide. Enfin, ils n'oublient pas tous ceux qui ont rendu possible l'élaboration de ce guide en contribuant sur le fond ou en fournissant des informations utiles.

Ce guide sur le développement des chaînes de valeur au service du travail décent a été rédigé par Matthias Herr et Taperu Muzira, consultants et spécialistes du développement des chaînes de valeur et des services d'appui aux entreprises. Il a été publié avec le soutien financier de l'Agence suédoise de développement international (ASDI).

Les opinions exprimées dans ce guide reflètent le point de vue personnel des auteurs, qui n'est pas nécessairement celui de l'OIT. Aussi, toutes les références utilisées ont été scrupuleusement mentionnées.

# Prologue: Ce sont ces idiots de vaches!

---

## Exemple: la chaîne de valeur de l'industrie du cuir en Colombie

L'histoire suivante<sup>1</sup> est racontée par une société d'expert-conseil qui était engagée par le gouvernement et des dirigeants du secteur privé de Colombie et qui avait comme mandat d'étudier et de formuler des recommandations sur les façons de permettre aux producteurs de cuir de ce pays de devenir plus prospères en exportant vers les États-Unis. Cette étude devait également examiner comment l'industrie du cuir pourrait davantage créer de l'emploi et des possibilités de revenus pour de nombreux habitants des zones urbaines et rurales du pays:

### **Détaillants et consommateurs: mauvaise qualité et prix trop élevés!**

Nous avons commencé à New York pour trouver des acheteurs de sacs à main en cuir en provenance de partout dans le monde, et nous avons interrogé les représentants de 2 000 établissements de vente au détail à travers les États-Unis. Les données étaient complexes, mais se résumaient à un message clair: les sacs à main colombiens se vendaient à des prix trop élevés et ils étaient de mauvaise qualité.

### **Fabricants: « *No es nuestra culpa* »!**

Nous sommes retournés en Colombie et avons demandé aux fabricants ce qui les empêchait d'améliorer la qualité de leurs produits et les forçait à demander des prix si élevés. Ils nous ont répondu: « *No es nuestra culpa* », « ce n'est pas de notre faute ». Ils ont dit que c'était la faute aux tanneries locales qui leur fournissaient les peaux. Les tanneries bénéficiaient d'un mécanisme de protection fixé par le gouvernement colombien, qui imposait une taxe de 15 pour cent sur les produits d'importation, ce qui rendait le prix des peaux en provenance d'Argentine trop élevé.

### **Tanneries: ce sont les abattoirs!**

Nous nous sommes rendus dans les régions rurales pour rencontrer les propriétaires de tanneries. Les tanneries contaminent le sol et l'eau environnants avec des produits chimiques très puissants. Les propriétaires étaient heureux de répondre à nos questions. « Ce n'est pas de notre faute, ont-ils expliqué. C'est celle des *mataderos*, des abattoirs. Ils fournissent des peaux de mauvaise qualité aux tanneries car ils peuvent vendre la viande de boeuf plus cher avec moins d'efforts. Ils s'en fichent d'abîmer les peaux. »

### **Abattoirs: les éleveurs ne font pas attention!**

Nous avons poursuivi nos investigations et avons trouvé des abattoirs dont les propriétaires tenaient en main un chronomètre. Nous leur avons posé les mêmes questions et ils nous ont répondu que ce n'était pas de leur faute, mais celle des éleveurs. « Vous voyez, les éleveurs font un marquage exagéré de leurs vaches pour les protéger des rebelles et des barons de la drogue. Les marques trop nombreuses endommagent les peaux. »

<sup>1</sup> Cité dans: Michael Fairbanks et Stacey Lindsay, *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

**Éleveurs: ce sont ces idiots de vaches!**

Nous sommes finalement arrivés dans les ranches, loin de la capitale régionale. Nous étions arrivés à la fin de notre recherche, car il ne restait plus personne à interroger. Les éleveurs parlaient rapidement avec un accent local. Ils nous ont dit que les problèmes ne venaient pas d'eux. « *No es culpa nuestra*, disaient-ils. *Es la culpa de la vaca*, c'est la faute de la vache. Les vaches sont idiotes. Elles se frottent contre les barbelés pour se gratter et repousser les mouches qui les piquent. »

**Les vaches idiotes seraient-elles donc la raison qui empêche les sacs à main colombiens d'accéder au marché américain?**

Nous avons parcouru un long chemin, traîné nos ordinateurs portables sur des routes cahoteuses et détruit nos chaussures à force de marcher dans les produits chimiques et la boue. Tout cela pour apprendre que les fabricants de sacs à main colombiens ne peuvent pas être concurrentiels sur le marché américain parce que les vaches colombiennes sont idiotes.

## La nécessité de comprendre les contraintes systémiques sous-jacentes

L'exemple ci-dessus nous donne une bonne leçon: pour comprendre pourquoi l'industrie colombienne du cuir n'est pas concurrentielle et ne déploie pas tout son potentiel en termes de création d'emplois et de revenu, il faut regarder au-delà de la simple chaîne des transactions commerciales. Les entreprises faisant partie prenante de la chaîne de valeur se pointent du doigt trop facilement : c'est toujours la faute de quelqu'un d'autre! Cela a été le cas pour de nombreuses initiatives de développement des chaînes de valeur, et cela débouche souvent sur une impasse (« si le problème ne vient pas de moi, pourquoi devrais-je agir? »).

La recherche et l'analyse des chaînes de valeur ne peuvent donc pas simplement se contenter de stigmatiser ou de comprendre les opérations de base: elles doivent identifier les causes systémiques sous-jacentes des goulots d'étranglement; elles doivent saisir la nature des relations entre les entreprises de la chaîne et les autres acteurs du marché; elles doivent comprendre spécificités du marché et des règles (formelles et informelles) qui régissent la chaîne de valeur; enfin, elles doivent identifier les motivations et les marges de manoeuvre des acteurs du marché.

## Alors, qu'est-ce que l'équipe aurait dû demander?

Bien sûr, ce ne sont pas des vaches stupides qui sont la cause de l'incapacité de l'industrie colombienne du cuir à rivaliser sur le marché américain! L'équipe de la société d'expert-conseil a parlé à diverses entreprises de cette chaîne de valeur, mais jusqu'à présent elle n'a identifié que les *symptômes* (par exemple, la qualité médiocre, les prix élevés, le manque de sensibilisation, les vaches stupides, etc.). Par conséquent, il faut maintenant davantage se pencher sur les *causes sous-jacentes* qui empêchent l'industrie de réaliser tout son plein-potentiel. Les principales questions à se poser seraient par exemple :

- Comment les connaissances et les informations traversent-elles la chaîne de valeur, à partir des détaillants jusqu'aux éleveurs?
- Qui est responsable de la diffusion des informations?
- Existe-t-il des mécanismes et des organisations qui facilitent une meilleure coordination entre les entreprises?

- Pourquoi les tanneries ont-elles besoin du mécanisme de protection du gouvernement de quinze pour cent (15%)?
- En général : actuellement quelles sont les fonctions et les règles qui rendent l'industrie colombienne du cuir peu performante et qui l'empêchent d'être concurrentielle sur le marché américain?
- Et quels sont les acteurs du marché chargés d'exercer ces fonctions? Qu'est-ce qui empêche ces acteurs de réaliser de meilleurs résultats?
- Qui d'autre est encouragé à exercer certaines de ces fonctions sur le marché?

### Passer des symptômes aux contraintes systémiques sous-jacentes

En se posant ces questions, on parvient rapidement à passer des symptômes aux contraintes systémiques sous-jacentes. C'est seulement lorsque ces contraintes sous-jacentes pourront être résolues que l'industrie réussira à trouver sa voie vers une compétitivité durable.

L'approche décrite dans ce guide s'éloigne de la vision unidimensionnelle des chaînes de valeur et permet l'adoption d'une vision multidimensionnelle dans laquelle un secteur a) consiste en un ensemble de chaînes de valeur, formant ainsi un système de chaînes de valeur et b) est intégré dans le marché qui est composé de diverses fonctions et règles et qui est influencé par divers acteurs privés et publics. Aussi, cette approche se fait tout en tenant compte des questions de Travail Décent au sein des chaînes de valeur. En fait, qu'ils soient producteurs, travailleurs ou consommateurs, les pauvres et les groupes défavorisés font généralement toujours partie des chaînes de valeur.<sup>2</sup> La question essentielle est donc: ***Comment peut-on parvenir à devenir concurrentiel sur le marché tout en créant de nouveaux emplois et des possibilités de revenus pour les hommes et les femmes et tout en promouvant de meilleures conditions de travail au sein des chaînes de valeur?***

### Travail Décent

Les auteurs espèrent que ce guide vous donnera quelques idées sur la façon d'aborder cette question cruciale.

<sup>2</sup> Développement des chaînes de valeur et croissance favorable aux pauvres: [www.itcilo.org/entrepriseacademy](http://www.itcilo.org/entrepriseacademy) ou [www.itcilo.org/marketdev](http://www.itcilo.org/marketdev) et financement des chaînes de valeur: [www.itcilo.org/mmw](http://www.itcilo.org/mmw) et [www.Microlinks.org](http://www.Microlinks.org)



# Introduction:

---

De quoi est-il question?



## La pression croissante de la concurrence et la nécessité d'une meilleure intégration

Toutes les entreprises – qu'il s'agisse de multinationales ou de moyennes, petites et micro-entreprises - sont de plus en plus interconnectées, et interdépendantes. Les grandes entreprises dépendent des petites entreprises, soit en tant que fournisseurs d'intrants ou de matières premières, soit en tant que prestataires de services satisfaisant les divers besoins des unités de production, par exemple la nourriture et les boissons, ou entrant dans le cadre de leur réseau de commercialisation et de distribution afin d'atteindre les marchés, en particulier dans les régions rurales. Si les entreprises sont de plus en plus interdépendantes, les emplois et les revenus qu'elles génèrent le sont aussi.

Parallèlement, les entreprises des marchés émergents<sup>3</sup> se retrouvent de plus en plus en concurrence avec d'autres entreprises opérant dans le même secteur dans d'autres pays, et ce autant sur le marché international, que sur le marché intérieur. Lorsque la concurrence provoque une baisse des prix et la réduction des coûts de production, les petites entreprises et les travailleurs employés sont souvent ceux qui se retrouvent désavantagés. Les petits producteurs ont du mal à répondre aux exigences du marché parce qu'ils ne possèdent pas la technologie et les compétences nécessaires ou parce qu'ils n'ont pas accès à suffisamment d'informations sur le marché.

### Encadré 0.1: La concurrence dans les chaînes de valeur des T-shirts

Source		Production		Livraison			
Dépendance	Coût des matières premières	Coût main	Frais généraux	Logistique en partance	Vitesse d'arrivée		
<b>Kenya</b>	65%	2,30\$	0,40\$	0,62\$	0,28\$	> 30 jours	<b>3,60\$</b>
<b>Honduras</b>	80%	0,80\$	0,25\$	0,19\$	0,06\$	< 15 jours	<b>1,30\$</b>
<b>Tarifs élevés:</b> Honduras = 9,6% Kenya = 21,9%		<b>Salaires réduits</b> Honduras: 12 USD/jour Kenya: 9,40 USD/jour		<b>Durée des opérations de dédouanement (importation):</b> Honduras = 1 jour Kenya = 2 jours			
<b>Coûts de logistique élevés:</b> Honduras = 658\$ / TEU Kenya = 1475\$ / TEU		<b>Productivité inférieure</b> Honduras: 45-50 pièces/jour Kenya: 20-25 pièces/jour		<b>Taux de rejet:</b> Honduras: <1% Kenya: >3%			
<b>Durée des opérations de dédouanement (importation):</b> Honduras = 4 jours Kenya = 15 jours							

Source: Présentation donnée par Uma Subramanian, FIAS, Vienne, devant le groupe de travail du Comité des bailleurs de fonds sur les liens et les chaînes de valeur, 2006.

<sup>3</sup> Dans le présent guide, l'expression « marchés émergents » est utilisée pour remplacer le terme « pays en développement » et ne considère donc plus ces pays comme des bénéficiaires de programmes d'aide et de développement mais indique qu'ils sont des acteurs importants du marché, en tant que fournisseurs pour le marché mondial et en tant que viviers de consommateurs, de main-d'œuvre et de prestataires de services.

## Division entre l'économie formelle et informelle

La nature informelle de nombreuses économies des marchés émergents pose des défis supplémentaires: les relations entre grandes entreprises et petites entreprises demeurent instables (par exemple en raison de l'absence de contrats et de la non-application des lois), entraînant des coûts de production élevés et des problèmes de constance de la qualité; les petites entreprises sont incapables d'accéder à de nombreux services aux entreprises tels que le crédit, la formation et la recherche, l'aide gouvernementale, etc. Dans les secteurs sensibles à la qualité tels que l'industrie alimentaire, les acheteurs sont incapables de retracer l'origine des produits; les travailleurs des entreprises informelles sont privés du droit à la protection sociale et des normes du travail. De nombreux autres exemples illustrent la déconnexion imminente entre économie formelle et informelle dans les marchés émergents. **L'approche par chaîne de valeur permet aux entreprises multinationales, aux gouvernements et à leurs partenaires au développement de comprendre et de relever ces défis dans un cadre axé sur le marché.**

### Encadré 0.2: Définition

**Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur?** On désigne par « **chaîne de valeur** » la gamme complète des activités nécessaires pour amener un produit ou un service, de la conception à l'élimination finale après usage, en passant par la production (impliquant une combinaison de transformations physiques et l'intervention de divers services) et la livraison au consommateur final.<sup>4</sup>

La notion de **chaîne de valeur** inclut des activités telles que la conception, la production, la commercialisation, la distribution et les services de soutien jusqu'au consommateur final (et souvent au-delà, si on tient compte des processus de recyclage).

Les activités constituant une chaîne de valeur peuvent être regroupées au sein d'une seule entreprise ou réparties entre différentes entités, ainsi que dans un lieu géographique unique ou sur des zones plus vastes.

Le terme « chaîne de valeur » renvoie au fait qu'une valeur est ajoutée aux produits préliminaires à travers la combinaison

avec d'autres ressources (par exemple les outils, la main-d'oeuvre, les connaissances et les compétences, d'autres matières premières ou produits préliminaires). Comme le produit passe par plusieurs stades de la chaîne, sa valeur augmente.

Prix	Rs 25.-/l	IRs 40.-/l	IRs 45.-/l	Rs 75.-/l	Rs 80.-/l	Rs 95.-/l
<b>INTRANTS</b>	<b>FERME</b>	<b>COL-LECTE</b>	<b>TRANS-PORT</b>	<b>USINE</b>	<b>DÉTAIL</b>	<b>CONSOM-MATEUR</b>
<b>Coûts</b>	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 Entreposage Main-d'œuvre Publicité Admin. TVA	Consommateur paie tous les coûts ajoutés

Tableau: Herr, Matthias, *Local Value Chain Development for Decent Work*, Organisation internationale du Travail, projet « Enterprise for Pro-Poor Growth », Sri Lanka, 2008.

<sup>4</sup> Kaplinsky, « Spreading the gains from globalization: what can be learnt from value-chain analysis », in: *Problems of economic transition*, vol. 47, n° 2, 2004, pp. 74-115.

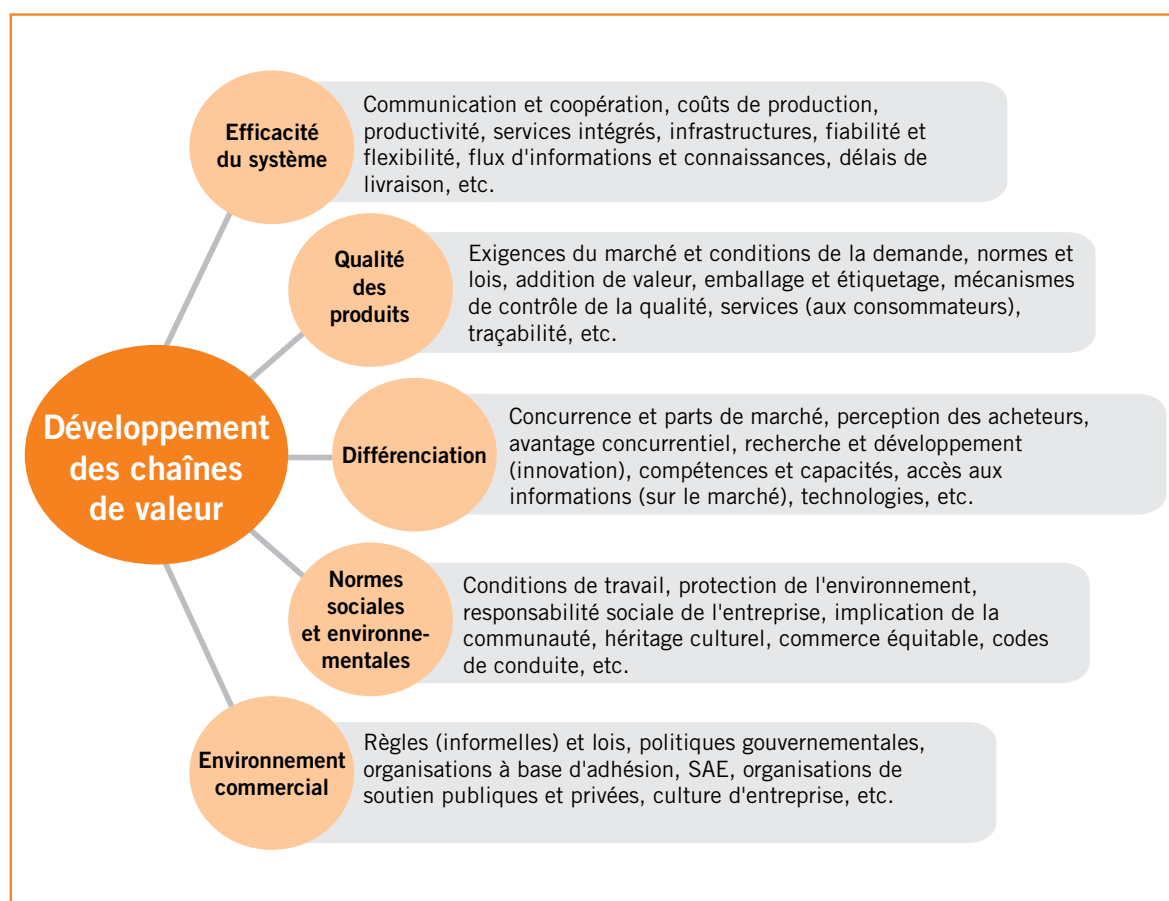
## Les moteurs du changement qui stimulent le développement des chaînes de valeur

Après avoir défini le terme, qu'est-ce exactement que le **développement** des chaînes de valeur? À des fins de définition, il est utile de faire une distinction entre cinq moteurs du changement qui pourraient stimuler le développement des chaînes de valeur<sup>5</sup>:

### 1. L'efficacité du système

*Il existe des possibilités de réduction des coûts et d'augmentation de l'efficacité sur le marché si les acteurs de la chaîne de valeur - petits et grands - collaborent.* Les acheteurs souhaitent acheter des produits de la meilleure qualité possible au prix le plus bas possible; ils veulent des réponses rapides et modulables à leurs commandes et des délais de livraison courts. Afin de répondre à ces exigences du marché, toutes les possibilités d'accroître **l'efficacité du système** doivent être explorées, et cela nécessite la coopération et la coordination des activités entre les différents intervenants de la chaîne de valeur.

Figure 0.3: Cinq moteurs du changement pour le développement des chaînes de valeur



<sup>5</sup> Tiré de: Value Chain Initiative, *Value chain guidebook – a process for value chain development*, Agriculture and Food Council of Alberta, Nisku (Canada), 2004. Disponible à l'adresse [www.agfoodcouncil.com](http://www.agfoodcouncil.com). Cette initiative vise essentiellement la qualité des produits, la différenciation et l'efficacité du système en tant que moteurs du développement des chaînes de valeur. Ces aspects sont repris et développés dans le présent guide.

## 2. La qualité des produits

Les marchés d'aujourd'hui évoluent rapidement et la concurrence est de plus en plus féroce. Si les entreprises veulent rester sur le marché, elles doivent s'assurer que leurs produits et services répondent aux besoins du marché en constante évolution et aux conditions de la demande. Ce qui compte, c'est le produit final que le consommateur reçoit, et le niveau de satisfaction qu'il suscite. Les chaînes de valeur peuvent se concurrencer en termes de coûts de production et/ou de **qualité des produits**.<sup>6</sup>

## 3. 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 parce que ce n'est pas le produit qu'ils doivent copier, mais l'ensemble du système. Il est donc important de comprendre ce que font les concurrents, et comment ils le font, et ensuite de trouver les moyens de prendre un avantage concurrentiel sur eux. C'est essentiellement une question **d'innovation et d'apprentissage** continus au sein de la chaîne de valeur, à savoir: **comment rendre mes produits différents de ceux de mes concurrents?** Les grandes entreprises doivent comprendre qu'il est important de partager les connaissances et les informations avec les plus petites à l'intérieur de leur chaîne d'approvisionnement ou de vente au détail. Cette démarche n'a rien à voir avec la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), elle est strictement commerciale. L'innovation et l'apprentissage doivent avoir lieu tout au long de la chaîne de valeur si les secteurs veulent rester concurrentiels sur les marchés mondiaux.

## 4. Les normes sociales et environnementales

Les consommateurs sont de plus en plus conscients des **normes sociales et environnementales** et exigent de plus en plus que les produits répondent à ces normes. Les sociétés de vente au détail et les multinationales ressentent la pression des organisations de consommateurs, des médias, des gouvernements et des ONG dans le sens d'un renforcement des normes sociales dans leurs chaînes d'approvisionnement et de distribution et d'une réduction de l'impact sur l'environnement. Les *normes internationales du travail* édictées par l'OIT jouent un rôle de plus en plus important et sont intégrées dans les codes de conduite des initiatives privées en matière de RSE dans le secteur, comme par exemple le Partenariat mondial pour le thé éthique<sup>7</sup>. Là encore, c'est plus qu'une simple question de faire des affaires d'une manière socialement responsable; il est dans l'intérêt commercial des entreprises de réagir à cette demande des consommateurs. Assurer de bonnes normes sociales et environnementales signifie également être en mesure de tracer les produits et services jusqu'à leur origine. Cela implique que les entreprises de la chaîne de valeur coopèrent.

## 5. Un environnement commercial 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 (par exemple, investissements ou création d'entreprises). Comme le montre

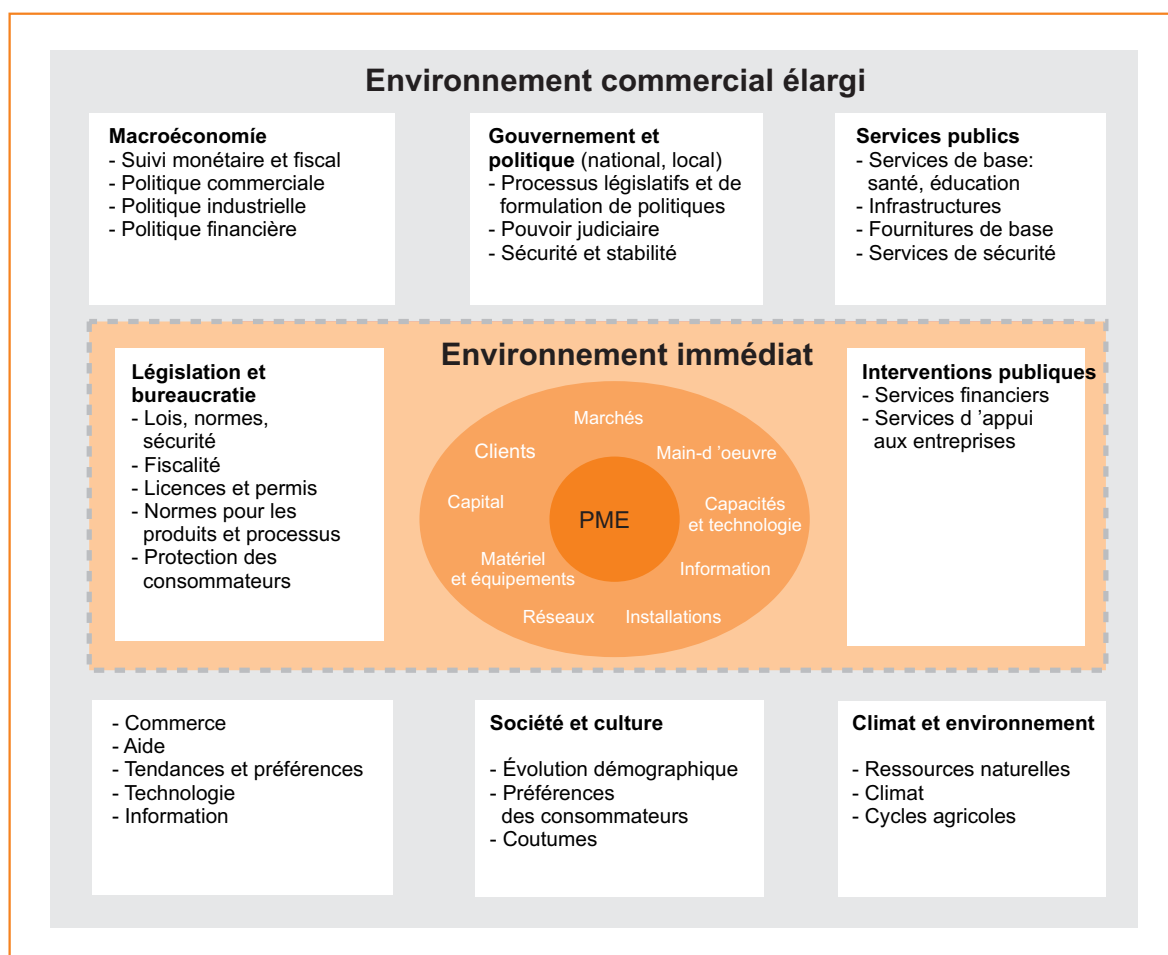
<sup>6</sup> Michael Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 2004.

<sup>7</sup> Voir [www.ethicalteapartnership.com](http://www.ethicalteapartnership.com)

l'encadré 0.4, l'environnement commercial peut être considéré comme composé d'un environnement immédiat dans lequel les entreprises font partie des marchés où elles puisent différentes ressources afin de développer des produits et services. Le marché est à son tour influencé par les règlements, les institutions et les interventions qui affectent immédiatement un secteur particulier (comme les règles en matière de sécurité sanitaire de l'industrie laitière).

Outre l'environnement immédiat et spécifique au secteur, il existe également un environnement commercial plus large, composé des politiques gouvernementales, de la stabilité macroéconomique, des services publics, des accords commerciaux bilatéraux et internationaux, mais aussi des facteurs culturels et sociaux (tels que les attitudes vis-à-vis des affaires et les tendances démographiques) et des conditions climatiques et environnementales.

Encadré 0.4: L'environnement commercial

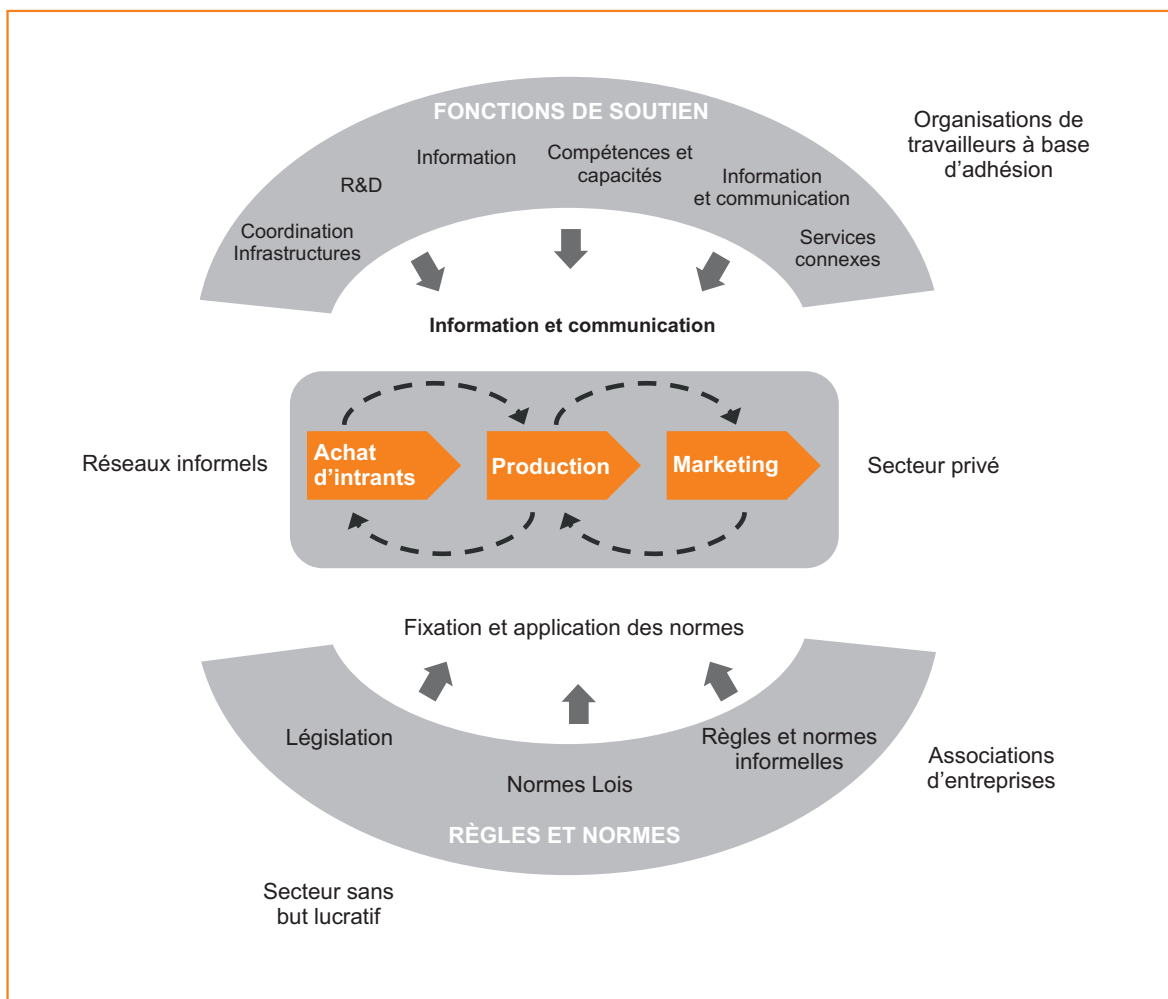


Source: The Springfield Centre, [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)

### 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 d'une entreprise à une autre. La ligne (chaîne) des transactions du producteur au consommateur constitue la chaîne de valeur. Cependant, on a également vu que la chaîne de valeur d'un secteur particulier est toujours intégrée dans un **système de marché** composé de diverses **fonctions de soutien** et **règles**. Au sein de ce système, différents **acteurs** sont soit directement engagés dans les transactions commerciales, soit font partie d'organisations de soutien telles que les prestataires de SAE, les institutions gouvernementales ou les ONG. La connaissance du fonctionnement des systèmes de marché revêt une importance fondamentale pour les gouvernements et les organisations de développement pour l'amélioration de leurs stratégies visant les causes systémiques des contraintes concurrentielles.

Encadré 0.5: Les chaînes de valeur en tant qu'éléments du cadre systémique de marché



Source: DFID/SDC, *The M4P operational guide*, 2008. Disponible à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org). Voir également <http://www.meyer-stamer.de/systematic.html>

## Transactions

Certains termes utilisés ci-dessus nécessitent une clarification:

1. La chaîne de valeur est au centre du système de marché. Dans cette chaîne de valeur, les entreprises sont engagées dans des **transactions** à travers lesquelles les produits et services sont échangés contre paiement et/ou d'autres produits et services. Les quatre premiers moteurs du développement des chaînes de valeur mentionnés plus haut montrent également que non seulement les transactions ne consistent pas uniquement en la commercialisation de produits ou services, mais aussi que des informations essentielles sont échangées pendant la transaction (par exemple, des informations sur les exigences du marché et les conditions de la demande). De nombreux services sont également intégrés dans les transactions: prêts, entretien, formation et information, etc., contribuant ainsi à l'efficacité du système et à la qualité des produits ou renforçant la différenciation (les cinq moteurs pour le développement de la chaîne de valeur).

## Fonctions de soutien

2. Pour que les transactions effectuées au sein de la chaîne de valeur marchent, des **fonctions de soutien**, éléments essentiels du système de marché, interviennent. En voici quelques exemples:
  - *Coordination*: Ce sont les mécanismes tels que les associations, qui assurent l'intégration des PME dans les chaînes de valeur et la sensibilisation des décideurs politiques;
  - *Information*: Ce sont les institutions et mécanismes qui assurent la mise à jour des informations et connaissances disponibles pour le secteur;
  - *Recherche et développement*: Il s'agit des institutions et mécanismes qui assurent l'innovation permanente dans la chaîne de valeur;
  - *Services connexes*: Ce sont les SAE, institutions financières, services d'extension, etc.;
  - *Infrastructure*: Ce sont les infrastructures physiques, telles que routes, voies ferrées, aéroports, TIC, etc.;
  - *Compétences et capacités*: Il s'agit des institutions et mécanismes qui assurent la fourniture de main-d'œuvre qualifiée et de connaissances actualisées.

Dans l'analyse des chaînes de valeur, il faut comprendre lequel des acteurs du marché remplit ces fonctions de soutien et comment il le fait.

## Règles et lois

3. Les chaînes de valeur sont influencées par diverses règles et lois **formelles et informelles**. Celles-ci peuvent consister en des normes volontaires privées ou commerciales telles que les normes ISO 9000, HACCP ou GAP, des cadres politiques sectoriels, réglementaires et juridiques établis par les gouvernements, ou encore des aspects liés à la religion, à la culture ou à des réseaux sociaux.

La réponse aux questions suivantes est cruciale pour le développement d'une chaîne de valeur concernée : Quelles règles régissent la chaîne de valeur ? Qui est responsable de leur détermination ? Comment sont-elles appliquées et par qui ? Dans quelle mesure

affectent-elles les entreprises et leurs transactions ? Les petites entreprises sont-elles conscientes de leur existence ?

### Acteurs du marché

4. Les sociétés privées - des micro-entreprises aux grandes compagnies - (et parfois même des entreprises d'État), sont engagées dans des transactions commerciales à l'intérieur de la chaîne de valeur. Ces transactions sont au centre du système de marché. Le secteur privé est toutefois impliqué non seulement dans des transactions commerciales, mais aussi dans de nombreuses autres fonctions de soutien, par exemple sous la forme d'associations commerciales (organisations à base d'adhésion), de prestataires de SAE, d'infrastructures de recherche et développement, d'institutions de formation, etc. Les autres **acteurs du marché** sont les gouvernements (chargés de la mise en place d'un environnement propice aux affaires à travers la définition et l'application de règles, de l'assurance de politiques macroéconomiques stables, de la construction des infrastructures nécessaires, de la création de systèmes d'enseignement concurrentiels, etc.), les ONG et les autres partenaires du développement.

### Développer une stratégie pour le changement durable

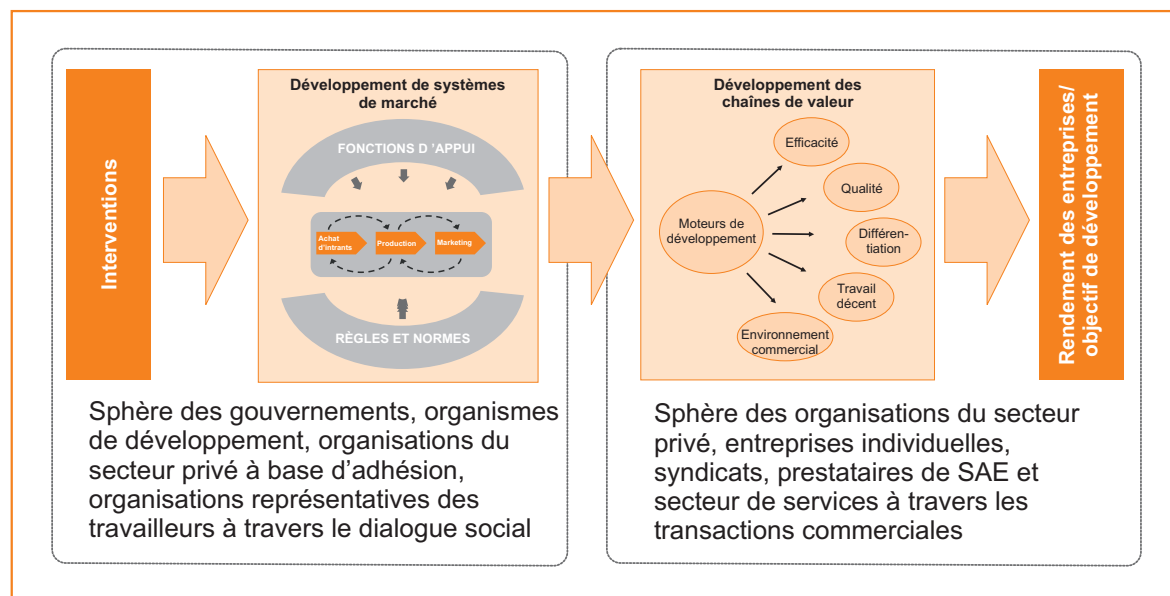
**Les chaînes de valeur se développent parallèlement aux systèmes dans lesquels elles sont intégrées.** Les solutions permettant d'assurer la compétitivité durable du secteur et la croissance inclusive peuvent être trouvées en analysant le système dans lequel les entreprises d'une chaîne de valeur déterminée opèrent. En d'autres termes, **l'objectif consiste à assurer que des institutions et mécanismes qui aideront les intervenants de la chaîne de valeur à résoudre leurs problèmes d'eux-mêmes seront trouvés et développés, en utilisant des ressources locales .**

Pour conceptualiser les chaînes de valeur dans un cadre élargi, il est crucial de reconnaître l'importance (et la complexité) des conditions aux niveaux macro, méso et micro qui ont un impact sur elles. Plusieurs techniques et outils, tels que les facteurs PESTLEG, l'analyse SWOT, le modèle de Grant ou les cinq forces de Porter, peuvent être utilisés pour identifier et évaluer les impacts potentiels des environnements macro, méso et micro sur les chaînes de valeur.

Le présent guide analyse le fonctionnement des marchés, sachant qu'ils englobent souvent des « écosystèmes d'entreprises » très complexes pouvant être constitués de nombreux types d'entreprises et leurs liens (en amont, en aval, vertical et horizontal) et être profondément enracinés dans un ensemble de conditions-cadres non liées au marché. La distinction entre les *moteurs du développement des chaînes de valeur* et les *moteurs du développement du système de marché* est assez subtile et ne doit pas être abordée au début. On obtient une image plus claire en plaçant les deux concepts dans un **cadre stratégique** en vue du changement durable et en explorant les domaines dans lesquels les acteurs du marché peuvent faire la plus grande différence:



Encadré 0.6: Cadre stratégique du développement des chaînes de valeur à travers le développement d'un système de marché



Tiré de: The Springfield Centre, [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)

### Faciliter les marchés inclusifs dans le développement de chaînes de valeur

Le concept du « développement des chaînes de valeur pour le travail décent » renforce l'approche de développement d'un marché inclusif, qui préconise l'idée que les politiques conventionnelles de restructuration et de réforme des marchés, comme la libéralisation et la privatisation, suffiront à réduire la pauvreté. Au contraire, cette approche part du principe que des méthodes explicites doivent être envisagées afin d'encourager et promouvoir la participation des pauvres. Au niveau international par exemple, elle reconnaît qu'un soutien soigneusement ciblé peut être nécessaire pour aider les pays pauvres à diversifier leur économie et renforcer la compétitivité de secteurs particulièrement importants pour la sécurité alimentaire et financière des populations pauvres.

Le développement du système de marché garantit la souplesse des transactions au sein de la chaîne de valeur, assure la compétitivité internationale et évite les effets externes négatifs tels que l'exploitation du travail et de l'environnement. **Le développement du système de marché mène donc au développement des chaînes de valeur.** Il crée un environnement favorable dans lequel les entreprises peuvent faire des affaires. Telle devrait être l'orientation de tout projet de développement du secteur privé géré par un gouvernement ou une organisation internationale. La voie du développement du système de marché passe par le *dialogue social*, où les principaux acteurs publics et privés sont impliqués dans la recherche de solutions aux contraintes relevées dans la chaîne de valeur concernée. En tant qu'organisation de type tripartite, dont les mandants sont les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs, l'**Organisation internationale du Travail** peut ici jouer un rôle utile de facilitateur.

## Renforcer la coopération au sein d'une chaîne de valeur grâce aux liens entre les entreprises, la mise en réseau et le dialogue entre les intervenants

Le *développement des chaînes de valeur* est la prérogative des organisations du secteur privé directement impliquées dans des transactions commerciales. Les quatre moteurs du changement (l'efficacité du système, la qualité des produits, la différenciation et – de plus en plus – les normes sociales et environnementales) qui modèlent le fonctionnement des chaînes de valeur ne peuvent être atteints que si des entreprises de différentes tailles améliorent leur coopération tout au long de la chaîne de valeur et commencent à coordonner leurs activités, en les orientant vers les besoins du marché. Ce faisant, elles sont soutenues par toute une gamme de prestataires de services d'appui aux entreprises. Les syndicats jouent eux aussi un rôle essentiel, en ce sens qu'ils assurent la participation des travailleurs au processus décisionnel et l'adéquation de la productivité de la main-d'œuvre et des coûts par rapport aux besoins des marchés concurrentiels, ainsi que des travailleurs et de leurs familles. Le développement des chaînes de valeur vise donc à améliorer les performances des entreprises et à permettre aux intervenants impliqués dans les transactions d'en sortir gagnants. Le **principe de subsidiarité** (« qui fait quoi le mieux ») est important, parce que chaque acteur assume une responsabilité clairement définie dans le développement de la chaîne de valeur. En ce sens, les organisations telles que l'OIT ont, en tant que lieu de rencontre des parties prenantes, un rôle pertinent et utile à jouer.

### Établir clairement qui fait quoi en vue du développement durable ?

Trop souvent, les gouvernements et les organisations de développement interviennent directement dans les chaînes de valeur et sur les marchés en subventionnant des projets dans l'espoir qu'ils stimulent la croissance ainsi que la création d'emplois et de richesse. Ces approches sont rarement durables et débouchent généralement sur la dépendance des acteurs du marché vis-à-vis des fonds étrangers.

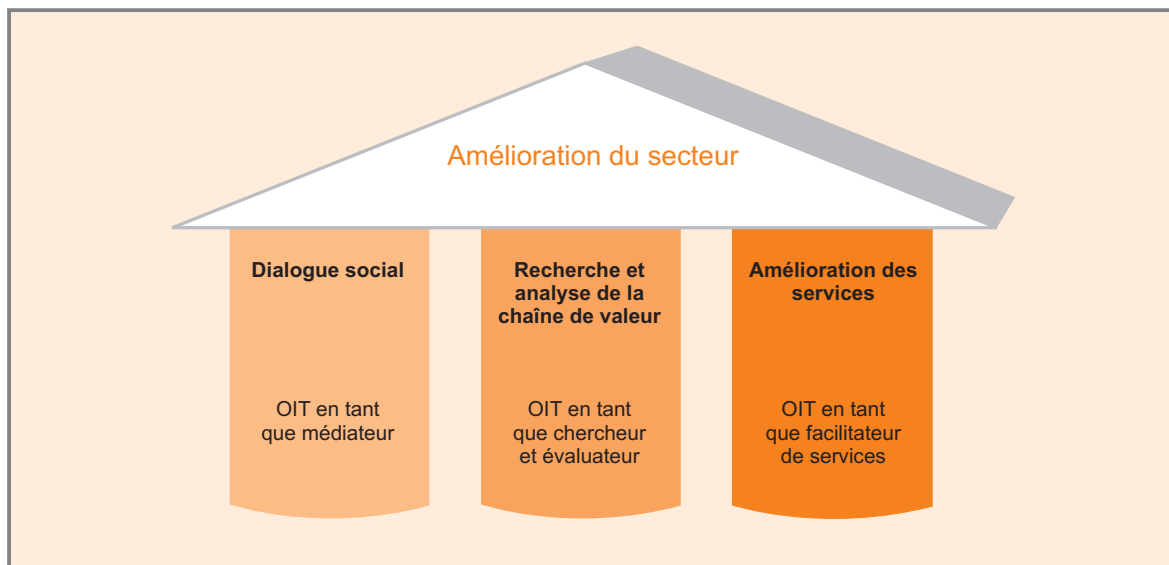
Les gouvernements et organisations d'employeurs et de travailleurs pourraient se concentrer par exemple sur les enjeux au niveau macro (établissement d'un environnement propice). Ce sont les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, légaux, environnementaux et géographiques (PESTLEG) qui façonnent le secteur.

Souvent, dans une chaîne de valeur l'environnement méso (marché) et micro (organisation) est influencé essentiellement par les sociétés privées et leurs relations socioéconomiques. Il reflète les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour chaque acteur de la chaîne de valeur, qui peuvent être définies par la vision, la mission, les objectifs, les ressources et les capacités dudit acteur.

La promotion et la facilitation du dialogue entre les intervenants peuvent s'avérer vitales pour l'articulation des actions de ceux-ci dans les projets visant à éviter les distorsions du marché et la duplication des efforts. Le cadre stratégique illustré à l'encadré 0.6 montre que les objectifs de développement (par exemple, plus d'emploi et de richesse, égalité des genres, meilleures conditions de travail, développement des ressources des ménages, réduction de la pauvreté, etc.) ne peuvent être atteints durablement que si une **vision systémique du marché** et de la population active est adoptée.

### Très bien. Mais comment tout cela fonctionne-t-il?

Le lecteur commencera peut-être à s'énerver et à se demander si ce guide continuera à le bombarder de concepts théoriques, de cadres stratégiques, etc. Pour répondre à la question de savoir comment mettre tous ces concepts et cadres en pratique, essayez l'exercice suivant afin de mieux comprendre le rôle des facilitateurs externes et des intervenants internes au sein de la chaîne de valeur.



## Exercice: la facilitation

*Exercice: Discutez du rôle que les institutions comme l'OIT ou d'autres acteurs tels que l'Initiative pour un commerce éthique (ETI) peuvent jouer dans la compétitivité de l'industrie et le développement inclusif de la chaîne de valeur en tant que lieu de rencontre des dépositaires d'enjeux (tripartisme et dialogue social), défenseurs des normes internationales, fournisseurs de services de conseil et d'expertise technique sur le travail décent afin de motiver les employeurs et les travailleurs sur l'efficacité des opérations, l'augmentation des possibilités d'accroissement de la productivité et, dans le cas d'ETI, par rapport à l'accès aux marchés.*

Exemple: le rôle possible de l'OIT

### 1. Médiateur:

La structure tripartite composée par des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs confère à l'OIT un avantage concurrentiel pour l'identification des principaux intervenants d'un secteur et l'établissement d'un dialogue social entre eux. Les activités de mise à niveau visant les secteurs et les chaînes de valeur mondiales ne peuvent être socialement durables et couronnées de succès que si *tous* les principaux intervenants sont impliqués. Il faut garder à l'esprit que la médiation par un facilitateur extérieur et temporaire ne doit pas devenir un aménagement permanent du marché; au contraire, des solutions systémiques qui joueront cette fonction après la fin du projet doivent être trouvées.

### 2. Chercheur et conseiller:

La recherche de haute qualité sur l'analyse des chaînes de valeur, du secteur et de son environnement économique spécifique constitue la base de l'action de l'OIT en tant que conseiller dans les processus de mise à niveau. Les experts du BIT peuvent jouer un rôle de facilitation, non seulement en réunissant les intervenants, mais aussi en leur donnant les informations dont ils ont besoin pour trouver des solutions dans leur contexte local. En tant que membres d'un réseau international, ces experts pourront également fournir des informations sur les bonnes pratiques relevées dans d'autres pays ou régions.

### 3. Facilitateur de service:

L'OIT gère tout un éventail de programmes qui peuvent servir à affronter des besoins spécifiques à différents niveaux de l'environnement commercial (voir plus haut). Les intervenants peuvent profiter de cette longue expérience et de cette variété de programmes et d'outils. Des experts internationaux peuvent être engagés pour mettre ces programmes en œuvre. Les programmes qui n'avaient, par le passé, qu'un vague lien entre eux peuvent maintenant être combinés et orientés sur la mise à niveau des secteurs au sein de chaînes de valeur mondiales.

## « Facilitateurs internes »: exemple

Il convient de noter qu'à côté du rôle modeste des facilitateurs externes tels que l'OIT, les facilitateurs internes comme les sociétés de pointe peuvent également modeler les chaînes de valeur.

Un bon exemple est celui de Maldeco Fisheries Limited, un projet piscicole (aquaculture) de Press Corporation Malawi, une des plus grandes entreprises du Malawi, cotée sur la place de Londres et à la bourse nationale.

Selon les études sur l'impact environnemental, la faisabilité et la demande réalisées par Maldeco, l'industrie piscicole qui consomme au niveau local quelque 90% des prises totales et dont les revenus dépendent directement et indirectement des ressources en poisson et de leur exploitation (FAO), représente quelque 4% du PNB du Malawi et emploie environ 1,6 million de personnes. En raison de la pauvreté (faible pouvoir d'achat) qui touche le pays, tout projet susceptible d'augmenter de manière significative la production intérieure d'aliments, en particulier de protéines, aurait un intérêt socioéconomique indéniable pour le Malawi.

Maldeco a mis au point un plan commercial afin de répondre aux possibilités de niche pour la production de chabmo entier et en filets, qui offraient des perspectives de développement à long terme impliquant la participation active des petits pêcheurs (pêche commerciale, semi-commerciale et de subsistance), qui comptent pour 90% des prises sur le lac Malawi, violant parfois par la même occasion les interdictions édictées en vue de restaurer les stocks et les niveaux de prises dans certaines zones du lac.

Outre la mise en place des infrastructures, le maintien de la valeur existante et l'addition d'une nouvelle valeur à travers la différenciation des produits dans le sous-secteur de l'aquaculture, Maldeco a investi dans l'aide étrangère à la formation technique pour le développement des capacités internes et la dissémination des connaissances sur les bonnes pratiques en matière de pêche dans l'optique d'assurer le développement durable de l'aquaculture au Malawi.<sup>8</sup>

Les exemples de sociétés de pointe qui modèlent les chaînes de valeur ne manquent pas:

- Illovo Sugar ([www.illovo.co.za](http://www.illovo.co.za)), filiale d'Associated British Foods plc, producteur mondial de sucre à faible coût et important fabricant de produits transformés de grande valeur, est présent en Afrique du Sud, au Malawi, en Zambie, au Swaziland, en Tanzanie et au Mozambique.
- Dunavant ([www.dunavant.com](http://www.dunavant.com)) Enterprises, Inc. est le plus gros marchand de coton privé au monde et possède plusieurs sociétés de développement immobilier, une société de courtage de transport par camion, des entrepôts de coton aux États-Unis et en Australie, des sites d'égrenage en Zambie, en Ouganda, au Mozambique et en Australie, ainsi qu'une société active dans le commerce des matières premières avec des bureaux à New York et à Memphis.

<sup>8</sup> Muzira et al., *EDS Group 03050A, An executive project management assessment of the Maldeco Aquaculture Project in Lake Malawi*, University of South Africa (UNISA) School of Business Leadership (SBL), 2007.

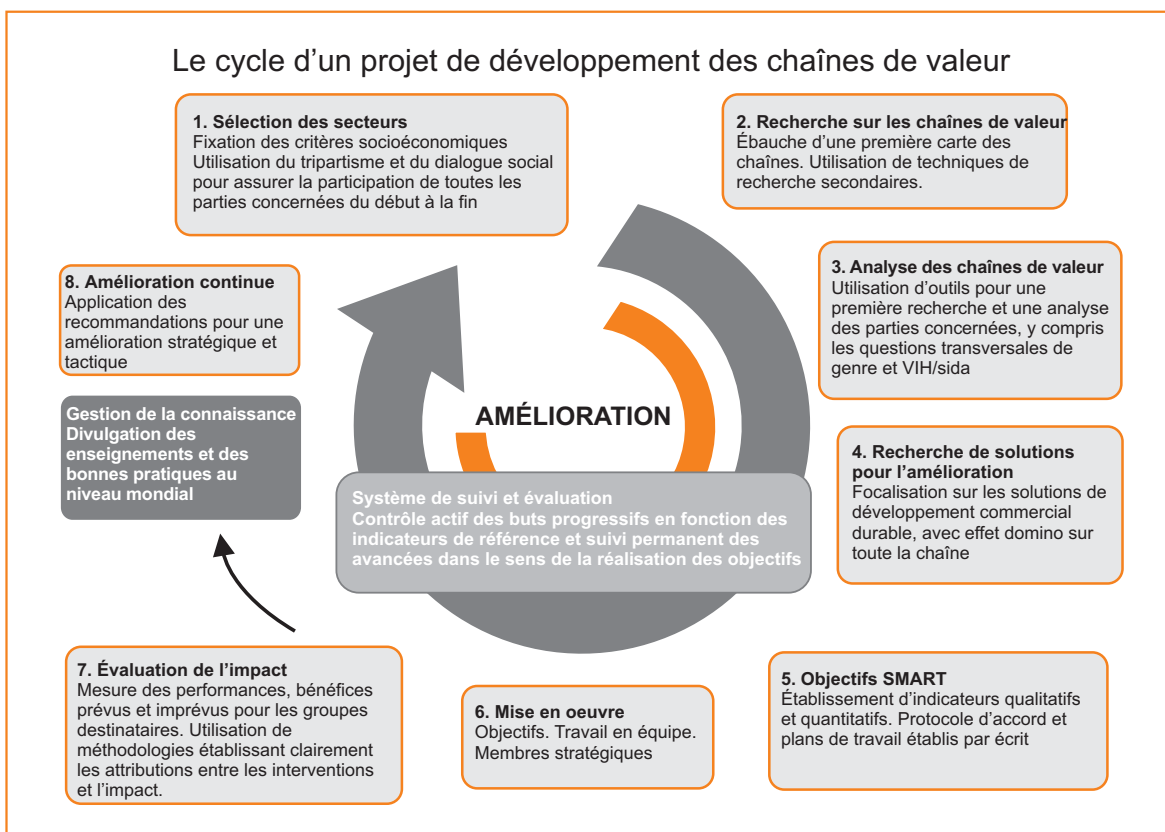
## Présentation du cycle de projet du développement de chaînes de valeur

L'approche suggérée par le présent guide consiste en sept étapes clés pour l'organisation d'une initiative au sein d'une chaîne de valeur. Ces étapes peuvent être vues comme les éléments d'un cycle de projet, en gardant à l'esprit que l'innovation n'est jamais définitive, mais que les processus d'apprentissage permanent sont nécessaires pour maintenir la compétitivité des secteurs et de leurs chaînes de valeur et pour améliorer la situation des groupes défavorisés dans la chaîne de valeur. C'est pourquoi une initiative au sein d'une chaîne de valeur ne doit pas être conçue comme une étude sectorielle unique, avec rédaction d'un rapport et formulation de recommandations à la fin, mais plutôt comme un processus continu, dans lequel les stratégies et interventions sont affinées. Ces dernières années, l'OIT s'est forgé une expérience dans l'organisation de telles initiatives et a développé la structure suivante (voir encadré 07).

Notez toutefois que le diagramme qui suit illustre un ensemble d'actions qui peuvent avoir lieu simultanément dans la pratique, tandis que le guide est structuré selon les étapes clés ou le parcours critique d'un projet de développement de chaînes de valeur.

Le diagramme montre que le suivi et l'évaluation ne constituent pas nécessairement une étape, mais un processus qui commence immédiatement après formulation des solutions de mise à niveau adoptées. En outre, l'évaluation de l'impact est une étape de l'évaluation qui part des indicateurs, bénéficie de la contribution du système de S&E et (1) collecte à la fin du projet des produits tels que les publications, les séminaires de dissémination, etc., ou (2) fournit des informations pour la définition d'une stratégie et une révision des méthodes en matière de durabilité et d'amélioration continue des interventions de mise à niveau.

Encadré 0.7: Organiser une initiative de développement de chaînes de valeur



## Sélection des secteurs

1. La **sélection des secteurs** (*chapitre 1*) n'est pas toujours nécessaire; par exemple dans le cas où les secteurs sont déjà définis par les mandants locaux dans les cadres nationaux de développement ou quand l'organisation à la base de l'initiative agit à la requête d'intervenants locaux. Cependant, les gouvernements et les partenaires de coopération doivent souvent s'interroger sur les secteurs qui doivent faire l'objet d'une promotion et d'autres qui ne doivent pas l'être. Cette décision importante nécessite une justification.

## Pour commencer

2. Que faut-il faire pour **lancer** une initiative de développement d'une chaîne de valeur? Le *chapitre 2* décrit les étapes initiales, notamment la mise en place du projet. La recherche initiale se penchera sur la bonne connaissance du groupe cible (par exemple, les pauvres) et de son contexte spécifique. Les approches participatives du développement économique local sont une façon d'aborder le sujet. Comprendre les pauvres et leur situation et comparer ces facteurs par rapport aux objectifs et aux capacités du projet sont une étape essentielle de l'évaluation de la faisabilité des interventions ultérieures.

## Cartographie de la chaîne de valeur

3. Bien que faisant implicitement partie de la recherche initiale, la **cartographie de la chaîne de valeur** a fait l'objet d'un chapitre à part (*chapitre 3*) parce qu'elle fournit un outil utile, une aide pour illustrer (et simplifier dans certains cas) la complexité des secteurs et de leurs chaînes de valeur et pour jeter les bases de l'analyse de la chaîne de valeur et de la recherche. Le chapitre 3 étudiera deux types de cartes: a) l'ordinogramme simple, et b) le plan quadrillé. Ce dernier part du principe que les chaînes de valeur ne sont jamais des constructions linéaires simples mais consistent toujours en un entrelacs horizontal et vertical d'acteurs du marché (on parle donc d'un *système*).

## Recherche sur les chaînes de valeur<sup>9</sup>: Interviews et discussions avec les groupes cibles

4. Une fois que l'infrastructure du projet a été mise en place, que les principaux acteurs du marché ont été identifiés et que la recherche initiale sur le secteur (y compris la cartographie de la chaîne de valeur) a été réalisée, le vrai travail de terrain commence: l'objectif des **interviews et des discussions avec les groupes cibles** consiste à comprendre les possibilités et les contraintes à chaque niveau de la chaîne de valeur et leurs relations avec les autres niveaux (acheteurs et fournisseurs). En utilisant le modèle du système de marché (encadré 0.5 plus haut), il faut aussi comprendre le rôle des autres acteurs, tels que les gouvernements, les prestataires de SAE, les organisations à base d'adhésion, les syndicats, les ONG, etc., et leurs systèmes d'encouragement pour trouver des solutions de marché durables.

<sup>9</sup> <http://www.meda.org/WhatWeDo/ProductionMarketingLinkages/Resources/Publications.html>

## Trouver des solutions de marché durables pour le développement des chaînes de valeur

5. **Trouver des solutions** afin de remédier aux goulots d'étranglement à l'intérieur de la chaîne de valeur ou de répondre aux besoins des groupes défavorisés n'est pas facile parce que les entreprises opérant dans un groupe ou une chaîne de valeur ne rencontrent pas les mêmes contraintes et parce que les causes sous-jacentes du manque de compétitivité peuvent être difficiles à cerner avec précision.

Des recherches récentes<sup>10</sup> montrent qu'à côté des grandes questions liées à la stabilité macroéconomique et à l'environnement commercial favorable, les problèmes spécifiques au secteur affectant la concurrence sur le marché constituent les plus grandes entraves à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. La majorité de ces entraves relèvent de la politique sectorielle et de son application, ainsi que des goulots d'étranglement qui empêchent la formation et l'intégration de chaînes de valeur de produits et de services inclusives, limitant ainsi l'accès des producteurs locaux pauvres au financement<sup>11</sup> et aux marchés et la création de nouvelles possibilités d'emploi rémunéré. Il est donc essentiel de comprendre ces contraintes et goulots d'étranglement et d'y répondre efficacement afin de garantir l'incorporation de politiques de développement du marché transversales et inclusives et de mesures de renforcement institutionnel dans les DSRP et les autres cadres nationaux de planification. Les bonnes pratiques émergentes et le corpus de littérature de conseil en croissance rapide<sup>12</sup> confirment qu'il n'existe pas d'approche « passe-partout »; des « paquets » d'interventions sur mesure doivent être mis au point autour des réalités locales. De ce point de vue, le chapitre 5 traite de l'analyse des chaînes de valeur et donne des idées sur la recherche de stratégies de mise à niveau.

## Application des solutions: faciliter le développement des chaînes de valeur

6. **Application des solutions.** Les différents rôles des acteurs du système de marché doivent être étudiés à ce stade (*chapitre 6*). Jusqu'où va la facilitation du changement systémique pour les gouvernements et les organisations de développement? Et à quel niveau interfère-t-elle avec les intérêts des entreprises? Ce chapitre donne des exemples d'initiatives publiques et privées dans lesquelles le développement des chaînes de valeur a été un succès.

## Suivi et évaluation: permettre l'apprentissage et l'innovation continus

7. Le développement des chaînes de valeur et du système de marché est un processus continu qui ne s'arrête jamais ; c'est un cycle sans fin d'apprentissage et d'innovation qui vise à renforcer ou à maintenir la compétitivité d'un secteur ou à améliorer la situation des groupes défavorisés à l'intérieur de la chaîne de valeur. Un bon **système de suivi et d'évaluation** (*chapitre 7*) peut donc aider à mesurer les succès des interventions et à tirer les conclusions sur le travail qui reste à effectuer.

<sup>10</sup> Voir: PNUD, *Private Sector Strategy. Promoting inclusive market development*, septembre 2007. Voir aussi: Palmade, V., « Industry Level Analysis – The Way to Identify the Binding Constraints to Economic Growth », in: *Small Enterprise Development*, vol. 16, n° 4.

<sup>11</sup> Pour d'autres ressources sur le financement des chaînes de valeur, y compris des études de cas, voir à l'adresse [www.Microlinks.org](http://www.Microlinks.org)

<sup>12</sup> Voir DFID/SDC, *The M4P operational guide*, 2008. Disponible à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org)

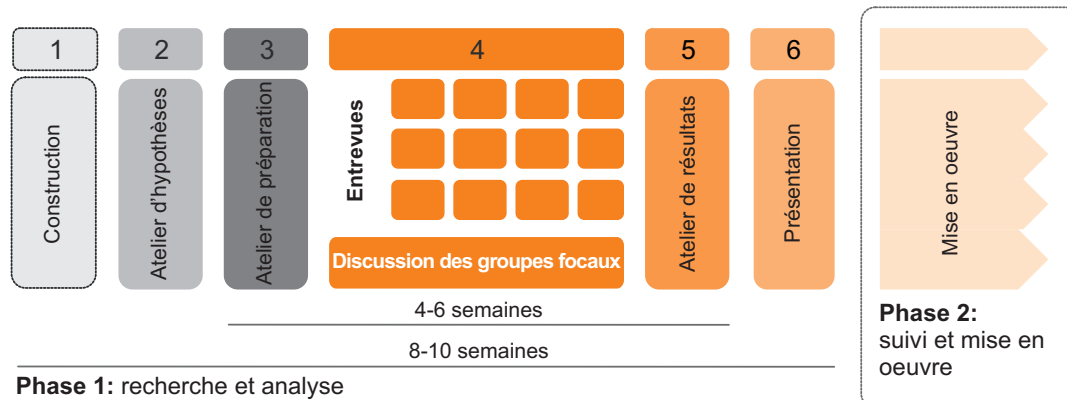


Encadré 0.8: Les exemples de Madagascar et du Sri Lanka

Les projets de l'OIT CEPP (Madagascar) et *Enterprise for Pro-Poor Growth* (Sri Lanka) ont tous les deux adopté l'approche des chaînes de valeur dans le contexte du développement économique local (DEL), c'est-à-dire qu'ils étaient orientés au niveau du district ou de la province, et non au niveau national. L'objectif consistait à comprendre comment ces secteurs locaux s'intégraient dans les chaînes de valeur nationales ou mondiales, et comment leur situation pouvait être améliorée.

Pour ce faire, ils ont utilisé la méthode participative PACA (*Participatory Appraisal of Competitive Advantage* ou appréciation participative de l'avantage concurrentiel)<sup>13</sup>, un outil simple qui permet d'évaluer les possibilités et les contraintes en favorisant la titularité locale. Cette méthode n'est toutefois pas spécifique à un secteur, et elle doit être adaptée selon l'approche. Le projet Enter-Growth a mis au point un guide du développement local des chaînes de valeur basé sur ses propres expériences. Ce guide a ensuite été utilisé par le projet CEPP à Madagascar. Le cadre dans lequel le développement local des chaînes de valeur était organisé ressemblait cependant à la méthode PACA:<sup>14</sup>

Modules



Les initiatives de développement local des chaînes de valeur se sont déployées à des échelles différentes, du petit district aux grandes provinces (dans certains cas, deux provinces étaient concernées). Les exigences en termes de ressources ont donc fortement varié: sous la houlette du gestionnaire local Enter-Growth/CEPP, entre quatre et huit experts locaux en développement des chaînes de valeur ont été engagés pour appuyer la mise en œuvre des initiatives (réalisation des interviews, l'animation des discussions, préparation de la documentation, soutien des efforts de recherche de solutions, etc.). Le cadre temporel décrit ci-dessus est valable pour les initiatives qui requièrent moins de recherche et de documentation. Dans le cas des initiatives au niveau provincial, la durée était de dix à douze semaines.

Pour de plus amples informations: a) Matthias Herr, *Enter-Growth: Guide for Local-Value Chain Development*, Colombo, 2008; b) Brochures résumant les conclusions et propositions pour les secteurs sélectionnés (lait, coco, floriculture et emballage); c) rapports sur les différentes initiatives PACA et de développement local des chaînes de valeur menées au Sri Lanka. Tous disponibles à l'adresse [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com) (rubrique « Project library »).

<sup>13</sup> La méthode PACA a été mise au point par Mesopartner. De plus amples informations sur cette méthode et sur les services offerts par Mesopartner sont disponibles à l'adresse [www.mesopartner.com](http://www.mesopartner.com)

<sup>14</sup> En fait, la méthode PACA s'est avérée très utile pour la sélection des secteurs, en ce sens qu'elle a aidé à identifier les secteurs potentiels pour les projets de développement local des chaînes de valeur. Un autre avantage était que les experts familiarisés avec cette méthode ont également pu être utilisés pour les initiatives de développement local des chaînes de valeur après une formation complémentaire.

Le présent guide se base sur les expériences collectives des projets Enter-Growth et CEPP menés par l'OIT respectivement au Sri Lanka et à Madagascar et de la phase 2 du projet BDS Zambia. Ces trois projets ont contribué à l'expérience d'apprentissage de l'OIT et à l'approche spécifique et empirique du développement des chaînes de valeur. Chacun des six modules décrits plus haut donnera donc au lecteur des conseils pratiques sur la facilitation du développement de chaînes de valeur intégrées dans les secteurs du marché où des gains de productivité substantiels sont possibles. Il conseillera également sur les secteurs du marché où des liens potentiels avec l'économie au sens large existent et où les pauvres sont fortement représentés en tant qu'entrepreneurs ou travailleurs pour la croissance favorable aux pauvres.

### Caractéristiques de cette approche des chaînes de valeur

Certes, il existe déjà de nombreux guides sur les chaînes de valeur, rédigés par différentes organisations internationales et institutions de recherche. Qu'est-ce qui différencie celui-ci des autres? Voici un petit résumé des caractéristiques distinctives de l'approche du développement des chaînes de valeur adoptée par l'OIT:

### Développement des chaînes de valeur pour le travail décent

1. Tout d'abord et surtout, dans le présent guide, le développement des chaînes de valeur est une réponse sectorielle aux priorités nationales énumérées dans les cadres nationaux de développement tels que les programmes par pays de promotion du travail décent. Ce guide traite de la création d'emplois et de possibilités de revenus dans les chaînes d'approvisionnement et de distribution; il parle des bonnes conditions de travail selon les normes internationales du travail édictées par l'OIT; il aborde l'intégration efficace et effective des petites et moyennes entreprises ainsi que des groupes défavorisés (par exemple, les femmes) dans les marchés; il évoque le renforcement de la position et la reconnaissance de ces groupes au sein des chaînes de valeur; enfin, il parle de *travail décent*. L'Agenda du travail décent vise à arriver au travail décent pour tous par la promotion du dialogue social, de la protection sociale et de la création d'emplois, ainsi que par le respect des normes internationales du travail.<sup>15</sup>

### Aller au-delà de la recherche, vers le développement des chaînes de valeur

2. L'approche du développement des chaînes de valeur décrite dans le présent guide est conçue comme une **approche orientée sur l'action**. Le but n'est pas de produire un rapport scientifique sur une chaîne de valeur particulière (même si ce guide pourra inspirer les chercheurs), mais de formuler des solutions pour les problèmes identifiés et un plan d'action pour les appliquer. La plupart des guides existants se focalisent sur *la recherche et l'analyse* (généralement, sur la cartographie des chaînes de valeur); celui-ci entend aller au-delà de la recherche et de l'analyse et donner au lecteur une idée de ce que signifie réellement le **développement** des chaînes de valeur, et comment le faciliter.

<sup>15</sup> OIT, *Les règles du jeu - Une brève introduction aux normes internationales du travail*, Genève, 2005.

### Une approche participative pour la titularité locale

3. Le guide cherche à combiner la recherche et l'analyse orientées sur l'action et une forte **participation des intervenants**. Il ne prétend donc pas présenter une grande pertinence scientifique; son objectif premier est plutôt de mobiliser les acteurs du marché et les ressources locales pour trouver des solutions aux goulots d'étranglement dans la chaîne de valeur. En adoptant une approche participative, une initiative contribue déjà au développement de la chaîne de valeur par le dialogue social et le partage d'informations entre les parties prenantes. La forte participation des intervenants crée également un sentiment de titularité et assure le soutien dès le début, garantissant ainsi l'application réussie des solutions.

### Un regard vers l'offre et la demande

4. L'approche de la chaîne de valeur est elle-même une **approche globale et simultanée du marché/de la demande et de la production/de l'offre**, qui vise à faciliter l'accès aux possibilités de débouchés et aux demandes changeantes et à associer ces demandes et possibilités à l'action appropriée. Elle reconnaît également le fait que non seulement les marchés émergents font partie des chaînes d'approvisionnement (par exemple, les petits producteurs qui alimentent les acheteurs mondiaux), mais aussi que les entreprises multinationales les considèrent de plus en plus comme des consommateurs. Ces multinationales cherchent donc à nouer des contacts avec de petites entreprises locales et offrent des possibilités d'emploi dans leurs chaînes de distribution et unités de développement de produits et de recherche de marché.

### Les chaînes de valeur en tant qu'éléments constitutifs du cadre du système de marché

5. Les chaînes de valeur ne sont pas considérées comme un phénomène isolé, mais bien comme des **éléments constitutifs des systèmes de marché**, qui consistent en un grand nombre de fonctions d'appui, de règles et d'acteurs. La façon dont les systèmes de marché fonctionnent a des implications pour les individus qui opèrent à l'intérieur de ces systèmes en tant que producteurs, travailleurs ou consommateurs. Voir les chaînes de valeur comme faisant partie intégrante des systèmes de marché permet aux gouvernements et aux organisations de développement de se focaliser sur le changement systémique plutôt que sur les méthodes de subvention traditionnelles.

### À qui s'adresse le présent guide?

Ce guide a été conçu pour les gouvernements, les organisations publiques et privées, les partenaires sociaux, tels que les organisations de travailleurs et d'employeurs, ou encore les programmes de développement. Il peut donc être utilisé à plusieurs niveaux:

#### Au niveau des initiatives privées :

- **par les initiatives privées** qui prévoient de mettre à niveau leurs chaînes d'approvisionnement ou de distribution, afin d'intégrer par exemple de manière plus effective les petites entreprises ou d'améliorer les conditions de travail de leurs petits et moyens fournisseurs. Le Partenariat mondial pour un thé éthique<sup>16</sup> est un bon exemple d'initiative

<sup>16</sup> Voir [www.ethicalteapartnership.org](http://www.ethicalteapartnership.org)

collective privée. Le guide peut aussi être utilisé par des multinationales pour la rédaction de codes de conduite et la formulation de stratégies de mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

**Au niveau des organisations à base d'adhésion et syndicats :**

- **par les organisations représentatives spéciales**, comme les syndicats, les organisations d'employeurs ou d'autres organisations à base d'adhésion, qui veulent identifier les besoins de leurs membres aux différents niveaux d'une chaîne de valeur et contribuer à un partenariat public-privé avec le gouvernement dans le but de faciliter le développement durable du système de marché dans des secteurs sélectionnés.

**Au niveau des gouvernements :**

- **par les départements gouvernementaux et les ministères** dont la fonction est de promouvoir les secteurs de l'économie et renforcer leur compétitivité sur le marché mondial ou d'aider les PME et/ou les autres groupes défavorisés à consolider leur intégration sur le marché. Le guide aidera également les gouvernements à se focaliser sur les enjeux qui peuvent avoir un plus grand impact.

**Au niveau des organisations d'aide aux entreprises :**

- **par tous les membres de la chaîne de valeur, y compris les organisations d'aide aux entreprises** qui cherchent de nouveaux débouchés pour leurs services et entendent développer des services dans des secteurs spécifiques, afin d'aider le groupe cible à surmonter les obstacles identifiés.

**Au niveau des organisations de développement :**

- enfin, **par les organisations et projets de développement** dans le contexte de programmes de développement du secteur privé (tels que les PPTD de l'OIT). L'approche des chaînes de valeur peut être utilisée de façon isolée dans les projets, comme l'ont montré les expériences de la GTZ au Sri Lanka, soit en combinaison avec d'autres composantes de projets DEL intégrés. Les projets de l'OIT Enter-Growth (Sri Lanka) et CEPP (Madagascar) sont de bons exemples de cette dernière option.

*Encadré 0.9: Bibliographie essentielle et sites web*

- **Altenburg, Tilman**, *Donor approaches to supporting pro-poor value chains*, préparé pour le Comité des bailleurs de fonds pour le développement de l'entreprise, Bonn: German Institute for Development Studies, 2006.
- **Mayoux, Linda et Mackie, Grania**, *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development*, Addis-Abeba: Organisation internationale du Travail, 2008.
- **Roduner, Daniel**, *Donor interventions in value chain development*, Berne: Agence suisse pour le développement et la coopération, 2007.
- **Schmitz, Hubert**, *Guide for policy makers and practitioners*, Genève: Bureau international du Travail, 2005.
- **DFID/SDC**, trois documents sur l'approche « *Making Markets Work for Poor* » (M4P), 2008 (tous disponibles à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org)):

*A synthesis of the M4P approach*

*Perspectives on the M4P approach*

*The M4P operational guide*

**Sites web:**

- |   |  |
|---|--|
| • Réseau M4P:                                   | <a href="http://www.m4pnetwork.org">www.m4pnetwork.org</a>               |
| • Making value chains work better for the poor: | <a href="http://www.valuechains4poor.org">www.valuechains4poor.org</a>   |
| • Global Value Chain Initiative:                | <a href="http://www.globalvaluechains.org">www.globalvaluechains.org</a> |
| • Manuel ValueLinks de la GTZ:                  | <a href="http://www.value-links.de/manual">www.value-links.de/manual</a> |
| • Value Chain Initiative:                       | <a href="http://www.agfoodcouncil.com">www.agfoodcouncil.com</a>         |
| • Projet Enterprise for Pro-Poor Growth:        | <a href="http://www.entergrowth.com">www.entergrowth.com</a>             |
| • The Springfield Centre:                       | <a href="http://www.springfieldcentre.com">www.springfieldcentre.com</a> |
| • Centre international de formation de l'OIT:   | <a href="http://www.itcilo.org/marketdev">www.itcilo.org/marketdev</a>   |

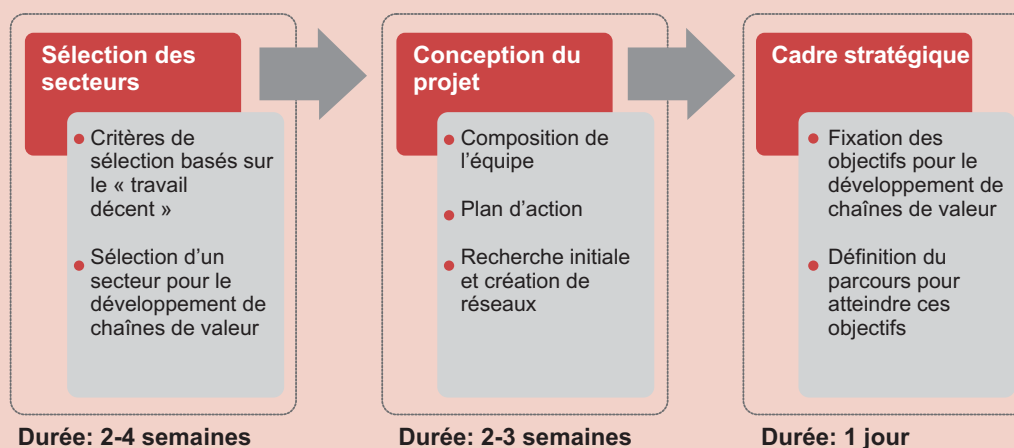
# Chapitre 1

---

## La sélection des secteurs au service du travail décent

## Résumé: la sélection des secteurs

### Calendrier et actions proposées:



### Résumé

La sélection des secteurs est essentielle, ces derniers étant souvent déjà définis dans les cadres nationaux de développement, selon les priorités nationales. Le présent guide a été conçu pour aider à la facilitation et à la promotion de la croissance dans les secteurs identifiés dans les PPTD, eux-mêmes basés sur les priorités nationales et dirigés par les mandants nationaux (le gouvernement et les partenaires sociaux, à savoir les organisations d'employeurs et de travailleurs). Dans ce cas, les cadres de suivi et d'évaluation sont en place, tout comme les comités de direction et les groupes de travail pour la planification et la mise en œuvre.

Si vous faites partie d'un secteur prioritaire ou si, pour une raison ou une autre ce sujet n'est pas pertinent pour vous, n'hésitez pas à passer ce chapitre.

Lorsqu'il n'existe pas de stratégies nationales pour le développement du secteur privé et qu'il est possible de démontrer l'impact potentiel de stratégies sectorielles telles que le développement des chaînes de valeur, ce chapitre peut aider à identifier les secteurs qui possèdent un potentiel de développement des chaînes de valeur pour le travail décent. Pour ce faire, la sélection des secteurs recourt non seulement à des critères financiers ou économiques tels que a) un bon retour sur investissement, b) un avantage concurrentiel durable, ou c) le potentiel de croissance, d'innovation et de création de valeur, mais aussi à des critères sociaux comme a) les priorités, la titularité et la participation du pays partenaire, b) les facteurs technologiques et environnementaux, c) le potentiel de développement inclusif (croissance économique favorable aux pauvres, création d'emplois et réduction de la pauvreté).

### Résultats:

- Un secteur présentant un potentiel de rentabilité, de croissance et de travail décent
- Des indicateurs socioéconomiques pour le suivi et l'évaluation

## La sélection des secteurs nécessite une justification

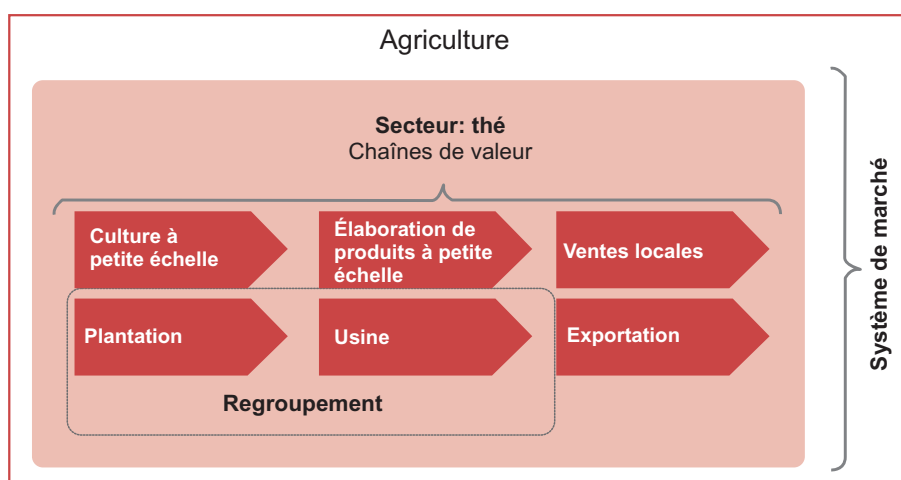
La sélection des secteurs est un sujet sensible. Pourquoi l'industrie vestimentaire plutôt que celle de la transformation des fruits et légumes? Ou pourquoi les épices plutôt que le riz? Une telle décision requiert une considération scrupuleuse des facteurs sociaux et économiques qui modèlent le secteur.

### 1.1 La définition des secteurs en tant que cadres du système socioéconomique

#### Définition des secteurs

Par « secteurs », nous visons en premier lieu les activités socioéconomiques dans lesquelles *a) les transactions centrales sont similaires dans la production et la transformation, b) les entreprises partagent certaines fonctions d'appui les unes avec les autres, c) des règles spécifiques régissent la manière dont les entreprises font des affaires, et d) les acteurs du marché peuvent se voir assigner des missions, fonctions et règles spécifiques.* À l'intérieur des secteurs, on trouvera souvent plusieurs chaînes de valeur et niches (qui font elles-mêmes généralement partie de chaînes de valeur). On parle souvent de trois « secteurs » économiques: agriculture, industrie et services. Nous adopterons toutefois une définition plus précise, comme par exemple le *secteur du thé*, l'*industrie de la fibre de coco*, le *secteur de la broderie*, le *secteur laitier*, ou l'*industrie du biodiesel de jatropha*. On les qualifie souvent de « sous-secteurs » des trois principaux secteurs économiques. Mais ne jouons pas sur les mots.

Encadré 1.1: Définition des secteurs



#### Définir les secteurs en tant que cadres d'un système de marché socioéconomique

La définition des secteurs précités est tirée de la définition des **systèmes de marché** donnée dans l'introduction du présent guide, et elle reflète la complexité des structures au sein du



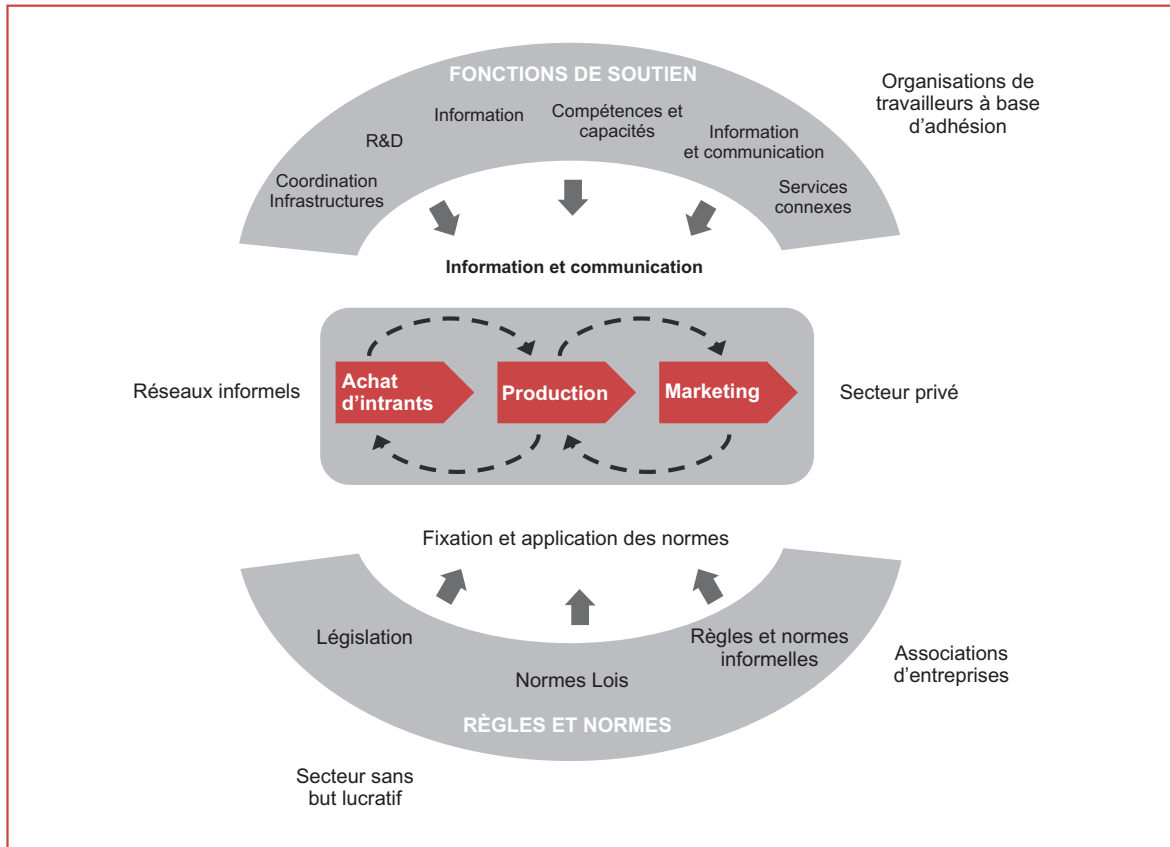
secteur et les différents rôles des acteurs du marché (entreprises, prestataires de services, gouvernement, associations, syndicats, etc.). Ceci étant exposé, les systèmes de marché se composent des éléments suivants:

**Rappel des éléments d'un cadre de système de marché socioéconomique (voir introduction)**

1. **Transactions centrales** (chaîne de valeur), dans lesquelles les entreprises échangent des produits et services contre un paiement (monétaire) ou d'autres produits et services (réels).
2. **Fonctions de soutien** qui garantissent le bon déroulement des transactions commerciales, telles que les mécanismes de coordination, les canaux d'information, les connaissances, les compétences et les capacités, les infrastructures de recherche et développement, etc.
3. **Règles et lois** formelles et informelles qui régissent la manière dont les entreprises mènent leurs transactions, par exemple les normes et exigences du marché, les lois, les certifications, etc.
4. **Acteurs du marché**, par exemple les entreprises, le gouvernement, les prestataires de services (SAE), les organisations à base d'adhésion, les syndicats, les agences de développement, etc.

La figure de l'encadré 1.1 peut donc être développée en un cadre ou modèle de système de marché:

Encadré 1.2: Les secteurs en tant que cadres d'un système de marché



Source: The Springfield Centre, The M4P operational guide, Durham, 2008. Voir à l'adresse [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)

### *L'approche par chaîne de valeur est une approche spécifique à un secteur*

Pour mener une initiative portant sur une chaîne de valeur, il faut soit travailler dans des secteurs prioritaires dotés de cadres de planification, de mise en œuvre et de suivi (par exemple, des PPTD), soit en tant que facilitateur externe demander aux acteurs nationaux de sélectionner un secteur. **L'approche par chaîne de valeur est une approche spécifique à un secteur** qui ne peut être appliquée aux catégories économiques générales tel que le *secteur de l'agriculture*.

## 1.2 Pourquoi la sélection des secteurs est-elle une décision importante?

### **Pourquoi la sélection rigoureuse des secteurs est-elle si importante?**

Les processus économiques évoluent rapidement dans un monde où les entreprises sont de plus en plus interconnectées et interdépendantes. Les innovations, l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, la demande changeante des consommateurs, l'établissement des règlements et politiques sur les échanges commerciaux, la levée des barrières commerciales, les subventions perçues par les concurrents, les fluctuations des taux de change, etc., tous ces facteurs - et bien d'autres - font que les entreprises doivent réagir rapidement si elles veulent rester concurrentielles. *Restructurer* les opérations d'une entreprise pour atteindre cet objectif implique souvent de changer son mode de fonctionnement, et donc sa stratégie et sa structure, voire de relocaliser.<sup>17</sup>

### **Les réalités changeantes du marché ont de profondes implications sur les emplois et les revenus**

**Les réalités changeantes du marché ont des implications non seulement pour les entreprises, mais aussi pour des secteurs entiers.** Prenons par exemple l'*Accord multifibres* (AMF) dans l'industrie textile: avec la levée des barrières commerciales, les fabricants chinois - qui jouissent d'un avantage concurrentiel par la combinaison d'une main-d'œuvre bon marché, des technologies modernes et des économies d'échelle - débarquent sur les marchés mondiaux, causant la fermeture de nombreuses usines dans d'autres pays. Les réalités changeantes du marché du textile mettent une pression énorme sur les autres pays, qui doivent adopter des stratégies novatrices pour rester sur le marché ou trouver d'autres débouchés. La restructuration de secteurs entiers va souvent de pair avec le licenciement de travailleurs (stratégies de *compression*), mais elle a des conséquences qui vont bien au-delà de la simple réduction des effectifs.<sup>18</sup> Quoi qu'il en soit, la pression exercée rien que sur le marché du travail est intenable, et oblige les gouvernements et les partenaires du développement des secteurs public et privé à chercher des solutions permettant de préserver l'emploi.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Schuler, R. et Rogovsky, N., *Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia*, Genève: Bureau international du Travail, 2007.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> La restructuration à l'échelon mondial affecte également les chaînes de valeur locales, qui sont souvent plus importantes pour la réduction de la pauvreté parce qu'elles n'opèrent pas sur le marché de l'exportation.

## Restructurer des secteurs signifie souvent chercher des solutions

C'est ici que la sélection des secteurs intervient. Imaginez que vous deviez chercher d'autres possibilités d'emploi et de revenu pour les travailleurs licenciés des usines textiles. Où les réinséreriez-vous? Cette question place la sélection des secteurs dans un nouveau contexte et illustre son importance: ***non seulement il faut sélectionner des secteurs qui présentent de grandes opportunités, mais aussi et souvent des secteurs qui affichent de graves signes de déclin et de pression concurrentielle*** si on veut trouver des solutions permettant aux travailleurs de ce secteur de composer avec les changements du marché et leur proposer de nouvelles sources d'emploi et de revenu.

## La sélection des secteurs détermine les contributions à la réalisation du travail décent dans les chaînes de valeur

La sélection des secteurs dans lesquels le travail décent peut être atteint est à la base des initiatives pour les chaînes de valeur. Pour apporter une contribution significative au travail décent dans le contexte des programmes de développement des chaînes de valeur, plusieurs critères socioéconomiques doivent être pris en considération, comme l'intensité d'emploi d'une industrie (ou son potentiel de création d'emplois), les déficits de travail décent avérés (par exemple en termes de conditions de travail), le pourcentage de femmes impliquées (égalité des genres), les perspectives de croissance, etc. ***Le choix et l'application des critères de sélection ont donc déjà un impact sur les résultats possibles en matière de travail décent.***

### 1.3 Qui sélectionne les secteurs?

Les secteurs doivent être sélectionnés par une entité qui ne fait pas partie d'un secteur économique. Cela peut être, par exemple:

- ***des départements gouvernementaux***, à savoir des ministères ou des services dont le but consiste à promouvoir certains secteurs et industries dans lesquels le pays possède un avantage concurrentiel;
- ***des organisations commerciales multisectorielles*** (comme les chambres de commerce) et des ***syndicats*** qui souhaitent comprendre les besoins de leurs affiliés opérant dans des secteurs spécifiques pour leur fournir de meilleurs services;
- ***des forums de partenariat public-privé*** visant à créer un environnement propice pour des secteurs spécifiques;
- ***des organisations de développement et des banques*** (ONG locales et internationales, organisations intergouvernementales, etc.) qui œuvrent au développement du secteur privé dans le but de créer des emplois et des possibilités de revenus ou de venir en aide aux groupes défavorisés dans des secteurs particuliers.

## Impliquer les acteurs locaux dans la sélection pour assurer l'appropriation et le soutien

La sélection des secteurs devrait toujours se faire en consultation avec les acteurs locaux du territoire concerné. Après une recherche initiale sur les secteurs disponibles dans le territoire cible, l'agence d'exécution doit inviter les acteurs nationaux possédant une bonne

connaissance générale de l'économie à une rencontre consultative lors de laquelle une décision sera prise en faveur d'un secteur particulier, sur la base de l'Agenda du travail décent ou des priorités nationales. Cela renforcera l'appropriation (c'est-à-dire que cela donnera aux individus le sentiment d'être impliqué dans le processus décisionnel dès le début) et débouchera sur un soutien accru à l'initiative. La section suivante traite des manières d'incorporer l'Agenda du travail décent.

## 1.4 Comment sélectionner les secteurs en utilisant les critères du travail décent?

### Alors, comment sélectionner les secteurs?

La section suivante expliquera comment sélectionner les secteurs pour les initiatives de développement des chaînes de valeur en quatre étapes: 1) définition des objectifs et des groupes cibles, 2) fixation des critères de sélection, 3) évaluation rapide des secteurs disponibles, et 4) application des critères de sélection lors d'une réunion consultative avec les intervenants.

*Encadré 1.3: Modèle de tableau et exemple de définition des objectifs et du groupe cible*

### Étape 1:

#### Définition des objectifs (travail décent) et des groupes cibles

Pour sélectionner un secteur en vue d'une initiative de développement des chaînes de valeur, il faut être certain de ses objectifs: Quel est le résultat auquel je voudrais aboutir? *Quel est mon groupe cible (marché et bénéficiaires)?* **Les programmes par pays de promotion du travail décent**<sup>20</sup> que l'OIT facilite pour ses mandants nationaux (gouvernement, employeurs et travailleurs) offrent des orientations quant aux meilleurs critères de sélection par rapport à l'agenda national du travail décent. En intégrant une initiative de développement des chaînes de valeur d'un secteur particulier dans le cadre des PPTD (qui reflètent les priorités des mandants concernés), il sera plus facile de s'assurer le soutien de la communauté et de faire le lien avec les autres initiatives de développement.

#### Mise de la sélection des secteurs dans le contexte des PPTD

Parmi les exemples d'objectifs des programmes par pays de promotion du travail décent, citons: la réduction de la pauvreté par la création de possibilités d'emploi décent, avec un accent sur les jeunes (création d'emplois et de revenus); la réduction de l'incidence du travail des enfants et de ses pires formes; l'atténuation de l'impact socioéconomique du VIH/sida sur le lieu de travail; la promotion de l'égalité des genres; l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail; le renforcement des compétences; etc. Où votre initiative de développement d'une chaîne de valeur s'insère-t-elle?

<sup>20</sup> Les PPTD peuvent être consultés à l'adresse [www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp](http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp)

### Le groupe cible

En supposant qu'en tant que lecteur d'un guide de l'OIT sur *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent*, vous partagiez des objectifs similaires aux nôtres - par exemple, la promotion du *travail décent*<sup>21</sup> dans les chaînes de valeur - nous pouvons nous poser la question suivante: quels sont les groupes les plus défavorisés dans les chaînes de valeur en termes de travail décent? Plusieurs réponses sont envisageables:

- **les petites et moyennes entreprises** (PME) qui fournissent ou achètent auprès de sociétés de plus grande taille,
- **les travailleurs** des unités commerciales de taille moyenne à grande (par exemple, usines, bureaux, etc.),
- **les femmes** employées dans diverses fonctions le long de la chaîne de valeur (par exemple, travailleuses à domicile, employées ou patronnes de micro-entreprises),
- **les jeunes** occupés à diverses places dans la chaîne de valeur et cherchant une carrière ou tentant d'entrer sur le marché du travail dans certains secteurs,
- **d'autres groupes**, comme les invalides à la recherche d'un emploi, les minorités ethniques, les enfants (dans le cas du travail interdit des enfants), etc.

### Définition des caractéristiques du groupe cible

Les programmes par pays de promotion du travail décent se focalisent souvent sur un ou plusieurs groupes cibles, mais les responsables de projets seront bien inspirés de ne pas oublier les autres.

Enfin, après avoir identifié vos objectifs et votre groupe cible, il vous faut définir les caractéristiques que vous souhaitez aborder dans le cadre de votre initiative. Le tableau de l'*encadré 1.3* ci-dessous donne un exemple clair que vous pouvez utiliser pour réfléchir à vos propres objectifs. Il vous est recommandé d'évoquer ces questions lors de la première réunion de l'équipe de votre organisation, c'est-à-dire avec les personnes qui feront partie de l'équipe centrale (voir *section 1.2.1*).

Quel est votre objectif?	Quel est votre groupe cible?	Quelles en sont les caractéristiques?
Créer des possibilités d'emploi et de revenu plus important	Micro- et petites entreprises des zones rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenu inférieur au seuil de pauvreté</li> <li>• Manque de représentation et de reconnaissance légale</li> <li>• Mauvaises conditions de travail et risques pour la santé</li> <li>• Faible productivité et mauvaise qualité des produits</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Maintenant, c'est à vous...		

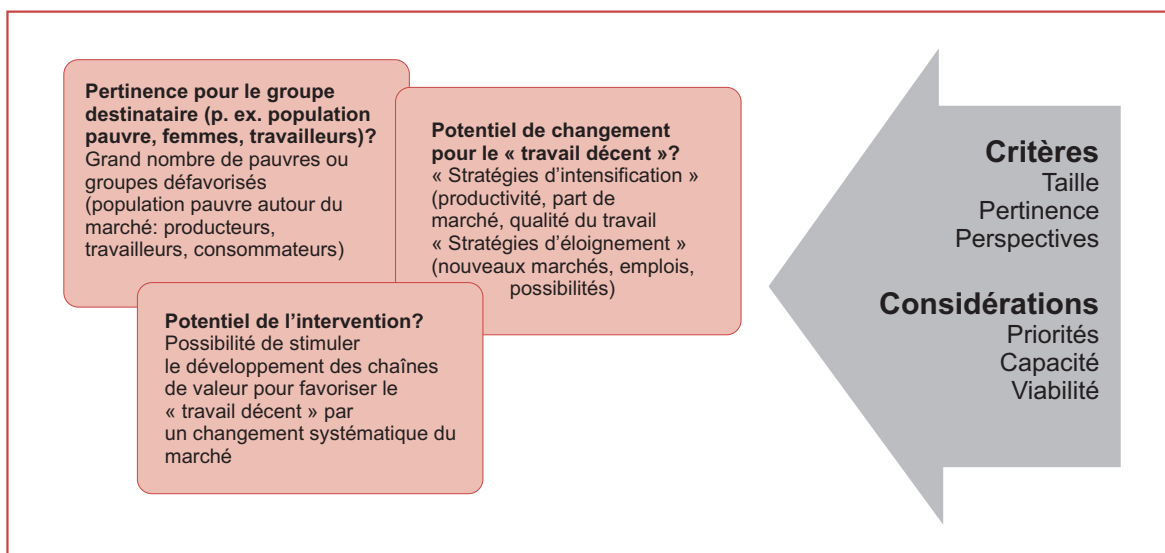
<sup>21</sup> Pour une définition du travail décent, voir au chapitre 8.

## Étape 2:

### Détermination des critères de sélection

Après les objectifs, le groupe cible et les caractéristiques de ce dernier, il faut déterminer les critères de sélection. Le projet Enter-Growth réalisé par l'OIT au Sri Lanka a utilisé les critères suivants, qui peuvent également servir pour d'autres initiatives de développement des chaînes de valeur.<sup>22</sup>

Encadré 1.4: Critères de sélection relatifs au potentiel de travail décent



Source: The Springfield Centre, *The M4P operational guide*, Durham, 2008. Voir à l'adresse [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)

<sup>22</sup> Tiré du cours Making Markets work for Poor (M4P) du Springfield Centre, « Pro-poor growth selection criteria ». Pour de plus amples informations, voir [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)

## Critère 1: taille et pertinence pour le groupe cible

### 1. *Pertinence pour le groupe cible:*

Combien de membres du groupe cible trouve-t-on dans un secteur? Quelles fonctions occupent-ils dans un secteur, ou dans une chaîne de valeur? Quelle est la pertinence d'un secteur, par exemple pour l'offre d'emplois et de revenus aux pauvres? Quelle est la pertinence d'un secteur en termes de possibilités d'emploi pour les jeunes? Quelle est la pertinence d'un secteur pour la promotion de l'égalité des genres? Si votre objectif est la création d'emplois et la génération de revenus pour les pauvres, quelle est l'intensité de main-d'œuvre de ce secteur? Quel est le pourcentage de femmes actives dans le secteur, si votre objectif est l'égalité des genres? Ce sont là autant de questions auxquelles il faut répondre pour comprendre si un secteur est pertinent pour atteindre certains objectifs de travail décent.

Selon vos objectifs de travail décent (étape 1), ce premier critère garantit la sélection d'un secteur dans lequel on trouve un grand nombre de membres de votre groupe cible (par exemple, les entrepreneuses), et ceci garantit donc un impact élevé de votre initiative. Il est également important de tenir compte de la fonction du groupe cible au sein d'un secteur : s'agit-il de travailleurs de grandes unités commerciales, de petits producteurs, d'entrepreneurs, de travailleurs à la maison, de petits détaillants ou de consommateurs? Autrement dit : où se trouve mon groupe cible à l'intérieur de ce secteur?

### Où trouve-t-on des femmes à l'intérieur des chaînes de valeur?<sup>23</sup>

- Femmes qui travaillent à différents stades de la chaîne de valeur, mais qui sont moins visibles, par exemple dans les activités auxiliaires, le travail temporaire, les systèmes personnalisés à partir de la maison et le travail à domicile. Ces femmes constituent probablement le groupe le plus vulnérable et elles peuvent s'avérer cruciales pour tenter d'améliorer la qualité et la productivité.
- Femmes qui occupent des postes dans des entreprises familiales (détenues par des hommes) en tant que gestionnaires, superviseuses ou travailleuses non rémunérées dans des activités productives ou reproductives. Ces femmes peuvent être vulnérables, mais elles peuvent aussi être les principales bénéficiaires de mesures visant à améliorer la qualité et des activités de formation dans le domaine de la gestion.
- Femmes qui participent à des activités commerciales susceptibles d'être déplacées en raison de certains types de stratégies d'amélioration.
- Consommatrices potentielles et réelles, qui peuvent être importantes pour l'expansion du marché à l'échelle locale, nationale ou internationale.

## Critère 2: potentiel de changement dans le sens du travail décent

### 2. *Potentiel de changement dans le sens du travail décent*

Après avoir évalué la pertinence d'un secteur pour le groupe cible, il convient de prendre en considération certaines caractéristiques du secteur en général et d'examiner le potentiel de changement dans le sens du travail décent. Si votre objectif est la création d'emplois et des revenus plus élevés grâce au développement des micro- et petites entreprises dans les zones rurales, interrogez-vous sur le potentiel de marché des produits et services d'un secteur en étudiant certains indicateurs (par exemple, volume/valeur des ventes). Si l'objectif consiste à améliorer les conditions de travail dans les unités de production, vous pourrez vous pencher sur

<sup>23</sup> Linda Mayoux y Grania Mackie (2008): *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development* (Bureau sous-régional d'Addis-Abeba, Bureau international du Travail).

les tendances et exigences des consommateurs et du marché concernant le commerce équitable ou les codes de conduite.

Ici, il est utile de faire la distinction entre trois stratégies d'amélioration qui aident à évaluer le potentiel de changement:

- a) Les stratégies « *d'intensification* », qui impliquent de faire mieux les choses. Elles peuvent englober, par exemple, l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la qualité et le renforcement des spécifications d'un produit, l'extension de la part de marché par l'adoption d'une meilleure stratégie de marketing, ou encore l'augmentation de la valeur ajoutée des produits aux niveaux inférieurs de la chaîne de valeur. Tout cela peut se faire par le biais de l'innovation technique, de meilleures pratiques de gestion, de meilleures conditions sur le lieu de travail, etc.
- b) Les stratégies « *d'éloignement* »<sup>24</sup>, qui impliquent un glissement plus radical. Elles peuvent englober l'exploration de marchés totalement nouveaux, le passage à de nouveaux produits, la recherche de possibilités d'emploi dans d'autres secteurs ou des secteurs connexes, etc. Le développement des chaînes de valeur ne signifie pas se concentrer sur une seule chaîne de valeur (stratégie d'intensification), mais aussi permettre aux acteurs du marché de choisir entre plusieurs possibilités. Les stratégies d'éloignement sont souvent importantes quand un secteur se retrouve soumis à une pression concurrentielle trop forte, au point que des travailleurs sont licenciés et que les petites entreprises doivent chercher des sources de revenu alternatives.
- c) Les stratégies « *d'insistance* » qui font référence aux opérations visant plus la survie dans les conditions actuelles que la tentative de mieux faire les choses ou de trouver de nouvelles possibilités. C'est souvent une option à court ou moyen terme pour les entreprises soumises à une pression concurrentielle forte.

### Critère 3: faisabilité de la stimulation du changement

#### 3. Potentiel d'intervention

Enfin, il y a lieu d'évaluer la faisabilité de la stimulation du changement dans un secteur. Le changement dépend de toute une série de facteurs internes et externes. Par *facteurs internes*, on entend les priorités et capacités de votre organisation. Après l'évaluation des critères 1 (taille et pertinence) et 2 (potentiel de changement), le secteur répond-il aux objectifs et priorités de votre organisation? Votre organisation possède-t-elle les capacités et ressources nécessaires (compétences techniques, moyens financiers et humains, etc.) pour lancer une initiative de développement des chaînes de valeur dans le secteur?

De nombreux facteurs externes déterminent également la faisabilité d'une intervention. Par exemple, au Sri Lanka, le projet Enter-Growth a fait l'expérience que les initiatives de développement des chaînes de valeur ne peuvent être couronnées de succès que si elles peuvent compter sur un partenaire local fort qui possède la motivation et les moyens nécessaires pour promouvoir les stratégies d'amélioration. Parmi les autres facteurs externes figurent notamment la présence d'autres agences de développement, le niveau d'organisation dans le secteur, la motivation et l'engagement des intervenants par rapport au changement, la disponibilité des personnes et organisations de premier plan (agents potentiels de changement), etc.

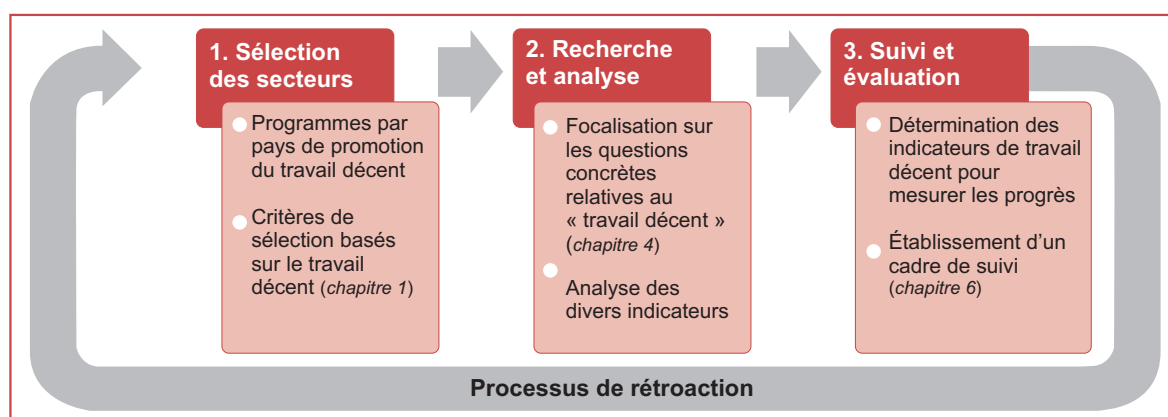
<sup>24</sup> Cela peut être le cas lors de la compression de secteurs en restructuration sous l'effet de la concurrence internationale. Par conséquent, les acteurs doivent envisager des sources de revenu alternatives, comme la pénétration de nouveaux marchés, le changement de produits, les programmes de réorientation pour les travailleurs afin de les aider à trouver un emploi dans d'autres secteurs. Voir également Schuler/Rogovsky, 2007.



### La sélection des secteurs fait partie de l'appréciation d'une initiative de développement des chaînes de valeur

Les critères utilisés pour la sélection des secteurs doivent aussi être vus dans le contexte général de l'initiative. Ils servent de guide pour la recherche sur les chaînes de valeur (voir chapitre 4), c'est-à-dire qu'ils aident à se pencher sur les sujets essentiels de la recherche et de l'analyse. Ils jettent aussi les bases du suivi et de l'évaluation lors de l'exécution des actions (voir chapitre 6), à savoir quand les progrès doivent être mesurés. La sélection des secteurs s'insère donc dans l'appréciation d'une initiative alors que celle-ci en est encore au stade de la planification, avant la mise en œuvre (évaluation *prospective*). Lors de ce processus, les critères de sélection des secteurs sont divisés en domaines de recherche plus spécifiques et en indicateurs pour le suivi.

Encadré 1.5: Évolution des indicateurs pour le suivi et l'évaluation



### Liste de contrôle pour les critères de sélection relatifs au travail décent

La liste de contrôle ci-dessous (encadré 1.6) peut servir de guide aux gouvernements et organisations qui doivent sélectionner des secteurs dans le but de créer des emplois et des possibilités de revenu par le biais du développement du secteur privé (ou des PME). Vous n'utiliserez peut-être pas toutes les questions ni tous les indicateurs, et vous y ajouterez éventuellement d'autres. Sans doute ne pourriez-vous pas répondre à toutes les questions lors de la phase de sélection (répondre à toutes les questions relèverait en fait presque de l'analyse du secteur); cependant, vous devriez être capable de donner une réponse suffisante aux trois critères relatifs au travail décent.

Encadré 1.6 Liste de contrôle: critères de sélection relatifs au travail décent

<p align="center"><b>Critère 1: pertinence pour le groupe cible et taille</b></p> <p align="center"><b>Questions/indicateurs</b></p>	<p align="center"><b>Réponse</b></p>
<p><b>Taille (pour évaluer le potentiel de portée et d'impact des interventions)</b></p> <p>1.1 Quelle est la taille du secteur? Réfléchissez sur les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution au PNB et à la croissance au cours des cinq dernières années</li> <li>• Contribution à l'emploi total au cours des cinq dernières années</li> <li>• Développement des investissements totaux (y compris IED)</li> </ul> <p>1.2 Le secteur a-t-il affiché des signes de croissance ou de déclin au cours des dernières années?</p> <p>1.3 Quelle est la taille du marché?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la part de marché (par rapport aux concurrents)</li> <li>• Principaux concurrents</li> <li>• Développement du volume et de la valeur des exportations</li> <li>• Marchés actuels et part des ventes totales</li> </ul> <p>1.4 L'emploi dans le secteur a-t-il crû ou diminué au cours des dernières années?</p> <p><b>Pertinence pour le groupe cible</b></p> <p>1.5 Quel est le nombre estimé de PME (ou de membres de votre groupe cible, par exemple les femmes) dans le secteur?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de PME/petits producteurs</li> <li>• Nombre de personnes travaillant dans les PME du secteur</li> </ul> <p>Quelle est la répartition par genre?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefs/cheffes d'entreprise</li> <li>• Travailleurs/travailleuses</li> <li>• Hommes/femmes dans l'économie informelle</li> </ul>	
<p>1.6 Quel est le revenu moyen des PME du secteur?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenu mensuel moyen (bénéfice net)</li> <li>• Prix par unité de production</li> <li>• Revenu mensuel moyen des ménages</li> <li>• Diversification (principale source de revenu ou revenu accessoire?)</li> </ul> <p>1.7 Quel est le niveau de productivité et de qualité des produits des PME du secteur?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de ventes par jour/semaine/mois</li> <li>• Nombre de rejets par les acheteurs</li> </ul> <p>1.8 Dans quelle mesure le secteur contribue-t-il à l'emploi au sein du groupe cible?</p> <p><b>Conclusion: votre groupe cible est-il suffisamment représenté dans le secteur? Et: le secteur est-il suffisamment pertinent pour votre groupe cible en tant que source de revenu et possibilité d'emploi?</b></p>	

<b>Critère 2: potentiel de changement dans le sens du travail décent</b>	
<b>Questions/indicateurs</b>	<b>Réponse</b>
<b>Potentiel d'intensification</b>	
2.1 Y a-t-il des possibilités pour votre groupe cible d'augmenter sa part de marché?	
2.2 La productivité de votre groupe cible (petits producteurs/PME) peut-elle être accrue d'une quelconque façon (par exemple, par l'innovation technique, de meilleures connaissances et informations, de meilleures conditions de travail, etc.)?	
2.3 Y a-t-il un potentiel d'augmentation des revenus et du nombre d'emplois dans le secteur cible?	
2.4 Quelle est la situation actuelle en matière de qualité du lieu de travail (sécurité, confort, rémunération, organisation, etc.)? Peut-elle être améliorée par des innovations simples et peu coûteuses?	
<b>Potentiel d'éloignement</b>	
2.5 Y a-t-il des marchés non encore explorés et qui pourraient offrir une possibilité aux producteurs locaux (nouveaux marchés)?	
2.6 Y a-t-il d'autres secteurs dans lesquels des compétences similaires sont exigées et qui pourraient absorber de la main-d'œuvre venue du secteur en question?	
2.7 Changer les spécifications des produits aurait-il un impact positif sur les possibilités de débouchés pour les producteurs locaux (par exemple, augmentation de la valeur ajoutée, changement complet du portefeuille de produits)?	
2.8 Y a-t-il des possibilités pour les acteurs locaux du marché de sortir des chaînes de valeur existantes et d'en rejoindre d'autres, plus lucratives?	

<b>Critère 3: Potentiel d'intervention</b>	
<b>Questions/indicateurs</b>	<b>Réponse</b>
<b>Facteurs internes</b>	
3.1 Le secteur cadre-t-il avec les objectifs et les priorités de votre organisation?	
3.2 Pourrez-vous apporter votre expertise technique et les capacités de votre organisation de manière suffisante?	
3.3 Combien de membres de l'équipe seront nécessaires pour lancer une initiative de développement des chaînes de valeur dans le secteur?	
3.4 Dans quelle mesure votre organisation peut-elle contribuer à cette équipe?	
3.5 Les membres (potentiels) de l'équipe ont-ils une compréhension claire des objectifs et de la méthodologie d'une initiative de développement des chaînes de valeur?	
3.6 Devez-vous former les membres de l'équipe (éventuellement venus d'organisations partenaires) avant de lancer une telle initiative?	
3.7 Quels moyens financiers sont nécessaires pour lancer une initiative de développement des chaînes de valeur?	
3.8 Votre organisation possède-t-elle ces moyens financiers ou devez-vous trouver des partenaires de financement?	

Critère 3: Potentiel d'intervention	
Questions/indicateurs	Réponse
<p><b>Facteurs externes</b></p> <p>3.9 Y a-t-il dans le secteur une organisation partenaire forte avec laquelle vous pouvez coopérer et qui induira le changement?</p> <p>3.10 Cette organisation partenaire sera-t-elle disposée à assumer la responsabilité de certaines parties de l'initiative et, par la suite, de l'exécution des interventions?</p> <p>3.11 Combien d'autres agences (de développement) opèrent dans le secteur? Est-il nécessaire de lancer une initiative de développement des chaînes de valeur dans le secteur ou celui-ci est-il déjà suffisamment couvert par d'autres acteurs?</p> <p>3.12 Les acteurs du secteur sont-ils intéressés par le changement et sont-ils motivés?</p> <p>3.13 Quels moyens les organisations partenaires peuvent-elles apporter (par exemple, moyens humains, financiers et matériels)?</p>	

## Étape 3:

### Évaluation rapide des secteurs économiques disponibles

L'étape suivante est l'évaluation rapide des secteurs disponibles dans la région cible: quels sont les secteurs disponibles, et lequel d'entre eux est le plus susceptible de remplir les critères de sélection liés au travail décent? Le but de cette évaluation consiste à procéder à un écrémage afin de pouvoir sélectionner un seul secteur pour l'initiative.

### Sources d'information

Quels sont donc les secteurs disponibles? Les institutions suivantes offrent généralement de précieuses sources d'information pour les agences de développement:

- Chambres de commerce et d'industrie nationales et régionales, et autres organisations multisectorielles à base d'adhésion (voire même le Rotary et le Lions? Les sociétés représentées achètent et vendent souvent à des PME, ou emploient des travailleurs, des femmes, etc.)
- **Syndicats** et organisations représentatives de travailleurs (s'ils ne sont pas spécifiques à un secteur)
- **Ministères et départements gouvernementaux** (par exemple, ministères du Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture), autorités locales de la région cible, comme le service de l'enregistrement des sociétés
- **Unités statistiques** des banques centrales et ministères des Finances, offices nationaux de recensement et instituts nationaux de statistiques
- **Forums de partenariat public-privé/de dialogue**, qui se réunissent régulièrement pour discuter de sujets liés au développement du secteur privé et rassemblant des acteurs de divers secteurs
- Informations économiques sur le pays émanant d'**organisations internationales** telles que l'OMC, la Banque mondiale, le FMI, la FAO, le CCI et d'autres ONG (les sites web fournissent souvent des informations précieuses)

**Produit: liste restreinte des secteurs remplissant les critères de sélection liés au travail décent**

Cet exercice pourrait prendre environ deux semaines, au cours desquelles un membre de votre organisation (ou un partenaire/consultant) collectera des informations auprès des sources précitées. Si vous travaillez pour une organisation qui possède déjà suffisamment d'informations sur les secteurs disponibles dans la région, vous pouvez sauter cette étape et passer à la suivante. Vous devrez toutefois avoir une liste restreinte des secteurs et appliquer les critères de sélections liés au travail décent à chacun d'entre eux.

*Encadré 1.7: Liste restreinte des secteurs en vue de la sélection*

Secteurs	Forte présence du groupe cible (pertinence)?	Potentiel de changement?	Potentiel d'intervention?
1. ex. secteur laitier	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
2.	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
3.	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
4.	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>

**Étape 4:**

**Organisation d'une réunion consultative avec les intervenants**

Vous disposez maintenant d'une liste restreinte des secteurs qui répondent aux critères de sélection liés au travail décent, mais vous ne pouvez mener qu'une seule initiative (ou commencer avec une seule et continuer ensuite avec d'autres secteurs), sauf si vous avez les capacités nécessaires pour aborder plusieurs secteurs en même temps.

Organisez une réunion avec les intervenants (une demi-journée) afin d'arriver à une conclusion. La participation de ceux-ci dès le début d'un projet – c'est-à-dire dès la phase de conception – est essentielle pour créer un sentiment de titularité locale et pour générer le soutien à l'initiative de développement des chaînes de valeur. Une organisation ne peut prendre toute seule une décision aussi importante que la sélection des secteurs; elle doit consulter les autres acteurs et partenaires.

### Qui inviter?

Etant donné que cette réunion consultative concerne la sélection du secteur cible, il convient d'inviter des participants qui ont une bonne vision d'ensemble de la situation économique générale de la région. Cela peut être des représentants des organisations citées à l'étape 3. Idéalement, vous utiliserez les forums de dialogue public-privé existants.

### Proposition d'ordre du jour pour la réunion de sélection du secteur

L'ordre du jour de cette réunion peut être le suivant:

1. Brève présentation de votre organisation et de ses objectifs, de l'approche par chaînes de valeur et des critères de sélection liés au travail décent (c'est-à-dire ce que les participants peuvent attendre, la base sur laquelle la décision doit être prise, etc.).
2. Présentation des secteurs retenus sur la liste restreinte, sans préciser s'ils remplissent les critères de sélection (cela fera partie de la discussion ultérieure).
3. Discussion sur le remplissage des critères de sélection liés au travail décent par les secteurs retenus sur la liste.
4. Hiérarchisation des secteurs par les participants (un système de scrutin est la solution la plus efficace dans ce cas).
5. Décision: lancement d'une initiative de développement des chaînes de valeur dans le secteur jouissant de la priorité la plus élevée.
6. Discussion sur la suite: laquelle des organisations présentes pourrait soutenir activement l'initiative, et comment? Vous pouvez également envisager de publier les résultats de la réunion afin d'informer les acteurs du secteur sélectionné de la prochaine initiative.

## 1.5 Lectures recommandées sur la sélection des secteurs

- **Anker, Richard et al.**, *Measuring Decent Work with statistical indicators*, département de l'intégration des politiques, document de travail n° 2, Genève: Bureau international du Travail, 2002.
- **Chataignier, Anne**, *Statistical indicators relating to Social Dialogue – A compilation of multiple country databases*, département de l'intégration des politiques, document de travail n° 56, Genève: Bureau international du Travail, 2005.
- **Programmes par pays de promotion du travail décent:**  
[www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp](http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp)
- **Hamre, Chad**, *Selecting pro-poor value chains: a useable framework*, Londres: London School of Economics, 2008.
- **Bureau international du Travail**, *Du programme pilote au programme par pays de promotion du travail décent – Les enseignements du programme pilote sur le travail décent*, département de l'intégration des politiques, Genève: Bureau international du Travail, 2006.
- **Mujeri, Mustafa K.**, *Bangladesh Decent Work statistical indicators – a fact-finding study*, Genève: Bureau international du Travail, 2004.
- **Oldsmann and Hallberg**, *Framework for evaluating the impact of small enterprise initiatives*, Washington D.C.: Banque mondiale, sans date.
- **ASDI**, *Looking back, moving forward*, manuel d'évaluation, Stockholm, 2004.
- **The Springfield Centre**, *Making Markets Work, Assessing market level change*, Durham, 2007.
- **Van den Berg, Michael et al.**, *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis*, sans date. Disponible à l'adresse [www.markets4poor.org](http://www.markets4poor.org)
- **Zarka-Martres, Monique et Guichard-Kelly, Monique**, *Decent Work, standards and indicators*, département de l'intégration des politiques, document de travail n°58, Genève: Bureau international du Travail, 2005.

## Chapitre 2

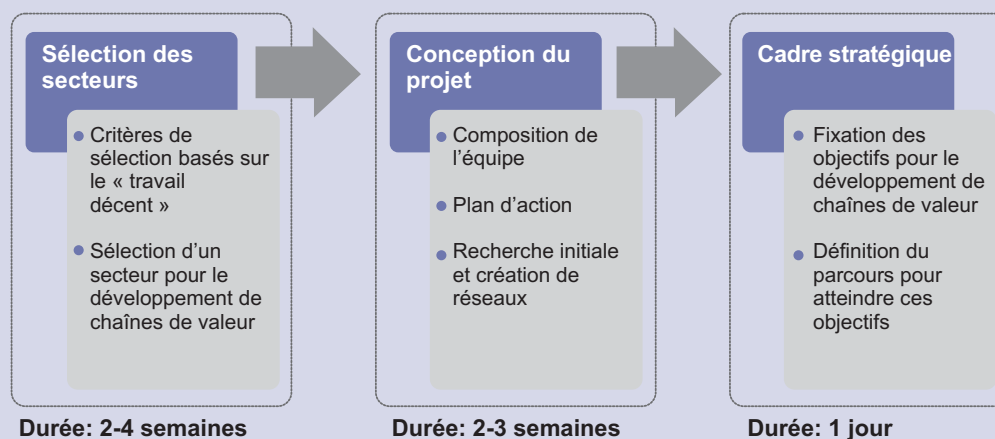
---

# Conception du projet et recherche et évaluation initiales



## Fiche de synthèse: conception du projet et recherche initiale

### Calendrier et actions proposées:



### Résumé:

Ce chapitre vous aidera à jeter les bases d'une initiative de développement de chaîne de valeur. Chacune des étapes a un objectif bien défini:

1. **Conception du projet:** Qu'est-ce que vous devez faire pour commencer? Cette section portera sur les premières étapes d'une initiative, telles que la mise en place d'une équipe, la création d'un plan d'action, la recherche initiale et le réseautage entre les acteurs du marché.
2. Définition d'un **cadre stratégique** : le cadre stratégique est important pour définir les objectifs de votre initiative et décrire comment vous voulez les atteindre. Cela constituera également un bon cadre pour l'évaluation de ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas.

### Résultats:

- Un cadre stratégique définissant l'approche adoptée par l'initiative pour réaliser ses objectifs finaux (c'est-à-dire : création d'emplois et de revenus et travail décent)
- Une équipe de projet composée d'un chef d'équipe, d'une équipe de base et d'une équipe de soutien
- Une recherche initiale évaluant la pertinence du secteur pour le groupe cible, son potentiel de création d'emplois et de revenus (ou de travail décent) et la faisabilité d'une intervention par le biais de l'initiative
- Une carte initiale de la chaîne de valeur décrivant le flux des biens et services, de l'arrivée des matières premières / intrants au consommateur final (explication en détail au *chapitre 3*)

## 2.1 Conception d'une initiative de développement d'une chaîne de valeur

### Comment commencer?

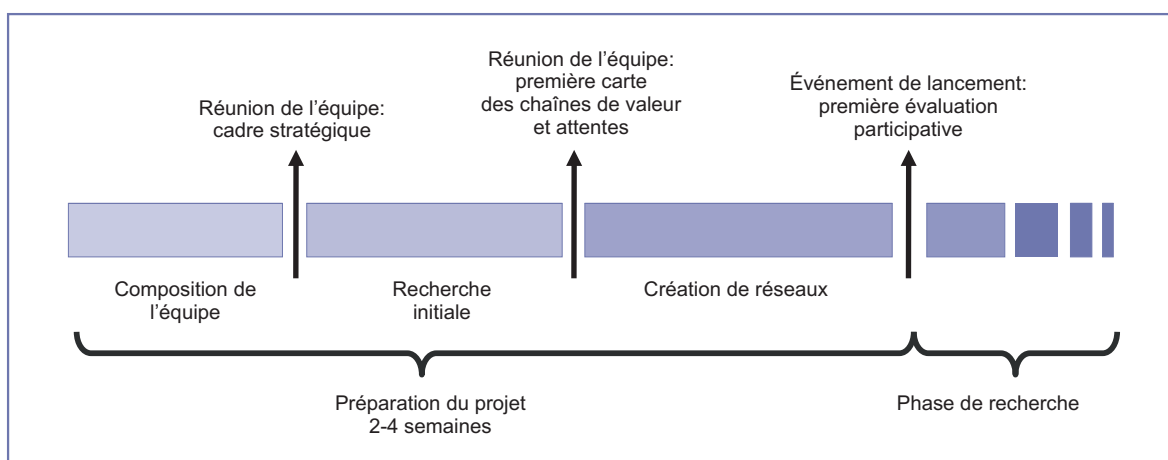
Que dois-je réellement faire pour lancer une initiative de développement d'une chaîne de valeur? Qu'est-ce qui doit être fait dans la phase de conception du projet? La section suivante vous guidera à travers les différentes activités initiales nécessaires pour lancer l'initiative.

### Objectifs de la conception du projet

Concevoir un projet, c'est avant tout mettre en place l'organisation et la logistique pour une initiative de développement d'une chaîne de valeur, mais c'est aussi commencer à comprendre le secteur. En particulier, la conception du projet répond aux objectifs suivants:

1. Mettre sur pied une **équipe** qui se compose d'un chef d'équipe, de membres de votre organisation et de représentants du secteur cible.
2. Créer un **cadre stratégique** qui définit les objectifs des initiatives et la manière de les atteindre.
3. Entamer un exercice de **cartographie de la chaîne de valeur** qui permet d'identifier les principaux acteurs du secteur et leur position dans la chaîne de valeur (répertoire des intervenants).
4. Obtenir une **première image** de ce qui se passe réellement dans le secteur, comprendre la situation actuelle et se faire une première idée des principaux problèmes que vous pourriez être amené à résoudre.
5. Commencer le **réseautage avec les acteurs du marché** et développer les liens qui serviront de base pour la recherche sur la chaîne de valeur.

#### Encadré 2.1: Phase de conception - repères et délais



## Calendrier et repères

La conception du projet ne devrait pas prendre plus de **quatre semaines**. En fait, plus la région cible est petite, plus la conception doit être rapide. Cependant, pensez à laisser suffisamment de temps pour la première évaluation du secteur et pour le réseautage.

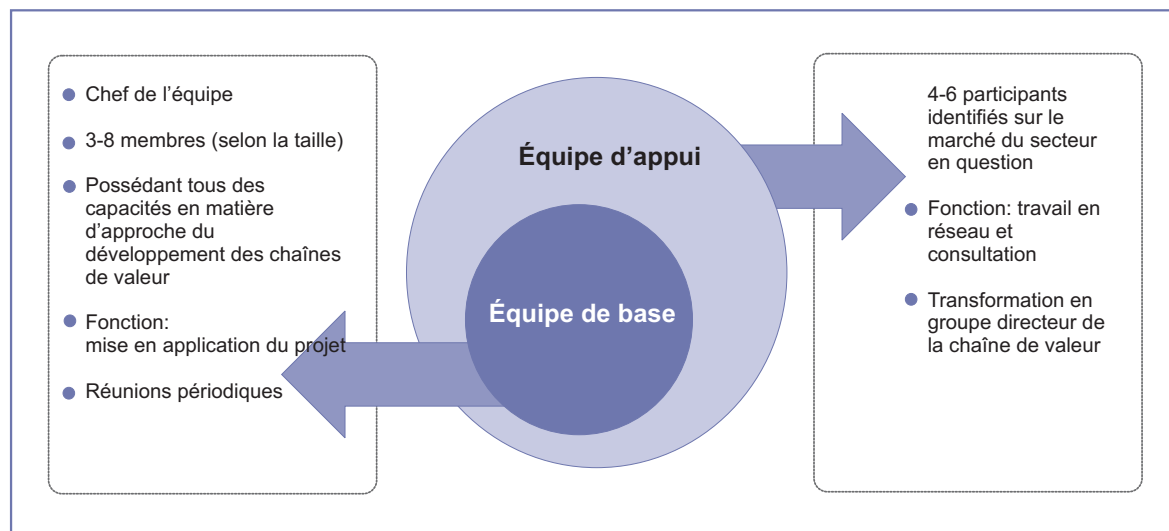
### 2.1.1 Mise en place de l'équipe et organisation

La sélection d'une bonne équipe revêt une importance cruciale pour la réussite

Le succès d'une initiative augmente et diminue avec l'équipe, sa capacité, ses compétences et - surtout - son engagement. Mettre en place une bonne équipe est donc la première et la plus importante tâche à accomplir dans la phase de conception. Cela crée la fondation sur laquelle l'initiative sera construite.

Pour obtenir de bons résultats, l'équipe doit être composée d'un juste dosage de membres de votre organisation (si vous êtes une entreprise, une institution gouvernementale ou une organisation de développement), de représentants des partenaires et des acteurs des différents niveaux de la chaîne de valeur. Le guide suggère la structure suivante, qui s'appuie sur les expériences positives menées au Sri Lanka et à Madagascar:

*Encadré 2.2: Mise en place d'une équipe pour une initiative de développement d'une chaîne de valeur*



#### Chef d'équipe

1. Un **chef d'équipe** expérimenté et qui possède une expérience en développement des chaînes de valeur (comme décrit dans ce guide) et en développement économique local, ainsi qu'une aptitude à diriger.

### Équipe de base

2. Une **équipe de base** de 2 à 5 personnes formées en approche du développement des chaînes de valeur et qui peuvent diriger les réunions et les ateliers de manière autonome, rassembler les données pertinentes et trouver des solutions. Ces personnes viennent idéalement d'organisations partenaires publiques ou privées, ce qui crée des effets de synergie dès le départ. Les autorités locales ont généralement des départements qui s'occupent, par exemple, du développement des PME, et celles-ci seraient des partenaires idéaux, de même que les prestataires de services d'appui aux entreprises (SAE) locaux. Il est dans l'intérêt du gouvernement et des organisations de développement de savoir que ces personnes peuvent également faire office de réservoir de ressources pour d'autres initiatives dans la chaîne de valeur.

### Équipe de soutien

3. Une **équipe de soutien** composée de 3 à 5 personnes venant du secteur cible et des différents niveaux de la chaîne de valeur (par exemple, un fournisseur d'intrants agricoles, un représentant des agriculteurs, un transformateur de produits laitiers et un détaillant de produits laitiers). Ces personnes n'ont pas besoin d'être formées en approche du développement des chaînes de valeur. Leur intérêt pour le projet réside dans leur connaissance du secteur cible et dans leurs contacts avec les principaux intervenants. Elles ne doivent pas non plus assister à toutes les réunions d'équipe et activités; elles ne seront invitées qu'aux réunions clés de l'équipe et aux événements pour lesquels elles peuvent donner des conseils. Gardez à l'esprit que ces personnes ont un métier et un travail quotidien à accomplir, ne leur faites pas perdre leur temps!

### Important: continuité et cohérence de l'équipe

Notez qu'il est important que les personnes de l'équipe de soutien et de l'équipe de base participent activement à toute l'initiative (c'est-à-dire maintenir le même groupe au moins de la conception du projet à la présentation des résultats (un total d'environ 8 à 12 semaines)). La cohérence est essentielle pour assurer que l'information ne se perde pas en chemin entre les non-membres et pour obtenir de bons résultats basés sur une recherche et une analyse de qualité.

### Organisation: travailler avec/à travers une organisation partenaire locale

Renforcer les capacités des organisations et institutions locales (par exemple, le gouvernement ou des organisations SAE) est l'un des objectifs de la plupart des organisations de développement, et organiser une initiative pour une chaîne de valeur avec/à travers une organisation partenaire locale est un moyen très efficace d'atteindre cet objectif. La même chose s'applique aux entreprises multinationales qui cherchent à améliorer leurs chaînes d'approvisionnement et de vente au détail dans les marchés émergents: elles reposent souvent sur des partenaires commerciaux et prestataires de services locaux, tels que les cabinets-conseils ou les associations d'entreprises.

Les sociétés multinationales, les organisations de développement et les ministères et départements gouvernementaux peuvent donc charger une organisation partenaire locale d'organiser une initiative de développement d'une chaîne de valeur, tandis que la société, le ministère ou l'organisation de développement restera dans l'ombre, ne fournissant qu'un

encadrement technique à l'organisation partenaire locale. **La répartition des rôles entre l'organisation et la mise en œuvre logistique d'une part et la capacité technique en matière de développement de la chaîne de valeur d'autre part** seraient donc clairement séparées (éventuellement dans l'optique de transférer cette capacité tout au long de l'initiative); la base de la communication et les termes de référence entre les deux partenaires seraient définis par ce guide.

### *Encadré 2.3: Exemple d'organisation et de création des équipes*

Au Sri Lanka, le projet de l'OIT *Enterprise for Pro-Poor Growth* (en abrégé: *Enter-Growth*) a mené plusieurs initiatives de développement de chaînes de valeur au niveau local, provincial ou régional. Afin de mener à bien ces initiatives, le projet a dû s'appuyer sur des organisations partenaires locales et des facilitateurs individuels:

**1. Organisations partenaires:** Enter-Growth a lancé quatre projets de grande envergure dans les chaînes de valeur des produits laitiers, de la fibre de coco, de la floriculture et de l'emballage. Pour chacun de ces secteurs, il a contracté soit une organisation partenaire locale, soit une institution fédérale (au Sri Lanka, de nombreuses organisations SAE sont entre les mains du gouvernement), ou une entité privée:

- **Produits laitiers:** Irritech (Pvt.) Ltd, une petite société privée de services qui fournit des solutions d'affaires et de formation en gestion ainsi que des systèmes d'irrigation agricole à un large éventail d'entreprises, allant des micro aux moyennes entreprises. Le propriétaire, doté d'un véritable esprit d'entreprise a investi grâce à des fonds privés dans une ferme d'élevage de vaches et dans une unité de transformation du lait après l'achèvement de l'initiative.
- **Fibre de coco:** Conseil du développement industriel du Sri Lanka, un service gouvernemental possédant des bureaux dans tous les districts du pays. Ces bureaux mettent l'accent sur le développement de petites industries dans les zones rurales, proposant aux entreprises une large gamme de services allant de la formation technique et en gestion à la création d'associations, en passant par la promotion d'industries et secteurs spécifiques, les conseils techniques sur le terrain, etc.
- **Emballage:** la Dambadeniya Development Foundation, une fondation locale parrainée par le secteur privé qui se concentre sur le développement économique local, en particulier dans le district de Dambadeniya. L'initiative a en fait été organisée par une branche privée de la DDF, le Social Project Development Centre, une petite organisation à but lucratif qui fournit des services aux entrepreneurs locaux et à la communauté locale.
- **Floriculture:** comme le secteur de la floriculture est orienté vers l'exportation, Enter-Growth a contacté le Sri Lankan Export Development Board, un organisme gouvernemental qui fournit divers services d'information sur l'exportation et les marchés.

Certaines de ces organisations ont continué à travailler sur les secteurs auxquels elles ont été affectées après la fin du contrat. La plupart d'entre elles ont budgétisé des initiatives de développement de la chaîne de valeur, ce qui signifie qu'elles continueront sans le soutien d'Enter-Growth. Une seule des organisations avait été formée auparavant à l'approche du développement de chaînes de valeur, et les autres ont donc participé à des séances de formation. Ce n'était toutefois pas un obstacle parce qu'Enter-Growth possédait ses propres chefs de district et un spécialiste national qui pouvait fournir des conseils techniques.

**La leçon à tirer de l'expérience d'Enter-Growth est qu'il faut comprendre ce qui incite les organisations partenaires à faire partie d'une initiative de développement de chaîne de valeur dans un secteur particulier et ce qui les motive à prendre à leur compte la composante organisationnelle.**

**2. Facilitateurs:** L'initiative Enter-Growth a des ressources en personnel limitées, et elle a donc dû s'appuyer sur des «facilitateurs» locaux pour diriger les entretiens et les ateliers, collecter les informations et données pertinentes et pour contribuer à l'analyse des conclusions et à la formulation des solutions de mise à niveau des secteurs sélectionnés.

Le projet a donc sélectionné plusieurs intervenants de différentes organisations partenaires dans chacun de ses quatre districts, et les a formés à l'approche par chaînes de valeur. Ces séances de formation ont porté sur le contexte conceptuel de l'approche du développement des chaînes de valeur ainsi que sur les implications pratiques (c'est-à-dire la réalisation d'entretiens et d'ateliers, les techniques de présentation et les méthodologies utilisées, etc.). De cette façon, Enter-Growth a créé un groupe de facilitateurs pour ses initiatives de développement de chaînes de valeur. Autrement dit, ces personnes ont été embauchées pour faire partie de l'équipe de base.

Les facilitateurs qui ont participé à des sessions de formation et par la suite mené des initiatives de développement de chaînes de valeur avec Enter-Growth ont grandement bénéficié de cette expérience d'apprentissage. La plupart des organisations qui ont proposé du personnel à cette fin commencent maintenant à mener leurs propres initiatives de développement de chaînes de valeur.

Pour plus d'informations, voir les rapports d'intervention et les études de cas sur [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com) (rubrique « project library »).

### 2.1.2 Ateliers d'équipe et autres événements de la phase de conception

#### Les trois événements marquants de la phase de conception du projet

Selon la figure à l'encadré 2.1 ci-dessus, trois événements marquants sont proposés pendant la phase de conception du projet:

- Un premier atelier de l'équipe pendant lequel un **cadre stratégique** (objectifs) sera établi, les responsabilités et les tâches de la phase de conception du projet seront discutées.
- Un autre atelier sur la **cartographie initiale de la chaîne de valeur** (identifiant les parties prenantes et leur position dans la chaîne de valeur) et la formulation des attentes sur la base des recherches initiales menées jusqu'alors.
- Une cérémonie de lancement pour une **première évaluation générale et participative** de la situation actuelle du secteur, auquel tous les acteurs du marché concernés seront invités.

#### ... et bien sûr des réunions régulières de l'équipe de base

En dehors de ces trois événements, l'équipe de base doit, bien sûr, se réunir régulièrement pour discuter des progrès et des tâches. L'équipe de soutien ne doit être invitée qu'aux événements cités ci-dessus (voire uniquement aux deux derniers), et ce afin d'éviter de la surcharger.

## Événement 1:

### Cadre stratégique et plan d'action

Une fois l'équipe mise sur pied, il est important de discuter de l'approche générale de l'initiative, des objectifs et des moyens de les atteindre ainsi que de la mise en œuvre effective. Organisez un premier atelier d'équipe à cette fin; une demi-journée sera suffisante, sauf si les membres de l'équipe ne sont pas encore familiarisés avec l'approche ; bien qu'il ne soit pas nécessaire que l'équipe de soutien participe à cet atelier ; cela favoriserait certainement la transparence et l'appropriation locale.

### Introduction

1. Commencez par définir brièvement a) ce que sont les chaînes de valeur, b) ce que signifie le développement des chaînes de valeur, c) comment le développement des chaînes de valeur est lié au développement du marché (voir l'introduction et les chapitres 6, 7 et 8). Cela permet à l'équipe de comprendre l'approche utilisée.

### Cadre stratégique

2. Définissez le cadre stratégique de l'initiative tel que décrit à la section suivante 1.3., c'est-à-dire ce que vous essayez de réaliser.

### Plan d'action

3. Dressez un plan d'action qui indique les étapes de l'initiative, les tâches, les responsabilités et le calendrier global recherché. Discutez au sein de votre équipe ce qui doit être fait dans les prochains jours et semaines de la phase d'installation, et quelles personnes seront responsables des différentes tâches. Le modèle suivant peut servir d'exemple (vous pouvez également joindre un diagramme de Gantt pour mieux illustrer les progrès dans le temps). Lors de l'élaboration du plan d'action, gardez à l'esprit que plus une initiative se prolonge, moins il se développera de dynamique entre les acteurs du marché, c'est-à-dire qu'ils perdront tout intérêt si elle dure trop longtemps et ne montre pas de résultats tangibles.

Encadré 2.4: Plan d'action pour l'initiative globale de développement d'une chaîne de valeur

Phase de l'initiative	Événements	Tâches	Responsabilité	Date / délais
<b>Conception du projet et recherche initiale</b>	1. Atelier de cartographie et attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche initiale</li> <li>• Liste des intervenants</li> </ul>	.....	.....
	2. Cérémonie de lancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement &amp; restauration</li> <li>• Invitations</li> <li>• Etc.</li> </ul>		
<b>Recherche sur la chaîne de valeur</b>	1. Atelier de planification de l'équipe			
	2. Mise au point des questionnaires et des lignes directrices pour les discussions des groupes de travail			
	3. Entrevues et discussions des groupes de travail			
<b>Analyse et présentation de la chaîne de valeur</b>	1. Atelier d'évaluation de l'équipe			
	2. Documentation des conclusions et des propositions			
	3. Événement de présentation			
<b>Mise en œuvre (suivi et évaluation)</b>	1. Première réunion du groupe de direction			
	Etc.			



## Événement 2:

### Cartographie initiale de la chaîne de valeur et attentes

Après avoir mené la recherche initiale sur le secteur cible (voir les *sections 1, 2 et 3* ci-après et la figure dans l'*encadré 2.1* ci-dessus), vous aurez probablement déjà une idée approximative:

- **des principaux acteurs du marché dans le secteur:** cela peut être le gouvernement, le secteur privé, les organisations à base d'adhésion, les syndicats, les fournisseurs de services aux entreprises, les ONG, les organisations de développement, etc.;
- **de leur position dans la chaîne de valeur et dans le système de marché:** entrent-ils en ligne de compte pour les transactions commerciales au sein de la chaîne de valeur, ou proviennent-ils d'organisations et institutions d'appui?
- et, en général, **des possibilités et contraintes** qui caractérisent le secteur (ou groupe cible) et le type de **résultats** que vous prévoyez.

### Un atelier d'une demi-journée pour les équipes de base et de soutien

Organisez un atelier d'une demi-journée pour vos équipes de base et de soutien, et discutez des points suivants:

#### Cartographie initiale de la chaîne de valeur

1. **Cartographie initiale de la chaîne de valeur:** elle aidera à dresser un inventaire des acteurs du marché et à comprendre leur position au sein de la chaîne de valeur et du système de marché, ainsi que les relations les uns avec les autres (voir le *chapitre 3* sur la façon de cartographier les chaînes de valeur).

#### Attentes

2. **Attentes en matière de possibilités, de contraintes et de résultats:** cet exercice sert à rassembler les résultats de la recherche initiale et à aligner la compréhension de l'équipe des résultats escomptés. Il assure que l'équipe parlera « une langue unique » lors de l'approche des acteurs du marché.

Cela peut être fait de différentes manières. Une **analyse FFPM** simple sur un tableau pour évaluer la situation actuelle du groupe cible est un moyen. Une autre manière consiste à utiliser les **cinq forces de Porter** comme fil rouge: lors de **l'exercice des cartes** (voir *encadré 2.5* ci-dessous), vous pouvez par exemple demander à votre équipe:

- Quelles sont les contraintes prévues pour la demande et l'offre dans le cadre du système de marché?
- Quels sont les résultats/propositions attendus de l'analyse de la chaîne de valeur?

#### Préparation de l'événement de lancement

3. **Préparation de l'événement de lancement:** l'événement marquant suivant de la phase de conception est très important. Tous les acteurs du marché concernés sont invités au lancement, qui nécessite donc plus de préparation (par exemple le lieu, la nourriture, les invitations, les invités spéciaux, etc.). Discutez avec votre équipe ce qui doit être fait, et établissez les responsabilités de chaque membre.

*Encadré 2.5: Exercice des cartes*

Aussi connu sous l'appellation « cartes ZOPP », cet outil garantit l'implication active de tous les participants et les aide à se concentrer sur les messages clés (au lieu d'avoir des interventions détaillées et longues par les participants).

#### Équipement et matériel nécessaires

- 1-2 grands panneaux d'affichage et beaucoup de punaises
- beaucoup de cartes de couleurs différentes (taille: environ 12 x 22 cm)
- du papier peint brun (utilisé comme fond sur lequel accrocher les cartes)
- du ruban de masquage
- des marqueurs pour chaque participant



#### Déroulement

Pour cet exercice, chaque participant reçoit plusieurs cartes et un marqueur. Ils sont ensuite invités à écrire leurs réponses /réflexions sur une question particulière (par exemple, quelles sont les forces et les faiblesses des producteurs laitiers de Polonnaruwa?). La réponse doit être très concise et écrite en grosses lettres sur la carte. Plusieurs cartes peuvent être utilisées pour plusieurs réponses /réflexions (par exemple, une force par carte verte et une faiblesse par carte rouge).

L'animateur recueille ensuite les fiches remplies, les lit une par une et les accroche au tableau (là où un titre/une question a déjà été épinglé(e)).

#### «Groupage »

Bon nombre de cartes se présenteront en plusieurs exemplaires. L'animateur (ou deux participants) classera ensuite les cartes en différentes catégories en regroupant celles qui contiennent des messages similaires.

## Événement 3:

### Lancement

L'atelier de lancement marque le début officiel de l'initiative, auquel tous les acteurs du marché du secteur cible et les médias sont invités. Au Sri Lanka par exemple, les ateliers de lancement ont réuni entre 30 et 70 personnes représentant des entreprises du secteur privé, le gouvernement, des prestataires de services aux entreprises, etc. La cartographie de la chaîne de valeur illustrée à l'étape précédente vous aidera à identifier les personnes qui doivent être invitées à cet événement.

### Objectif principal: première évaluation participative

**Rassembler tous les acteurs du marché a pour but principal de dresser une évaluation globale initiale du secteur cible en obtenant des réponses directes des acteurs du marché.** La recherche initiale était jusqu'ici basée principalement sur la recherche secondaire et sur les discussions occasionnelles avec les acteurs du marché. Lors de l'atelier de lancement, les acteurs sont effectivement invités à apporter leur contribution. Plus tard, au cours de la recherche sur la chaîne de valeur (voir *chapitre 3*), vous aurez des entretiens séparés et des discussions de groupe avec les différents acteurs afin de mieux comprendre leur position au sein de la chaîne de valeur et du système de marché et leurs relations les uns avec les autres. Pour le moment, toutefois, vous devez juste vous faire une première idée.

En dehors de cela, l'atelier de lancement est également destiné à plusieurs autres fins:

### Réseautage entre les acteurs du marché

- Renforcement de la mise en réseau: il a souvent été constaté que les acteurs du marché ne se sont jamais rencontrés auparavant. Les grandes entreprises et les petites entreprises vont rarement aux mêmes événements ; les petites entreprises ont rarement la chance de rencontrer les organismes publics concernés, et ainsi de suite. En les rassemblant, vous contribuez déjà au développement de la chaîne de valeur en favorisant une meilleure communication entre les acteurs du marché.

### Publicité

- **Publicité:** sensibilisez le public et en particulier les acteurs du marché du secteur cible au fait que « des choses se passent ». La publicité assurera également le soutien de la part des décideurs de premier plan.

### Affinage de la carte initiale de la chaîne de valeur

- **Affinage de la carte de la chaîne de valeur:** les participants peuvent prendre connaissance de la carte de la chaîne de valeur, et leurs commentaires peuvent être utilisés pour la corriger et l'affiner par la suite. Cela permet de mieux identifier les organisations clés du système de marché.

Encadré 2.6: Liste de contrôle - Durée, invitations, programme, organisation et logistique

Tâche	Réponse
<p><b>Durée</b></p> <p>2-3 heures max. N'oubliez pas que vous ne voulez pas faire perdre du temps aux participants! Ils gèrent des entreprises et ont un travail quotidien à accomplir.</p>	<p><b>Fait</b></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>Participants</b></p> <p>Selon la portée de l'initiative (et donc aussi la taille de la zone cible), entre 30 et 70 participants représentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les entreprises du secteur privé impliquées dans les opérations au sein de la chaîne de valeur, des grandes entreprises (acheteurs/fournisseurs) aux petites entreprises ;</li> <li>• les départements gouvernementaux concernés, les services de vulgarisation, les instituts de R&amp;D, les établissements de formation, les autorités locales ;</li> <li>• les fournisseurs de services tels que: organisations SAE, consultants, banques et assurances, formation et compétences ;</li> <li>• les organisations du secteur public telles que : ONG et fondations pour le développement ;</li> <li>• les médias</li> </ul>	<p><b>Fait</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>Organisation et logistique</b></p> <p>La cérémonie de lancement requiert une préparation afin de donner une impression professionnelle aux acteurs du marché:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitations: une invitation personnelle combinée avec une discussion informelle et la remise d'une lettre est toujours le moyen le plus efficace. Commencez la planification à temps. Faire signer l'invitation par une personnalité est souvent très utile.</li> <li>• Lieu: salle de conférence d'un hôtel ou toute autre salle avec un espace suffisant</li> <li>• Restauration: les acteurs du marché viennent souvent d'assez loin. Il pourrait être judicieux de fournir des repas ou des collations. Cela permettra également d'améliorer le réseautage.</li> <li>• Équipement: cartes de couleurs différentes (environ 300 par couleur), papier peint brun, marqueurs, épingles, tableaux, ruban à masquer, chevalet de conférence et papier, projecteur et ordinateur portable.</li> </ul>	<p><b>Fait</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>

### Structure proposée pour l'atelier de lancement

La structure suivante a été utilisée pour des ateliers de lancement au Sri Lanka et à Madagascar, et peut vous servir d'exemple:

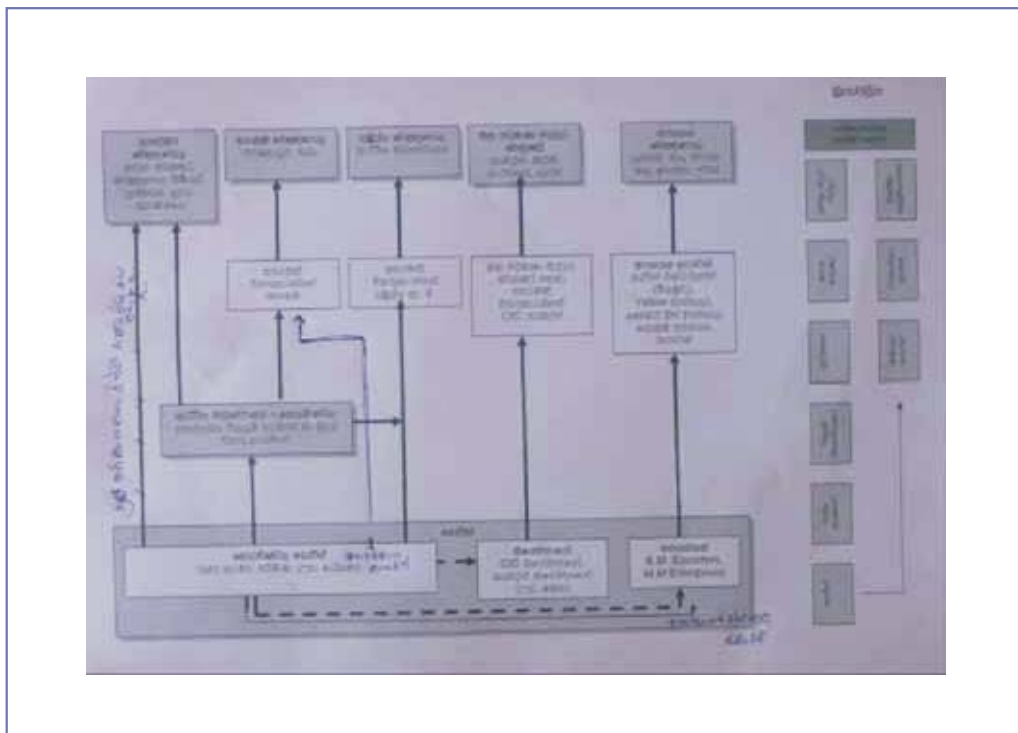
#### Introduction

1. **Introduction I:** Discours de bienvenue, présentation des participants et brève présentation de l'approche des chaînes de valeur et des objectifs de l'initiative, plus une brève allocution de soutien par une personnalité locale importante.
2. **Introduction II:** Brève présentation sur les résultats de votre recherche initiale. Par exemple, certains faits et chiffres qui montrent les performances du secteur cible au cours des dernières années (en particulier, les chiffres relatifs au marché sont toujours intéressants), la taille et la pertinence du secteur pour votre groupe cible, ou encore un profil de votre entreprise ou de l'initiative privée.

#### Validation de la carte initiale de la chaîne de valeur

3. **Validation de la carte initiale de la chaîne de valeur:** une présentation rapide de la carte de la chaîne de valeur telle qu'elle a pu être dessinée à ce jour; faites circuler un document avec la carte et demandez aux participants de procéder aux corrections ou ajouts nécessaires (par exemple, noms des acteurs du marché, nouveaux canaux de commercialisation, niveaux de la chaîne de valeur qui ont été omis, etc.). Collectez ces fiches afin d'affiner ultérieurement votre carte de la chaîne de valeur.

Encadré 2.7: Carte initiale rectifiée de la chaîne de valeur



### Évaluation des possibilités et des contraintes

4. **Évaluation des possibilités et des contraintes:** c'est le principal objectif de l'atelier de lancement. Il sera atteint au mieux par un exercice utilisant des cartes. Demandez aux participants d'écrire les réponses sur les cartes, collectez ces cartes et accrochez-les au tableau, puis posez quelques questions permettant de clarifier les réponses et d'entamer une brève discussion (voir encadré 2.5). Pour valoriser les initiatives visant en particulier le développement des petites entreprises dans certains secteurs, le format présenté à l'annexe 1 de ce guide s'est avéré le plus utile.

### Solutions

5. **Solutions:** Quelles solutions les participants proposent-ils pour saisir les possibilités et répondre aux contraintes identifiées? L'atelier de lancement permet de se faire une idée de la tendance générale. Les participants ont donc également la possibilité d'influencer le résultat de l'initiative dès le début.

### Clôture

6. **Clôture:** information sur les prochaines étapes (entretiens et discussions des groupes de travail en vue d'une analyse approfondie de la chaîne de valeur; création d'un groupe de pilotage; présentation prévue des résultats), discours de clôture et déjeuner/collation qui permet le réseautage entre les participants.

### Le résultat donne une idée de l'endroit où chercher dans le système de marché pour trouver les contraintes

Notez que les réponses que vous obtenez des participants lors des événements de lancement sont encore très vagues, parce que vous avez invité des acteurs du marché intervenant à tous les niveaux de la chaîne de valeur et des organisations de soutien. **Mais si vous regardez notre modèle de système de marché (voir chapitre 8), les réponses peuvent déjà vous donner une idée des fonctions de soutien ou des règles qui pourraient constituer un obstacle au développement du secteur.** Cela vous donnera également la direction pour la recherche et l'analyse de la chaîne de valeur.

## 2.2 La recherche initiale et le réseautage avec les acteurs du marché

### Le but de la recherche initiale dépend de vos objectifs et du contexte

En fonction de vos objectifs et du contexte, à savoir si vous êtes une initiative privée visant à améliorer la chaîne de commercialisation/d'approvisionnement, un gouvernement ou une organisation de développement cherchant une meilleure intégration des pauvres et des défavorisés dans les chaînes de valeur et les marchés, le but de la phase initiale peut varier.

### Comprendre les pauvres et leur contexte

**1. Comprendre les pauvres et les défavorisés dans leur contexte.** Avant de s'engager dans l'ensemble du système de marché, il convient de bien comprendre la position actuelle du groupe cible. Quels sont les symptômes d'un désavantage? En quoi l'intégration insuffisante sur le marché affecte-t-elle les moyens de subsistance des pauvres? Comment les pauvres perçoivent-ils le système de marché? Comment interagissent-ils avec les autres acteurs du marché? Les critères de sélection relatifs au travail décent évoqués au *chapitre 1.4* fournissent aux gouvernements et organisations de développement des lignes directrices utiles pour évaluer le contexte des pauvres (ou, plus généralement, le contexte du groupe cible).

### Comprendre les chaînes de valeur et leur contexte

**2. Comprendre le contexte de la chaîne de valeur:** le contexte dans lequel les chaînes de valeur opèrent doit être compris, et les symptômes de leur mauvais fonctionnement identifiés. Cela exige une bonne compréhension des caractéristiques et tendances du marché ainsi que de la façon dont les chaînes de valeur font actuellement face aux réalités du marché. Les cinq moteurs du développement des chaînes de valeur énoncés dans l'*introduction* de ce guide peuvent constituer une orientation utile. Les initiatives privées, en particulier, préféreront peut-être partir de ce point de vue.

### Possibilité de réseautage

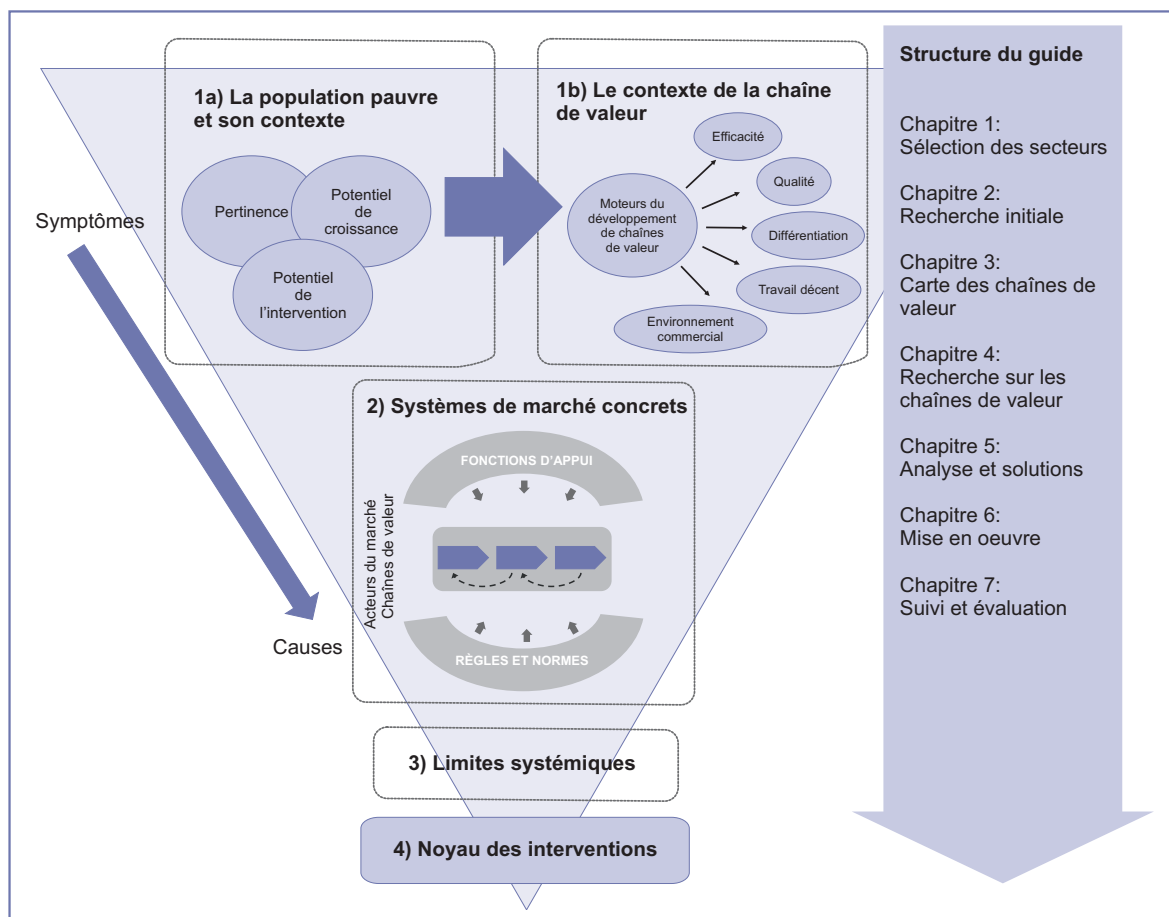
La recherche initiale est aussi une bonne **occasion de mise en réseau** avec les acteurs du marché: pour les informer sur l'initiative et présenter l'équipe du projet, pour tenir des discussions informelles afin d'obtenir une première image du secteur, pour étendre le réseau, pour gagner le soutien des principaux acteurs du marché et des décideurs, etc. L'expérience des initiatives de développement de chaînes de valeur de l'OIT a montré que les invitations aux événements de lancement (voir *section 2.1.2*) peuvent servir ce but précis, par exemple en utilisant des invitations personnalisées plutôt que des invitations par courrier et autres moyens indirects.

### La recherche initiale comme point d'entrée pour identifier les contraintes systémiques

La recherche initiale doit être considérée dans le contexte global d'une initiative de développement d'une chaîne de valeur: elle constitue le point d'entrée pour l'identification des contraintes systémiques du système de marché dont les chaînes de valeur forment le noyau. Ce processus est similaire à un processus d'analyse dans lequel l'analyse de la chaîne

de valeur passe de l'identification des symptômes à la compréhension des contraintes systémiques sous-jacentes. Cela se reflète également dans la structure de ce guide, comme illustré à l'encadré 2.8 ci-dessous.

Encadré 2.8: « Cône » du diagnostic



Tiré de: DFID/DDC, *The M4P operational guide*, 2008. Disponible à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org)

## Les approches participatives

**Les approches participatives** sont particulièrement utiles pour la phase de recherche initiale. Elles offrent à l'équipe du projet une occasion de voir les chaînes de valeur et les systèmes de marché du point de vue du groupe cible (par exemple, les agriculteurs ou les entrepreneurs) et constituent donc un point de départ idéal pour les initiatives de développement d'une chaîne de valeur. Il existe un large éventail d'outils et de méthodes d'analyse disponibles, notamment l'analyse des moyens de subsistance, les approches participatives du développement économique local, etc.<sup>24</sup> Toutefois, vous devez aussi être conscient des risques et des limites d'un processus de planification et de recherche qui insiste trop sur la participation:

<sup>24</sup> Voir par exemple Herr, Matthias, *Local Value Chain Development for Decent Work*, Organisation internationale du Travail, projet « Enterprise for Pro-Poor Growth », Sri Lanka, 2008.



- Danger de s'attarder sur les symptômes plutôt que de passer aux contraintes systémiques sous-jacentes: les approches « orientées sur les besoins » risquent de tomber dans le piège du populisme, c'est-à-dire dans la formulation et la mise en œuvre de mesures qui proposent des gains rapides, mais sans être durables ni traiter des problèmes de fond du cadre institutionnel des systèmes de marché.
- Incapacité à capturer l'image dans son ensemble: les approches participatives - surtout quand elles se concentrent uniquement sur les économies locales? - ne parviennent souvent pas à saisir les réalités du marché global en raison de la vision limitée de leurs groupes cibles.

### Utiliser les critères de sélection liés au travail décent et les cinq moteurs du développement des chaînes de valeur comme guide

Les données et informations sur les activités économiques dans les marchés émergents sont souvent rares et peu fiables. Toutefois, au cours de la recherche initiale, l'équipe du projet doit collecter toutes les données et informations qu'elle pourra trouver et qui sont pertinentes pour le secteur ou groupe cible sélectionné. Si ces informations n'ont pas déjà été collectées lors du processus de sélection du secteur, la liste de l'*encadré 1.6* constituera un guide utile quant aux données susceptibles d'être pertinentes:

1. **Taille et pertinence** du secteur en tant que source d'emploi et de revenu pour le groupe cible (PIB, emploi, ventes, marchés, etc.)
2. **Potentiel de renforcement du travail décent** (stratégies d'intensification et d'éloignement)
3. **Potentiel d'intervention** (organisations partenaires, ressources, motivation, etc.)

La recherche initiale se concentre sur les matériels et sources secondaires disponibles, tels que les statistiques, les rapports d'études, les articles de presse, les publications, etc. La section 1.2.4 mentionne également plusieurs sources qui pourraient fournir de telles informations.

#### Il convient de compléter le processus participatif par un cadre d'enquête de genre

Rappelons que le processus participatif peut ne pas être suffisant en soi pour relever les inégalités entre les sexes, même quand elles sont importantes pour les femmes elles-mêmes. Par conséquent, même un processus participatif bien mené doit être complété par l'utilisation d'une certaine forme de "perspective de genre". Cela fournira un cadre qui relativisera les résultats du processus participatif et servira à soulever d'autres questions qui se joindront à celles qui apparaissent spontanément. Vous pouvez également utiliser ce cadre pour préparer des enquêtes statistiques et des entrevues qualitatives dans tous les types d'analyse de chaînes de valeur.

#### Des considérations différentes pour les entrevues

Au cours des entrevues personnelles, il est important de ne pas oublier le sexe de l'intervieweur et de l'interviewé. Le sexe du chercheur est susceptible d'influencer le type de réponse qu'il reçoit. En général, lorsque vous devez traiter explicitement les questions de genre, les chercheurs doivent dans la mesure du possible s'adresser aux hommes, et les chercheuses aux femmes. Dans de nombreuses sociétés, les femmes ne peuvent discuter ouvertement des questions de genre avec les hommes, même quand elles sont autorisées à parler d'autres problèmes avec les femmes. Par conséquent, il conviendra d'assurer un équilibre de genre au sein de l'équipe de recherche, et de prendre en compte le sexe de chaque intervieweur et interviewé lors de l'analyse des réponses.

Encadré 2.9: Exemple d'informations collectées lors de la recherche initiale

Groupe cible et son contexte <sup>25</sup>	Contexte de la chaîne de valeur (du point de vue des cinq moteurs)
<p><i>Comment la population cible participe-t-elle du point de vue économique? En tant que producteurs, consommateurs ou travailleurs? Autrement dit, il faut dresser un profil clair des pauvres et de la nature de leurs moyens de subsistance. Une indication de la portée potentielle est également nécessaire.</i></p>	<p><b>Efficacité du système</b></p> <p>Mécanismes de communication et coopération entre les différents niveaux de la chaîne de valeur, coûts de production aux différents niveaux, productivité, services intégrés dans les transactions, exigences en termes d'infrastructures et de performances, fiabilité et flexibilité des partenaires commerciaux, mécanismes de diffusion des connaissances et des informations, temps de traitement, etc.</p>
	<p><b>Qualité des produits</b></p> <p>Exigences générales du marché, normes de qualité pertinentes et conformité avec les tendances du marché, stratégies de marque, mécanismes de contrôle de qualité, transparence et traçabilité des processus de production à travers les différents niveaux</p>
	<p><b>Différenciation des produits (marché)</b></p> <p>Acteurs du marché et concurrents, parts de marché, perception des produits finaux par les consommateurs, avantage concurrentiel local, installations de recherche et développement, mécanismes et installations de développement des compétences et des capacités, mécanismes d'accès aux informations sur le marché, technologies</p>
<p><i>Possibilités et perspectives économiques générales: sources de croissance, tendances essentielles et, si possible, dynamique des secteurs clés pertinents pour les pauvres.</i></p>	<p><b>Travail décent (normes sociales et environnementales)</b></p> <p><i>Sociales:</i> santé et sécurité au travail aux différents niveaux de la chaîne de valeur, mécanismes de commerce équitable. Plateformes de dialogue social, égalité des genres, codes de conduite des multinationales et initiatives du secteur privé, participation du personnel (par ex. à travers les syndicats)</p> <p><i>Environnementales:</i> réglementation environnementale et conformité</p>
	<p><b>Environnement politique et réglementaire</b></p> <p>Mécanismes de dialogue public-privé (dialogue social), réglementation pertinente touchant le secteur, organisations d'entreprises, syndicats et densité syndicale, disponibilité des et accès aux SAE, culture d'entreprise (ou perception sociale d'un secteur comme source de revenus et d'emplois), représentation et participation des acteurs du marché de petite taille</p>
<p><i>« Moteurs »: moteurs du changement dans le contexte élargi, par exemple réformes politiques ou changements institutionnels qui modèlent le changement dans un marché. Peut aider les praticiens à déterminer la faisabilité de la promotion de changements plus spécifiques.</i></p>	

<sup>25</sup> The Springfield Centre, *M4P operational guide*, 2008.

## 2.3 Identifier les objectifs centraux de la recherche sur la chaîne de valeur (définition des problèmes)

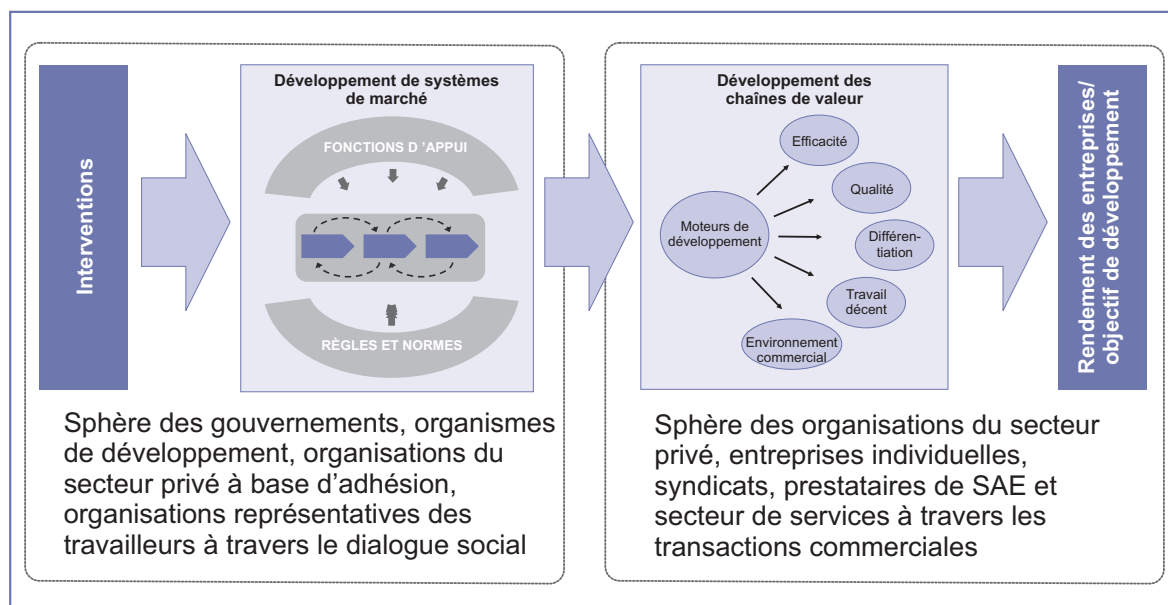
### Entamer une initiative de développement d'une chaîne de valeur dans une optique de changement

Quels sont mes objectifs, et comment vais-je les atteindre? Qui est mon groupe cible, et comment vais-je le toucher? Il est important qu'une initiative de développement d'une chaîne de valeur ait une vision claire du changement. Lors de la recherche initiale, vous collecterez déjà une grande quantité d'informations et de données sur le secteur cible. Vous commencerez aussi à mieux comprendre où se situent les principales possibilités et contraintes. Le but de la recherche initiale consiste à vous faire une image globale du secteur. Vous y arriverez à travers:

- la collecte et l'examen des matériels secondaires, tels que rapports d'études, données statistiques, recherches sur l'Internet, etc.;
- les discussions informelles avec les acteurs du marché et les spécialistes du secteur (par ex. lorsque vous les invitez à l'événement de lancement);
- vos propres observations lors des visites des sites de production et des entreprises des acteurs du marché, en particulier ceux de votre groupe cible;
- les conclusions sur les possibilités et contraintes générées par l'atelier de lancement.

Selon la nature de votre organisation – c'est-à-dire selon que vous soyez une initiative d'une multinationale/du secteur privé, une institution gouvernementale ou une organisation de développement – les objectifs et les moyens de les atteindre varieront.

Encadré 2.10: Cadre stratégique général



Source: The Springfield Centre, *The M4P operational guide, pour le DFID et la DDC, Durham, 2008.*

Dans la définition de votre cadre stratégique, vous devez saisir clairement le rôle que vous jouez dans le marché: est-ce celui d'un acteur permanent du marché ou celui d'un facilitateur temporaire, d'un catalyseur? Dans ce dernier cas, vous devrez comprendre ce que signifie la « durabilité », parce que cela affectera votre manière d'intervenir sur le marché et d'approcher les acteurs. La définition suivante a été adoptée à cette fin:

### Durabilité

**Définition de « durabilité »:** capacité du marché à assurer la continuité de l'offre de biens et services pertinents et différenciés, ainsi que leur consommation par les pauvres, au-delà de la période d'une intervention.

Si le rôle est celui d'un facilitateur dont l'intention est de donner une impulsion à la création d'emplois et de revenus et au travail décent et de se retirer après un certain temps, les interventions porteront sur les *changements systémiques* durables plutôt que sur les résultats immédiats au niveau des transactions centrales au sein de la chaîne de valeur. Ces changements systémiques déboucheront en fin de compte sur une amélioration des performances des transactions centrales. Ces performances améliorées entraîneront à leur tour une augmentation des possibilités d'emploi et de revenu (ou, plus généralement, un renforcement du travail décent). On peut donc dessiner la séquence présentée à l'*encadré 2.10*.

Le tableau suivant pose les questions clés auxquelles vous devrez répondre pour définir votre cadre stratégique. Vous pouvez aussi utiliser le cadre stratégique de l'*encadré 2.10* et l'adapter à votre contexte spécifique: comment envisagez-vous dans le système de marché un changement durable susceptible d'apporter des résultats positifs en termes de travail décent?

Encadré 2.11: Modèle et exemple de tableau pour la définition des objectifs et du groupe cible

Quel(s) est (sont) votre (vos objectif(s)?	Quel est le groupe cible?	Quelles sont ses caractéristiques principales?
Quelle est votre situation dans le système de marché? Par exemple, êtes-vous un participant permanent ou non?	Est-il probable que vos interventions deviennent des fonctions permanentes du marché?	Dans ce cas, qui en sera chargé quand vous ne serez pas là, et qui les financera?
Comment le changement systémique se répercutera-t-il sur le fonctionnement de la chaîne de valeur?	Comment l'amélioration du fonctionnement de la chaîne de valeur contribuera-t-elle à ce que vos objectifs finaux soient atteints?	Établissez un cadre stratégique résumant la chaîne de causalité allant de l'intervention aux objectifs finaux

## 2.4 Lectures recommandées sur la conception du projet et la recherche et l'évaluation initiales

### Durabilité

- **DFID/DDC**, *The M4P operational guide*, 2008. Disponible à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org)
- **Springer-Heinze, Andreas**, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion*, Eschborn: Agence allemande de coopération technique (GTZ), première édition 2007. Disponible à l'adresse [www.value-links.org](http://www.value-links.org)
- **Herr, Matthias**, *Local Value chain development for decent work – an operational guide*, Organisation internationale du Travail, projet Enterprise for Pro-Poor Growth, Colombo, 2008. Disponible à l'adresse [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com)

# Chapitre 3

---

## La cartographie de la chaîne de valeur : comprendre les relations

## Fiche de synthèse: cartographie de la chaîne de valeur

### Résumé:

Ce chapitre décrit brièvement la construction de deux différentes cartes des chaînes de valeur, qui servent chacune différentes fins:

1. **La chaîne de valeur en tant qu'organigramme:** la carte se penche sur les différentes fonctions rencontrées au sein de la chaîne de valeur et illustre les processus menant de la conception / des matières premières au consommateur final. Cette carte très générique peut ensuite être utilisée pour dresser un inventaire des acteurs du marché tout au long de la chaîne de valeur.
2. **La chaîne de valeur en tant que grille:** cette carte illustre les différents canaux de commercialisation d'un secteur, soulignant ainsi le fait que les chaînes de valeur ne constituent jamais de simples relations linéaires, mais plutôt un système complexe avec des acteurs intervenant à différents niveaux. Cette carte est importante pour la recherche et l'analyse de la chaîne de valeur (chapitres 4 et 5) afin de comprendre la nature des relations spécifiques - gestion de la chaîne de valeur - mais aussi de formuler des stratégies d'intervention appropriées qui ciblent efficacement des canaux spécifiques.

### Résultats

- Organigramme de la chaîne de valeur
- Grille de la chaîne de valeur
- Premier inventaire des acteurs du marché

### 3.1 Qu'est-ce qu'une carte de la chaîne de valeur et pourquoi est-elle utile?

#### Cartographie de la chaîne de valeur, recherche et développement: le contexte

La cartographie de la chaîne de valeur est souvent confondue avec la recherche sur la chaîne de valeur ou le développement lui-même (de nombreux guides se concentrent dans une large mesure sur la cartographie plutôt que sur son but réel, à savoir faciliter le *développement* de la chaîne de valeur). Cependant, dessiner une carte de la chaîne de valeur n'est qu'un outil, une aide pour illustrer (et peut-être simplifier) les complexités de secteurs et de leurs chaînes de valeur. La recherche sur la chaîne de valeur doit aller au-delà de la simple cartographie: elle doit comprendre la nature des relations entre les acteurs du marché (voir chapitre 3); elle doit comprendre les raisons des contraintes qui empêchent les chaînes de valeur d'atteindre les résultats souhaités (stratégies d'intensification); elle doit identifier les autres possibilités de génération de revenu et de création d'emplois (stratégies d'éloignement). Sur la base des conclusions de la recherche, des stratégies peuvent être formulées, qui mèneront finalement au développement de la chaîne de valeur (voir chapitre 6).

### Définition de la cartographie de la chaîne de valeur

**Cartographier une chaîne de valeur, c'est créer une représentation visuelle des connexions entre les entreprises de la chaîne de valeur et des autres acteurs du marché.** Dans sa forme la plus simple, il s'agit simplement d'un diagramme de flux (illustrant par exemple les transactions de base des chaînes de valeur). Les versions plus sophistiquées montrent que certaines entreprises diffèrent en taille, et que certaines connexions sont plus importantes que d'autres, et elles aident à identifier les goulets d'étranglement et les points de levier. Les cartes des chaînes de valeur aident à obtenir une compréhension rapide des réalités complexes et illustrent, par exemple, comment les transactions de base dans les chaînes de valeur sont liées aux acteurs du marché dans l'environnement commercial immédiat et élargi.<sup>26</sup>

### À quoi sert une carte de la chaîne de valeur?

En tant qu'outil standard pour la recherche et l'analyse de la chaîne de valeur, la carte n'est pas un objectif en soi, mais un moyen de réaliser ces objectifs. Cela a des implications très pratiques pour une initiative de développement de la chaîne de valeur:

- Elle permet d'illustrer et de **comprendre le processus** par lequel un produit passe par plusieurs étapes jusqu'à ce qu'il atteigne le client final (les transactions de base). Connaître les différents niveaux d'une chaîne de valeur est également une condition préalable pour identifier les goulets d'étranglement qui empêchent la réalisation de certains objectifs (par exemple, les cinq moteurs du développement des chaînes de valeur, voir introduction et chapitre 7).
- Elle peut servir de moyen **d'identification et de classification des acteurs clés du marché**. Des cartes (ou inventaires) ont été utilisées dans des projets pour inviter les acteurs du marché à divers ateliers et événements, pour organiser des entrevues ou pour former des groupes de pilotage.
- Outre les entreprises impliquées dans les transactions de base, une carte peut aussi illustrer les **organisations de soutien** (gouvernement, SAE, ONG, associations, etc.) disponibles, et les niveaux de la chaîne de valeur sur lesquels elles concentrent leurs services.
- Si une initiative a l'intention d'explorer les possibilités de commercialisation, la carte peut **montrer les différents canaux** par lesquels les produits et services atteignent le consommateur final. Une telle carte peut également fournir des informations supplémentaires sur la pertinence des canaux et sur la nature des relations (par exemple, le nombre de concurrents, la taille du marché, le nombre de travailleurs, la gouvernance de la chaîne de valeur, etc.).
- Une carte peut **aider les entreprises investissant dans les marchés émergents à orienter leurs activités**, c'est-à-dire identifier les principaux intervenants, les canaux de commercialisation, les chaînes d'approvisionnement, les concurrents, les maillons faibles de la chaîne, etc. En d'autres termes, c'est une carte « qui est qui et qui fait quoi? ».

<sup>26</sup> Tiré de McCormick et Schmitz (2001), p. 39.



*Encadré 3.1: Les tentatives de normalisation des cartes des chaînes de valeur*

Des tentatives sont actuellement menées au sein des organismes donateurs pour **normaliser le format des cartes des chaînes de valeur**, trouver une base de compréhension commune et faciliter l'échange d'expériences d'apprentissage. La Coopération technique allemande (GTZ) a joué un rôle de premier plan dans ce domaine. Pour en savoir plus sur les cartes standardisées, voir

- **GTZ**, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion*, première édition, Eschborn: GTZ, 2007. Disponible à l'adresse [www.value-links.org](http://www.value-links.org)
- **Van den Berg, Michael et al.**, *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis*, sans date. Disponible à l'adresse [www.markets4poor.org](http://www.markets4poor.org)

## 3.2 Comment cartographier les chaînes de valeur?

### Dessiner deux cartes

La construction d'une carte n'est pas un travail rapide. Le temps que cela prend dépend de ce vous savez déjà sur les entreprises et les travailleurs dont vous essayez de capturer la situation dans le système de marché mondial.<sup>27</sup> Dans ce guide, nous vous proposons la construction de deux cartes chaîne de valeur, qui se sont révélées utiles dans les projets de l'OIT:

#### 1. Diagramme

Un **organigramme** simple qui illustre les différents niveaux de la chaîne de valeur et sert de base à un inventaire des acteurs du marché ainsi qu'une analyse des possibilités et des contraintes selon le niveau de la chaîne de valeur,<sup>28</sup> ou pour afficher des informations clés pour chaque niveau (par exemple, des prix).

#### 2. Graphique

Un **graphique** plus sophistiqué, qui illustre les différents canaux de commercialisation et contient également des informations pertinentes telles que la taille de l'entreprise, le nombre de travailleurs, la nature des relations, etc.

### Les cartes évoluent au cours de la recherche

Il est toujours plus facile de commencer avec un organigramme simple et d'étendre ultérieurement la carte pour inclure davantage d'informations et visualiser les différents canaux de commercialisation, etc. L'établissement des cartes de la chaîne de valeur s'étend donc sur toute la période de la recherche: il commence par une première carte approximative lors de la phase de conception (*chapitre 1*) et se termine par une carte plus détaillée et plus précise lors de la phase d'analyse (*chapitre 4*).

<sup>27</sup> McCormick et Schmitz (2001), p. 39.

<sup>28</sup> La GTZ parle d'« analyse GAP » pour l'analyse des possibilités et contraintes (semblable à une analyse SWOT) par niveau de la chaîne de valeur. Voir Richter, Peter, *Value chain promotion and business environment reforms - experiences from Sri Lanka*, GTZ-Integration, Colombo, Sri Lanka, 2006.

## Pas de carte « passe-partout »?

Il y a bien sûr plusieurs façons de dessiner les cartes des chaînes de valeur, et nous invitons le lecteur à parcourir les références données à la fin de ce chapitre, mais aussi et surtout à expérimenter, à adapter la carte de la chaîne de valeur au contexte local et aux besoins de l'initiative. Il n'y a pas de modèle de carte « passe-partout », mais le présent chapitre peut donner quelques indications sur la façon dont vous pourriez procéder.

### 3.2.1 La carte de la chaîne de valeur en tant qu'organigramme

#### Définition d'un organigramme pour les chaînes de valeur

**Un organigramme illustre le processus par lequel un produit ou service passe par plusieurs étapes jusqu'à atteindre le client final.** C'est une façon très simple de commencer la cartographie de la chaîne de valeur, qui peut ensuite être élargie pour inclure plus d'informations sur chaque niveau de la chaîne de valeur.

#### Utiliser un organigramme de la chaîne de valeur pour faire l'inventaire des acteurs du marché

Initialement, l'organigramme est utile pour dresser un inventaire des acteurs du marché, ce qui sert pour l'envoi des invitations aux ateliers ou pour l'organisation de rendez-vous pour des entrevues avec les principaux acteurs de différents niveaux de la chaîne de valeur et avec les organisations d'appui. Cela devrait faire partie de la phase de conception de l'initiative (voir *chapitre 1*) et se faire avant de commencer la recherche plus poussée (*chapitre 3*).

#### Ajouter des informations à l'organigramme après la recherche

Au cours de la recherche, vous collecterez des informations qui vous permettront de mieux comprendre les possibilités et contraintes spécifiques pour chaque niveau de la chaîne de valeur, ainsi que les relations entre les entreprises de différents niveaux. Vous collecterez ainsi des données, par exemple, sur les prix et la valeur ajoutée, sur les délais de production et de livraison, sur le nombre de travailleurs, sur le groupe cible, etc. Toutes ces informations pourront être ajoutées à l'organigramme et présentées de manière globale à vos partenaires.

Les étapes suivantes vous guideront à travers l'établissement d'un organigramme:

## Étape 1:

### Cartographier la chaîne de valeur à l'aide d'un organigramme simple

Commencez par identifier les transactions de base dans votre secteur cible, à savoir le simple processus allant de la conception/des matières premières au client final: identifiez d'abord le produit (ou service) final, et notez son nom ainsi que le marché cible dans la première colonne (voir encadré 3.2 ci-dessous).

### En commençant par le produit/service final, identifiez les étapes qui y mènent

Une fois que vous avez identifié le produit final et le marché, posez-vous la question suivante: « Qu'est-ce qui arrive au produit (ou service) avant qu'il n'atteigne ce stade? » Inscrivez la réponse dans la colonne suivante (« niveau 1 »). Répétez cette opération jusqu'à ce que tous les niveaux de la chaîne aient été passés en revue, de l'approvisionnement (conception, matières premières, intrants, etc.) à la distribution, en passant par la production et la commercialisation. Au début, n'indiquez que les fonctions de chaque niveau de la chaîne de valeur dans les colonnes, par exemple: distribution, commercialisation, emballage, transport, transformation, collecte, élevage, approvisionnement en intrants.

### Restez simple!

Notez que vous devrez souvent simplifier le processus en regroupant les activités et fonctions connexes par niveau de la chaîne de valeur (par exemple le chauffage, l'aromatization, le refroidissement, le conditionnement, etc. sous « production du chocolat ») et en traçant une ligne qui limite la chaîne de valeur à un certain nombre de niveaux et de lieux (par exemple, les fournisseurs ont leurs chaînes de valeur distinctes et peuvent donc être simplement regroupés sous le label « fournisseurs »), sinon votre carte deviendra trop complexe. **Le but du diagramme est de se concentrer uniquement sur les transactions de base au sein d'un secteur.** Donc, restez simple.

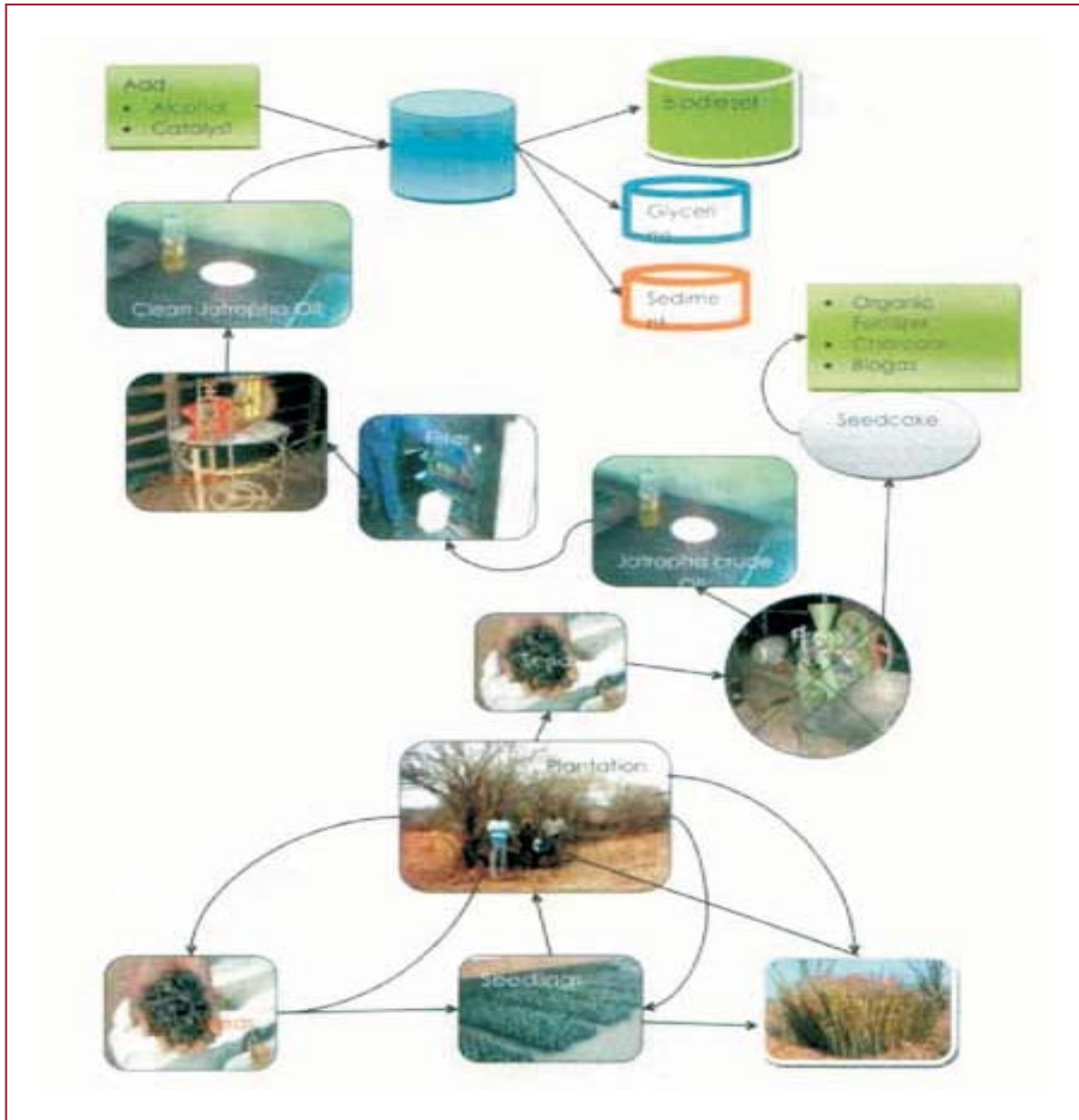
*Encadré 3.2: Cartographie des niveaux d'une chaîne de valeur à l'aide d'un organigramme simple*

Marché/ produit final	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Etc.
Fromage, yaourt, etc.	Vente au détail	Vente en gros	Transfor- mation de produits laitiers	Collecte de lait frais	Élevage de vaches laitières	Fourniture d'intrants agricoles	
Votre tour...							

### Quand et où dessiner l'organigramme, et qui doit le faire?

La cartographie des niveaux de la chaîne de valeur à l'aide d'un organigramme simple devrait être faite dès que possible, par exemple lors du premier atelier avec les équipes de base et de soutien (voir *chapitre 1, section 1.2.2, événement 2*). La présence de participants de votre secteur cible - c'est-à-dire votre équipe de soutien - revêt une importance particulière, car ils seront en mesure de fournir des connaissances « de l'intérieur » qui rendront l'exercice de cartographie plus facile. Les étapes mentionnées ci-dessus ne devraient pas vous prendre plus d'une demi-heure. Vous pouvez également utiliser la méthodologie exposée à l'encadré 2.5 du *chapitre 2* ou un tableau.

Encadré 3.3 Exemples de diagrammes simples d'ILO BDS, Zambie



Source: Sinkala et Chitembo, *An analysis of the global jatropha industry and case study of the local value chain in Zambia*, Organisation internationale du Travail, Projet BDS Zambia, Lusaka, 2007 (voir [www.bdszambia.com](http://www.bdszambia.com)).

## Étape 2:

### Dresser l'inventaire des acteurs du marché

Après avoir identifié les opérations de base d'une chaîne de valeur dans un secteur - à savoir les étapes qui mènent de la conception / des matières premières au produit final - vous pouvez maintenant utiliser ce diagramme pour identifier et cartographier les acteurs clés du marché. Cela devrait être fait aussi tôt que possible dans votre initiative de développement de la chaîne de valeur, parce que cet ***inventaire des acteurs du marché*** a une utilité pratique qui vous aide à organiser des ateliers, des entrevues et des groupes de discussion.

#### 1. Identifiez les entreprises intervenant dans les transactions de base

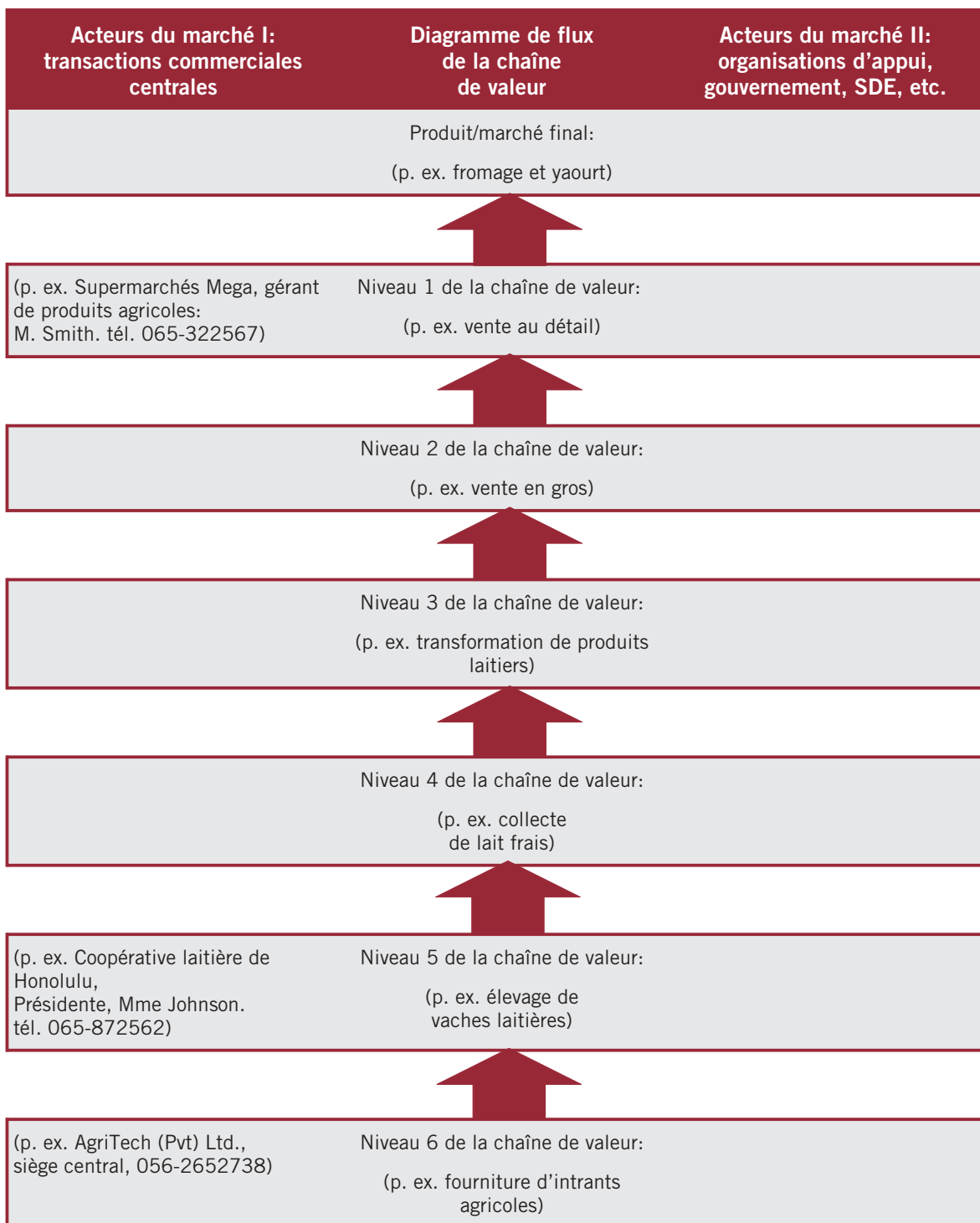
1. Regardez votre diagramme et identifiez les entreprises impliquées dans les principales opérations de la chaîne de valeur (c'est-à-dire dans la zone géographique que vous analysez). Ce seront probablement essentiellement des entreprises du secteur privé, mais cela peut aussi être des entreprises et organisations appartenant au gouvernement. Le but de cet exercice est d'identifier les entreprises qui sont directement liées à une (ou plusieurs) de vos chaînes de valeur. Il est donc important d'être aussi précis que possible: écrivez tous les noms d'entreprises qui vous viennent à l'esprit dans la première colonne de *l'encadré 3.4 ci-dessous*.

Si les personnes de contact et les adresses sont connues, ajoutez-les au nom de l'entreprise. Des exemples sont donnés ci-dessous. Avec votre équipe de base et les équipes de soutien (voir *chapitre 1*), essayez de trouver des noms pour tous les niveaux de la chaîne de valeur.

#### 2. Identifiez les noms des organisations de soutien (autres acteurs du marché)

2. Rappelez-vous de notre modèle de système de marché (*Introduction, encadré 4 et chapitre 8*). Afin de faciliter le changement systémique, il faut connaître les autres acteurs du marché qui ne sont pas directement impliqués dans les transactions commerciales de base au sein de la chaîne de valeur. Ce sont les autorités et institutions gouvernementales, les organisations d'entreprises et de travailleurs, les fournisseurs de services aux entreprises, les réseaux informels, les ONG, etc. Toutes ces organisations ont un rôle important à jouer d'une manière ou d'une autre dans votre secteur cible (par exemple, le gouvernement fixe les lois et règlements). Donc, inscrivez le nom de toutes les organisations de soutien qui vous viennent à l'esprit dans la troisième colonne du tableau figurant à l'encadré ci-dessous. Par exemple, demandez-vous: « Quels types de services aux entreprises sont disponibles pour les producteurs laitiers? » Répétez cette opération pour tous les niveaux de votre organigramme.

Encadré 3.4: Inventaire des principaux acteurs du marché



Notez que vous ne serez pas en mesure de trouver immédiatement tous les noms des entreprises pour chaque niveau de la chaîne de valeur à ce stade. Les noms réunis ici ne sont qu'un début, et vous en croiserez certainement plus au cours de votre recherche. Cependant, vous aurez besoin de quelques noms pour commencer; c'est pourquoi il est si important que les acteurs du secteur cible participent à cet exercice de cartographie.

L'établissement d'un inventaire des acteurs du marché devrait donc se faire après l'étape ci-dessus (organigramme), lors du même atelier, encore une fois à l'aide de cartes ou tableaux de papier, par exemple. Ces exercices devraient vous prendre une heure. Une fois que vous aurez recueilli les noms et les coordonnées, vous devrez mettre cet inventaire constamment à jour dans le cadre de votre recherche. L'exemple ci-dessous montre que cela peut s'avérer très utile par la suite.

*Encadré 3.5: Utilisation de l'inventaire de la chaîne de valeur pour publier des informations sur les SAE disponibles pour les PME*

Le projet Entreprise for Pro-Poor Growth de l'OIT a mené une initiative de développement de la chaîne de valeur pour la fibre de coco dans la province du Nord-ouest du Sri Lanka. La fibre de coco est extraite de la noix et peut être utilisée à des fins diverses allant des simples cordes et fils aux géotextiles utilisés pour contrôler l'érosion des sols et la construction de routes, en passant par les balais, les brosses et les fibres torsadées pour sièges de voiture.

L'industrie de la fibre de coco se compose de grandes sociétés exportatrices qui produisent de nombreux produits elles-mêmes mais dépendent dans une large mesure de l'offre des petites et moyennes entreprises (usines où la fibre est extraite, ainsi que petites industries produisant des biens préliminaires). L'industrie fait face à de graves pénuries d'approvisionnement car la productivité des petites et moyennes entreprises est faible, la qualité est médiocre et les mauvaises conditions de travail empêchent le recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Elle est aujourd'hui confrontée à la pression concurrentielle des autres pays qui ont fait leur entrée sur le marché mondial de la fibre de coco.

Une des raisons de la piètre performance des petites et moyennes entreprises en bas de la chaîne de valeur est le manque d'accès à l'information sur les services d'appui aux entreprises (SAE) disponibles, tels que la formation en gestion, les services financiers, l'approvisionnement en intrants, les services techniques, etc. Les PME ne faisant pas usage de ces services, leurs performances laissent à désirer.

L'initiative menée par l'OIT en collaboration avec son partenaire local, le Conseil du développement industriel du Sri Lanka, a publié une brochure donnant des informations sur tous les prestataires de SAE pertinents et les fournisseurs d'intrants, leurs services et les coordonnées. Elle a ensuite distribué ces tracts par le biais de diverses associations. Cela n'a pas été très difficile parce que la recherche avait déjà permis de collecter les noms et les coordonnées des différents acteurs clés du marché.

*Source: Pour plus d'informations voir les rapports d'intervention pour les différents secteurs, disponibles à l'adresse [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com)*

### Étape 3:

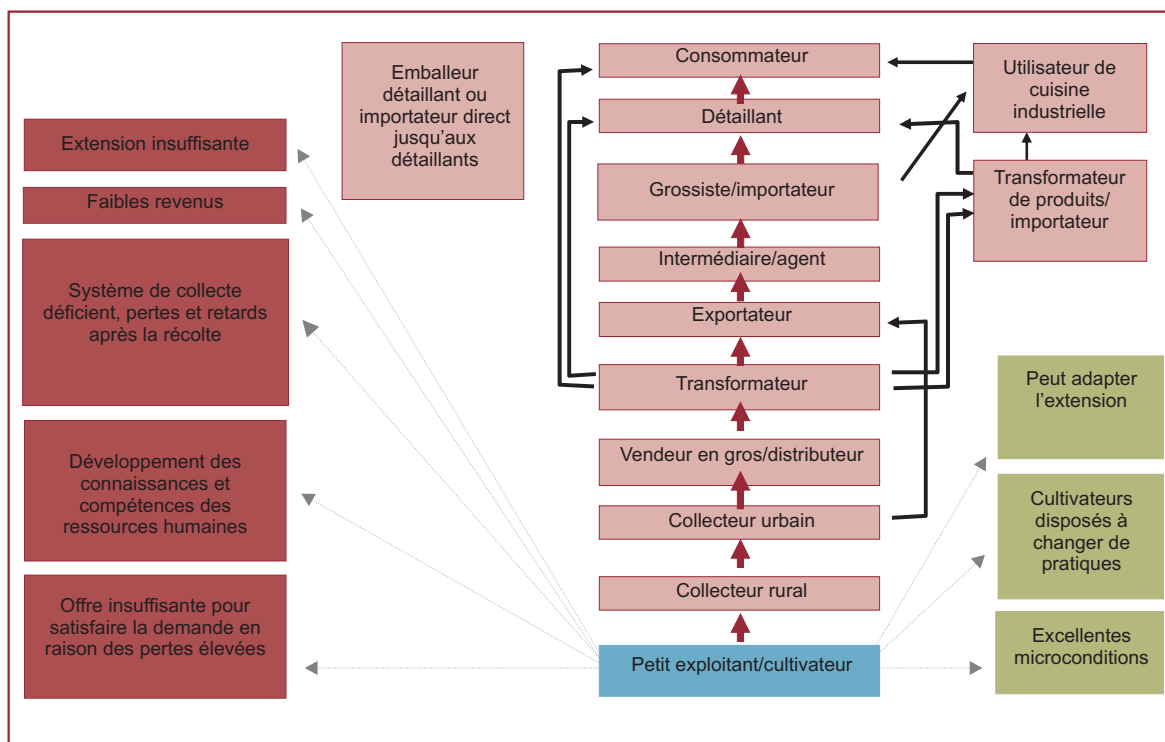
#### Utilisation de l'organigramme pour illustrer les possibilités et les contraintes (analyse des lacunes)

Un simple organigramme d'une chaîne de valeur peut également servir d'illustration pour les possibilités et contraintes (ou SWOT) identifiées à chaque niveau de la chaîne de valeur. Cette méthode a été utilisée par la GTZ au Sri Lanka, résumant les principales conclusions d'une analyse GAP<sup>29</sup> de la chaîne de valeur. L'ajout de cette information dans votre organigramme chaîne de valeur requerra un peu de travail, c.-à-d. que vous ne serez en mesure de remplir le tableau qu'après avoir mené une recherche exhaustive sur la chaîne de valeur (voir *chapitre 4*).

L'encadré 3.6 ci-dessous vous donne un exemple d'organigramme montrant les forces et les faiblesses de deux niveaux particuliers de la chaîne de valeur des épices au Sri Lanka.

Encadré 3.6: Diagramme montrant les forces et faiblesses par niveau de la chaîne de valeur

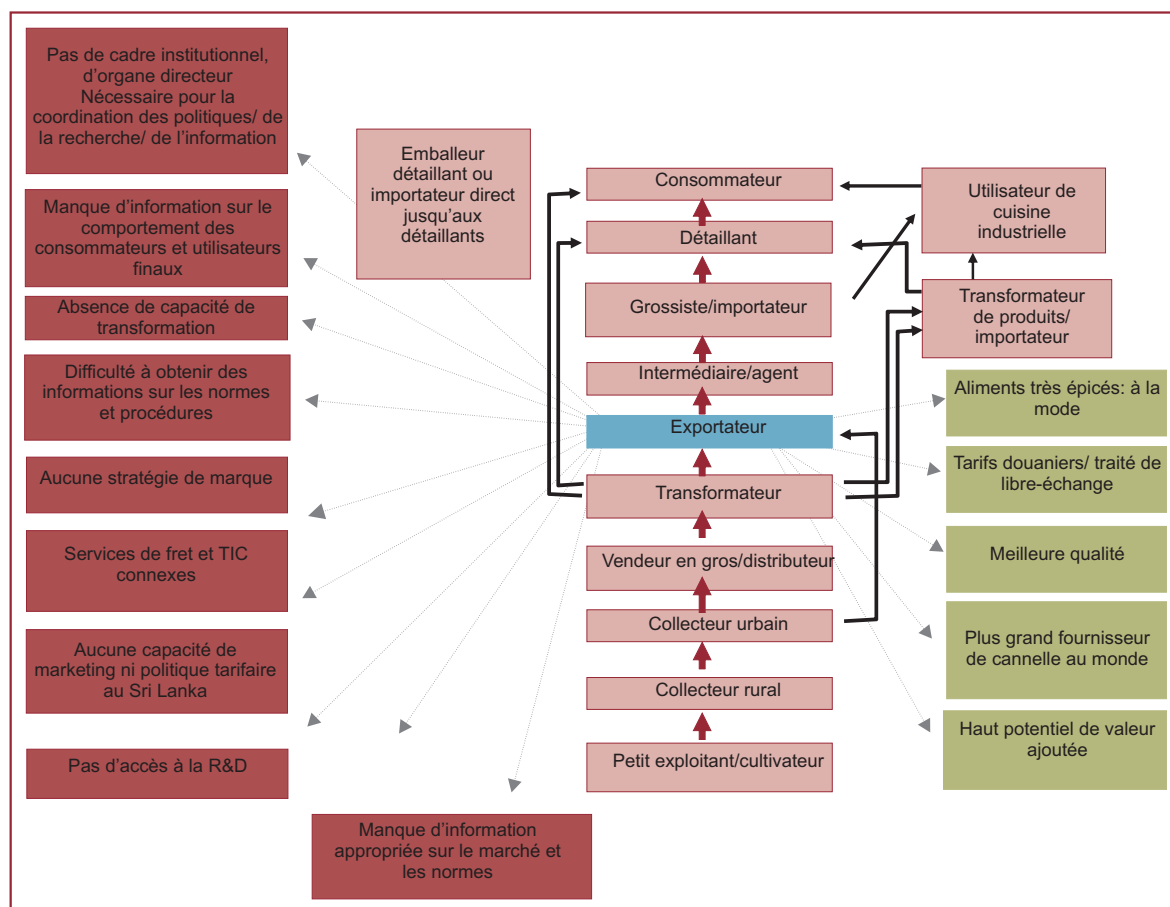
#### 1. Forces et faiblesses des cultivateurs d'épices



<sup>29</sup> Analyse GAP: Où se situent, à l'intérieur de la chaîne de valeur, les goulets d'étranglement qui empêchent le secteur d'atteindre des performances optimales? L'analyse tente de cerner les lacunes dans la chaîne de valeur, par exemple celles qui entravent l'accès des PME aux informations sur le marché, aux connaissances et compétences, aux services aux entreprises, etc.



## 2. Forces et faiblesses de l'exportateur d'épices



Source: GTZ-Integration, Value Chain Promotion Component, par Gratian Peiris, Colombo, Sri Lanka. Voir aussi: Peter Richter, Value chain promotion and business environment reform – Experiences from Sri Lanka, Colombo, 2006 .

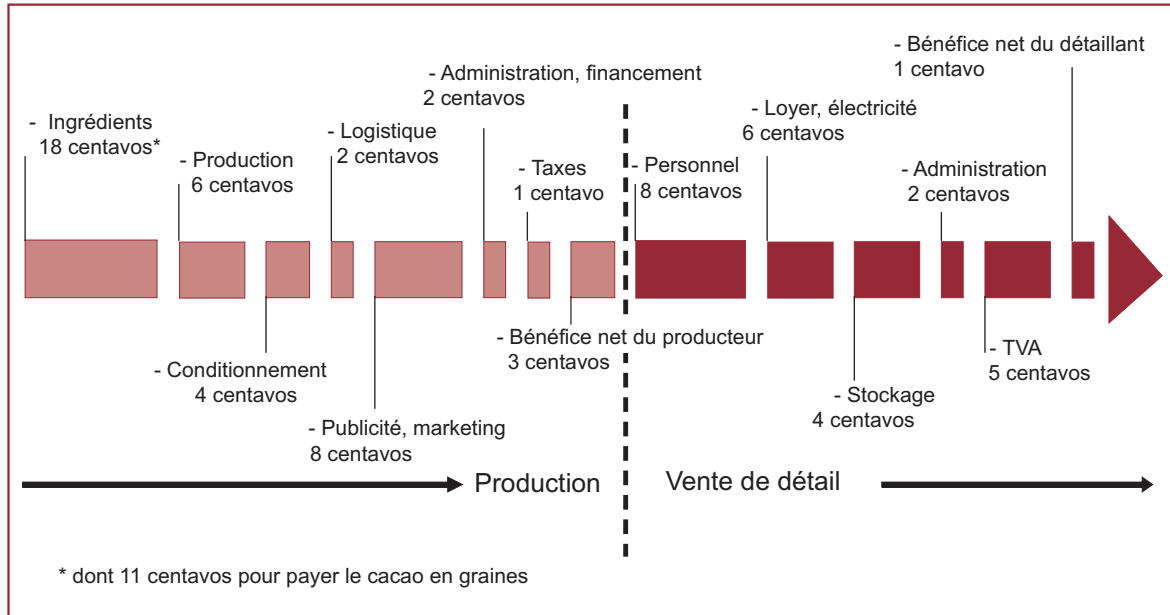
### Étape 4:

#### Utiliser l'organigramme pour illustrer les informations pertinentes

Considérant que l'exemple illustré à l'étape 3 a montré comment utiliser un diagramme pour ajouter des informations qualitatives sur les possibilités et contraintes identifiées au cours de la recherche à des niveaux particuliers, vous pouvez utiliser le même organigramme pour ajouter des informations quantitatives. Par exemple, le nombre de femmes travaillant à un niveau donné de la chaîne de valeur, le revenu moyen ou le bénéfice net par niveau, les prix de vente, le nombre de problèmes dus aux risques pour la santé par niveau, les heures de travail, etc. Il n'y a pas de limite.

Ce qui suit est un exemple venant de la chaîne de valeur du chocolat: il traite en particulier des niveaux de la production et de la vente au détail ; autrement dit, l'approvisionnement en matières premières (telles que les fèves de cacao), le traitement préliminaire, l'expédition, l'entreposage, etc., ne sont pas pris en considération. L'exemple tente d'expliquer pourquoi un consommateur allemand doit payer 69 cents pour une barre de chocolat de 100 grammes qu'il achète au supermarché.

Encadré 3.7: Exemple d'ajout d'informations complémentaires à un organigramme de la chaîne de valeur



Source: Gillies, Judith-Maria, "Viel Glück, wenig Gewinn", in: Mck Wissen 11, décembre 2004 (article en allemand). Par McKinsey.

### Un diagramme est une simplification du processus de la chaîne de valeur

Les réalités du marché sont complexes, et un organigramme, comme expliqué dans cette section, n'est qu'une abstraction, **une simplification du processus** qui apporte un produit de sa conception au consommateur final. Il est utile lorsque vous devez capturer l'ensemble du tableau. Il vous aide à

- **Identifier les principaux acteurs du marché**, des entreprises engagées dans les transactions de base aux institutions publiques compétentes, en passant par les organisations à base d'adhésion, les services aux entreprises, les ONG, etc.
- **Obtenir un aperçu de ce qui se passe** dans votre secteur cible, c'est-à-dire à quel endroit de la chaîne de valeur se situent les principales possibilités et contraintes (goulets d'étranglement) qui empêchent la réalisation de certains objectifs économiques.
- **Organiser les données et informations** que vous avez recueillies lors de votre recherche, en illustrant par exemple des points comme l'ajout de valeur (facteurs de coût, bénéfices, prix, etc.) par niveau de la chaîne de valeur.

### 3.2.2 La carte de la chaîne de valeur sous forme de grille

#### Définition

**Une grille illustre non seulement les différents niveaux de la chaîne de valeur - à savoir le processus vertical, de la conception au consommateur final – mais aussi la répartition horizontale des circuits de commercialisation d'un secteur.** On pourrait dire que le diagramme vertical est maintenant étiré horizontalement. C'est pour cela que la grille est considérée comme une étape postérieure au diagramme.

#### De la chaîne de valeur linéaire aux grilles multidimensionnelles

Il est généralement dangereux et trompeur de voir les chaînes de valeur uniquement comme des diagrammes linéaires à une seule dimension. Cette vision peut entraver l'innovation à une époque où les plus grandes possibilités de création de valeur (et les menaces les plus importantes pour la survie à long terme) viennent souvent d'en dehors de la vision linéaire traditionnelle. « Ainsi, les entreprises doivent se concentrer sur trois domaines: (1) la possibilité d'influencer la demande des clients en amont et en aval, (2) les possibilités de modifier les accès à l'information dans les deux sens, et (3) la possibilité d'explorer les points de pénétration à de multiples niveaux qui ne sont pas immédiatement adjacents. Ces types de possibilités découlent d'un mode de pensée non linéaire au sein de la chaîne de valeur traditionnelle, qui constitue la dimension verticale de la grille. »<sup>30</sup>

#### Voir les secteurs comme des « grilles de valeur » renforce le choix et l'innovation

Cela a également de grandes implications pour les gouvernements, les organisations à base d'adhésion et les organismes de développement: plutôt que de faire des choix de marché au nom de votre groupe cible (par exemple sélectionner un groupe d'agriculteurs et leur apprendre à cultiver un certain produit et à vendre à un acheteur sélectionné), le développement de chaînes de valeur doit renforcer les choix éclairés et non les limiter. L'innovation et la compétitivité ne peuvent découler que d'une augmentation de la liberté de faire des choix éclairés (voir également les *chapitres 6* et *7*). La grille de la chaîne de valeur est donc une manière d'illustrer les divers choix et possibilités disponibles.

L'identification de différents canaux de distribution au sein d'un secteur a donc de multiples fins, en fonction de vos objectifs:

#### Objectifs d'une grille de la chaîne de valeur

- Elle aide à **identifier les canaux de distribution et partenaires commerciaux potentiels** pour les entreprises qui veulent pénétrer les marchés émergents. Cela englobe les canaux de distribution/d'approvisionnement avec un grand nombre de PME dans les zones rurales.
- Elle aide à comprendre la **situation concurrentielle d'un secteur**, c'est-à-dire qui sont les autres vendeurs sur le marché local et comment ils sont intégrés dans les circuits d'approvisionnement et de commercialisation.
- Elle met en évidence **les différents choix et possibilités de marché disponibles** non seulement en amont et en aval, mais aussi dans d'autres canaux connexes.

<sup>30</sup> Pil et Holweg, « Evolving from value chain to value grid », in: *MIT Sloan Management Review*, volume 47, n° 4, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, 2006.

Les étapes suivantes vous guideront à travers l'établissement d'une grille de la chaîne de valeur:

## Étape 1:

### Identifier les différents marchés pour un produit/service

**Classez en grandes catégories de marchés ou produits finaux.** Retournez à votre organigramme de la chaîne de valeur, dans lequel vous avez identifié les transactions de base qui mènent un produit de sa conception au consommateur final. Commencez d'en haut et **essayez d'identifier les principaux marchés sur lesquels les produits de votre groupe cible sont vendus**. Si vous ne vous intéressez qu'à un produit préliminaire, il est également important de connaître les produits finaux.

Par exemple: la fibre de coco extraite dans des moulins en milieu rural est vendue principalement aux grandes entreprises qui fabriquent et exportent des produits divers. Les produits finaux sont notamment des nattes et des matelas, des balais et des brosses, des géotextiles pour la construction de routes et la lutte contre l'érosion des sols, du coco caoutchouté pour la sellerie automobile, de la moelle et de la paille de coco pour l'horticulture, du fil et des trames de coco pour le jardinage et la construction, etc. Les marchés finaux sont principalement les marchés d'exportation: Europe (notamment l'Allemagne et les Pays-Bas), la Chine, le Japon, la Corée, le Moyen-Orient et les États-Unis. Seule une petite proportion est vendue sur le marché intérieur.

Vous pouvez trouver un grand nombre de produits finis et de marchés. Afin de donner un sens à votre grille plus tard, vous devrez regrouper les informations en catégories principales, à savoir les principaux marchés pour votre produit. Dans les projets de l'OIT axés sur le développement économique local (DEL), une distinction commune a été faite entre les marchés locaux/ruraux, nationaux et ceux pour l'exportation et entre les canaux de commercialisation impliquant différents types d'acteurs (par exemple, les entreprises de la grande distribution, les coopératives ou les relations basées sur le marché). Cependant, une distinction entre les catégories de produits pourrait également avoir du sens (surtout quand votre intention est d'identifier les canaux de distribution avec le plus grand potentiel de valeur ajoutée et de création d'emplois et de revenus). En d'autres termes: vous devrez expérimenter un peu.

Vous pouvez utiliser la grille de *l'encadré 3.8* pour remplir les principaux marchés/produits finaux (ligne 1). La liste suivante vous donne quelques idées de questions à vous poser.

*Encadré 3.8: Liste de contrôle pour les produits et marchés finaux*

Questions	Réponses
<p><b>1. Produits finaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si votre produit/service est un produit préliminaire (c.-à-d. utilisé pour produire d'autres produits, plus sophistiqués): pour quels produits est-il utilisé comme intrant? En d'autres termes, quels sont les produits finis vendus au consommateur final?</li> <li>• Quels produits finaux votre secteur cible propose-t-il actuellement?</li> <li>• Quels produits ne sont pas actuellement proposés par votre secteur cible, mais ont un fort potentiel de création d'emplois et de revenus?</li> </ul>	
<p><b>2. Marchés/consommateurs finaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont les consommateurs finaux et où sont situés ces marchés?</li> <li>• Situation/échelle: distinction courante entre les marchés d'exportation, nationaux, régionaux et locaux/ruraux</li> <li>• Vous occupez-vous de marchés nationaux et/ou d'exportation?</li> <li>• Lesquels de ces marchés sont pertinents pour votre groupe cible?</li> </ul>	

### Établir une grille

Cette étape, ainsi que les suivantes, ne peut être franchie qu'une fois que vous avez recueilli quelques informations sur votre secteur cible, à savoir entre la recherche initiale (*chapitre 1*) et l'analyse plus détaillée de la chaîne de valeur (*chapitre 3*). L'organigramme de la chaîne de valeur tel que décrit à la section 2.2.1 est également une condition préalable.

### Partir d'une carte initiale

Commencez avec une carte ou un croquis déjà dressé lors de votre recherche initiale, et que vous pouvez ensuite affiner en menant des entrevues et des discussions de groupe et au fil des informations que vous tirez de vos recherches. Il est préférable de dresser le tableau initial lors d'une réunion à laquelle sont invitées les équipes de base et d'appui. L'équipe d'appui, composée de membres du secteur cible, sera en mesure de fournir des informations « venant de l'intérieur ». Vous pouvez ensuite utiliser le tableau pour l'événement de lancement, où vous demanderez aux participants de regarder la carte, d'y apporter des corrections et/ou d'ajouter des informations supplémentaires (comme suggéré à la section 1.2.2). Vous ne pourrez très probablement finaliser votre grille que lors de l'atelier d'évaluation (*chapitre 5*).

### Utiliser la méthodologie des cartes pendant les réunions d'équipe

La méthodologie des cartes est un moyen utile et simple d'établir une grille de la chaîne de valeur pendant une réunion d'équipe ou un atelier (voir *encadré 2.5, chapitre 2*).

## Étape 2:

### Identifier la façon par laquelle des produits et services atteignent les marchés finaux

Une fois que vous avez identifié les principaux marchés et produits finaux et que vous les avez reportés dans un tableau comme indiqué à l'encadré 3.9 ci-dessous, retournez à l'organigramme de la chaîne de valeur, dans lequel vous avez identifié les noms des principaux acteurs du marché (encadré 3.2 à la section 3.2.1). Demandez-vous: quel acteur dessert quel marché? Essayez d'allouer à chaque acteur un marché ou un produit final spécifique. Gardez à l'esprit que cet exercice ne concerne que les entreprises impliquées dans les transactions de base au sein de la chaîne de valeur, et pas les services de soutien (tels que le gouvernement, les SAE, les ONG, etc.)

### Diviser le secteur dans les canaux du marché de plusieurs

Une fois que vous avez réparti les acteurs du marché selon des marchés ou catégories de produits spécifiques, ceci devrait vous aider à identifier les différents canaux de distribution au sein d'un secteur. Comme le montre l'exemple ci-dessous, vous pouvez maintenant relier les différentes cases du tableau ci-dessus pour obtenir une grille globale de la chaîne de valeur qui illustre les différents canaux de distribution au sein du secteur.

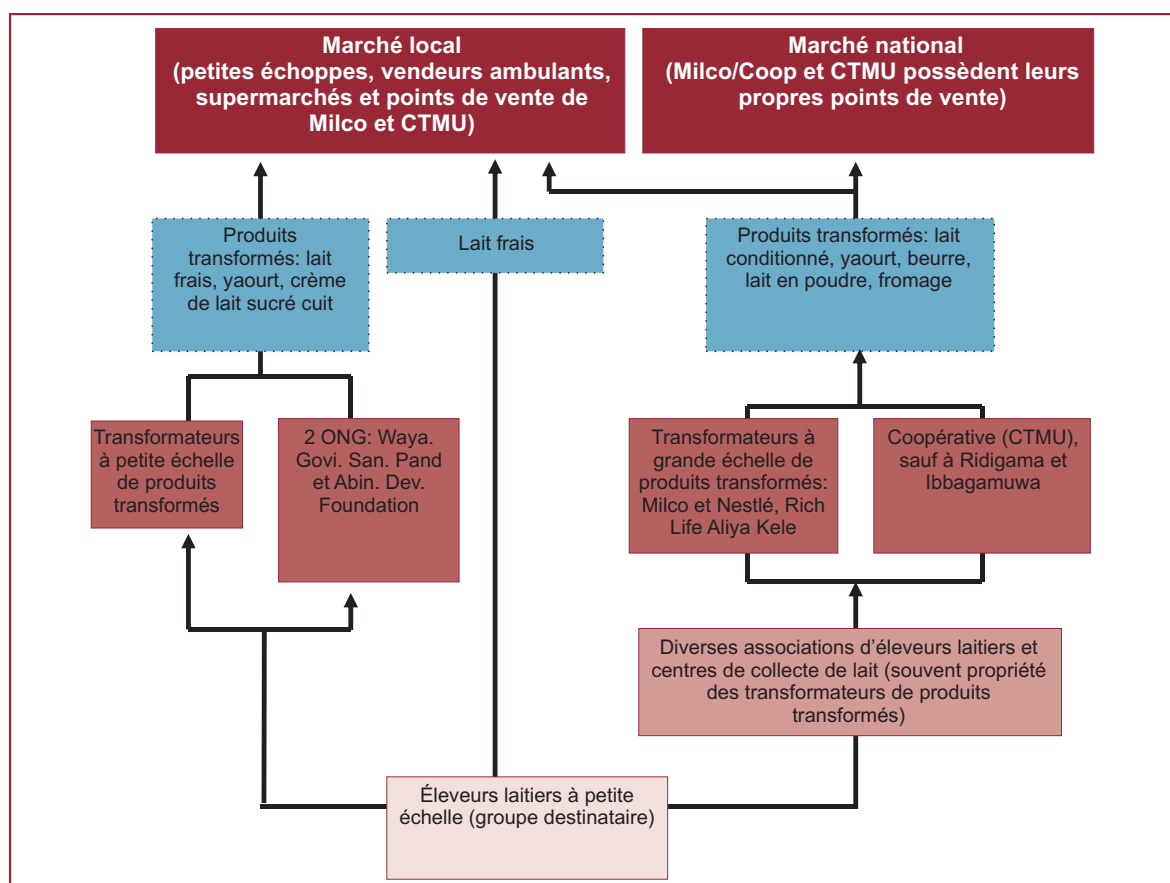
Encadré 3.9: Modèle de grille de chaîne de valeur (insérer le nom des acteurs du marché)

Chaîne de valeur (d'après l'organigramme)	Marché/produit final 1	Marché/produit final 2	Marché/produit final 3	Marché/produit final 4	Marché/produit final 5
Niveau 1:					
Niveau 2:					
Niveau 3:					
Niveau 4:					
Niveau 5:					
Niveau 6:					
Etc.					

### Un exemple venu du Sri Lanka: le secteur laitier

L'exemple montre une grille du secteur laitier dans un petit district du Sri Lanka (Kurunegala). Vous remarquerez qu'elle fait une distinction entre les deux principaux marchés: les marchés locaux (c.-à-d. à l'intérieur du district) et les marchés nationaux. Cinq canaux de distribution desservent ces marchés: (1) les produits laitiers transformés à l'échelle locale par de petits transformateurs qui achètent du lait frais directement auprès des agriculteurs; (2) deux ONG qui achètent directement aux agriculteurs et commercialisent leurs produits localement; (3) un marché du lait frais, canal par lequel le lait frais est vendu directement par la ferme au consommateur local; (4) de grandes entreprises, comme Nestlé, qui s'approvisionnent en lait frais pour leurs usines auprès de centres de collecte et de coopératives agricoles locales et commercialisent leurs produits au niveau national; (5) une coopérative provinciale appartenant au gouvernement qui collecte le lait auprès des exploitations et des centres de collecte et distribue des produits laitiers transformés comme le fromage, le beurre, le lait en poudre, etc. sur le marché national.

Encadré 3.10: Exemple de grille initiale de la chaîne de valeur (distinction entre marchés national et local)



Source: Initiative de développement de la chaîne de valeur du lait dans le district de Kurunegala (province du Nord-ouest) menée par Enter-Growth au Sri Lanka. Pour plus d'informations, voir: [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com)

### La grille de la chaîne de valeur aide à identifier les possibilités de marché

Bien qu'il soit simple, ce type de grille donne déjà une idée des possibilités de marché offertes aux producteurs laitiers (en supposant que ceux-ci sont le groupe cible). La recherche sur la chaîne de valeur doit maintenant fournir de plus amples renseignements sur les canaux spécifiques, par exemple:

- Quel canal de commercialisation a le plus fort potentiel de création d'emplois et de revenus?
- Quel canal de commercialisation génère le plus de revenus pour votre groupe cible?
- Comment sont organisés les canaux de commercialisation? Qui les contrôle, et quels sont les coûts induits par le changement (gestion de la chaîne de valeur)?
- Lequel de ces canaux est le plus compétitif (en ce qui concerne les cinq moteurs de développement de la chaîne de valeur)?
- Lequel de ces canaux sert au mieux les objectifs de ma société (par exemple en explorant de nouvelles possibilités de distribution)?
- Etc.

### Étape 3:

#### Ajouter des informations à la grille

Les grilles sont particulièrement utiles pour afficher des informations et les caractéristiques de canaux de commercialisation spécifiques. Cela pourrait être par exemple le nombre de femmes, de travailleurs à domicile ou de représentants de groupes défavorisés rencontrés sur certains circuits et à certains niveaux de la chaîne de valeur, des informations sur la gouvernance de la chaîne de valeur et la nature des relations entre les acteurs du marché, ou encore la taille des différents canaux de commercialisation (nombre d'acheteurs/de fournisseurs potentiels). Vers la fin de votre recherche, vous aurez collecté une quantité considérable d'informations et de données que vous pourrez ajouter à la grille.

#### Utiliser la grille de la chaîne de valeur pour illustrer la gouvernance

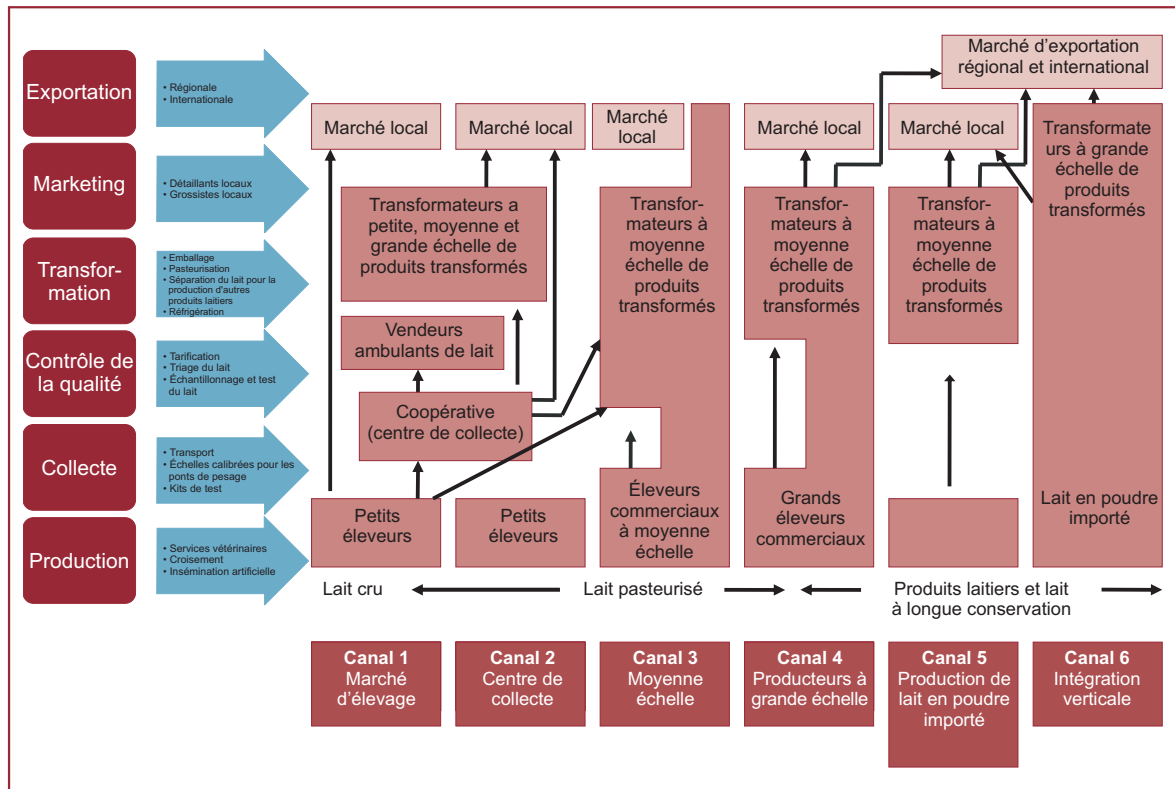
L'*encadré 3.11* donne un exemple tiré du projet BDS de l'OIT en Zambie, qui a mené des recherches sur la chaîne de valeur du secteur laitier et identifié six grands canaux de commercialisation à travers lesquels le lait frais et les produits laitiers pénètrent les marchés local, régional et même de l'exportation. Outre à présenter les canaux de commercialisation, la grille donne également quelques informations sur la **gouvernance de la chaîne de valeur** (voir le *chapitre 5* pour la définition): alors que les canaux 1 et 2 sont largement caractérisés par des relations basées sur le marché (c.-à-d. qu'un grand nombre de petites et moyennes entreprises négocient les prix sur une base quotidienne; le coût de passage d'un canal à l'autre est minime), les canaux 3 et 4 indiquent des relations plus hiérarchisées avec des exploitations agricoles moyennes à grandes qui ont des liens étroits avec des transformateurs de taille moyenne (relations captives; coûts de passage élevés). Le canal 6 montre les grandes entreprises intégrées qui contrôlent la chaîne de valeur de la production à la commercialisation.



### Connaître la gouvernance est cruciale pour les stratégies d'intervention

La connaissance de la façon dont les chaînes de valeur et les canaux de commercialisation sont régis est cruciale pour les stratégies d'intervention. Un tableau de la chaîne de valeur peut aider à faire la lumière sur cette question, comme le montre l'exemple.<sup>31</sup>

Encadré 3.11: Grille de la chaîne de valeur laitière du projet BDS de l'OIT en Zambie



Source: Manje, L et Muzira T., *Initial mapping of the dairy subsector industry and value chain in Zambia*, Organisation internationale du Travail, projet Business Development Services, Lusaka, Zambie, 2007.

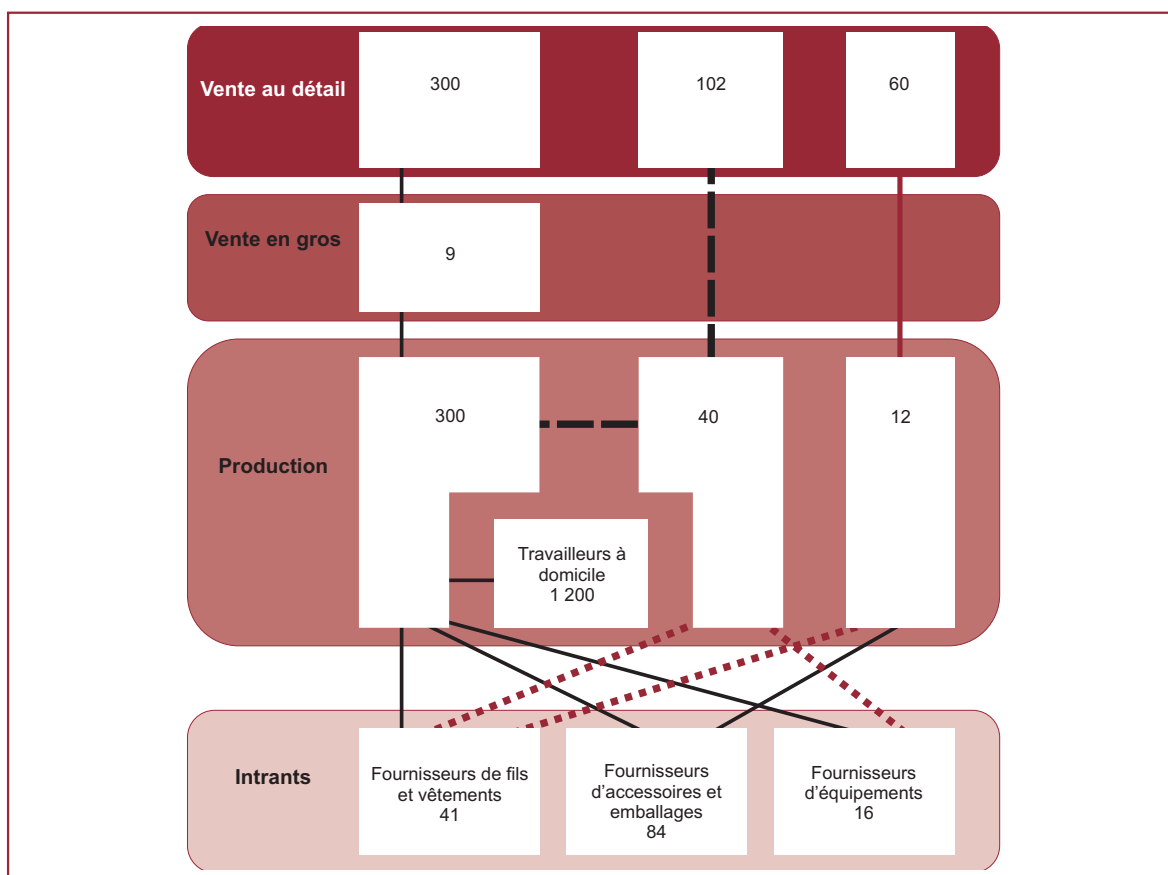
<sup>31</sup> Les différentes formes de gouvernance de la chaîne de valeur peuvent également être illustrées par l'épaisseur des lignes entre les acteurs du marché dans des canaux de commercialisation différents. Pour plus d'informations, lisez McCormick et Schmitz (2001).

### Ajouter des informations à la grille: un exemple

La carte de la chaîne de valeur suivante, dessinée par McCormick et Schmitz (2001), illustre le type de relation entre les acteurs du marché dans les transactions de base et fournit également des informations sur le nombre d'entreprises à chaque niveau et dans chaque canal de commercialisation. Le but consistait ici à comprendre la position des travailleurs à domicile dans l'industrie du vêtement. Les lignes entre les différents acteurs du marché indiquent le type de relation:

- Relation basée sur le marché: les entreprises traitent les unes avec les autres dans des transactions concurrentielles normales
- ==== Réseau équilibré: les entreprises forment des réseaux dans lesquels aucune n'exerce un contrôle indu sur les autres
- ==== Réseau dirigé: les entreprises forment des réseaux dirigés par une société particulière, par exemple une chaîne axée sur l'acheteur
- ==== Hiérarchie: les entreprises sont intégrées verticalement, la société-mère contrôle ses filiales

Encadré 3.12: Grille de la chaîne de valeur indiquant le nombre d'entreprises et le type de relations



Source: McCormick et Schmitz, 2001: p.55.

### La règle pour les cartes des chaînes de valeur est: la forme suit la fonction!

Il n'y a pas de limites aux cartes des chaînes de valeur, ni sur la façon dont elles doivent se présenter. La seule règle qui pourrait être appliquée est que la **forme suit la fonction**. Les cartes facilitent la formulation de stratégies d'intervention appropriées. Les informations ainsi données doivent servir les objectifs globaux de l'initiative de développement de la chaîne de valeur. Avant de commencer à dessiner une carte de la chaîne de valeur, il faut donc savoir qui est votre groupe cible et quels sont vos objectifs (voir *chapitre 2*).

## 3.3 Lectures recommandées sur la cartographie de la chaîne de valeur

- **Agriculture and Food Council of Alberta**, *Value chain guidebook – a process for value chain development*, Value Chain Initiative, Alberta, Canada, 2004. Disponible à l'adresse [www.agfoodcouncil.com](http://www.agfoodcouncil.com)
- **Springer-Heinze, Andreas**, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion*, Eschborn: Agence allemande de coopération technique (GTZ), première édition, 2007. Disponible à l'adresse [www.value-links.org](http://www.value-links.org)
- **Mayoux, Linda et Mackie, Grania**, *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development*, Organisation internationale du Travail, Bureau sous-régional d'Addis-Abeba, 2008.
- **McCormick et Schmitz**, *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry*, Institute for Development Studies, University of Sussex, 2001. Disponible à l'adresse [www.globalvaluechains.org](http://www.globalvaluechains.org)
- **Van den Berg, Michael et al.**, *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis*, sans date. Disponible à l'adresse [www.markets4poor.org](http://www.markets4poor.org)

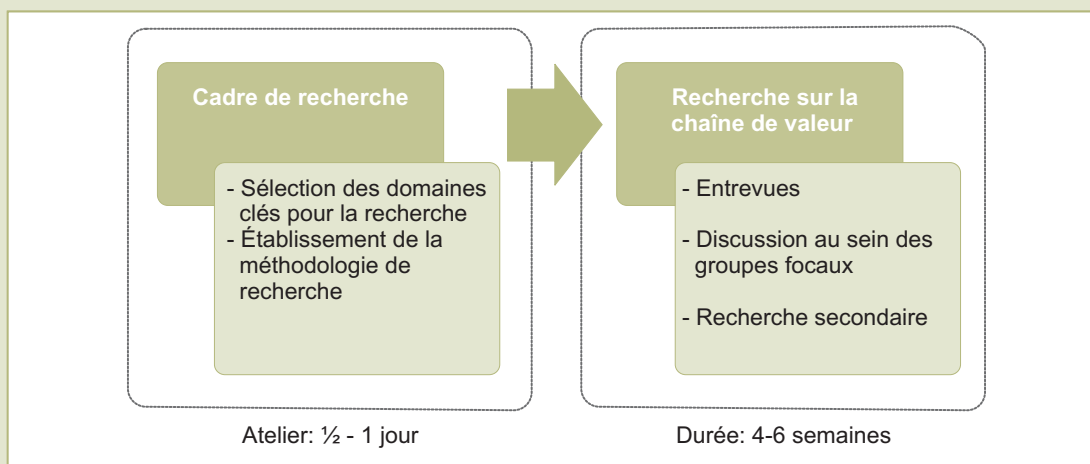
## Chapitre 4

---

# La recherche sur la chaîne de valeur : identifier les déficits de travail décent

## Fiche de synthèse: la recherche sur la chaîne de valeur

### Calendrier et actions proposées:



### Résumé:

La recherche sur la chaîne de valeur (1) sert à identifier les causes sous-jacentes des goulets d'étranglement qui empêchent la chaîne de valeur de réaliser 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 possibilités de marché; et (4) permet d'identifier les points de levier pour les interventions.

La recherche sur la chaîne de valeur telle qu'elle est décrite dans ce chapitre se compose de deux modules principaux:

- 1. Développer un cadre de recherche:** avant de commencer une recherche sur une chaîne de valeur, vous devez connaître vos objectifs et le domaine clé que vous souhaitez analyser. C'est crucial pour la formulation des questions dans les entretiens et discussions de groupe. La recherche sur la chaîne de valeur tente d'identifier la racine d'un problème spécifique. « Pourquoi? » est donc la question la plus importante à poser au cours de la recherche.
- 2. La recherche sur la chaîne de valeur** elle-même se compose de plusieurs entretiens et discussions de groupe, ainsi que d'observations et de recherches secondaires. Il est recommandé d'allouer quatre à six semaines à la recherche selon la portée de l'initiative. La recherche sur la chaîne de valeur ne doit pas être considérée comme un exercice académique, mais comme une contribution au développement de la chaîne de valeur elle-même: en réunissant les acteurs du marché dans des ateliers et des entretiens, l'initiative de développement de la chaîne de valeur peut déjà à ce stade contribuer de manière significative à une coopération et une coordination accrues dans le secteur. Une approche participative pendant un laps de temps limité est donc indispensable pour créer une dynamique et générer le soutien des acteurs du marché.

## 4.1 Qu'est que la recherche sur la chaîne de valeur?

### Définir la recherche sur la chaîne de valeur

La recherche sur la chaîne de valeur a pour but de comprendre le fonctionnement de certains marchés - par exemple, services, informations, connaissances et compétences, innovation, etc. - dans un système de chaînes de valeur, le rôle des acteurs (ou groupes) spécifiques à un marché au sein de ce système et les relations entre eux. Ayant commencé par une évaluation plus large de la chaîne de valeur dans la phase de conception du projet (*chapitre 2*), nous examinerons maintenant de plus près certaines des contraintes particulières et leurs racines systémiques.

### Se concentrer sur les relations aide à comprendre ce qui meut les acteurs du marché

L'accent particulier mis par la recherche sur la chaîne de valeur et l'analyse des relations aide à identifier les goulots d'étranglement qui empêchent un secteur d'atteindre certains objectifs économiques et sociaux et ce qui incite les acteurs du marché à s'engager dans des transactions et à contribuer à des solutions allant dans le sens du travail décent.<sup>32</sup> Nous avons vu que les problèmes auxquels font face les petites entreprises dans les zones rurales sont souvent liés à d'autres niveaux de la chaîne de valeur, par exemple le manque de connaissances et d'informations offertes par les fournisseurs d'intrants et leurs détaillants locaux, ou encore la connaissance insuffisante des exigences du marché et l'absence de prestations de services intégrés par les acheteurs afin de communiquer ces exigences. Contrairement à d'autres outils de développement des entreprises axés sur la performance interne (par exemple, la gestion), la recherche sur la chaîne de valeur relève de la compréhension des réseaux externes dans lesquels les entreprises opèrent.

### Recherche initiale (chapitre 1): identifier les symptômes de la défaillance du marché

Lors de la recherche initiale, nous avons acquis une image générale du secteur cible. Grâce à ce passage en revue des possibilités et des contraintes générales au sein du secteur, nous avons identifié **les symptômes des déficits de travail décent**, par exemple le manque de connaissances et d'informations sur les techniques agricoles, les mauvaises conditions de travail des petits producteurs et de leurs employés, l'existence du travail des enfants dans l'industrie du vêtement, etc. La recherche initiale visait à obtenir une vision d'ensemble d'un secteur, à identifier les problèmes et à déterminer les principaux domaines d'action en phase avec les objectifs globaux de l'organisation.

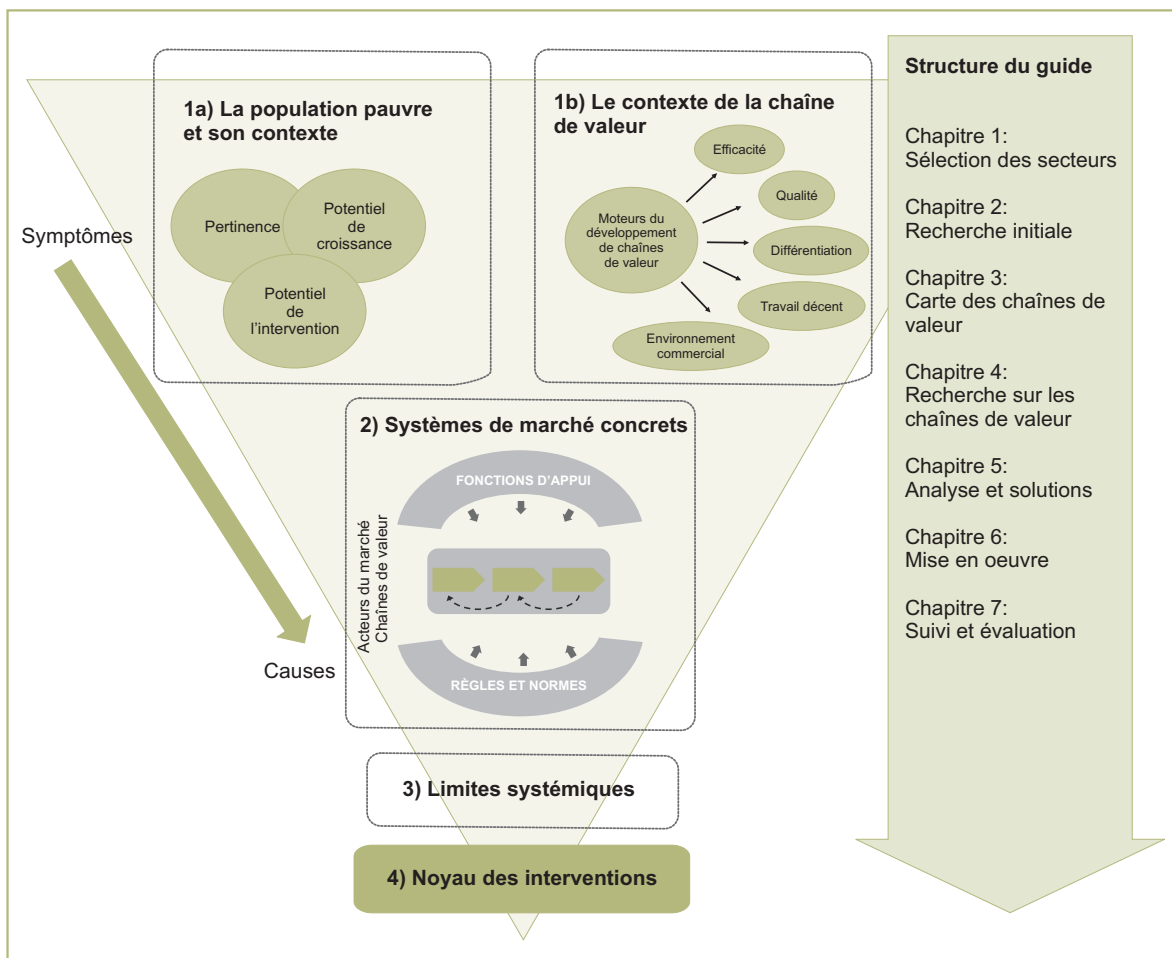
### La recherche sur la chaîne de valeur: passer des symptômes aux contraintes systémiques sous-jacentes

Toutefois, la formulation de stratégies d'intervention basées sur l'identification des symptômes seuls ne suffira pas et n'attaquera pas les problèmes à la racine. **Il faut aller plus loin et comprendre les causes systémiques sous-jacentes des déficits de travail décent (ou de**

<sup>32</sup> Dans certains cas, les relations de travail et les relations entre fournisseurs et clients peuvent être conflictuelles et les acteurs nationaux peuvent avoir besoin de se réunir pour établir un environnement propice aux affaires, notamment en ce qui concerne le marché du travail.

***l'échec du marché) au sein de la chaîne de valeur.*** Nous devons nous demander pourquoi les choses sont comme elles sont: pourquoi les agriculteurs n'acquièrent-ils pas les compétences et ne reçoivent-ils pas les informations dont ils ont besoin afin d'accroître leur productivité et d'améliorer la qualité de leurs produits? Pourquoi les petits producteurs ne sont-ils pas au courant des bonnes pratiques déjà appliquées par d'autres? Pourquoi les enfants sont-ils utilisés comme main-d'œuvre à bon marché pour la fabrication de vêtements à domicile? « Pourquoi » est en fait la question la plus importante que nous devons nous poser dans la recherche sur la chaîne de valeur.

*Encadré 4.1: Passer des symptômes aux contraintes systémiques dans la chaîne de valeur*



Source: The Springfield Centre, *The M4P operational guide*, Durham: DFID/SDC, 2008.

**Voir les contraintes dans le contexte d'un système de chaîne de valeur**

***Et tout en faisant cela, il faut garder à l'esprit que le groupe cible fait toujours partie d'un système de chaîne de valeur.*** Il fait partie des transactions en amont et en aval dans la chaîne de valeur et est intégré dans un environnement économique caractérisé par des exigences réglementaires et la présence d'institutions de soutien. Cependant, il faut savoir que les relations entre les acteurs du marché ne sont pas seulement caractérisées par des

transactions dans lesquelles un produit/service passe d'un acteur à l'autre en contrepartie d'un paiement; elles sont également caractérisées par un vaste échange d'informations, de connaissances, de compétences et de services intégrés divers (par exemple les prêts octroyés par les fournisseurs d'intrants aux petits producteurs, les sessions de formation menées par des entreprises de premier plan, les mécanismes de contrôle de la qualité, les accords de crédit-bail, la fourniture d'équipements et de manuels, le marketing, etc.)

### Les relations sont importantes!

**Le degré de coopération et de coordination tout au long de la chaîne de valeur détermine la compétitivité d'un secteur ou d'un canal de commercialisation.** La recherche sur la chaîne de valeur va donc examiner en particulier les relations entre le groupe cible et les autres acteurs du marché.

La recherche sur la chaîne de valeur – complémentaire à la recherche initiale – se fait de manière plus approfondie; elle analyse les raisons des contraintes spécifiques de la chaîne de valeur et cherche des manières de concrétiser les possibilités de marché.

Par conséquent, la recherche sur la chaîne de valeur

- sert à identifier les raisons sous-jacentes des déficits de travail décent qui empêchent la chaîne de valeur de réaliser certains objectifs économiques et sociaux (contraintes systémiques);
- aide à comprendre ce qui incite les acteurs du marché publics et privés à s'engager dans des transactions et à chercher des solutions de travail décent;
- souligne les voies menant à un changement durable dans le sens du travail décent en se concentrant sur les possibilités et les relations commerciales et aide à identifier les points de levier pour les stratégies d'intervention.

### Une approche participative a) génère l'appropriation locale, et b) renforce le réseautage entre les acteurs du marché

La **nature participative de la recherche sur la chaîne de valeur** telle qu'illustrée dans ce chapitre revêt une importance capitale: si le groupe cible, les autres acteurs du marché présents dans la chaîne de valeur et les organisations de soutien sont intégrés dans le processus de recherche, l'appropriation locale et l'appui contribueront à faire avancer l'initiative de développement de la chaîne de valeur. En outre, une approche participative permettra également de renforcer la coopération entre les acteurs du marché et d'améliorer la coordination des activités. **L'initiative peut donc déjà contribuer au développement de la chaîne de valeur dès la phase de recherche.** Dans diverses initiatives de développement des chaînes de valeur menées par l'OIT au Sri Lanka et à Madagascar, les gestionnaires de projets ont ainsi réalisé que certains acteurs du marché ne s'étaient jamais rencontrés auparavant et qu'en se réunissant dans des ateliers, ils pourraient discuter de problèmes communs et trouver des solutions. Une recherche sur la chaîne de valeur de nature participative renforce également le réseautage entre les acteurs du marché.



## La recherche participative: entretiens, discussions de groupe, observations et facilitateurs

La nature participative de la recherche sur la chaîne de valeur est atteinte à travers

- **les entretiens** avec les acteurs du marché influents, tels que les grandes entreprises, les autorités gouvernementales, les fournisseurs 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 (par exemple, petits producteurs, PME ou prestataires de services locaux);
- **les observations** des pratiques commerciales et des transactions (par exemple, conditions de travail, productivité de la main-d'œuvre, etc.);
- **le recours à des facilitateurs locaux** pour mener les entretiens et discussions de groupe et pour appuyer la recherche par d'autres moyens (ce qui exigerait une session de formation préalable sur l'approche de la chaîne de valeur).

### Limites de l'approche participative

Nonobstant tout cela, il est également très important d'être conscient des limites du processus participatif de recherche sur la chaîne de valeur et son analyse:<sup>33</sup>

**Risque de manque de profondeur analytique:** les approches participatives risquent souvent de s'appesantir sur les symptômes plutôt que de passer aux contraintes systémiques sous-jacentes. Le danger est que trop d'attention soit accordée aux « besoins » des pauvres et des défavorisés et que les solutions formulées n'abordent que ces besoins au lieu de viser à un changement systémique durable ayant un impact à grande échelle.

- **Confusion entre les fins et les moyens:** même si la participation et l'appropriation peuvent grandement contribuer au développement de la chaîne de valeur, elles ne doivent pas être confondues avec l'objectif de développement de la chaîne de valeur. Une participation trop enthousiaste du groupe cible peut même entraver la négociation de solutions avec les acteurs clés du marché.
- **Création de fausses attentes:** impliquer les groupes cibles entraîne toujours le risque de susciter de fausses attentes, qui débouchent en fin de compte sur la déception et le retrait du soutien si l'initiative n'affiche pas de résultats immédiats constituant des avantages directs pour le groupe cible. Cela peut être une évolution dangereuse pour les initiatives qui visent des changements systémiques durables, et cela peut inciter les agents d'exécution du projet à chercher des gains à court terme manquant de viabilité à long terme.

### Expériences de la participation au Sri Lanka

Les premières expériences du projet Enter-Growth de l'OIT au Sri Lanka montrent que les approches de développement des chaînes de valeur qui insistent trop sur la participation risquent de ne pas aborder les motivations des principaux acteurs du marché (tels que les gros acheteurs ou les fournisseurs) parce que l'analyse et les solutions reflètent généralement

<sup>33</sup> The Springfield Centre, *The MAP operational guide*, 2008, note pratique sur la participation.

la situation et les intérêts des groupes cibles - à savoir les pauvres - et ne tiennent pas suffisamment compte des réalités du système de marché élargi. Par conséquent, les grandes entreprises ont du mal à se joindre aux initiatives de développement, sauf quand leurs intérêts sont évoqués dans les solutions proposées. C'est particulièrement le cas des initiatives limitées à une économie locale (par exemple, un district).

### Évitez de tomber dans le piège de participation

Concilier la participation et l'appropriation est donc une affaire délicate: des efforts doivent être déployés pour s'assurer que tous les acteurs du marché concernés soient impliqués. Toutefois, afin d'éviter de tomber dans le piège de la participation, une analyse approfondie des parties prenantes identifiant les motivations et les rôles des acteurs du marché est cruciale.

#### Encadré 4.2: Quelques aspects logistiques de la recherche sur la chaîne de valeur

<p><b>Qui devrait être chargé de la recherche sur la chaîne de valeur?</b></p>	<p>Les <b>équipes de base et d'appui</b> (voir <i>chapitre 2</i>) devraient être chargées de la recherche. En outre, il est fortement recommandé que l'équipe de base intègre les animateurs locaux afin de créer un sentiment d'appartenance locale. Cela suppose que ces animateurs aient reçu une formation préalable à l'approche de développement des chaînes de valeur. L'équipe d'appui peut aider à organiser les discussions des groupes focaux ou les entrevues.</p>
<p><b>Combien de temps devrait durer la recherche sur la chaîne de valeur?</b></p>	<p>La recherche sur la chaîne de valeur ne devrait pas excéder 4 à 6 semaines, selon la portée initiale et géographique de l'initiative. Si la recherche est courte et concise, les acteurs du marché maintiendront leur soutien. Plus elle durera, plus les acteurs du marché auront des doutes sur l'utilité de l'initiative.</p>
<p><b>Quelle est la portée de la recherche sur la chaîne de valeur?</b></p>	<p>Les chaînes de valeur font souvent partie des marchés de taille et de portée différentes: marchés d'exportation, marchés nationaux, voire marchés locaux et régionaux encore plus réduits. Par conséquent, il est très souvent difficile de dire où commence et se termine une recherche sur une chaîne de valeur. La recherche et l'analyse des chaînes de valeur mondiales constituent souvent un travail académique éloigné des réalités des marchés locaux (même si elles fournissent des informations utiles sur les exigences du marché et les conditions de la demande). Pour la plupart des initiatives ascendantes de développement d'une chaîne de valeur, ce qui est faisable reste dans les limites des frontières nationales. Par conséquent, les entrevues et les discussions de groupe porteront sur les acteurs du marché au niveau des exportateurs. De leur côté, les initiatives descendantes (c.-à-d. celles qui sont menées par les multinationales pour améliorer leurs chaînes d'approvisionnement) ont l'avantage de pouvoir traverser les frontières. La recherche que vous ferez aura une portée différente selon la nature de votre organisation et ses objectifs. Malgré ces conseils vagues, vous devez toujours garder à l'esprit l'utilité de l'information pour votre groupe cible.</p>
<p><b>Combien de fois devrez-vous vous déplacer?</b></p>	<p>La recherche sur une chaîne de valeur requiert toujours un certain nombre de déplacements, notamment pour les entrevues et les discussions de groupe avec les acteurs du marché. La plupart de ces déplacements, si pas tous, se feront à l'intérieur des frontières nationales. Par conséquent, vous devrez prévoir le temps et les moyens (véhicule) nécessaires à cette fin.</p>

<p><b>Quels sont les moyens nécessaires pour mener la recherche à bien?</b></p>	<p>Les moyens habituellement nécessaires pour mener à bien une recherche sur une chaîne de valeur sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le matériel pour les discussions de groupe (grands tableaux, fiches, punaises, marqueurs, papier);</li> <li>• un véhicule (et le carburant) pour vous rendre aux entrevues et discussions de groupe;</li> <li>• probablement, des facilitateurs locaux provenant d'organisations partenaires, pour mener les entrevues et discussions;</li> <li>• les technologies de la communication et de l'information: téléphone, fax, ordinateur, connexion Internet.</li> </ul>
<p><b>Que devez-vous préparer avant de commencer la recherche?</b></p>	<p>Avant de commencer une recherche sur une chaîne de valeur, il est recommandé:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'établir un cadre pour la recherche (objectifs et questions centrales);</li> <li>• de préparer les questionnaires ou lignes directrices pour les entrevues avec les acteurs du marché des différents niveaux de la chaîne de valeur (en fonction du type d'entrevue);</li> <li>• de préparer les lignes directrices pour les discussions de groupe;</li> <li>• de planifier les rendez-vous pour les entrevues et les discussions (même s'il n'est pas obligatoire de tous les fixer avant de commencer la recherche);</li> <li>• d'établir un plan de travail pour les 4-6 semaines suivantes, avec horaire et nom des personnes rencontrées et des participants aux discussions de groupe, ainsi que des responsables/facilitateurs;</li> <li>• d'organiser une réunion de l'équipe, au cours de laquelle les membres des équipes de base et d'appui seront informés de la méthodologie d'enquête et les techniques d'entrevue seront essayées;</li> <li>• d'établir une stratégie de documentation afin d'assurer qu'aucune information ne sera perdue pendant la recherche.</li> </ul>

## 4.2 Développer un cadre pour la recherche sur la chaîne de valeur

### Les questions essentielles pour commencer

Les questions essentielles 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 (objectifs de travail décent)?
- 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 discutées lors d'une réunion d'équipe avant de commencer les entretiens et les discussions de groupe. La section suivante vous guidera à travers le processus.

*Encadré 4.3: Exemple de projets de l'OIT à Madagascar et au Sri Lanka*

Après avoir organisé un atelier de démarrage (voir *chapitre 2*) avec les acteurs clés du marché, lors duquel les principales possibilités et contraintes ont été identifiées pour le secteur choisi, les équipes de base et d'appui se réunissent pour discuter de la suite des événements.

Les expériences des précédentes initiatives de développement de chaînes de valeur ont montré que plutôt que d'essayer de couvrir un large éventail de questions au sein de la chaîne de valeur, il est plus important de se concentrer sur quelques grandes contraintes et d'identifier leurs causes sous-jacentes, les motivations des acteurs du marché et les points de levier pour des interventions durables.

L'atelier de démarrage a donné à l'équipe une idée des questions les plus pressantes. Trois de ces questions ont été retenues, en supposant que si elles pouvaient être résolues, c'est le secteur dans son ensemble qui ferait d'énormes progrès vers une compétitivité accrue et la création d'emplois et de revenus.

Après avoir défini les principaux éléments de la recherche sur la chaîne de valeur, l'équipe a identifié les acteurs du marché sur la base de la carte de la chaîne de valeur (voir *chapitre 3*). Ces acteurs du marché jouaient un rôle significatif dans la recherche des réponses aux causes sous-jacentes des trois contraintes principales. Certains étaient de grands chefs d'entreprises, d'autres de petits producteurs ruraux.

L'équipe a ensuite discuté des questions qu'il était important de poser aux acteurs du marché identifiés et de la façon de le faire. Il a été convenu que des entretiens individuels seraient menés avec les chefs d'entreprises et que des discussions de groupe se tiendraient avec les petits producteurs car ils étaient plus faciles à réunir. Un formulaire d'entrevue/de discussion semi-structuré a été établi pour les deux cas.

Après cela, l'équipe a mis en place un plan de travail pour les trois semaines suivantes, dans lequel chaque membre était chargé de plusieurs entretiens ou discussions de groupe. Ces entretiens et discussions devaient toujours être menés par deux membres de l'équipe, jamais par une seule personne. Après chaque entretien ou discussion, les membres de l'équipe responsable rédigeaient un rapport de synthèse.

Sur la base de cette réunion, le chef d'équipe a élaboré des lignes directrices et des formats pour les entretiens et discussions. Les trois semaines suivantes, l'équipe a rencontré les acteurs du marché identifiés et s'est réunie régulièrement pour discuter des résultats préliminaires.

## Étape 1:

### Décider des déficits de travail décent (ou marchés) spécifiques et des acteurs

La première étape consiste à identifier les sujets ou éléments clés de la recherche sur la chaîne de valeur, c'est-à-dire sélectionner certains des déficits de travail décent que vous avez identifiés dans votre recherche initiale. **Le but de cette étape est d'être capable de « zoomer » sur un marché spécifique dans le système de chaîne de valeur, de comprendre comment il fonctionne et d'identifier les causes systémiques sous-jacentes des défaillances du marché, le rôle des acteurs du marché et leurs motivations.** Des initiatives précédentes de l'OIT dans différents pays ont montré qu'il est beaucoup plus efficace de sélectionner des thèmes clés pour la recherche sur la chaîne de valeur que d'essayer de couvrir autant de sujets que possible.

### Quelles étaient les principales contraintes (symptômes)?

Revenons aux résultats de la recherche initiale (voir *chapitre 2*): **Quelles contraintes les acteurs clés du marché rencontraient-ils le plus souvent? Des contraintes qui empêchent la chaîne de valeur d'atteindre ses objectifs économiques et sociaux (cinq moteurs du développement de la chaîne de valeur, voir l'introduction).** Voici quelques exemples: mauvaises conditions de travail induisant une faible productivité de la main-d'œuvre (marché du travail); manque d'informations et de connaissances entraînant une qualité déficiente et une faible productivité (services et informations); revenus limités des petits producteurs qui entraînent une perte de possibilités de création d'emplois (marché de base entre acheteurs et fournisseurs); accès insuffisant aux ressources financières résultant en un manque d'investissement dans les nouvelles technologies productives; discrimination à l'encontre des femmes entraînant de faibles niveaux de revenu familial; manque de main-d'œuvre qualifiée et recrutement des jeunes causant des pénuries sur les marchés des produits (marché du travail), etc.

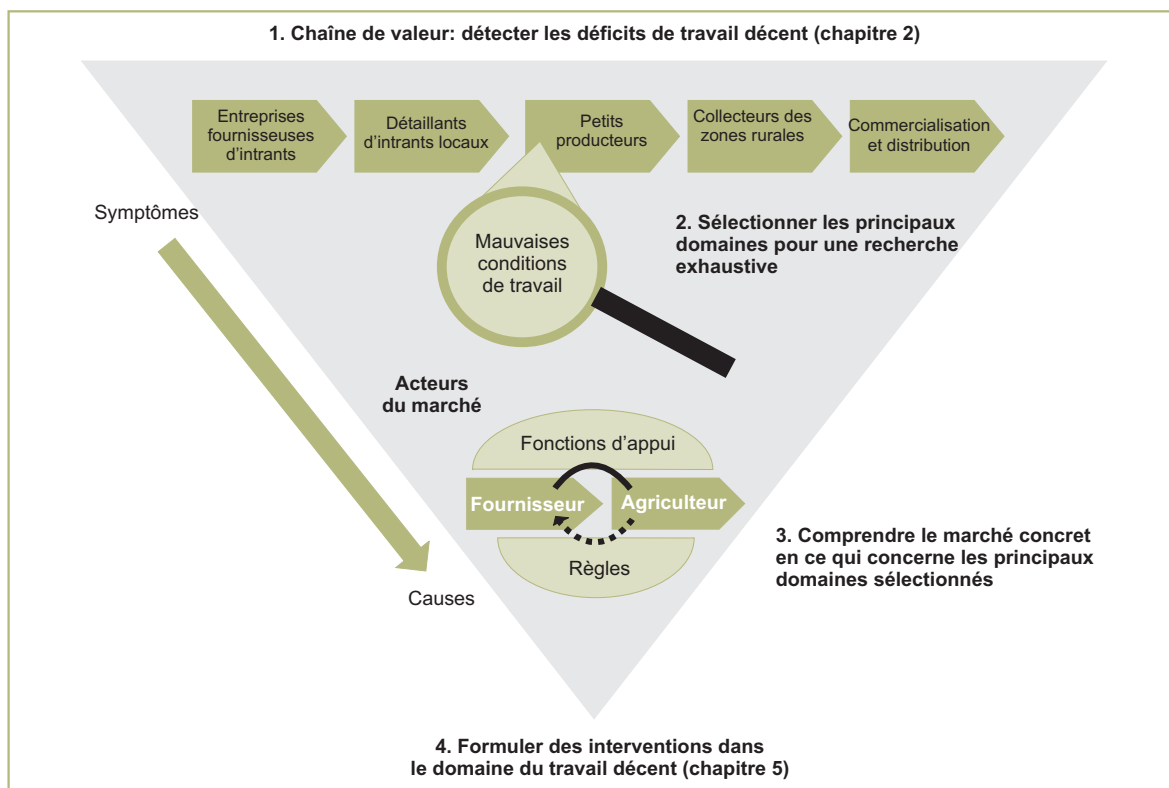
### L'analyse de la chaîne de valeur est comme un cadre avec des verres différents

Il est important de garder à l'esprit que la recherche sur la chaîne de valeur et son analyse ne sont pas des outils spécifiques, mais plutôt un cadre sur lequel on peut placer des verres filtrants différents. On peut regarder une chaîne de valeur dans une perspective de genre par exemple, c'est-à-dire essayer d'identifier la position des femmes dans la chaîne de valeur et de comprendre les causes sous-jacentes de la discrimination systémique. Le choix des éléments clés détermine donc la façon dont vous envisagez la chaîne de valeur.

### N'essayez pas de trouver une réponse à chaque problème!

Trop souvent, vous vous rendrez compte que les secteurs montrent de nombreux signes de déficits de travail décent. Cependant, gardez à l'esprit que **vos ressources sont limitées et par conséquent que vous ne pouvez pas résoudre tous les problèmes!** Sélectionnez les domaines clés où vous pensez que des interventions peuvent faire une grande différence dans la réalisation des objectifs de travail décent à grande échelle. C'est seulement en vous concentrant sur quelques domaines clés que vous vous éloignerez de l'analyse des symptômes pour passer à celle des causes systémiques sous-jacentes.

Encadré 4.4: « Zoom » sur des marchés spécifiques au sein de la chaîne de valeur



Tiré de: The Springfield Centre, *The M4P operational guide*, 2008. Voir à l'adresse [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)

La liste de contrôle suivante vous aidera à préparer un cadre pour la recherche sur la chaîne de valeur:

Encadré 4.5: Liste de contrôle pour la préparation d'un cadre pour la recherche sur la chaîne de valeur

Quel(s) est(sont) le(s) domaine(s) spécifique(s)?	Quelle information recherchez-vous?	Qui sont les principaux acteurs du marché?	Quelle méthode utiliserez-vous?	Qui est le responsable au sein de l'équipe?
Exemple: Mauvaises conditions de travail qui induisent une faible productivité et une qualité médiocre	Productivité de la main-d'oeuvre, coûts de production, niveau de syndicalisation des travailleurs, bonnes pratiques (à faible coût) sur le lieu de travail	Employeurs (petites entreprises, gérants), travailleurs, syndicats, organisations sectorielles	Gérants: entrevues semi-structurées Petits producteurs: discussions de groupe et observation	Nom des membres de l'équipe chargés des tâches concrètes (voir plan de travail détaillé)
À vous...				

## 4.3 Se concentrer sur des déficits de travail décent et des marchés spécifiques dans des systèmes de chaîne de valeur

### Étape 2:

#### Décider du contenu de la recherche sur la chaîne de valeur

Une fois que vous avez décidé quel verre mettre sur votre cadre pour la recherche sur la chaîne de valeur, vous devez penser aux informations pertinentes pour l'identification des causes sous-jacentes et des motivations des acteurs du marché. Les questions clés pour la recherche sur la chaîne de valeur sont donc:<sup>34</sup>

- Quelles sont les causes sous-jacentes de la sous-performance d'un système de marché?
- Quels sont les principaux obstacles et les possibilités de les surmonter?

Pour répondre à ces questions, l'initiative doit aller au-delà du cœur du marché (à savoir les transactions au sein de la chaîne de valeur) et explorer les autres fonctions qui soutiennent et régissent le marché, c'est-à-dire les règles et les fonctions d'appui. Les déficits de travail décent sont souvent causés par des problèmes sous-jacents aux fonctions de soutien et aux règles, notamment les normes économiques, sociales et politiques et les institutions. Les initiatives de développement de chaînes de valeur doivent donc aller au-delà du symptôme du problème et tenter de comprendre les causes, passer de « quoi » à « pourquoi ».

#### L'importance des motivations des acteurs du marché<sup>35</sup>

À ce niveau, les initiatives devraient éviter de se contenter de décrire les fonctions spécifiques du marché et les acteurs qui exercent actuellement ces fonctions. Il est essentiel d'aller plus loin que cela et d'obtenir un aperçu de la capacité des acteurs et de leur motivation à exercer des fonctions spécifiques du marché. Cela revient à examiner:

- la motivation des acteurs
- les capacités des acteurs
- les relations entre les acteurs

[...] La motivation et les capacités sont essentielles. Les initiatives doivent explorer les raisons pour lesquelles les acteurs agissent de telle façon et leur motivation et leur capacité à changer. Les évaluations doivent aider les initiatives à comprendre « l'économie politique » du changement, qui est fondée sur les motivations des acteurs du marché privés et publics, qu'ils soient formels ou informels, grands ou petits, nationaux ou internationaux.

<sup>34</sup> The Springfield Centre, *The M4P operational guide, Section 3B: Understanding market systems*, Durham, 2008.

<sup>35</sup> Ibid.

Encadré 4.6: Exemple d'application

L'accessibilité des détaillants fait d'eux la source d'informations la plus commune pour les agriculteurs. Les agriculteurs demandent des conseils aux détaillants, mais doutent souvent de la valeur des informations reçues. Ils pensent que les détaillants ont tendance à « pousser » les produits plutôt qu'à résoudre les problèmes. Généralement, les détaillants ne sont pas conscients de l'importance du « service » d'information qu'ils fournissent. De leur côté, ils dépendent des grands fournisseurs d'intrants pour les informations, mais ces informations sont axées sur les produits plutôt que sur les pratiques de culture des légumes. Il est dans l'intérêt des fournisseurs d'intrants et des détaillants que les agriculteurs voient leurs affaires prospérer; ils doivent donc fournir des informations approfondies et meilleures. Le problème d'information est dans une grande mesure un problème de modèle commercial. L'accent de l'intervention logique est placé sur l'action auprès des entreprises d'approvisionnement en intrants - qui ont la capacité et la volonté de changer - afin d'améliorer la qualité des informations et des conseils offerts aux agriculteurs par le biais des détaillants. Cela peut améliorer la réputation des fournisseurs d'intrants et de leurs détaillants, fidéliser la clientèle et augmenter les ventes.

Source: *The Springfield Centre, The M4P operational guide, 2008 (www.springfieldcentre.com)*. Voir aussi *Gibson, Alan, Bringing knowledge and information to vegetable farmers, projet KATALYST, Bangladesh, 2007 (www.katalystbd.com)*.

### Les orientations de la recherche fournissent la base pour le suivi et l'évaluation

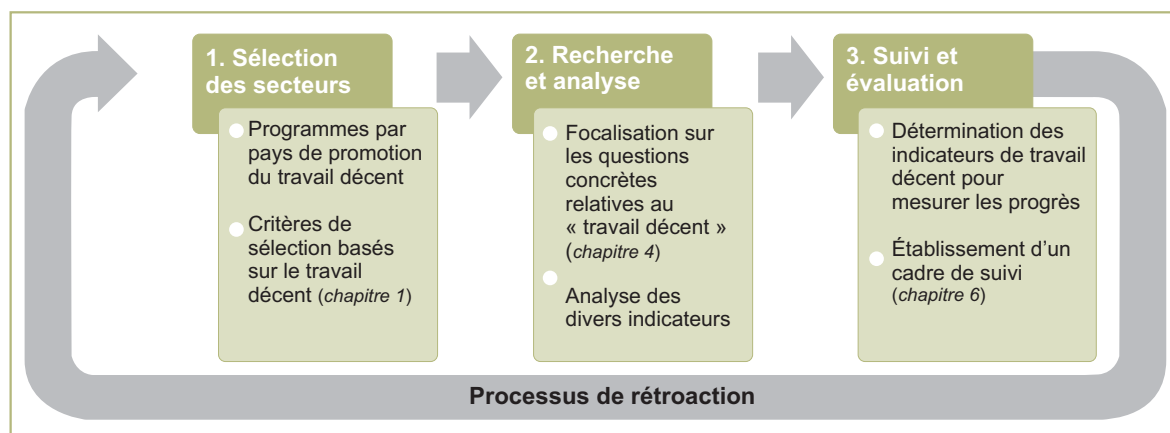
La décision relative aux déficits de travail décent sur laquelle la recherche se concentre détermine le choix de certains indicateurs de suivi et d'évaluation lors de la mise en œuvre des interventions (voir *chapitre 7*). La recherche sur la chaîne de valeur peut en fait contribuer également en recueillant des données de référence pour lesquelles les progrès pourront ensuite être mesurés.

Si vous vous focalisez sur les conditions de travail par exemple, et si vous avez l'intention de collecter des informations sur la productivité de la main-d'œuvre, les coûts de production et le niveau d'organisation des travailleurs, ces indicateurs pourraient également être retenus comme base de mesure des progrès pour le suivi et l'évaluation.

Les sections suivantes du guide réfléchissent sur certains domaines d'orientation relatifs au travail décent au sein des chaînes de valeur, c'est-à-dire qu'ils regardent les chaînes de valeur à travers une lentille « OIT ». Elles peuvent vous donner une idée de la façon de concevoir le contenu de votre recherche.



Encadré 4.7: Évolution des indicateurs de travail décent pour le suivi et l'évaluation



#### 4.3.1 Dialogue social dans les systèmes de chaînes de valeur: comment les acteurs du marché coopèrent-ils?

##### Définition du dialogue social

L'OIT définit le dialogue social comme « 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 relatives à la politique économique et sociale ». Le dialogue social peut être considéré comme constitué de trois phases d'intensité:

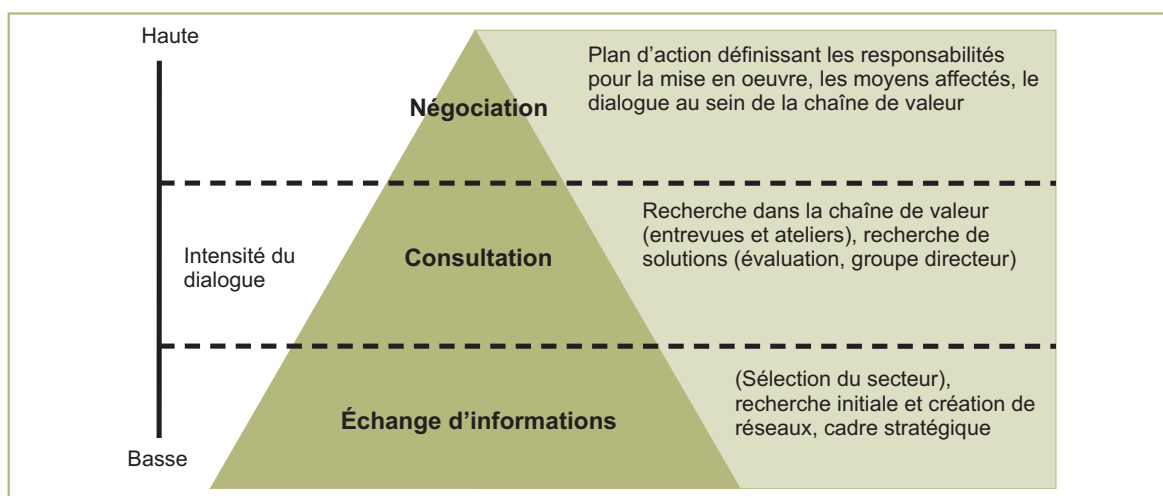
##### Trois phases d'intensité

1. **Échange d'informations:** pas de véritable discussion ou d'action sur les questions concernées
2. **Consultation:** engagement dans un dialogue approfondi
3. **Négociation:** se déroule à plusieurs niveaux; les parties doivent s'engager dans un dialogue pour surmonter les différences et parvenir à un accord; peut fournir une base solide pour des réunions tripartites formelles et pour le dialogue social au niveau national.

##### Utiliser le dialogue social comme un outil pour des activités de développement des chaînes de valeur

Le développement des chaînes de valeur, c'est avant tout une meilleure communication et une coopération accrue entre les différents intervenants, non seulement entre les entreprises, grandes et petites, rencontrées tout le long de la chaîne, mais aussi entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs. L'approche participative présentée dans ce guide poursuit précisément cet objectif. Au fil de l'initiative, le dialogue entre les différents intervenants est renforcé d'abord à travers des ateliers conjoints et des entretiens, puis en formant un groupe de pilotage de la chaîne de valeur, et enfin par la négociation des responsabilités pour la mise en œuvre des solutions proposées.

Encadré 4.8: Intensification du dialogue social



Source: Ishikawa (2000), disponible à l'adresse [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Le développement de la chaîne de valeur ne peut être couronné de succès que si tous les acteurs impliqués soutiennent l'initiative; une chaîne de valeur ne peut devenir plus compétitive et ajouter de la valeur que si les travailleurs sont inclus, avec le gouvernement et les employeurs, dans le processus décisionnel; les petites entreprises des chaînes d'approvisionnement/de vente au détail ne peuvent être intégrées plus efficacement que si elles gagnent en poids et si la communication avec les grandes entreprises et le gouvernement est renforcée. En résumé: **le développement d'une chaîne de valeur passe par le dialogue social.**

Évaluer le degré de dialogue social dans la recherche sur la chaîne de valeur

Le dialogue entre les entreprises d'une chaîne de valeur dans laquelle d'autres acteurs du marché opèrent également a généralement lieu dans des cadres formels ou informels: organisations à base d'adhésion (entreprises), forums de partenariat public-privé, comités de pilotage, groupes de pression, conférences, expositions et autres événements, tables rondes, etc. **La première étape de la recherche sur une chaîne de valeur consiste donc 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? En utilisant le modèle du système de marché énoncé dans l'introduction de ce guide, cela signifie identifier qui est responsable de l'exécution de la **fonction** de « dialogue entre les acteurs du marché ».

Comprendre pourquoi les mécanismes de dialogue existants ne fonctionnent pas correctement

**L'étape suivante consiste à comprendre comment marchent ces fonctions du marché et pourquoi, et si toutes les parties concernées sont incluses dans le dialogue:** les institutions et mécanismes de dialogue existants reflètent-ils suffisamment les intérêts de toutes les parties? Les travailleurs et les petits producteurs sont-ils impliqués dans le dialogue? Qu'en est-il des femmes? Quelle est l'intensité du dialogue? Le dialogue aborde-t-il les goulets

d'étranglement dans l'industrie et essaie-t-il de trouver des solutions communes, ou sert-il simplement de forum d'échange d'informations sans qu'il n'en résulte une action? Qu'est ce qui empêche les acteurs du marché impliqués dans le dialogue de prendre des mesures? Est-ce que le dialogue se penche sur les motivations des acteurs clés du marché?

Une initiative de développement d'une chaîne de valeur ne doit jamais tenter de remplacer tous les mécanismes de dialogue existants, même s'ils sont faibles et inefficaces. Elle doit au contraire se concentrer sur l'identification des causes de cette faiblesse et y répondre à travers des actions appropriées tenant compte des motivations des acteurs du marché.

### *Lecture recommandée sur le dialogue social*

**Ishikawa, Junko**, *Key features of national social dialogue: a social dialogue resource book*, Genève: Bureau international du Travail, Département DIALOGUE, 2003.

#### **4.3.2 Les conditions de travail dans les systèmes de chaînes de valeur: plus que la RSE**

**Les mauvaises conditions de travail sont à la fois un symptôme et une cause du manque de compétitivité**

Les individus pauvres et défavorisés se retrouvent à différents niveaux des systèmes de chaînes de valeur: producteurs, prestataires de services, travailleurs et consommateurs. Parmi les symptômes de la pauvreté figurent les mauvaises conditions de travail et de vie qui affectent non seulement la santé des individus, mais aussi leur statut social et économique, leur reconnaissance, leur engagement et - plus important encore - leur productivité et leur loyauté envers leur employeur, les acheteurs ou les fournisseurs.

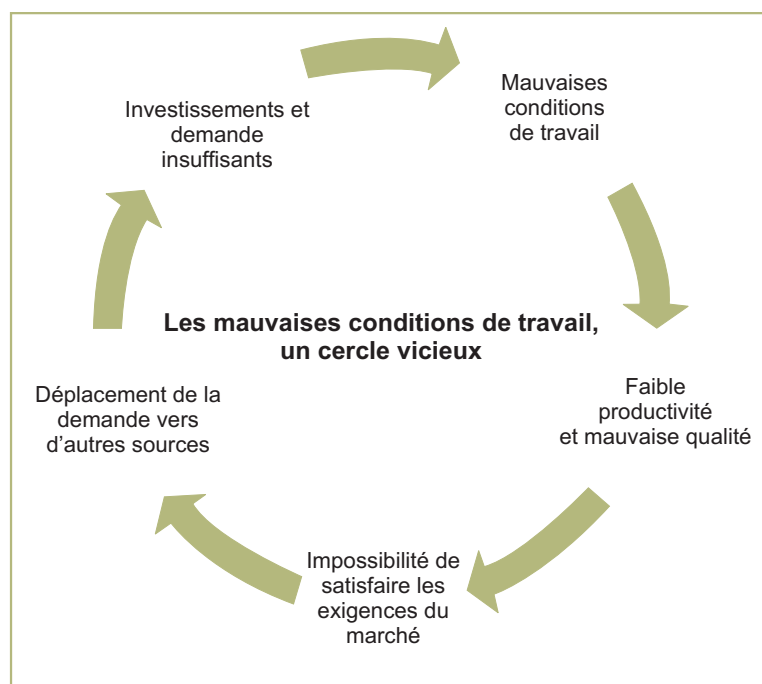
**Toutefois, les mauvaises conditions de travail sont non seulement un symptôme de la pauvreté, mais aussi souvent une cause de l'inefficacité du système et de la mauvaise qualité des produits** (voir les cinq moteurs du développement de la chaîne de valeur dans l'introduction et au chapitre 5), et elles entraînent une incapacité à être concurrentiel sur les marchés. Les mauvaises conditions de travail ne sont donc pas seulement un aspect social; elles sont devenues un facteur économique important qui détermine les possibilités de revenu et d'emploi des populations pauvres et défavorisées.

**Les mauvaises conditions de travail perpétuent un cercle vicieux**

La figure ci-dessous tente de saisir ce point: les mauvaises conditions de travail (par exemple, un éclairage insuffisant et un environnement de travail malsain ou dangereux) affectent la productivité de la main-d'œuvre et la qualité des produits (notamment à cause du temps perdu en raison de blessures et de maladies). Comme la productivité et la qualité sont basses, les petits producteurs - ou les entreprises employant des travailleurs dans un environnement insalubre - sont incapables de répondre aux exigences des marchés de valeur plus élevée. Les acheteurs sont frustrés parce que les fournisseurs sont incapables de répondre à la demande, et ils se tournent vers d'autres sources. En d'autres termes, les petits producteurs perdent des

possibilités de revenu, ce qui entraîne des investissements insuffisants dans les technologies productives et dans de meilleures conditions de travail.

Encadré 4.9: Les mauvaises conditions de travail, un cercle vicieux



### Les mauvaises conditions de travail nuisent à la capacité concurrentielle des grandes entreprises

De bonnes conditions de travail ne concernent pas seulement la division RSE des grandes entreprises ou des multinationales; elles renforcent également la capacité concurrentielle des entreprises. Un seul maillon faible dans la chaîne peut affecter la performance globale d'une entreprise. La nécessité de promouvoir de bonnes conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement et de commercialisation est mise en évidence par les deux points suivants:

#### Augmentation de la pression des consommateurs/du marché

- **Conscience et demandes changeantes des consommateurs:** les associations de consommateurs, les médias et les décideurs politiques pressent de plus en plus les entreprises (multinationales) de renforcer les normes sociales et environnementales en vigueur dans leurs chaînes d'approvisionnement/de commercialisation. Ce fait est souligné par l'émergence et la popularité croissante des standards et des certifications du commerce équitable. Si les entreprises ne sont pas en mesure de répondre à cette demande, elles vont perdre des parts de marché au profit de concurrents qui ont déjà mis en place de bonnes conditions de travail et des mécanismes de contrôle.

### Les mauvaises conditions de travail affectent la production et la performance

- **Les carences en matière de productivité et/ou de qualité** des fournisseurs/acheteurs impliquent aussi que les entreprises doivent faire face à de fortes pressions concurrentielles en termes de coûts et de structures de qualité. Comme indiqué dans le cercle ci-dessus, une offre faible signifie que la société acheteuse aura du mal à répondre à la demande de ses clients. Au lieu de réduire les investissements dans des installations de production plus respectueuses des travailleurs, l'amélioration des conditions de travail peut renforcer la compétitivité des entreprises sur le marché.

### Exemple

L'exemple suivant est tiré d'un projet mené par l'OIT au Sri Lanka, qui montre aussi comment les initiatives de développement des chaînes de valeur peuvent aborder ce sujet par la recherche initiale, puis par une recherche plus détaillée sur un sujet particulier au sein de la chaîne de valeur.

*Encadré 4.10: Exemple – En quoi les mauvaises conditions de travail affectent-elles l'efficacité du système, la qualité du produit et la différenciation?*

Le projet *Entreprise for Pro-Poor Growth* de l'OIT a mené une initiative de développement de la chaîne de valeur de la fibre de coco dans la province du Nord-ouest du Sri Lanka. Le secteur de la noix de coco dans son ensemble est une source importante de revenus et d'emplois au Sri Lanka et une large gamme de produits sont destinés au marché intérieur ainsi qu'à l'exportation. La fibre de coco est extraite de la noix et peut être utilisée à des fins diverses allant des simples cordes et fils aux géotextiles utilisés pour contrôler l'érosion des sols et la construction de routes, en passant par les balais, les brosses et les fibres torsadées pour sièges de voiture, etc.

L'initiative menée par l'OIT en collaboration avec son partenaire local, le Conseil du développement industriel du Sri Lanka, a commencé par une recherche participative qui a permis d'identifier les possibilités et les contraintes générales rencontrées le long de la chaîne de valeur et dans l'environnement commercial. Des animateurs qualifiés ont organisé un certain nombre de discussions de groupe et d'entretiens avec les acteurs du marché: propriétaires et gestionnaires de plantations de cocotiers, vendeurs et collecteurs, moulins à fibre, fabricants et exportateurs de produits en fibre de coco.

Parmi ces derniers se trouvent quelques-unes des plus grandes sociétés du Sri Lanka. Les responsables de l'approvisionnement et du marketing de ces entreprises se plaignaient en particulier du manque de fiabilité de l'approvisionnement en fibre de coco par les meuniers et de la qualité déficiente. Comme l'offre de fibre de coco est réduite, les entreprises ont de plus en plus remis en question leurs investissements dans l'industrie et certaines sont parties à la recherche d'autres sources d'approvisionnement. La plus grande compagnie envisage même de délocaliser ses activités dans l'industrie de la fibre de coco en Inde, privant ainsi des milliers de personnes de possibilités d'emploi et de revenu. Les entreprises ressentent aussi la pression concurrentielle croissante d'autres pays: bien que le Sri Lanka compte encore pour 24,7 pour cent des exportations totales de la Communauté de la noix de coco pour l'Asie et le Pacifique (APCC), cette proportion diminue rapidement car d'autres pays comme la Malaisie, l'Indonésie et la Thaïlande débarquent sur le marché avec une productivité beaucoup plus élevée.

Ayant également parlé aux meuniers et vu leurs moulins, l'initiative de l'OIT a voulu trouver la cause principale du problème et comprendre les raisons profondes de la faible productivité et de la qualité médiocre des moulins. Pour leur part, les meuniers s'étaient plaints de l'incapacité de recruter de la main-d'œuvre qualifiée, en particulier des jeunes. L'équipe a donc suspecté que

les mauvaises conditions de travail constituaient un obstacle majeur à une productivité accrue et étaient la cause de la mauvaise qualité et du manque de main-d'œuvre qualifiée.

L'OIT a ensuite engagé une société de consultance réputée ayant une expertise dans la productivité de la main-d'œuvre et l'environnement de travail. Celle-ci a réuni une équipe comprenant un médecin, un spécialiste des compétences et un ingénieur. Leur tâche était d'identifier les bonnes pratiques de travail dans les moulins, à savoir les pratiques déjà en place et susceptibles d'être reproduites par d'autres meuniers à peu de frais. Des petites choses qui font une grande différence.

L'équipe a ensuite passé quatre semaines à visiter des moulins dans tout le pays, observant, rencontrant les travailleurs et les exploitants et menant des discussions de groupe. Elle a également eu des entrevues avec les exportateurs afin de s'assurer que les recommandations et les directives reflètent les exigences du marché. Des discussions ont également eu lieu avec le groupe de pilotage que l'initiative de développement de la chaîne de valeur avait temporairement mis en place pour la conseiller sur la mise en œuvre des actions.

La recherche approfondie de la société de consultance a permis d'identifier de nombreuses faiblesses dans l'environnement de travail, qui affectaient la production des moulins en termes de quantité et de qualité: graves risques sanitaires pour les travailleurs occupés sur les meules rotatives et les bassins de rouissage (les amputations et les infections fongiques étaient fréquentes), bas salaires et manque de sécurité de l'emploi (les travailleurs n'avaient pas d'assurance-maladie et n'avaient pas droit à une pension), travail des enfants, abus d'alcool au travail, arrêts imprévus des usines conduisant à un gaspillage des ressources dû à des interventions inefficaces, etc. La liste est longue.

Toutefois, l'équipe a non seulement identifié les contraintes, mais elle a aussi formulé de nombreuses petites mesures simples et peu coûteuses susceptibles d'améliorer les conditions de travail, et donc aussi d'augmenter la productivité. La société de consultance a établi un ensemble de bonnes pratiques en milieu de travail et a mené une session de formation des formateurs à laquelle des fournisseurs de SAE, des gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement de sociétés d'exportation ainsi que des représentants d'associations de meuniers ont été invités. En utilisant son autorité en tant qu'agence de l'ONU compétentes pour les questions de travail et en collaborant avec la Fédération des employeurs du Sri Lanka, l'OIT est également parvenue à ce que les grandes compagnies approuvent les bonnes pratiques en milieu de travail, et elle espère que les directives seront reproduites dans toute l'industrie, au profit non seulement des travailleurs mais aussi des entreprises d'exportation et des meuniers eux-mêmes.

Pour plus d'informations, voir: [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com) . Sous la rubrique « project library », vous trouverez un rapport sur « Developing the coir industry in North-Western Province ».

### Comprendre les motivations et utiliser le poids de l'OIT

De meilleures conditions de travail ne sont pas seulement un objectif social ; elles ont aussi des implications économiques indiscutables. Toute recherche sur une chaîne de valeur doit donc comprendre les motivations des acteurs du marché si elle entend améliorer les conditions de travail des hommes et des femmes opérant dans cette chaîne de valeur. Les grandes entreprises peuvent être un levier important pour le changement à grande échelle. Il est toutefois important de comprendre leurs motivations. Un appel à la bonne conscience sociale seul ne suffira pas. **De bonnes conditions de travail mises en œuvre en coopération avec l'OIT peuvent être un excellent outil de marketing, par exemple.** Ceci est également illustré par l'exemple « Ethical Tea Partnership » au chapitre 5.4.

Comment peut-on identifier les mauvaises conditions de travail dans les chaînes de valeur? Ce sont celles qui ne correspondent pas aux conditions de travail que l'OIT attend de ce qu'elle définit comme une « entreprise durable » (voir *encadré 4.11* ci-dessous).

*Encadré 4.11: Conditions de travail dans l'entreprise durable*<sup>36</sup>

« Les entreprises durables offrent des conditions de travail qui assurent un milieu de travail sûr et motivant et une organisation du travail souple et mutuellement bénéfique. Elles adoptent des pratiques sur le lieu de travail qui sont exemptes de discrimination, de harcèlement et d'intimidation. Elles favorisent l'égalité entre hommes et femmes et l'égalité de chances et de traitement des groupes vulnérables. Elles appliquent des pratiques qui assurent un équilibre durable entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale et reconnaissent le rôle des femmes dans le développement durable. Les lieux de travail de qualité sont sûrs et salubres, et les travailleurs peuvent y contribuer aux changements et aux améliorations. Les entreprises durables respectent aussi les normes du travail pertinentes, y compris celle qui porte sur l'âge minimum d'admission à l'emploi; elles rejettent les pires formes de travail des enfants, rejettent le travail forcé, et, le cas échéant, luttent contre la tuberculose, le paludisme et le VIH/SIDA et d'autres maladies chroniques et potentiellement mortelles. »

**Des indicateurs de symptômes aux causes systémiques sous-jacentes**

Identifier les mauvaises conditions de travail dans les chaînes de valeur permet seulement d'identifier les symptômes, mais pas les causes sous-jacentes. Nous devons toutefois identifier les causes systémiques sous-jacentes des mauvaises conditions de travail si nous voulons élaborer des stratégies d'intervention menant à un changement systémique et durable à long terme. L'identification des indicateurs de mauvaises conditions de travail doit donc toujours être accompagnée de la question « **Pourquoi?** » Pourquoi les petits producteurs ignorent-ils les bonnes pratiques de travail qui augmenteraient leur rentabilité? Pourquoi les multinationales ne s'assurent-elles pas que leurs fournisseurs adoptent des politiques et pratiques en conformité avec l'esprit des normes internationales du travail?

Les questions suivantes pourraient être posées lors de l'étude de notre modèle de marché:

- Si les mauvaises conditions de travail sont, par exemple, le résultat du manque d'informations sur des mesures simples et peu coûteuses pour améliorer la productivité de l'entreprise grâce à un meilleur environnement de travail, quel(s) acteur(s) du marché serai(en)t responsable(s) de cette fonction d'information?
- Pourquoi cette fonction n'est-elle actuellement pas à la hauteur des attentes?
- Quel(s) acteur(s) du marché serai(en)t réellement motivé(s) pour renforcer cette fonction?
- Qu'est-ce qui les empêche actuellement de prendre des mesures?
- Etc.

La chose importante est de comprendre ce qui se cache derrière les indicateurs, les défaillances systémiques et la motivation des acteurs du marché de les surmonter. Cela pourrait souvent signifier explorer des voies non conventionnelles: dans notre cas, la fibre de

<sup>36</sup> Conclusions concernant la promotion des entreprises durables, Conférence internationale du Travail, juin 2007, Genève: BIT, p. 6.



coco, on pourrait imaginer par exemple que les compagnies d'assurance ont une incitation claire à intégrer les bonnes pratiques dans les polices des meuniers, afin de réduire les coûts induits par les risques pour la santé et la sécurité. La pensée créative est importante.

### Lectures recommandées sur les conditions de travail

- **Ivanka Mamic**, *Implementing Codes of Conduct: How Businesses Manage Social Performance in Global Supply Chains*, Bureau international du Travail et Greenleaf Publishing UK, 2004.
- **OIT**, *Conclusions concernant la promotion d'entreprises durables*, Conférence internationale du Travail, Genève: BIT, 2007.

### 4.3.3 L'ajout de valeur dans les chaînes de valeur: comprendre qui a le plus à gagner

**Objectif:** ajouter plus de valeur à la production locale pour générer des emplois plus nombreux et des revenus plus élevés

L'ajout de valeur est souvent mentionné dans le contexte du développement des chaînes de valeur, notamment en référence à la manière dont les entreprises locales (en particulier les PME) peuvent générer plus de valeur au sein de l'économie locale et générer ainsi des emplois plus nombreux et des revenus plus élevés. Par exemple, au lieu de simplement produire et vendre des tomates fraîches, les agriculteurs locaux pourraient commencer à ajouter de la valeur en transformant ces tomates en ketchup. Vous pouvez imaginer que ce mouvement générerait des revenus plus élevés pour l'économie locale et créerait de nouveaux emplois.

Un des objectifs de la recherche sur la chaîne de valeur pourrait donc être d'en savoir plus sur l'endroit de la chaîne de valeur où on crée le plus de valeur. Pour comprendre le concept d'ajout de valeur et la façon de calculer, le texte suivant est tiré du **ValueLinks Manual** de la GTZ.<sup>37</sup> Si vous envisagez d'étudier l'ajout de valeur de plus près, il vous aidera à concevoir votre recherche.

#### Définition de l'ajout de valeur

*La valeur ajoutée* est une mesure de la richesse créée dans l'économie. Selon la définition utilisée dans les systèmes de comptabilité nationale, la valeur ajoutée totale est équivalente à la valeur totale de tous les services et produits fournis ou fabriqués dans l'économie à des fins de consommation et d'investissement (produit intérieur brut, PIB), nette des amortissements. Pour arriver à la valeur ajoutée générée par une chaîne de valeur particulière, le coût des matériaux, composants et services doit être déduit de la valeur des ventes. L'encadré 4.12 montre le principe de calcul.

<sup>37</sup> GTZ, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion, première édition, Eschborn, 2007. Voir également le module 2 disponible à l'adresse [www.value-links.de/manual](http://www.value-links.de/manual)*



### La valeur est créée par des transactions dans la chaîne de valeur

La valeur des ventes ou recettes (prix x volume) obtenue par la chaîne de valeur se divise entre la valeur ajoutée créée par les opérateurs qui intègrent la chaîne et les biens intermédiaires, intrants et services d'opération proposés par les fournisseurs qui ne font pas partie de la séquence centrale de la chaîne de valeur.

Le calcul exposé dans l'encadré 4.12 ne renvoie pas à une entreprise particulière, mais à toutes les entreprises de chaîne de valeur, et il inclut les services et intrants fournis par des entreprises qui ne font pas partie de la chaîne de valeur. La croissance de la valeur totale est une figure macroéconomique et une contribution directe à la croissance du PIB.

Encadré 4.12: Concept de calcul de la valeur ajoutée

**Composantes de la valeur totale générée par une chaîne de valeur:**  
 (Valeur combinée) = (valeur totale des ventes) – (valeur des biens intermédiaires)

<b>VALEUR TOTALE générée par la chaîne de valeur</b>  = prix x volume du produit final vendu	<b>VALEUR COMBINÉE</b> • Salaires • Intérêts et loyers • Amortissements • Impôts directs • Bénéfices	Utilisée pour payer les demandes de remboursement des propriétaires des facteurs de production (capital, main-d'oeuvre, terres) et les impôts  Transférée aux fournisseurs de biens intermédiaires
	<b>BIENS INTERMÉDIAIRES</b> • Matières premières, intrants • Produits finis • Services d'exploitation	

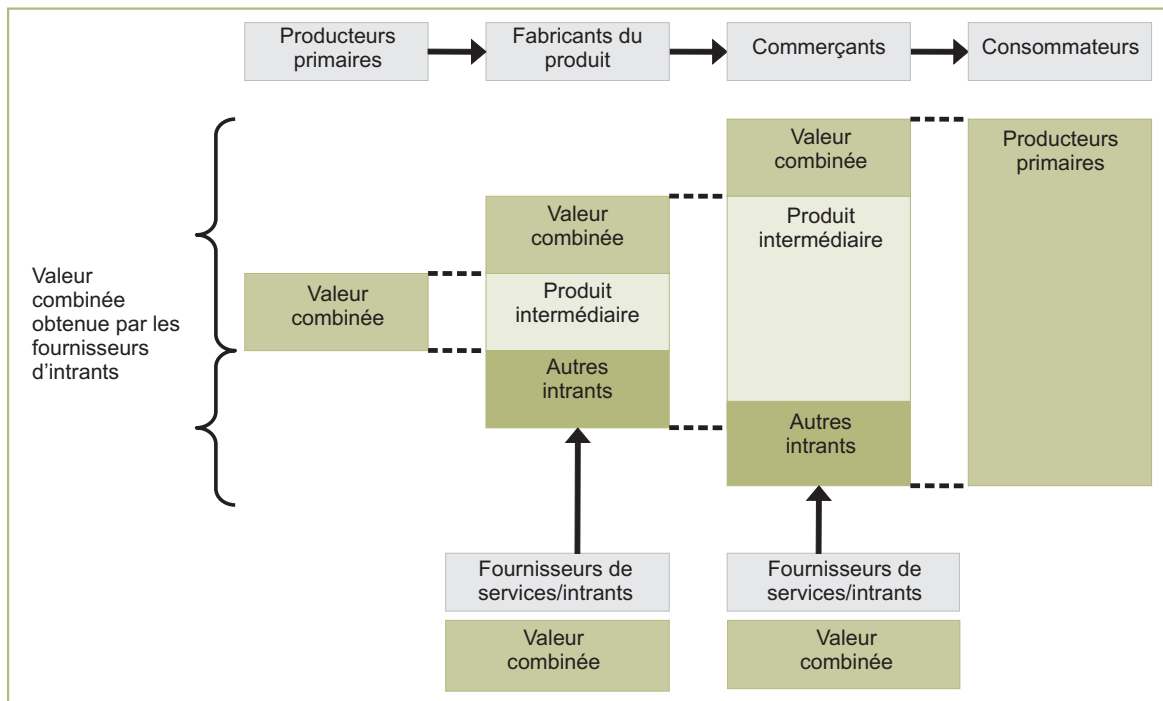
Source: GTZ, ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion, première édition, Eschborn, 2007. Voir également le module 2 disponible à l'adresse [www.value-links.de/manual](http://www.value-links.de/manual)

### Calcul de la valeur ajoutée

Le principe de calcul peut être appliqué à chaque étape de la chaîne de valeur comme indiqué dans l'encadré suivant. La valeur totale payée et consommée par les clients finaux est divisée entre les biens à valeur ajoutée et intermédiaires. Ces derniers sont divisés à leur tour entre les produits semi-finis ou finis (intermédiaires) fournis par les opérateurs du segment précédent de la même chaîne de valeur et les apports fournis par des prestataires externes. Le graphique montre ainsi comment la valeur ajoutée est distribuée:

- entre les étapes de la chaîne de valeur, et
- entre les opérateurs de la chaîne de valeur d'un côté et les fournisseurs externes de l'autre.

Encadré 4.13: Concept de la distribution de la valeur ajoutée le long de la chaîne de valeur



Source: GTZ, ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion, première édition, Eschborn, 2007. Voir également le module 2 disponible à l'adresse [www.value-links.de/manual](http://www.value-links.de/manual)

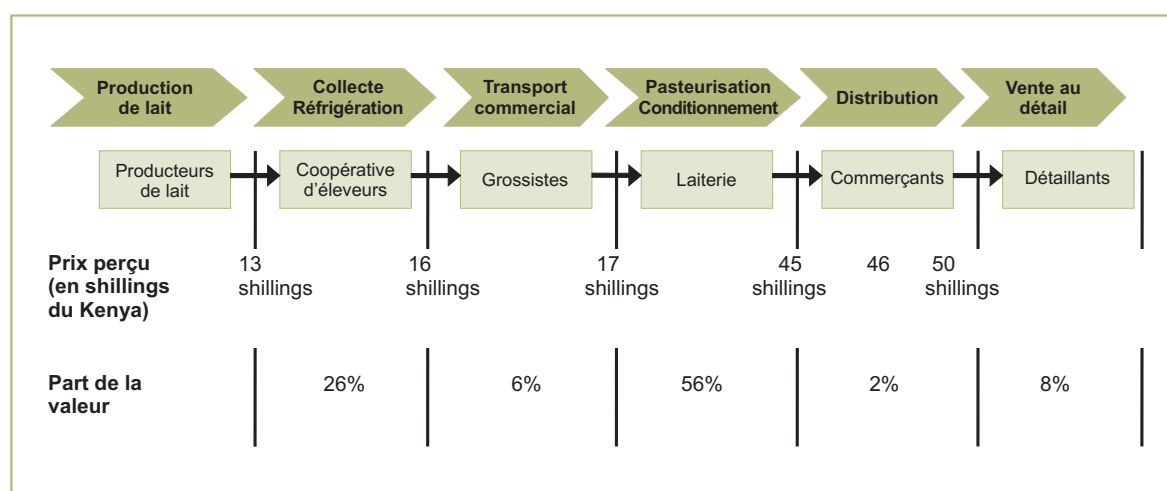
### Créer des emplois plus nombreux et des revenus plus élevés en ajoutant de la valeur

La somme des cinq blocs de petite taille (« Valeur ajoutée » et « Autres apports ») indiquant la valeur ajoutée est égale à la valeur ajoutée totale consommée. Les revenus ou bénéfices ne constituent qu'une partie de la valeur ajoutée. Une grande part de la valeur ajoutée n'implique pas automatiquement un revenu élevé. Cependant, d'un point de vue macroéconomique, la valeur ajoutée est un paramètre plus important que le revenu des opérateurs de la chaîne de valeur. Enfin, la croissance générée dans les secteurs de services connexes est elle aussi importante dans une croissance favorable aux pauvres.

### La distribution de la valeur ajoutée peut être déplacée en faveur du groupe cible

Prenant le graphique de l'encadré 4.13 comme point de départ, différents scénarios d'amélioration de la chaîne de valeur peuvent être envisagés: le plus évident est la « création de valeur », c'est-à-dire l'augmentation du volume de vente et/ou des prix, conséquence de l'amélioration du produit ou de la réduction des coûts. Selon l'endroit de la chaîne de valeur où la nouvelle valeur est créée, la répartition de la valeur ajoutée change. Si, par exemple, les commerçants réussissent à pratiquer des prix plus élevés en améliorant leur stratégie de marketing, de la valeur est créée. La question est de savoir qui reçoit (« capture ») la valeur ajoutée. Vu que les commerçants doivent payer plus cher les fabricants, une partie de la valeur ajoutée ira au segment précédent de la chaîne de valeur. Les fabricants peuvent devoir acheter davantage d'intrants, ou à un prix plus élevé, ce qui déplace une partie de la valeur ajoutée chez leurs fournisseurs. Il n'est certainement pas aisé de mettre des chiffres dans les catégories des encadrés 4.12 et 4.13. La taille absolue des blocs de valeur à chaque étape de la chaîne de valeur peut être déterminée par la collecte de données sur les prix payés et les volumes échangés. L'encadré 4.14 montre la répartition des prix et donc la distribution de la valeur dans l'exemple du lait au Kenya.

Encadré 4.14: Répartition de la valeur/des revenus le long de la chaîne de valeur



Source: Hoeffler et Ogana, « Experiences with Kenya's Dairy Value Chain Analysis » 2006.

### Capter la valeur grâce à des gains d'efficacité

La « création de valeur » et la « capture de valeur » sont liées: en améliorant l'efficacité de l'utilisation des intrants, la capture de valeur augmente la valeur ajoutée de l'étape concernée de la chaîne de valeur mais diminue les achats d'intrants et donc la valeur ajoutée des fournisseurs d'intrants. Parallèlement, le gain d'efficacité est susceptible de se traduire par une amélioration de la compétitivité assurant une plus grande part de marché et donc la création de valeur.

La répartition entre les produits à valeur ajoutée et intermédiaire ne peut que dériver d'un calcul détaillé des coûts moyens des opérateurs concernés.

**Attention: connaître la distribution de valeur ne suffit pas!**

Le calcul de la répartition de la valeur est un exercice intéressant et révélateur. Cependant, vous devez aussi savoir pourquoi vous le faites. Le risque est que le calcul de la valeur devienne un but en soi et ne s'avère paralysant. **Que vous disent la distribution des prix et celle de la valeur aux différents niveaux de la chaîne de valeur sur les causes systémiques sous-jacentes de cette distribution particulière?** Pourquoi la valeur est-elle répartie de cette manière? Pourquoi les petits producteurs reçoivent-ils une plus petite part de la valeur globale que les grandes entreprises? Savoir qui gagne le plus n'est donc pas suffisant; vous devez également savoir pourquoi ceux qui gagnent moins sont empêchés de gagner plus. Chaque calcul de la répartition de la valeur doit donc être accompagné d'efforts de recherche des causes systémiques sous-jacentes de la distribution inégale et de compréhension des motivations des acteurs du marché à investir dans des activités à plus grande valeur ajoutée.

**Lectures recommandées sur la distribution de valeur**

- **Springer-Heinze, Andreas**, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion*, Eschborn: Agence allemande de coopération technique (GTZ), première édition, 2007. Voir module 2. Disponible à l'adresse [www.value-links.de/manual](http://www.value-links.de/manual)
- **Van den Berg, Michael et al.**, *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis*, sans date. Disponible à l'adresse [www.markets4poor.org](http://www.markets4poor.org)

**4.3.4 L'égalité des sexes dans les systèmes de chaînes de valeur: comprendre la position des femmes**

**Les femmes travaillent dans différentes parties des chaînes de valeur, mais font face à des problèmes supplémentaires**

Les femmes font partie des chaînes de valeur à différents niveaux: petites productrices, employées de fournisseurs de services ou consommatrices. Cependant, elles sont souvent confrontées à des problèmes que les hommes ne doivent pas surmonter: équilibre entre travail et vie familiale, discrimination dans les possibilités de revenu et de carrière, harcèlement sexuel, manque de reconnaissance en raison des barrières culturelles, incapacité d'acheter et de posséder des biens tels que la terre, éducation des enfants et absence subséquente de travail, etc. Ces problèmes affectent la façon dont les systèmes de chaîne de valeur fonctionnent et se font concurrence. L'égalité de traitement entre hommes et femmes (égalité des genres) est essentielle pour l'exploitation du potentiel humain et pour la création d'un environnement de travail productif et innovant.

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. Le texte suivant est tiré du guide de l'OIT sur l'analyse de genre et le développement des chaînes de valeur.<sup>38</sup> Il donne

<sup>38</sup> Mayoux, Linda et Mackie, Grania, *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development*, Organisation internationale du Travail, Bureau sous-régional d'Addis-Abeba, section 3.1, 2008.

une idée de ce qu'il est important de considérer lors des entretiens et discussions de groupe si le genre est un aspect particulier de votre initiative.

### Où les femmes travaillent-elles au sein des chaînes de valeur?

- Les femmes travaillent à différents niveaux de la chaîne de valeur mais sont moins visibles. Par exemple, dans les activités domestiques, dans le travail temporaire, dans des systèmes atypiques et dans le travail à domicile. Elles sont susceptibles d'être parmi les acteurs les plus vulnérables. Elles peuvent aussi être essentielles dans les tentatives de renforcement de la qualité et de la productivité.
- Les femmes membres de la famille sont des acteurs des entreprises « appartenant à des hommes »: en tant que gestionnaires, superviseuses et travailleuses familiales non rémunérées employées dans des activités de production ou de reproduction. Elles peuvent être non seulement vulnérables mais aussi d'importantes bénéficiaires potentielles des mesures de formation en gestion et d'amélioration de la qualité.
- Les femmes impliquées dans des entreprises ou des activités commerciales peuvent être déplacées par certains types de stratégies de mise à niveau.
- Les consommatrices potentielles et actuelles peuvent être importantes pour l'expansion du marché au niveau local, national ou international.

#### Encadré 4.15: Comprendre le rôle des femmes dans les chaînes de valeur

Égalité des chances
<p>Les inégalités de genre se perpétuent-elles dans la chaîne de valeur à cause:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la ségrégation de genre au niveau des tâches/marchés/produits?</li> <li>• de la discrimination de genre au sein du processus de production?</li> <li>• de la discrimination de genre au sein des marchés?</li> <li>• des différences individuelles au niveau des capacités, des moyens et du temps entre les hommes et les femmes?</li> <li>• des limitations de genre au sein du ménage et de la famille? Par exemple, le manque de contrôle sur les revenus, le travail domestique non rémunéré, la limitation de mouvement en dehors du foyer et les relations avec les hommes.</li> <li>• des limitations de genre au sein de la communauté? Par exemple, les sanctions sociales et la violence, le retrait de l'appui social, l'absence de réseaux commerciaux.</li> <li>• de la discrimination de genre au sein des institutions de développement? Par exemple, services d'appui aux entreprises, formation, services financiers.</li> <li>• de la discrimination de genre dans la législation nationale et dans la formulation des politiques?</li> <li>• de la discrimination de genre dans les accords internationaux? Par exemple, dans le commerce, l'aide et les programmes de développement.</li> <li>• des préjugés ou de l'insensibilité pour les questions genre dans la conceptualisation sous-jacente des problèmes et des politiques?</li> </ul>
Analyse de l'émancipation des femmes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les stratégies menées par les femmes pour surmonter les limitations et tirer le profit maximal des possibilités qui s'offrent à elles?</li> <li>• Dans quelle mesure cela perpétue-t-il ou contre-t-il les inégalités aux différents niveaux?</li> <li>• Quelles sont les priorités de changement des femmes?</li> <li>• Comment peuvent-elles être comparées à celles des hommes?</li> </ul>

**L'orientation sur l'égalité des genres exige un processus de recherche qui donne des chances égales aux hommes et aux femmes**

Enfin, dans le *Gender Equitable Value Chain Action Learning* (« Apprentissage pratique des chaînes de valeur respectueux de l'égalité des genres », GEVCAL), les deux sont des processus participatifs qui impliquent les femmes et les hommes et où la dynamique interpersonnelle et les relations de pouvoir sont prises en considération dans la conception du processus. Les questions de genre sont également pertinentes pour décider du bon dosage de méthodes participatives, quantitatives et qualitatives. Certaines questions seront examinées de façon plus efficace dans des ateliers participatifs spécialement conçus pour donner confiance aux femmes, leur permettre de discuter avec d'autres femmes de choses dont elles n'ont jamais parlé auparavant et d'examiner les différences d'opinion et les intérêts contradictoires. Cela peut inclure des domaines généralement considérés comme très sensibles comme le harcèlement sexuel et les violences domestiques. D'autres questions telles que les niveaux de revenu peuvent exiger des entretiens individuels si des détails très spécifiques sont nécessaires.

Encadré 4.16: Les femmes dans les petites exploitations laitières en Zambie

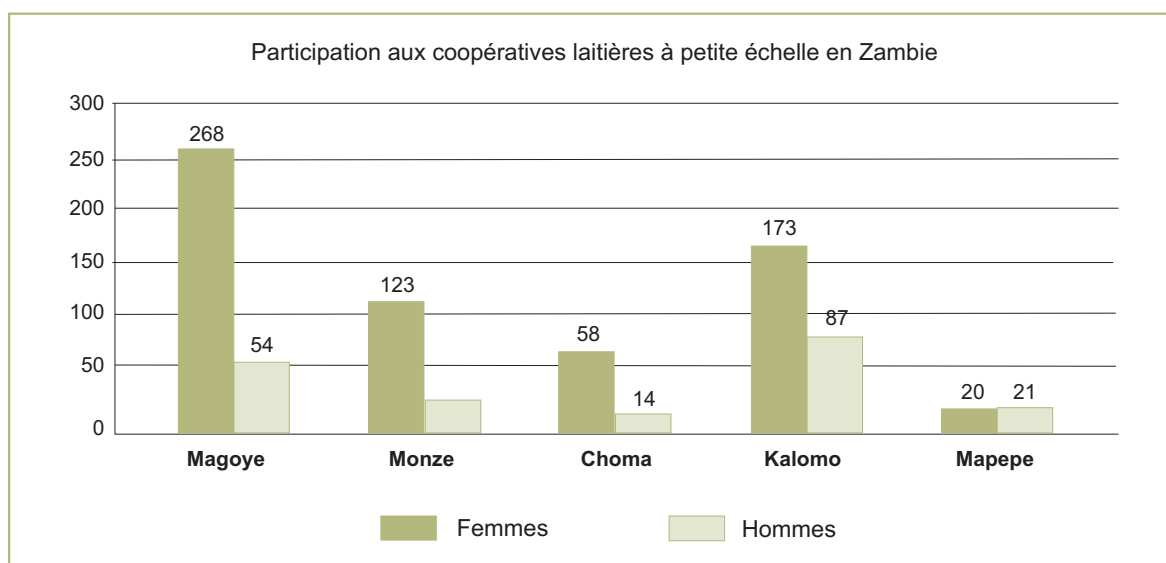


Figure 1: Analyse de la base d'adhésion des coopératives laitières dans cinq petits districts ruraux de la province du Sud. Source: A Gender Analysis of the Dairy Sub-sector Local Value Chain for Smallholder Farmers in Zambia, Zambia Association for Research and Development (ZARD) pour le projet BDS de l'OIT. Disponible à partir de l'adresse du bureau de l'OIT de Lusaka. [www.ilo.org/lusaka](http://www.ilo.org/lusaka) ou [www.bdszambia.com](http://www.bdszambia.com)

La plupart des membres des petites coopératives laitières sont des femmes, mais leur part de responsabilité dans la gestion des centres de collecte est minime. Les femmes sont très peu représentées dans l'équipe de direction et ont donc très peu d'influence sur des questions clés comme l'accès aux marchés et la négociation des prix avec les transformateurs et les transporteurs.

### La diversité de genre dans le conseil d'administration des coopératives laitières de petite taille

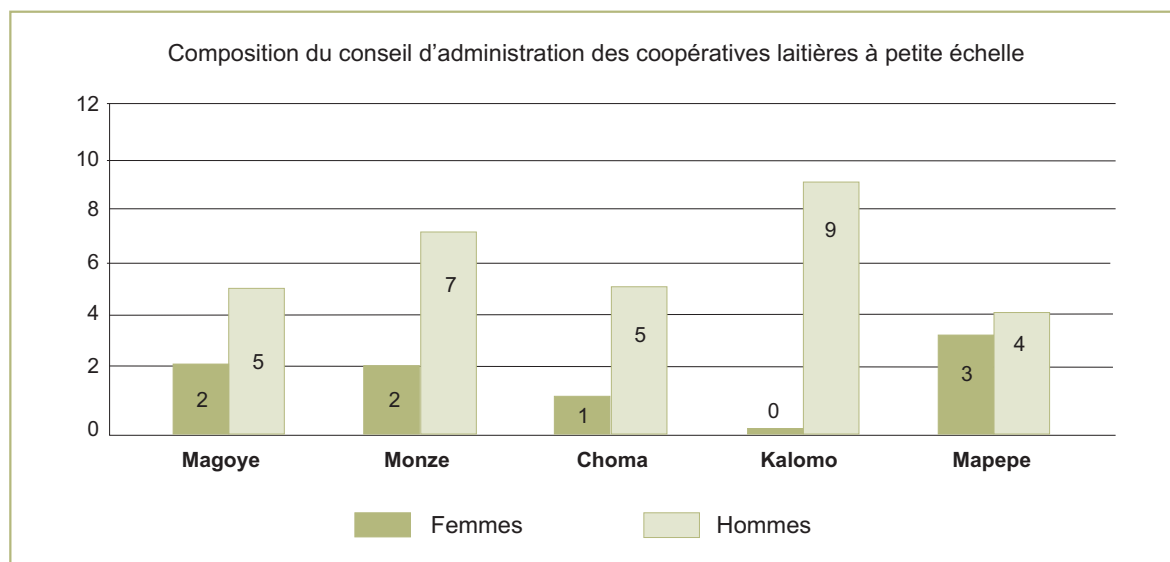


Figure 2: Analyse de la composition des conseils d'administration des coopératives laitières de cinq petits districts ruraux de la province du Sud de la Zambie.

Le rapport OIT ZARD révèle que des inégalités dans l'accès aux services d'appui aux entreprises, y compris pour l'adhésion des entreprises formelles et l'octroi de licences, nuisent au développement de l'entrepreneuriat féminin et à la prospérité des entreprises.

Qui plus est, l'accès au micro-crédit et à la micro-assurance est une contrainte clé que rencontrent les femmes et les jeunes dans le sous-secteur des petites exploitations laitières. Ce problème est aggravé par le manque de garanties lié à leur accès limité à la terre et à la propriété, l'accès aux tribunaux formels et à la justice dans les tribunaux informels dans les zones tribales, par exemple.

Le rapport suggère que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour savoir dans quelle mesure les systèmes réglementaire et juridique formels soutiennent l'égalité des genres et l'autonomisation économique des femmes, afin de déterminer exactement quelles améliorations sont nécessaires.

Source: *A Gender Analysis of the Dairy Sub-sector Local Value Chain for Smallholder Farmers in Zambia*, Zambia Association for Research and Development (ZARD) pour le projet BDS de l'OIT. Disponible à partir de l'adresse du bureau de l'OIT de Lusaka: [www.ilo.org/Lusaka](http://www.ilo.org/Lusaka) ou [www.bdszambia.com](http://www.bdszambia.com)

REMARQUE: Cet exemple illustre le fait que là où l'égalité des sexes est un thème transversal ou un gros problème pour le développement, il existe un besoin d'analyse spécifique et distincte de la chaîne de valeur dans une perspective de genre, afin de refléter avec précision les questions spécifiques aux femmes. La première analyse de la chaîne de valeur réalisée par le projet BDS n'a pas souligné ces questions de manière à justifier des solutions spécifiques ciblant les femmes.

*Encadré 4.17: Les questions de genre dans le processus d'enquête*

- L'équipe de recherche affiche-t-elle l'équilibre de genre nécessaire pour effectuer l'enquête? Ses membres possèdent-ils une formation suffisante en techniques d'interrogation sensibles au genre?
- Les intervenantes des différents milieux sont-elles représentées de manière adéquate? Y a-t-il des questions méthodologiques spécifiques qui doivent être prises en considération?
- Quels sont les principaux domaines sensibles qui devront être pris en compte? Faut-il une stratégie d'introduction progressive des questions particulières? Des méthodes qualitatives individuelles doivent-elles être utilisées plutôt que des méthodes participatives? Quelle sorte de préparation pourrait être nécessaire?
- Étant donné les domaines sensibles particuliers, la vulnérabilité et les intérêts identifiés, pourrait-il y avoir besoin d'une stratégie d'élimination progressive de la participation de certains acteurs? Quelle sorte de préparation pourrait être nécessaire?
- Comment la représentation des femmes les plus vulnérables peut-elle être assurée? Par exemple, des ateliers séparés et des enquêtes sont-ils prévus pour ces groupes? Leurs besoins spécifiques en termes de calendrier et de localisation des réunions sont-ils pris en compte?

Source: Mayoux, Linda et Mackie, Grania, *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development*, Organisation internationale du Travail, Bureau sous-régional d'Addis-Abeba, section 3.1, 2008.

**Le processus participatif doit être complété par un cadre de recherche de genre**

Il convient de souligner que le processus participatif peut ne pas suffire pour relever et identifier les inégalités entre les genres. Même un processus participatif bien facilité devra donc être complété par l'utilisation de « la lentille du genre ». Celle-ci fournit un cadre dans lequel les résultats du processus participatif pourront être placés et ensuite utilisés pour poser des questions supplémentaires allant au-delà de celles qui viennent spontanément à l'esprit. Ce cadre pourra également servir à la conception d'enquêtes statistiques et d'entretiens qualitatifs dans tous les types d'analyses de chaînes de valeur.

**Quelques considérations pour les entretiens**

Dans les entretiens individuels, il est important de garder à l'esprit le sexe de l'intervieweur et de l'interviewé. Le sexe du chercheur est susceptible d'influencer les réponses données.<sup>39</sup> Dans la mesure du possible, des hommes interrogeront des hommes et des femmes interrogeront des femmes lorsque les questions de genre seront explicitement évoquées. Dans de nombreuses sociétés, il ne sera pas possible pour les femmes de discuter ouvertement de problèmes liés au genre avec des hommes, même si les hommes sont autorisés à parler à des femmes sur d'autres sujets. Il sera donc très important d'assurer un équilibre de genre au sein de l'équipe de recherche, et aussi de prendre les sexes de l'intervieweur et interviewé en compte lors de l'analyse des réponses.

<sup>39</sup> La recherche menée par Cloke, J. (2001) auprès d'entrepreneurs du Nicaragua, par exemple, a obtenu des réponses très différentes de la part des femmes et des hommes d'un même ménage aux mêmes questions simples sur l'appropriation et la prise de décisions, selon que l'intervieweur était de sexe masculin ou féminin.



### La perspective de genre dans la conception et la mise en oeuvre des interventions

La perspective de genre doit être intégrée non seulement dans la phase d'analyse de la chaîne de valeur, mais aussi dans la conception et la mise en oeuvre des interventions. Cela implique:

- la participation active des hommes et des femmes à la conception des interventions
- l'analyse des résultats escomptés des interventions sur les hommes et les femmes
- la participation des hommes et des femmes à la mise en oeuvre des interventions
- l'évaluation de l'impact des interventions sur les hommes et les femmes, avec ventilation des données par sexe.

#### *Lectures recommandées sur le genre dans les chaînes de valeur*

- **Mayoux, Linda et Mackie, Grania**, *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development*, Organisation internationale du Travail, Bureau sous-régional d'Addis-Abeba, 2008.

### 4.3.5 Calcul des coûts dans les chaînes de valeur

#### Des salaires plus élevés sont-ils une menace pour la compétitivité?

La compétitivité peut être atteinte grâce à la qualité ou la maîtrise des coûts. Les marchés émergents bénéficient généralement d'un avantage de coût (par exemple, la main-d'œuvre bon marché et la terre) par rapport aux pays développés, qui mettent à leur tour l'accent sur la recherche de la qualité et de la haute technologie, la production et les services. Toutefois, les marchés émergents sont également en concurrence les uns avec les autres pour des produits et services similaires et sont donc soumis à une pression sur les structures de coûts et l'efficacité des systèmes, comme l'exemple d'analyse comparative de l'encadré 4.18 ci-dessous le montre. De manière intéressante, l'exemple montre aussi que des coûts salariaux plus élevés ne sont pas nécessairement une menace pour la compétitivité: le coût du travail doit être mis en relation avec la productivité de la main-d'œuvre.

La section suivante cite à nouveau le *ValueLinks Manual* de la GTZ,<sup>40</sup> qui fournit des indications utiles pour le calcul des coûts dans les chaînes de valeur.

<sup>40</sup> GTZ, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion, première édition, Eschborn, 2007. Voir également le module 2 disponible à l'adresse [www.value-links.de/manual](http://www.value-links.de/manual)*

Encadré 4.18: Exemple - Analyse comparative des coûts par T-shirt entre le Kenya et le Honduras

Achat d'intrants		Production			Livraison		
Dépendance vis-à-vis des importations	Coût de la matière première	Coût de la main-d'oeuvre	Frais généraux		Logistique externe	Vitesse d'arrivée sur le marché	
<b>Kenya</b>	65%	2,30\$	0,40\$	0,62\$	0,28\$	> 30 jours	<b>3,60\$</b>
<b>Honduras</b>	80%	0,80\$	0,25\$	0,19\$	0,06\$	< 15 jours	<b>1,30\$</b>
<b>Tarifs douaniers élevés:</b> Honduras = 9,6% Kenya = 21,9%		<b>Salaires plus bas:</b> Honduras: 12\$/ homme-jour Kenya: 9,40\$/ homme-jour			<b>Durée des opérations de douane pour les exportations:</b> Honduras = 1 jour Kenya = 2 jours		
<b>Frais logistiques élevés:</b> Honduras = 658\$ / TEU Kenya = 1 475\$ /TEU		<b>Productivité plus basse:</b> Honduras: 45-50 pièces/jour Kenya: 20-25 pièces/jour			<b>Taux de refus élevé:</b> Honduras: <1% Kenya: >3%		
<b>Durée des opérations de douane pour les importations:</b> Honduras = 4 jours Kenya = 15 jours							

Source: Présentation donnée par Uma Subramanian, FIAS, devant le groupe de travail du Comité des bailleurs de fonds sur les liens et les chaînes de valeur, 2006.

### La compétitivité dépend de coûts de production le long de la chaîne de valeur

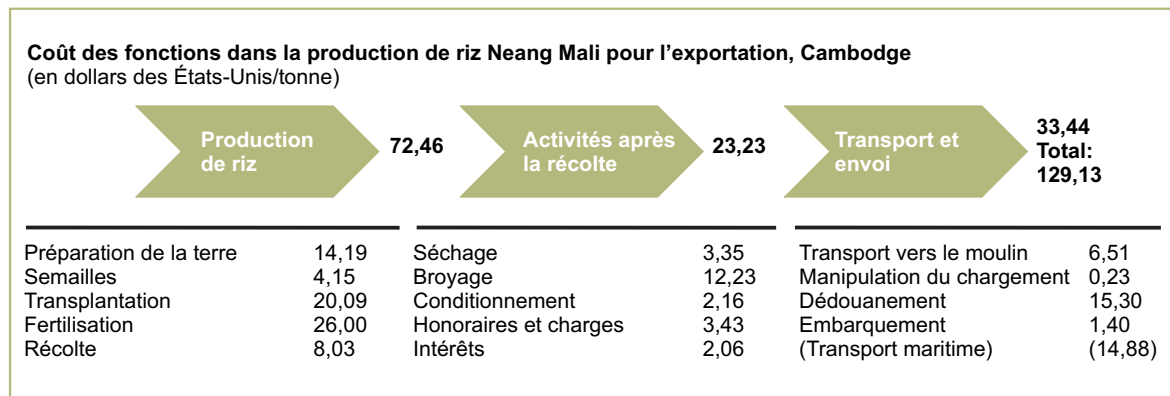
[...] Les données comptables des entreprises sont également pertinentes pour l'analyse économique des chaînes de valeur dans leur ensemble, parce que la compétitivité de la chaîne globale dépend des coûts de production dans chacun de ses segments. Le calcul des coûts de production dans les chaînes de valeur implique:

- l'agrégation des coûts des entreprises d'un segment particulier afin d'arriver à des chiffres moyens pour la chaîne de valeur ou pour le secteur dans son ensemble;
- la mise en relation des données avec les fonctions à l'intérieur de la chaîne de valeur. Ici, ce n'est pas l'entreprise qui est l'unité de comptage, mais la séquence des opérations de production et de commercialisation qui définissent la chaîne de valeur.

### Isoler les opérations qui entraînent des coûts élevés

Afin d'atteindre cet objectif, la séquence fonctionnelle de la chaîne de valeur doit être décomposée en phases. Ensuite, le coût unitaire de chaque opération est mesuré (ou estimé). La procédure se rapproche de l'analyse *Activity-Based Costing* (« calcul des coûts basé sur les activités », ABC), dans laquelle les coûts sont affectés à des activités commerciales. Les analyses ABC incorporent des liens de causalité entre les activités de production et les coûts ou résultats. Les opérations susceptibles d'entraîner des coûts exceptionnellement élevés revêtent un intérêt particulier et peuvent être choisies pour une analyse plus détaillée. Le calcul du coût d'une chaîne de valeur relativement courte est illustré à l'encadré 4.19 sur la base d'un exemple de la production de riz destiné à l'exportation au Cambodge.

Encadré 4.19: Exemple - Calcul des coûts liés à la chaîne de valeur du riz au Cambodge



Source: GTZ, ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion, première édition, Eschborn, 2007. Voir également le module 2 disponible à l'adresse [www.value-links.de/manual](http://www.value-links.de/manual)

### Calcul des coûts à l'unité

Le calcul du coût à l'unité pour chaque opération inclut en premier lieu les coûts directs, c'est-à-dire le coût des matériaux et services achetés, la consommation d'énergie, les salaires, les coûts variables des machines, etc. Les coûts fixes, par exemple les intérêts ou les frais administratifs, sont calculés pour des segments entiers de la chaîne de valeur. La série de calculs de coûts se répartit tout au long de la chaîne de valeur.

### Difficulté d'accès aux données sur les coûts des entreprises

Les données devront très probablement être obtenues indirectement, soit via des estimations dérivées de calculs de coûts dans des entreprises comparables, soit via des calculs modèles pour des opérations spécifiques. Pour des raisons évidentes, la meilleure source de données potentielle - les livres conservés par les entreprises typiques - est la plus difficile d'accès. Les données utilisées dans l'exemple ci-dessus ont été obtenues au moyen d'entrevues.

### Autres mesures de la performance économique: temps, productivité, taux de déchets, etc.

Outre les chiffres de coûts pour les fonctions de la chaîne de valeur, les activités commerciales peuvent également être évaluées en termes de temps nécessaire pour les effectuer. Parmi les autres mesures de la performance économique figurent les indicateurs de productivité, par exemple le nombre de T-shirts produits par travailleur par jour, l'utilisation des capacités de production (exprimée en pourcentage), les taux de déchets ou le rendement des produits agricoles par hectare de terres irriguées. Ce sont de bons indicateurs pour les coûts de production à l'unité et cela peut servir de base à l'étalonnage concurrentiel.

### Important: identifier les causes sous-jacentes des inducteurs de coûts (interprétation)

Quels que soient les méthodes et les résultats des analyses de coûts dans les chaînes de valeur, la question décisive est de savoir comment interpréter les données. Les analyses de coûts peuvent être utilisées pour:

- identifier les facteurs de coût à travers les différentes étapes de la chaîne de valeur et donc le potentiel de réduction de coûts des entreprises typiques opérant au même stade;
- évaluer la position de la chaîne de valeur vis-à-vis des concurrents, en comparant les coûts à l'unité avec ceux des concurrents (étalonnage).

Le calcul transparent des coûts de production et de transformation présente aussi un avantage direct pour la modernisation de la chaîne de valeur, car il aide à bâtir la confiance entre les partenaires dans la chaîne de valeur et constitue une référence pour les négociations. Les analyses complémentaires suivantes jettent les bases d'une interprétation des données sur les coûts, fournissant ainsi un lien vers la formulation de la stratégie.

### Identifier les facteurs de coûts en calculant la distribution des coûts

#### Identification des facteurs de coûts

En utilisant le type de l'analyse des coûts présenté à l'encadré 4.18, les principales composantes des coûts peuvent être identifiées par le calcul de la répartition des coûts en pourcentages. L'exemple montre que les coûts des engrais et de la transplantation constituent les deux principaux éléments, et il pourrait donc offrir un potentiel de réduction des coûts substantiel. En fait, une analyse plus approfondie révèle que les engrais produits au Cambodge sont de qualité inférieure et ne sont pas utilisés efficacement. Le coût de transplantation plus élevé peut être expliqué par la faible productivité de la main-d'œuvre. En analysant les éléments de coût dans le détail, on peut identifier les inducteurs de coûts tels que les hauts taux de déchets, les économies d'échelle sous-utilisés ou les possibilités sous-exploitées d'utilisation de co-produits.

### Comprendre les coûts de transaction au sein de la chaîne de valeur

#### Identification des coûts de transaction excessifs

Les « coûts de transaction » sont un type de coût particulièrement pertinent pour l'analyse de la chaîne de valeur. Les coûts de transaction résultent d'activités (a) de recherche d'informations sur le marché et d'exploration des débouchés possibles, (b) de négociation des contrats, (c) de manipulation des produits (par exemple, stockage, transport, frais administratifs et réclamations) et (d) de suivi et d'exécution des contrats (par exemple, coûts du contrôle de la qualité, primes d'assurance). Les coûts de transaction ne peuvent être évités, mais leur montant dépend dans une grande mesure de la disponibilité ou du manque d'informations, de la transparence du marché, des réglementations juridiques et de la confiance. Des exemples typiques de coûts de transaction importants et tangibles sont les coûts de manutention des produits frais dans un port maritime, les impôts locaux et les charges administratives sur le transport routier ou le taux moyen des fournitures qui doivent être rejetées.

### Comparer la structure des coûts avec celle des concurrents (étalonnage)

#### Étalonnage concurrentiel

L'étalonnage concurrentiel compare la valeur des indicateurs clés de la performance économique de la chaîne de valeur en question avec celle de chaînes de valeur comparables dans d'autres pays. Il peut se référer au coût de production par unité, à la productivité de la main-d'œuvre ou à des indicateurs d'efficacité technique. Par exemple, la référence internationale pour la productivité de la main-d'œuvre dans la production de chemises basiques est de 18 à 25 pièces par jour, mais le chiffre correspondant en Éthiopie est de 8-10 pièces par jour.

Outre ces paramètres économiques, des repères peuvent être fixés pour tout autre aspect quantitatif ou qualitatif de la chaîne de valeur, y compris, par exemple, les taux de croissance, les investissements dans la technologie, la recherche ou la formation du personnel, l'existence d'une réglementation et de règles pour le marché, etc. L'étalonnage permet de comparer la chaîne de valeur en question avec une moyenne de l'industrie ou les bonnes pratiques des concurrents. La comparaison permet d'identifier les besoins et le potentiel de modernisation et les nouvelles possibilités de marché.

### De la répartition des coûts sur les inducteurs de coûts aux raisons sous-jacentes

Comme mentionné dans le texte ci-dessus et dans la *section 4.2.3*, le calcul des coûts ne suffit pas: il est essentiel d'interpréter les données recueillies! Il faut identifier les inducteurs de coût et comprendre les raisons qui les sous-tendent, les contraintes systémiques sous-jacentes qui empêchent les entreprises d'entrer dans une stratégie de production plus rentable. Chaque analyse des coûts doit donc être accompagnée d'efforts de recherche des causes sous-jacentes. De simples chiffres ne suffiront pas pour la formulation de stratégies d'intervention menant à des résultats durables dans le sens du travail décent.

### Lectures recommandées sur le calcul des coûts dans les chaînes de valeur

- **Springer-Heinze, Andreas**, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion*, Eschborn: Agence allemande de coopération technique (GTZ), première édition, 2007. Voir module 2. Disponible à l'adresse [www.value-links.de/manual](http://www.value-links.de/manual)
- **Van den Berg, Michael et al.**, *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis*, sans date. Disponible à l'adresse [www.markets4poor.org](http://www.markets4poor.org)

### 4.3.6 Les entreprises dominantes dans les systèmes de chaînes de valeur: comprendre les relations de pouvoir

#### Comprendre les chaînes de valeur signifie comprendre les relations

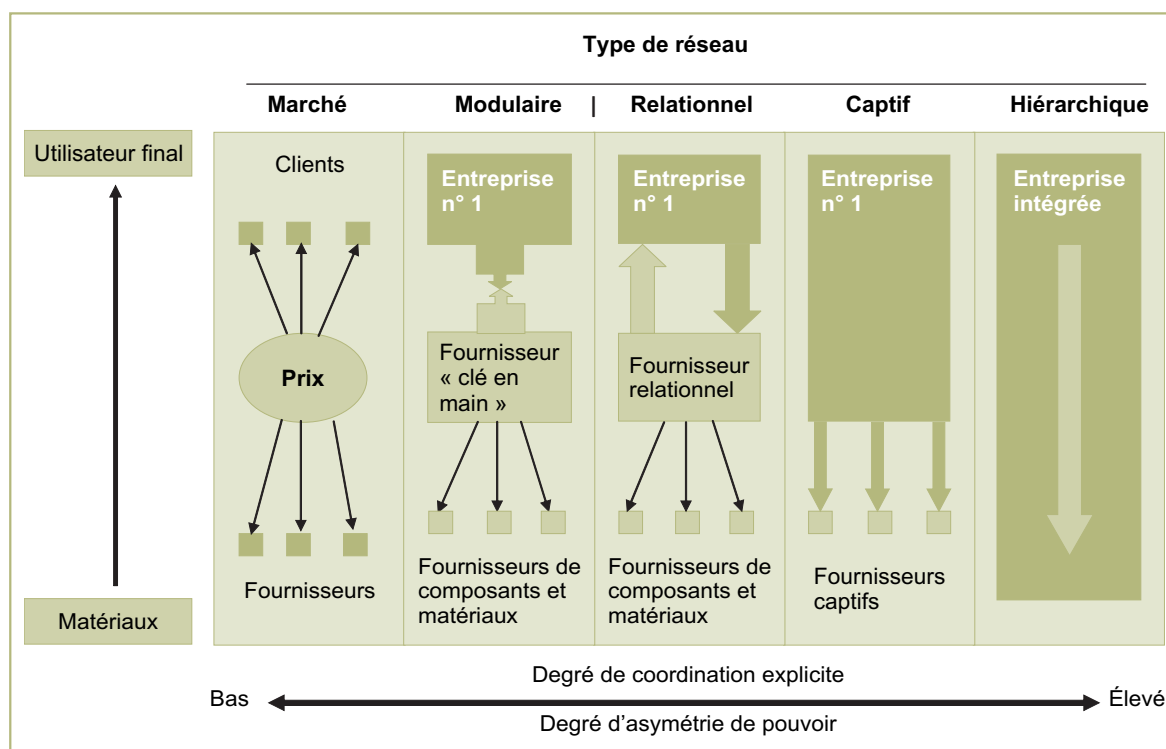
Travailler avec des chaînes de valeur nécessite une compréhension de la **façon dont les chaînes de valeur sont organisées (ou coordonnées) et en particulier, de qui a le dernier mot (les relations de pouvoir)**. C'est ce qu'on entend lorsqu'on parle de *gouvernance* de la chaîne de valeur. Les chaînes de valeur présentent toute une variété de « structures de gouvernance », et la reconnaissance des différentes formes de gouvernance dans les chaînes de valeur mondiales a des implications importantes pour la question de la modernisation, c'est-à-dire pour savoir comment les entreprises peuvent passer à des activités à plus forte valeur ajoutée.

La figure de l'encadré 4.20 illustre les différents types de gouvernance rencontrés dans les chaînes de valeur. Le degré d'asymétrie de pouvoir augmente de gauche à droite. Les liens lâches entre les entreprises sont indiqués par une flèche fine, comme dans le cas des relations basées sur le marché. Plus les relations sont fortes, plus la flèche est épaisse.

#### Les rapports hiérarchiques

1. Beaucoup de chaînes de valeur comptent un acteur dominant qui détermine la nature globale de la chaîne de valeur. Les acteurs puissants sont souvent appelés « entreprises dominantes », celles qui cherchent à *gouverner* la chaîne de valeur. Les entreprises dominantes fixent souvent et/ou appliquent des conditions dans lesquelles les autres acteurs de la chaîne de valeur opèrent. Quand une entreprise exerce un contrôle étendu voire reprend la propriété directe de certaines parties de la chaîne de valeur, on parle de **relations hiérarchiques**. Un enjeu central de l'analyse de la chaîne de valeur est de comprendre les relations entre les entreprises dominantes mondiales et les producteurs locaux, ainsi que les possibilités et les contraintes qui résultent de telles relations.

Encadré 4.20: Différents types de gouvernance de la chaîne de valeur



Source: Gereffi, G., Humphrey, J. et Sturgeon, T., *The governance of global value chains*, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2003, page 9.

### Relations de type « réseau »

Dans d'autres chaînes de valeur, on relève une interaction intense, mais les relations entre les entreprises sont inégales. On parlera alors de **relations de type « réseau »**. Ces relations incluent: a) des *relations modulaires*, où les fournisseurs fabriquent des produits ou offrent des services selon les spécifications du client, et tendent à être très compétents et capables de fournir des services « clé en main » ou « complets »; b) des *relations relationnelles*, qui sont souvent des interactions complexes entre acheteurs et vendeurs et créent une dépendance mutuelle et une spécificité des actifs; et c) des *relations captives*, qui sont typiques des situations où les fournisseurs dépendent fortement des transactions avec des acheteurs beaucoup plus grands. Les fournisseurs sont confrontés à des coûts de transformation et sont donc « captifs ».

### Relations basées sur le marché

Toutes les chaînes de valeur ne sont pas régies par des entreprises dominantes puissantes. Dans certaines chaînes de valeur, il y a certes achat et vente (transaction), mais peu d'échange d'informations et d'apprentissage entre les uns et les autres (interaction). Ce type de gouvernance de la chaîne de valeur consiste en des **relations basées sur le marché**, parce que les conditions de l'échange de biens et services sont négociées quotidiennement sur la base du prix du marché.

*Lectures recommandées sur la gouvernance des chaînes de valeur*

- **Gereffi, G., Humphrey, J. et Sturgeon, T.**, *The governance of global value chains*, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2003. Disponible à l'adresse [www.globalvaluechains.org](http://www.globalvaluechains.org)

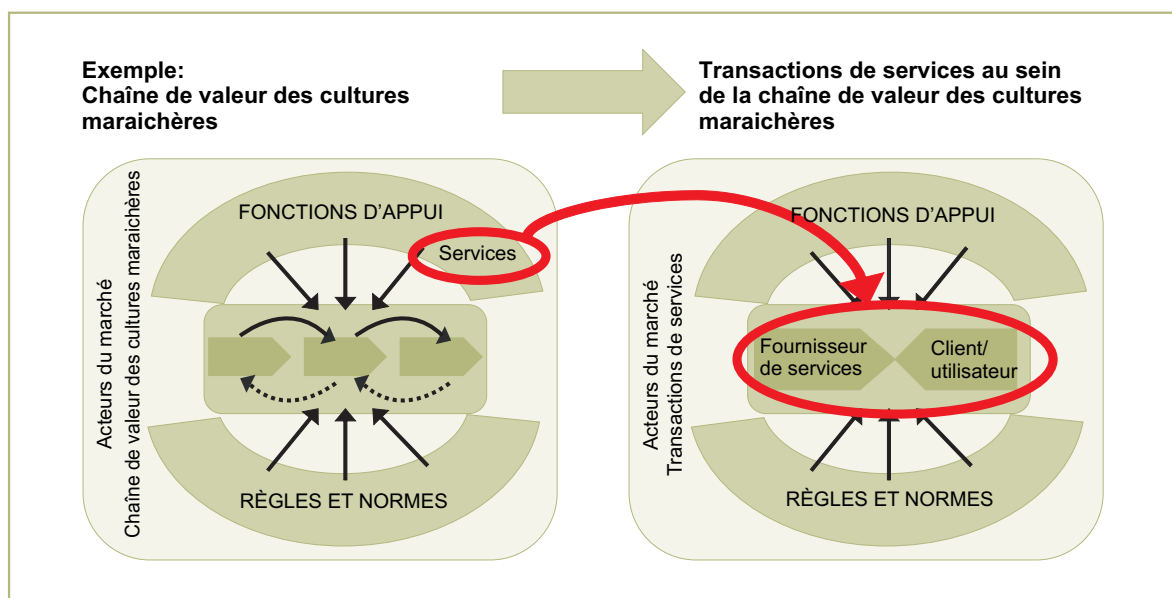
**4.3.7 Services aux entreprises et chaînes de valeur**

**Mettre les services au cœur des systèmes de marché**

Il est de plus en plus admis que les principaux déterminants de la productivité et de la compétitivité résident dans le renforcement des connaissances, des informations et des compétences. Les services sont un moyen essentiel par lequel les informations et les connaissances spécifiques à l'industrie sont générées et transférées.<sup>41</sup> Cependant, les mécanismes par lesquels ces services sont fournis et les acteurs qui les fournissent varient. La recherche sur la chaîne de valeur doit identifier ces mécanismes et les acteurs du marché afin de fournir la base pour des stratégies d'intervention éclairées et efficaces.

Dans notre modèle de système de marché, nous voyons les services comme une fonction d'appui d'une chaîne de valeur donnée, et dans une seconde étape nous prenons ces services et les mettons au centre (comme illustré ci-dessous), c'est-à-dire que nous « zoomons » sur la transaction entre prestataires de services et clients/utilisateurs des services et nous nous penchons sur le système de marché pour les services.

*Encadré 4.21: Mettre les services au cœur des systèmes de marché*



*Adapté de: The Springfield Centre, M4P operational guide, Durham, 2008.*

<sup>41</sup> Elliott, David (2006): 14.

## La recherche sur la chaîne de valeur: comprendre les différents mécanismes de prestation des services

Classiquement, une distinction peut être faite entre trois différents types de catégories de services:<sup>42</sup>

### Services transactionnels: rémunération « ponctuelle » des services

1. **Les services *transactionnels*** sont fournis sur une base « ponctuelle » par des prestataires spécialisés. Souvent, les services sont regroupés avec d'autres services ou produits, par exemple quand l'assistance pour l'adoption de nouvelles technologies va de pair avec des services de conception et de formation. Dans ce cas, le service est le produit qui passe d'un fournisseur à un utilisateur contre rémunération.

Quand on regarde une chaîne de valeur particulière (comme les légumes), les services transactionnels ne font pas nécessairement partie de la chaîne de valeur elle-même, mais plutôt des fonctions d'appui qui permettent à la chaîne de valeur de fonctionner efficacement. On pourrait dire que les services transactionnels facilitent les transactions au sein des chaînes de valeur. Toutefois, ils constituent une chaîne de valeur en soi, allant de l'étude de marché et du développement de nouveaux services à la formation des prestataires de services, en passant par la prestation de services et la rétroaction qui permet le développement de nouveaux services. Ils ne concernent généralement pas des secteurs spécifiques, mais fournissent des services à un large éventail de secteurs.

**Exemples de services transactionnels:** services financiers, assurances, services de transport, services de communication, formation et information, conseils en gestion, etc.

### Services intégrés: partie des transactions commerciales dans les chaînes de valeur

2. **Les services *intégrés*** sont des services conditionnés dans ou groupés autour de transactions commerciales entre un acheteur et un vendeur, et font donc partie des transactions de base au sein des chaînes de valeur. Ils ne sont généralement pas aussi visibles ou tangibles que d'autres mécanismes de prestation de services et attirent donc souvent moins l'attention. On a constaté que les entreprises se cachent souvent derrière les services intégrés, assurant ainsi que les opérations le long de la chaîne de valeur sont rentables et efficaces (c'est-à-dire que les partenaires commerciaux répondent aux exigences du marché) et que la compétitivité de la chaîne de valeur globale est garantie. Les services intégrés sont particulièrement caractéristiques des modèles d'affaires tels que le franchisage<sup>43</sup>, la sous-traitance et la licence.

<sup>42</sup> Voir Elliott (2006) et Tanburn et al. (2001).

<sup>43</sup> Voir Henriques et Herr (2005).



### Les services intégrés compensent les limites des autres mécanismes de prestation de services

L'intérêt pour les services intégrés en tant que mécanisme crédible pour la prestation de services est croissant, d'autant que les limites des autres mécanismes deviennent claires:

- absence de services publics en général, en particulier dans les zones rurales;
- zones offrant des marchés limités et faible activité économique limitant les incitants à la rémunération des services;
- informations peu revigorantes au sein des réseaux sociaux;
- médias étroitement contrôlés, ce qui réduit la concurrence pour l'innovation.<sup>44</sup>

### Les services intégrés comme condition préalable à la compétitivité

Dans le contexte du développement des chaînes de valeur, les services intégrés sont un facteur crucial pour la compréhension des relations entre les entreprises et de la capacité des chaînes à concourir sur le marché mondial. Les services intégrés sont un mécanisme essentiel par lequel les connaissances et les informations sont transmises le long de la chaîne de valeur. Mieux ce mécanisme fonctionnera, plus la chaîne de valeur sera en mesure de réagir aux réalités changeantes du marché et demeurera concurrentielle.

### Risques et dangers des services intégrés

Fournir des services intégrés est cependant souvent une question délicate pour les entreprises dominantes, en particulier si les destinataires sont des petites entreprises informelles. Le caractère informel des relations - c'est-à-dire l'absence de contrats juridiquement contraignants entre l'acheteur et le fournisseur - permet aux petites entreprises de profiter des services offerts par les grandes entreprises et de disparaître (de passer à un autre fournisseur), une fois que les services ont été rendus. Par conséquent, les entreprises dominantes hésitent beaucoup à investir dans les services intégrés, malgré les avantages économiques que cela procure. Mais l'entreprise dominante n'est pas la seule perdante: les petites entreprises qui passent d'un acheteur/fournisseur à l'autre se privent d'une source fiable et continue de connaissances et d'informations et, par conséquent, la productivité, la qualité et les revenus restent faibles.

### Comprendre les fonctions du marché qui soutiennent les services intégrés

L'étude des services intégrés dans les chaînes de valeur requiert donc une compréhension du fonctionnement du marché et des conditions préalables qui soutiennent ces services. Les services intégrés nécessitent une relation fondée sur la confiance et la compréhension mutuelles. La formalisation des entreprises informelles - ou au moins, la formalisation des relations commerciales sous la forme de contrats légaux? - est un préalable important. La recherche sur la chaîne de valeur doit ensuite se demander quel acteur du marché est responsable de l'enregistrement, de la formalisation, de l'application juridique des contrats, etc. Pourquoi cette fonction est-elle actuellement déficiente? Qui a intérêt à fournir une solution? Etc.

<sup>44</sup> Elliot, David (2006): 14.

Encadré 4.22: Avantages des services intégrés - un exemple du Sri Lanka

Cargills Food City	La chaîne de valeur du marché ouvert
<p><i>Cargills Food City</i> est une importante chaîne de supermarchés du Sri Lanka. Un grand nombre de petits agriculteurs de tout le pays lui vendent leurs fruits et légumes.</p> <p>Pour offrir aux consommateurs des produits de haute qualité à un prix compétitif (c'est-à-dire, inférieur au prix moyen sur le marché), cette entreprise collabore étroitement avec ses fournisseurs, auxquels elle propose une large gamme de services (formation aux nouvelles techniques de production, systèmes d'irrigation, mécanismes de contrôle de la qualité, etc.).</p> <p>L'investissement dans les services intégrés profite non seulement à Cargills, mais aussi aux agriculteurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coûts réduits en raison des distances courtes et de la manipulation soignée;</li> <li>• revenus plus élevés en raison du nombre moindre d'intermédiaires;</li> <li>• qualité et productivité supérieures grâce à la formation, aux services intégrés et au système de contrôle.</li> </ul>	<p>La chaîne de valeur du marché ouvert des fruits et légumes au Sri Lanka consiste en un grand nombre d'intermédiaires et est caractérisée par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des coûts élevés en relation avec le prix et les produits refusés (entre 40 et 60% de pertes après la récolte);</li> <li>• des revenus faibles en raison des nombreux intermédiaires;</li> <li>• une qualité médiocre due à une manipulation inadéquate;</li> <li>• une faible productivité causée par l'impossibilité d'accéder aux technologies, à l'information et aux services.</li> </ul> <p>On observe également une rupture nette entre la demande des consommateurs et l'offre, les agriculteurs n'ayant pas accès aux informations qui leur permettraient de mieux planifier leur production.</p>

Source: Herr, Matthias, *Value chain development for decent work - training of trainers guide*, Bureau international du Travail, Genève, 2007.

**La recherche sur la chaîne de valeur doit comprendre les systèmes de marché derrière les services pour répondre aux contraintes systémiques sous-jacentes**

La distinction entre les trois catégories de services mentionnées plus haut permet de comprendre les différents mécanismes de prestation de services, ainsi que d'identifier les acteurs du marché qui fournissent ces services. Elle aide aussi à comprendre les motivations des acteurs du marché à fournir des services, qu'elles soient économiques (services contre rémunération ou services intégrés) ou dans l'intérêt public. Pour identifier les lacunes dans la prestation de services, la recherche sur la chaîne de valeur doit comprendre le système de marché qui se cache derrière ces services, à savoir la nature des relations entre prestataires et bénéficiaires, leurs motivations et les fonctions d'appui et les règles. Sur la base de cette orientation, l'analyse de la chaîne de valeur doit ensuite envisager les contraintes systémiques qui font que le groupe cible est déconnecté et isolé des mécanismes de diffusion des informations et des connaissances.

### *Lectures recommandées sur les services aux entreprises dans les chaînes de valeur*

- **Elliott, David**, « Understanding embedded services », in: *Rural Development News*, volume 1, 2006. Disponible à l'adresse [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)
- **Henriques, Michael et Herr, Matthias**, « MicroFranchising and the informal economy », 2006, in: Fairbourne, Gibson et Dyer, *MicroFranchising – creating wealth at the bottom of the pyramid*, 2007.
- **Tanburn, Jim, Trah, Gabriele et Hallberg, Kris**, *Business development services for small enterprises*, 2001.

#### *4.3.8 Diagrammes en étoile: mesurer la performance du secteur par rapport aux exigences des acheteurs*

**Définition:** le diagramme en étoile en tant qu'indicateur de performance

Le diagramme en étoile est un outil utile pour évaluer la performance d'un secteur par rapport à ses concurrents sur la base des exigences du marché. L'évaluation reflète les vues des grands acheteurs approvisionnés par de petits producteurs. Elle devrait faire partie des entretiens menés avec les dirigeants des entreprises clientes du secteur cible.

Le résultat de cette comparaison des performances sous la forme d'un diagramme en étoile est un outil potentiellement puissant pour la mise en évidence des faiblesses concurrentielles et des zones qui nécessitent une amélioration. Il peut également aider à hiérarchiser les interventions en fonction des domaines dans lesquels le secteur est confronté à des risques élevés. Lorsqu'on le montre aux acteurs du marché, il fonctionne souvent comme une « révélation », en ce sens qu'il pointe les problèmes spécifiques que les entreprises rencontrent pour répondre aux exigences du marché. Il souligne également les changements nécessaires et spécifiques.

## Étape 1:

### Exigences des acheteurs à l'égard de leurs fournisseurs

*Quelles sont les exigences les plus importantes que les acheteurs ont envers leurs fournisseurs?* Les principales exigences peuvent souvent être déjà relevées après la recherche initiale sur le secteur cible (par exemple, après l'atelier de démarrage, voir le *chapitre 2*). Vous pourriez aussi demander à l'acheteur lui-même lors de l'entretien: « Quelles sont vos cinq principales exigences à l'égard de vos fournisseurs? ».

Parmi les exemples d'exigences des acheteurs, on trouve: une livraison rapide, des prix bas, une qualité élevée, un design moderne, la fraîcheur, la fiabilité/régularité de l'approvisionnement, un temps de réponse rapide, la flexibilité, l'emballage hygiénique, l'étiquetage, la traçabilité, la conformité aux normes internationales, un bon service à la clientèle, des informations sur les produits, etc.

Essayez de limiter la sélection des exigences à environ cinq. Si vous avez pré-sélectionné des exigences avant votre entrevue avec l'acheteur, assurez-vous lors de l'entretien qu'elles ont été correctement identifiées.

## Étape 2:

### Identifier les concurrents

*Qui sont les principaux concurrents de votre secteur cible?* Dans quels autres régions (si votre initiative de développement est axée sur une économie locale spécifique) ou pays (dans le cas des secteurs nationaux) l'acheteur s'approvisionne-t-il? Demandez à l'acheteur de vous donner le nom de ses trois à six principales sources. Si vous interviewez plusieurs acheteurs, il est préférable de présélectionner certaines sources afin de pouvoir résumer toutes les entrevues dans un diagramme en étoile par la suite.

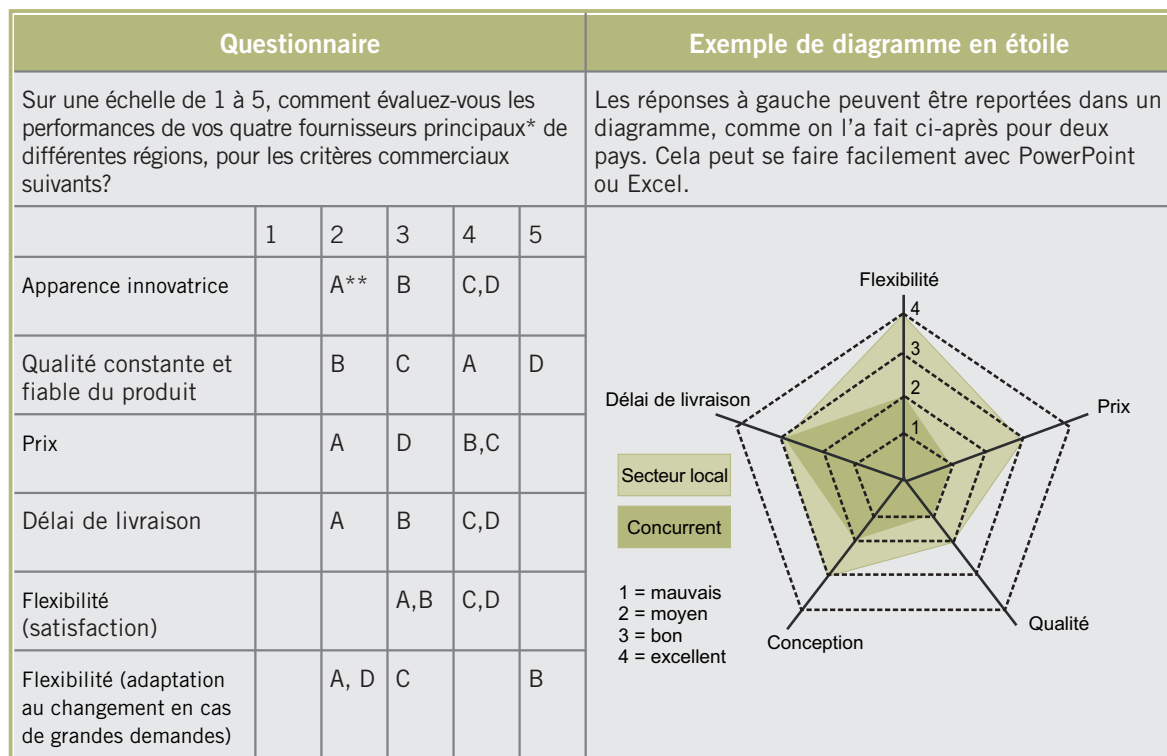
## Étape 3:

### Évaluer la confiance des acheteurs

Maintenant, demandez à l'acheteur d'évaluer les performances de votre secteur cible et celles de ses concurrents sur une échelle de 1 (très mauvaises) à 5 (très bonnes).

Par exemple: « En ce qui concerne *les délais de livraison*, à combien estimez-vous les performances des fabricants de T-shirts du Kenya par rapport à la Chine, l'Inde, Maurice et la Thaïlande, sur une échelle de 1 à 5? ». Notez les réponses comme indiqué dans l'*encadré 4.23* ci-dessous.

Encadré 4.23: Dessiner un diagramme en étoile



\* Même si votre secteur cible local n'est pas l'un des fournisseurs les plus importants, incluez-le dans cette liste!

\*\* A: Inde, B: Italie, C: Brésil, D: Chine. Peut être fait pour des secteurs en concurrence au niveau national ou international (comme dans l'exemple).

## Étape 4:

### Évaluer les informations et dessiner le diagramme en étoile

Un diagramme en étoile se dessine facilement avec Excel ou PowerPoint. Si vous avez interrogé plusieurs acheteurs, en leur posant les mêmes questions, vous devez calculer la moyenne des notes pour chaque critère de performance.

Le diagramme en étoile fournit des informations très utiles. À partir du diagramme ci-dessus, vous pouvez voir, par exemple, que le secteur cible local peut rivaliser avec l'Inde en termes de flexibilité, mais perd beaucoup dans les autres domaines (notamment en qualité et prix). Le secteur cible doit donc améliorer ses fonctions de conception et de production afin d'augmenter la qualité et de réduire le prix. Le prix et les délais de livraison peuvent aussi encore être améliorés, par exemple en évitant les intermédiaires inutiles le long de la chaîne de valeur (marketing direct).

### Les différentes versions du diagramme en étoile

Le diagramme en étoile peut également être utilisé d'une manière légèrement différente:

1. **Préférences des acheteurs et performances réelles des fournisseurs:** plutôt que de demander aux acheteurs de comparer les différents fournisseurs et concurrents les uns avec les autres, il pourrait souvent être plus facile de demander à l'acheteur d'évaluer l'importance des critères sur une échelle de 1 à 5, puis d'évaluer les performances de votre groupe cible selon les mêmes critères. Par exemple:
  - « Quelle est l'importance du délai de livraison pour vous? Veuillez noter sur une échelle de 1 à 5. »
  - « En termes de délais de livraison, dans quelle mesure les producteurs laitiers de ... (votre région cible) répondent-ils à vos besoins? Veuillez noter leur performance sur une échelle de 1 à 5. »
  - Le résultat peut être utilisé pour évaluer, par exemple, dans quelle mesure les petits producteurs répondent aux exigences des acheteurs. Cette version du diagramme en étoile s'est avérée être plus utile là où les acheteurs rechignaient à comparer les performances de leurs différents fournisseurs.
2. **Plutôt que les fournisseurs, utilisez d'autres groupes cibles:** la procédure ci-dessus peut bien sûr être utilisée pour différents groupes cibles. Par exemple, les petits détaillants dans les canaux de commercialisation et de distribution des grands fabricants, les prestataires de services fournissant des services aux petites entreprises (leurs performances pourraient être évaluées collectivement, par exemple par les petits producteurs lors d'une discussion de groupe), les travailleurs qui travaillent pour de grandes entreprises et pour de petites entreprises. Cela pourrait servir notamment à évaluer la qualité de la main-d'œuvre disponible.

Dans d'anciens projets de l'OIT, il a souvent été difficile d'obtenir des notes exactes de la part des acheteurs. Cependant, les efforts portent leurs fruits, car le diagramme en étoile fournit des informations très utiles pour la formulation d'une stratégie d'intervention. Les gestionnaires des sociétés acheteuses se montrent parfois plus coopératifs lorsque le but et les avantages de l'ensemble de l'exercice sont expliqués.

### Lectures recommandées sur les diagrammes en étoile

**McCormick et Schmitz**, *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry*, Institute for Development Studies, University of Sussex, 2001. Disponible à l'adresse [www.global-valuechains.org](http://www.global-valuechains.org)

## 4.4 Méthodologie: entretiens et discussions de groupe

### Étape 5:

#### Sélectionner une méthode de recherche sur la chaîne de valeur

La recherche sur la chaîne de valeur consiste généralement en un mélange d'entretiens et de discussions de groupe avec différents acteurs du marché, ainsi que d'observations et de recherches secondaires, qui nécessitent une préparation soignée si les objectifs veulent être atteints. Une fois que vous avez élaboré un cadre pour la recherche sur la chaîne de valeur (*section 4.2*) et décidé des domaines de travail décent prioritaires (*section 4.3*), vous pouvez penser à la méthode de collecte des informations requises.

#### Préparation aux entretiens et discussions de groupe

Les entretiens et discussions de groupe nécessitent une préparation et un suivi minutieux au cours de leur réalisation. La documentation est également indispensable afin de ne pas perdre des informations cruciales dans le processus. La préparation est importante pour diverses raisons:

- pour extraire les informations nécessaires à l'identification des contraintes systémiques sous-jacentes;
- pour ne pas faire perdre de temps aux gens (ils ont des entreprises à gérer et du travail à accomplir!);
- pour créer une image professionnelle auprès des acteurs du marché afin de s'assurer de leur soutien et de leur initiative.

#### Réunion de planification avec l'équipe

Il est donc recommandé qu'une réunion ait lieu avec les équipes de base et de soutien avant de commencer les entretiens et les discussions de groupe (voir *chapitre 2*), afin de discuter des méthodes. Les questions suivantes devraient être posées lors de cette réunion:

#### Questions directrices pour la préparation

- Quels sont nos domaines d'intérêt, et de quel type d'informations avons-nous besoin? (Voir les *sections 4.2* et *4.3*)
- Avec qui devons-nous mener des entretiens?
- Comment voulons-nous mener ces entretiens?
- Quel genre d'informations voulons-nous obtenir de l'entretien?
- Avec qui devons-nous tenir des discussions de groupe?
- Comment voulons-nous mener les discussions de groupe?
- Quel genre d'informations voulons-nous obtenir des participants?
- Quel genre de règles faut-il appliquer pour les entretiens et discussions de groupe?
- Comment pouvons-nous organiser la documentation des entretiens et discussions de groupe afin d'assurer que l'information ne se perde pas dans le processus?

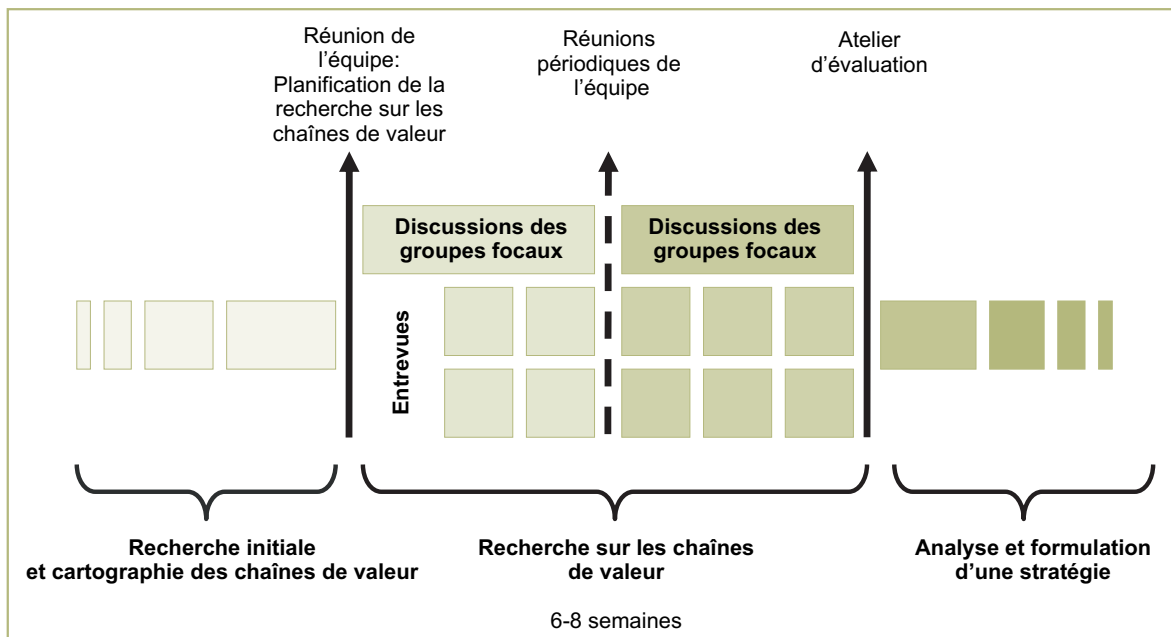
### Utiliser la carte de la chaîne de valeur comme orientation

Les cartes de la chaîne de valeur dressées précédemment (voir *chapitre 3*) peuvent être d'une grande aide pour l'identification des acteurs du marché concernés par les entretiens et discussions de groupe. Gardez à l'esprit qu'il n'est pas toujours nécessaire d'interroger tous les acteurs du marché d'un système de chaîne de valeur, mais que l'entretien dépend du type d'informations que vous souhaitez obtenir.

### Ligne du temps: entretiens et discussions de groupe pour la recherche sur la chaîne de valeur

Les deux sections suivantes n'entendent nullement donner une présentation détaillée des méthodologies de recherche, mais plutôt essayer de décrire brièvement les options disponibles pour les entretiens et les discussions de groupe dans la recherche sur la chaîne de valeur. Il est supposé que le lecteur aura suffisamment d'expérience de la recherche ou recourra à la littérature existante sur les méthodologies de recherche.

Encadré 4.24: La recherche sur la chaîne de valeur en tant que partie de l'initiative globale





### 4.4.1 Entretiens

#### Objectif des entretiens dans la recherche sur la chaîne de valeur

Pendant la recherche sur la chaîne de valeur, vous allez mener une grande variété d'entretiens avec différents acteurs du marché tels que les chefs de grandes et petites entreprises, des représentants d'organisations, des fournisseurs de services aux entreprises, des décideurs politiques, des autorités gouvernementales et des officiers de liaison, etc. Le formulaire d'entretien est particulièrement utile lors de la collecte d'informations auprès d'acteurs du marché situés en dehors de votre zone cible, ou pour obtenir des informations plus détaillées et plus spécifiques de la part de certains membres de votre groupe cible (par exemple, les informations qu'ils n'auraient pas données lors de la discussion de groupe).

#### Entretien combiné avec l'observation pour l'identification des déficits de travail décent

Mener des entretiens avec les acteurs du marché de différents niveaux de la chaîne de valeur impliquera de nombreux déplacements de votre part. Autrement dit, n'invitez pas les gens dans votre bureau, allez leur rendre visite dans leur environnement de travail. L'entretien combine donc la collecte d'informations orale et l'observation visuelle. L'observation est particulièrement importante pour comprendre si les conditions de travail offertes aux travailleurs, petits producteurs, femmes, jeunes et autres groupes cibles dans la chaîne de valeur sont conformes au travail décent.

Il existe différentes formes d'entretiens: ouvert ou fermé, structuré, semi-structuré ou non structuré. Lequel choisir dépend de nombreux facteurs: culture locale de communication, expérience des membres de l'équipe, temps et autres ressources disponibles, profondeur prévue de la recherche, etc. Il n'est donc pas possible de donner des réponses précises ici. Cependant, il y a des choix à faire en général, qui sont décrits ci-dessous:

#### Définition des entretiens ouverts

Un **entretien ouvert** permet à votre interlocuteur de formuler librement ses réponses, sans aucune restriction. En tant qu'intervieweur, vous avez préparé un guide pour l'entretien (une liste de questions importantes auxquelles vous demandez une réponse), qui laisse toutefois la réponse à la discrétion de votre interlocuteur.

Exemple: « Que pensez-vous de la nouvelle politique gouvernementale en matière de réglementation sur les importations de bétail? Est-ce que cela a un impact négatif sur votre entreprise? »

Un formulaire d'entretien ouvert est approprié si vous voulez recueillir autant d'informations que possible. Il est souvent plus facile d'obtenir des informations de cette façon, plutôt que de presser les personnes interrogées dans un format qui ne leur permet pas de s'exprimer librement.

#### Définition des entretiens fermés

Un **entretien fermé** est basé sur un questionnaire limitant la personne interrogée à un ensemble de réponses. Cette forme est particulièrement utile si vous avez l'intention de reporter les réponses de plusieurs personnes (qui ont toutes répondu aux mêmes questions) dans un format statistique.

*Encadré 4.25: Exemple d'entretiens et de discussions de groupe à Madagascar et au Sri Lanka*

Deux projets de l'OIT à Madagascar et au Sri Lanka ont utilisé une méthode qui combinait l'approche participative du développement économique local connue sous le nom de « PACA »<sup>45</sup> à l'approche des chaînes de valeur.

Après avoir mené l'atelier de démarrage (recherche initiale, *chapitre 2*), auquel l'équipe du projet avait invité de nombreux acteurs du marché du secteur cible pour évaluer les possibilités et les contraintes générales, l'équipe a tenu une réunion de planification afin de discuter de la procédure.

Lors de la recherche initiale et de l'atelier de démarrage, l'équipe a identifié plusieurs problèmes affectant la performance globale du secteur. Gardant les objectifs (croissance favorable aux pauvres grâce à la promotion du travail décent) et sa capacité organisationnelle à l'esprit, elle a décidé de sélectionner les sujets auxquels les acteurs du marché accordaient la priorité.

Elle a ensuite discuté de la façon de mener les entretiens et discussions de groupe afin d'en apprendre davantage sur les enjeux prioritaires et de comprendre les contraintes systémiques sous-jacentes. Les questions qui ont guidé les discussions étaient:

- Qui devons-nous interroger?
- Comment doit-on mener les entretiens?
- Quel genre d'informations voulons-nous obtenir des personnes interrogées?
- Avec quels acteurs du marché doit-on mener une discussion de groupe?
- Comment doit-on mener les discussions de groupe?
- Quel genre d'informations voulons-nous obtenir des discussions de groupe?

Il a été décidé qu'un format ouvert serait utilisé, permettant une flexibilité suffisante pour s'adapter aux contextes spécifiques des entrevues. Cependant, une ligne directrice de questions centrales serait préparée, qui donnerait aux intervieweurs une orientation claire. En outre, le chef de l'équipe mettrait au point un format pour les discussions de groupe. Des exemples de lignes directrices et de formats pour les discussions de groupe sont donnés dans l'annexe à ce guide.

Des règles ont été établies pour les entretiens et discussions de groupe: 1) les entretiens et discussions doivent toujours être menés par deux personnes, 2) après chaque entretien ou discussion de groupe, les enquêteurs doivent immédiatement rédiger les principales conclusions dans un rapport de synthèse. Les différents rapports de synthèse sont alors centralisés par le chef d'équipe.

Après avoir décidé de la méthode pour la recherche sur la chaîne de valeur, un plan d'action a été élaboré pour les 6-8 semaines suivantes, dans lequel le calendrier et les responsabilités ont été précisés. Des rendez-vous ont été notés dans le plan d'action pour les entretiens et discussions de groupe.

Source: Herr, Matthias, *Local value chain development for decent work – an operational guide*, Organisation internationale du Travail, Colombo (Sri Lanka), 2008. Disponible à l'adresse [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com)

<sup>45</sup> Des informations complémentaires sur l'approche PACA sont disponibles à l'adresse [www.mesopartner.com](http://www.mesopartner.com), ou dans Meyer-Stamer, Jörg, *Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA) – effectively launching local development initiatives*, Mesopartner, Duisburg, 2003.

#### 4.4.2 Les discussions de groupe

##### Réunir des acteurs du marché opérant dans le même contexte

Pour votre recherche sur la chaîne de valeur, les discussions de groupe seront particulièrement utiles lors de la collecte d'informations sur les groupes cibles locaux. Les acteurs du marché à petite échelle opérant dans le même contexte - à savoir au même niveau de la chaîne de valeur - sont beaucoup plus faciles à rassembler dans un atelier que les gros acheteurs, les fournisseurs ou les exportateurs extérieurs à la région cible.

##### Pourquoi les discussions de groupe sont-elles utiles?

Les discussions de groupe sont particulièrement utiles pour comprendre la dynamique d'un niveau particulier de la chaîne de valeur: sa perception des autres acteurs du marché, les relations entre les membres du groupe, la nature des relations avec les autres acteurs du marché, les contraintes communes rencontrées par le groupe, etc. Il est donc important de ne pas concevoir la discussion de groupe comme une session de questions-réponses, mais plutôt comme une discussion ouverte avec des questions de base qui permettent aux participants de s'exprimer librement. Les entretiens sont recommandés pour l'obtention d'informations plus spécifiques et doivent donc être menés en plus des discussions de groupe.

##### Définition de la discussion de groupe

Une discussion de groupe (focalisée) est une discussion qui rassemble des personnes de milieu semblables ou ayant une expérience similaire pour discuter d'un sujet revêtant de l'intérêt pour le chercheur. Le groupe de participants est guidé par un animateur (ou facilitateur), qui introduit les sujets de discussion et aide le groupe à participer à une discussion animée et naturelle.

Une discussion de groupe n'est pas une entrevue de groupe, où un animateur pose des questions au groupe et individuellement, et où les participants répondent. La discussion de groupe s'appuie sur le débat et est particulièrement réussie quand les participants sont capables de se parler les uns aux autres sur le sujet. C'est important car cela permet aux participants d'exprimer leur accord ou leur désaccord. La discussion de groupe peut fournir un aperçu de ce qu'un groupe pense sur un sujet, illustrer la gamme d'opinions et d'idées, pointer les incohérences et les variantes qui existent au sein d'une communauté particulière en termes de croyances, d'expériences et de pratiques.

La discussion est généralement « focalisée » sur un domaine d'intérêt particulier. Elle ne couvre généralement pas un large éventail de sujets, mais permet au chercheur d'explorer un ou deux thèmes plus en détail.

Les discussions de groupes sont également « ciblées » parce que les participants partagent généralement une caractéristique commune. Cela peut être l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, la religion, ou quelque chose directement lié au sujet. Cela encourage les membres du groupe à s'exprimer plus librement sur le sujet sans crainte d'être jugés par d'autres personnes considérées supérieures, plus expertes ou plus conservatrices. Par exemple, les jeunes femmes peuvent ne pas être aussi à l'aise en présence de leur mère ou belle-mère qu'elles ne le seraient dans un groupe qui exclut les femmes plus âgées.

Source: Dawson, Manderson et Tallon, *A manual for the use of focus groups*, PNUD, Banque mondiale, OMS, édité par International Nutrition Foundation for Developing Countries (INFD), Boston, 1993 (voir [www.unu.edu/Unupress/food2/UIN03E/uin03e00.htm](http://www.unu.edu/Unupress/food2/UIN03E/uin03e00.htm)).

Il vous est suggéré d'utiliser un mélange d'exercices avec des cartes et de questions-réponses. L'**annexe 3** donne un exemple de format de discussion de groupe qui s'est avéré utile dans les précédentes initiatives de développement des chaînes de valeur menées par l'OIT au Sri Lanka et qui peut vous servir de guide pour vos propres discussions de groupe. La combinaison d'exercices avec cartes, de Q&R et des discussions devrait assurer l'animation de l'atelier et son intérêt pour les participants. La durée maximale doit être d'une heure et demie à deux heures.

Encadré 4.26: Liste de contrôle pour la préparation des discussions de groupe

Liste de contrôle	Réponse
Avant la première réunion: <b>Membres</b> – Les groupes focaux comptent généralement 6-10 membres. Choisissez des personnes capables de participer et de réfléchir. Essayez de sélectionner des personnes qui ne se connaissent pas entre elles. Choisissez soigneusement les membres de votre groupe focal afin d'avoir un groupe représentatif du secteur (voir la <i>liste de contrôle 2.4</i> ).	<b>Fait</b> <input type="checkbox"/>
Fixez l'objectif principal de la réunion	<input type="checkbox"/>
Planifiez la session: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmation - Planifiez des réunions d'une heure ou une heure et demie.</li> <li>• Lieu et rafraîchissements - Organisez les réunions dans une salle de conférences ou un autre lieu correctement ventilé et éclairé. Mettez les sièges de sorte que tous les membres puissent se voir et prévoyez des étiquettes avec les noms. N'oubliez pas les rafraîchissements et, surtout, un repas si la réunion a lieu au moment du déjeuner.</li> <li>• Règles de base - Il est essentiel que tous les membres participent le plus possible. Fixez quelques règles de base, par exemple: a) ne pas s'éloigner du thème en question, b) susciter l'intérêt des autres, et c) argumenter ses opinions.</li> <li>• Ordre du jour - Exemple: accueil, approbation de l'ordre du jour, approbation des objectifs de la réunion, présentation des règles de base, présentations, questions et réponses, résumé des conclusions.</li> <li>• Plan de la réunion. Ne vous fiez pas à votre mémoire. Si possible, utilisez un cofacilitateur afin qu'il prenne des notes (solution alternative: enregistrez la réunion sur support vidéo ou audio).</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Appelez les membres (possibles) pour les inviter à la réunion.	<input type="checkbox"/>
Trois jours avant la réunion, appelez les membres un par un pour confirmer leur participation.	<input type="checkbox"/>

## 4.5 Lectures recommandées sur la recherche sur la chaîne de valeur

- **Gereffi, G., Humphrey, J. et Sturgeon, T.**, *The governance of global value chains*, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2003.
- **Raphael Kaplinsky et Mike Morris**, *A handbook for value chain research*, IDRC, 2000, pp. 66-75.
- **Mayoux, Linda et Mackie, Grania**, *Making the strongest link – a practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development*, Organisation internationale du Travail, Bureau sous-régional d'Addis-Abeba, 2008.
- **McCormick et Schmitz**, *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry*, Institute for Development Studies, University of Sussex, 2001. Disponible à l'adresse [www.global-valuechains.org](http://www.global-valuechains.org)
- **Herr, Matthias**, *Local value chain development for decent work – an operational guide*, Organisation internationale du Travail, Colombo (Sri Lanka), 2008. Disponible à l'adresse [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com)
- **Schmitz, Hubert**, *Value chain analysis for policy-makers and practitioners*, Genève: Bureau international du Travail, 2005.
- **Springer-Heinze, Andreas**, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion*, Eschborn: Agence allemande de coopération technique (GTZ), première édition, 2007. Voir module 2. Disponible à l'adresse [www.value-links.org](http://www.value-links.org)
- **DFID/SDC**, Trois documents sur l'approche « Making Markets Work for the Poor » (M4P), 2008. Disponibles à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org):
  - *The M4P operational guide*
  - *A synthesis of the M4P approach*
  - *Perspectives on the M4P approach*
- **Van den Berg, Michael et al.**, *Making value chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis*, sans date. Disponible à l'adresse [www.markets4poor.org](http://www.markets4poor.org).
- Cet ouvrage, rédigé en collaboration avec le projet PRISED de l'OIT au Viet Nam, propose plusieurs ensembles d'outils pour les recherches sur les chaînes de valeur.

### Sites web:

- M4P network: [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org)
- *Global Value Chain Initiative* (GVCi), [www.ids.ac.uk/globalvaluechains](http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains)

Dimension	Outils centraux				Outils avancés			
	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
	Identifica- tion de la chaîne de valeur	Mappage	Marge/ Coût	T+K+U	Distribu- tion des revenus	Distribu- tion de l'emploi	Gouver- nance et services	Liens
Participation de la population pauvre	✓	✓		✓	✓✓✓	✓✓✓	✓	✓✓
Emploi + environnement de travail	✓	✓	✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓	
Salaires + revenus	✓	✓	✓✓		✓✓✓	✓	✓	
Accès aux biens	✓	✓	✓	✓✓✓				✓
Accès aux informations + technologies	✓	✓	✓	✓✓✓			✓✓✓	✓✓
Accès aux infrastructures	✓	✓		✓		✓	✓✓	
Accès aux services	✓	✓					✓✓	✓✓
Sécurité et vulnérabilité	✓	✓	✓	✓	✓✓	✓✓✓	✓✓	
Renforcement de l'autonomie	✓	✓					✓✓	✓✓✓



## Chapitre 5

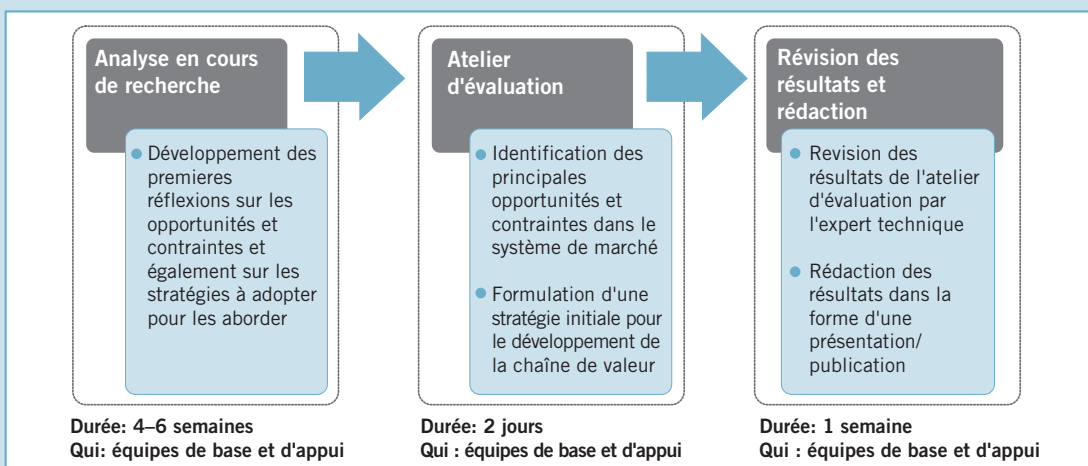
---

Analyse d'une chaîne de valeur :  
développer une vision pour garantir  
des résultats durables  
sur le travail décent



## Fiche de synthèse: analyse d'une chaîne de valeur et stratégies d'intervention

### Calendrier des activités et actions proposées



#### Résumé:

L'analyse d'une chaîne de valeur est l'évaluation des résultats d'une enquête dans ladite chaîne (c'est-à-dire des entretiens, des discussions des groupes et de l'enquête secondaire), à partir de laquelle on formulera une stratégie de développement de la chaîne de valeur. Ce processus commence déjà lors de l'enquête, à travers les entretiens avec les différents acteurs du marché.

L'atelier d'évaluation proposé analyse ensuite les résultats, en utilisant un cadre de systèmes de marché et en l'appliquant aux moteurs du développement des chaînes de valeur (à savoir, l'efficacité du système, la qualité du produit, la différenciation des produits, l'environnement commercial et les normes sociales et environnementales). Avec l'application d'un tel cadre, l'analyse de la chaîne de valeur entend détecter les limites systémiques (c'est-à-dire passer des symptômes aux causes sous-jacentes) et formuler pour les transactions centrales et les fonctions et règles d'appui des stratégies durables qui tiennent compte des incitations des acteurs du marché.

#### Résultats:

- Une stratégie de développement de la chaîne de valeur à travers un changement dans le système de marché
- Illustration des résultats et de la stratégie

### Atteindre la compétitivité systémique pour les chaînes de valeur

Au cours du processus de développement économique, l'intégration de différentes activités et types d'entreprises devient de plus en plus importante. D'une part, la mondialisation implique une concurrence intense et une pression sur la fixation des prix. D'autre part, les clients urbains sont de plus en plus exigeants par rapport aux produits haut de gamme, frais et à la mode.

Les deux tendances exigent un niveau d'intégration accru. Par exemple, un produit alimentaire biologique ne peut être mis sur le marché que lorsque ses producteurs sont certifiés et que le produit est isolé dans la chaîne de commercialisation. Les fabricants de vêtements quant à eux, travaillent sur des commandes bien définies et font souvent appel à la sous-traitance pour livrer les produits à temps. Une attraction touristique particulière ne peut être vendue que lorsque tous les services connexes – du transport à l'hébergement – répondent aux attentes des touristes.

Par conséquent, la compétitivité de l'économie nationale n'est pas seulement une question de performance d'entreprises individuelles, mais aussi de degré d'efficacité de la coopération des différentes entreprises, petites ou grandes. On peut alors parler de «**la compétitivité systémique**» de la chaîne de valeur. **Sans amélioration, la croissance économique réalisée sera faible et la croissance pro-pauvres le sera encore moins.**<sup>45</sup>

### Le travail décent en tant que partie de la compétitivité systémique

La compétitivité systémique et le changement sont une condition préalable pour le travail décent: c'est uniquement à travers l'amélioration de la compétitivité par une intégration efficace de la chaîne de valeur que les emplois et les revenus seront garantis. L'application des principes relatifs aux meilleures conditions de travail, à l'équité de genre, à la non discrimination vis-à-vis des groupes défavorisés, au dialogue social, à l'abolition des pires formes de travail des enfants, etc. joue actuellement un rôle de plus en plus important dans le développement de la compétitivité parce que les consommateurs, les médias, les acteurs politiques et les ONG sont de plus en plus exigeants par rapport à ces principes. Le coût de la perte de l'image est potentiellement énorme pour les marques, ainsi les multinationales et autres entreprises dominantes commencent à sentir la nécessité d'un changement proactif en faveur du travail décent. La conformité aux normes internationales du travail devient un facteur déterminant dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Cela aussi se traduit par le fait que plusieurs initiatives du secteur privé sur les chaînes de valeur se basent sur les normes internationales du travail pour élaborer des stratégies RSE et des initiatives de développement de chaînes de valeur.<sup>46</sup>

### A propos de ce chapitre

Dans ce chapitre, il est question de traduire les résultats de la recherche sur la chaîne de valeur par le développement d'une vision de changement et des stratégies d'intervention. Pour ce faire, les résultats de la recherche doivent être analysés et compris. Par conséquent, le chapitre commence par l'élaboration d'un cadre pour l'analyse pouvant aussi servir dans le

<sup>45</sup> GTZ Value Links Manual – Module 2.

<sup>46</sup> Voir Mamic, Ivanka (2004): Implementing codes of conduct – how businesses manage social performance in global supply chains, Bureau international du Travail, Genève.

contexte des ateliers d'évaluation. Afin de formuler une stratégie pour le changement, l'équipe du projet doit aussi être claire sur ce qu'elle entend réellement par changement, sur la manière dont il peut être initié de façon durable, sur la manière dont les acteurs du marché devraient être impliqués et sur le rôle du facilitateur dans le processus.

### Apprendre à l'aide d'exemples concrets

Dans la section 5.2 un certain nombre de cas est porté à l'attention du lecteur. Ces cas ont pour but de donner des idées sur la façon d'aborder certains problèmes. La Section définit aussi la notion de développement de chaîne de valeur en termes de changements systémiques en vue d'améliorer les cinq moteurs du développement de chaîne de valeur que sont: l'efficacité du système, la qualité du produit, la différenciation du produit, les normes environnementales et sociales et l'environnement des affaires. Une attention particulière est cependant accordée aux aspects du travail décent dans les chaînes de valeur.

## 5.1 Un cadre pour trouver des solutions durables d'amélioration dans les systèmes de chaînes de valeur

### J'ai plein d'informations, et après?

J'ai collecté beaucoup d'informations sur la performance d'une chaîne de valeur; j'ai conduit des interviews avec les principaux acteurs du marché ainsi que des discussions de groupe thématiques avec mon groupe cible; comment évaluer toutes ces données? Comment identifier les obstacles qui empêchent le secteur d'atteindre sa performance optimale et de générer plus d'emplois et de meilleurs revenus? Comment trouver les leviers et les agents du changement afin d'opérer un changement systémique plus large dans le système de marché autour de la chaîne de valeur?

### Les étapes de l'analyse d'une chaîne de valeur

La section 5.1 introduit un format d'analyse qui peut servir de guide par étape pour les ateliers d'évaluation (voir l'exemplaire en *Annexe 4*). Le Guide opérationnel pour le développement d'une chaîne de valeur locale<sup>47</sup> publié par le projet Enter-Growth de l'OIT au Sri Lanka donne des idées supplémentaires sur l'organisation pratique de ce genre d'atelier (voir aussi la liste de contrôle ci-dessous à l'*Encadré 5.2*). Cette section vous mène à travers les étapes suivantes:

1. **Identification des contraintes et de leurs causes systémiques sous-jacentes** : cette section introduit le cadre de base pour l'analyse et élabore un nombre de considérations majeures permettant d'identifier les contraintes systémiques profondes derrière les symptômes identifiés lors de la recherche sur la chaîne de valeur.
2. **Identification des motivations des acteurs du marché et des agents de changement** : la réussite et la durabilité des solutions d'amélioration dépendent de la mesure dans laquelle

<sup>47</sup> Herr, Matthias (2008): Local Value Chain Development – an operational guide, International Labour Organization, Enterprise for Pro-Poor Growth project (Enter-Growth), Colombo (Sri Lanka).

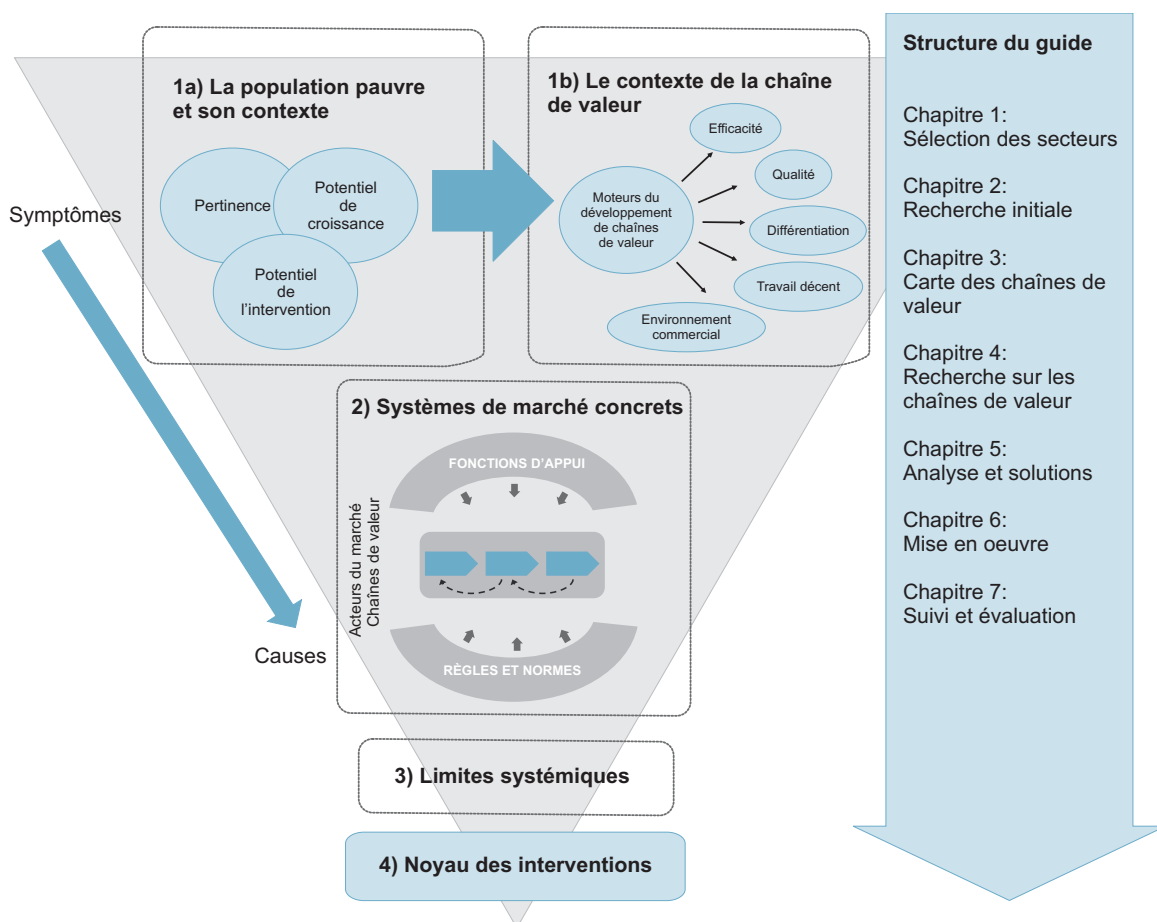
elles abordent les intérêts et motivations des acteurs du marché. Cette section constitue une introduction à une analyse rapide de la partie prenante/de la motivation.

3. **Formulation d'une vision et d'une stratégie pour un changement systémique durable :** après avoir identifié les opportunités et les goulots d'étranglement majeurs à l'application des solutions, cette section fournit des directives pour la formulation de solutions durables d'amélioration de la chaîne de valeur qui mèneront au changement systémique.
4. **Définition des résultats durables et des indicateurs pour le suivi :** que voulons-nous réaliser et comment mesurer ce changement? Il est important de mettre en place les bases du suivi et de l'évaluation des interventions sur la chaîne de valeur dès la phase de conception de ces dernières.

### Analyse d'une chaîne de valeur: établir la relation entre les symptômes, les contraintes systémiques et les solutions

C'est au cours de l'évaluation des résultats issus de la recherche sur la chaîne de valeur qu'il est nécessaire de trouver le lien entre les symptômes et les causes dans le système de marché et d'apporter des solutions adéquates aux contraintes systémiques.

Encadré 5.1: Processus de diagnostic pour la recherche et l'analyse sur une chaîne de valeur



Adapté de: The Springfield Centre de (2008): The M4P operational guide, DFID et SDC, Durham (UK).

## Résultats de la phase d'analyse de la chaîne de valeur

Quels sont les résultats de cette phase de l'initiative sur la chaîne de valeur?

- **Une vision claire** sur la façon de mener un changement durable et systémique au profit d'un travail plus décent dans les chaînes de valeur ;
- **Un cadre d'intervention** établissant les grandes lignes des stratégies et interventions d'amélioration, les acteurs du marché impliqués et les indicateurs pour le suivi et l'évaluation ;
- **Une stratégie avancée** sur la façon d'impliquer les principaux acteurs du marché pour la mise en pratique (appropriation) et garantir un effet de levier pour un changement plus large ;
- **Une documentation** de la recherche et de l'analyse des résultats ainsi que des stratégies d'amélioration du travail décent.

*Encadré 5.2: Format pour l'atelier d'évaluation - liste de contrôle (voir aussi Annexe 4)*

Question	Réponse	Contrôle
Qui sont les potentiels participants à l'atelier d'évaluation ?	L'évaluation devrait être menée par les équipes de base et d'appui (voir chapitre 2.1) - autrement dit par les membres de l'équipe qui ont été activement impliqués dans la conduite des interviews et des discussions de groupe thématiques au cours des semaines antérieures.	Fait <input type="checkbox"/>
Qui ne doit PAS participer à l'atelier d'évaluation?	L'atelier d'évaluation est une réunion INTERNE des équipes de base et d'appui. C'est un ATELIER, non une cérémonie de présentation. Les personnes qui n'ont pas été impliquées dans la conduite des interviews et des discussions de groupe thématiques, ainsi que les hautes personnalités ne devraient pas être invitées car elles pourraient détourner l'atelier d'évaluation de son objectif.	<input type="checkbox"/>
Quelle est la durée d'un atelier d'évaluation?	Comme nous l'avons mentionné plus haut, seules les équipes de base et d'appui devraient participer à l'atelier. En tout, le nombre de participants devrait tourner autour de 10 à 15 personnes.	<input type="checkbox"/>
Quelle est la durée d'un atelier d'évaluation?	L'expérience des initiatives de l'OIT sur les chaînes de valeur au Sri Lanka et à Madagascar a montré qu'un bon atelier d'évaluation peut durer deux jours. Ce temps est absolument nécessaire pour produire des résultats présentables et de bonne qualité.	<input type="checkbox"/>
Où l'atelier devrait-il se tenir?	L'idéal serait de prévoir un atelier résidentiel afin de disposer d'un emploi du temps modulable et de l'implication de tous les membres de l'équipe.	<input type="checkbox"/>
Quel est le matériel requis pour un atelier d'évaluation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un flipchart,</li> <li>• Des cartes, des tableaux d'affichage, des punaises, du papier, du ruban adhésif (ou un matériel similaire)</li> <li>• Un ordinateur portable pour la documentation,</li> <li>• Un projecteur n'est pas nécessaire mais peut être utile.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

### 5.1.1 Identification des contraintes et de leurs causes systémiques sous-jacentes

#### Analyse d'une chaîne de valeur: le lien important entre la recherche et l'intervention

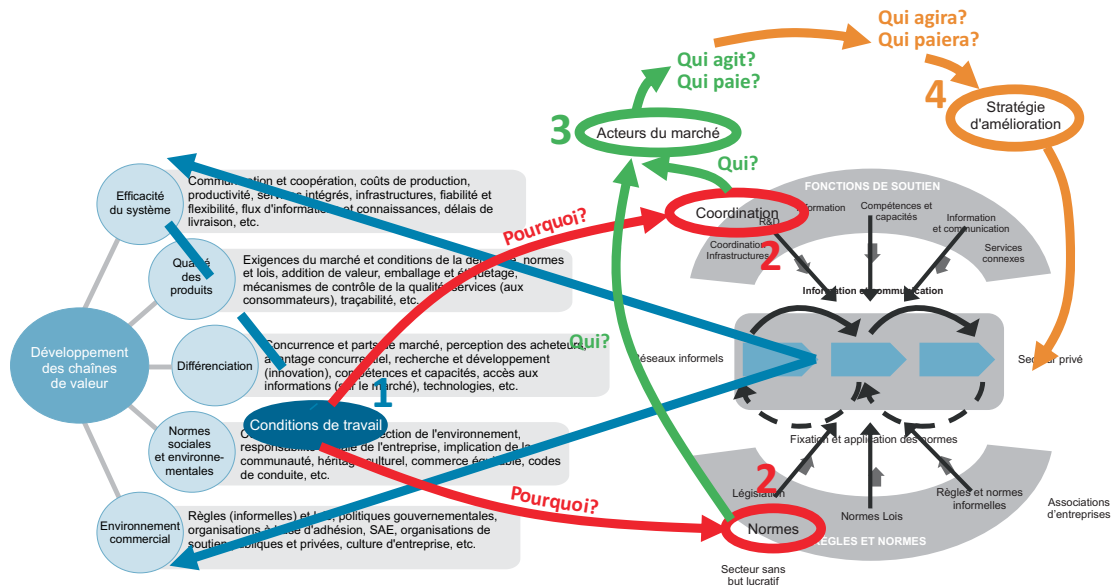
L'analyse d'une chaîne de valeur requiert un cadre qui part des symptômes aux contraintes systémiques sous-jacentes et nécessite une parfaite compréhension du rôle et de la motivation des acteurs du marché avant la formulation de stratégies d'intervention adéquates et durables. L'analyse d'une chaîne de valeur consiste aussi à établir le lien entre les étapes antérieures de l'initiative sur la chaîne de valeur (la recherche initiale basée sur les cinq moteurs du développement de chaîne de valeur (*Chapitre 2*), la cartographie de la chaîne de valeur (*Chapitre 3*) et la recherche sur la chaîne de valeur basée sur le modèle du système de marché (*Chapitre 4*)) et en tirer une conclusion.

#### L'analyse d'une chaîne de valeur en cinq étapes principales

La figure de l'encadré 5.3 ci-dessous illustre les étapes analytiques de base de l'analyse d'une chaîne de valeur. Cette section vous guide à travers le processus: 1) identifier les contraintes majeures et établir le rapport avec les cinq moteurs du développement de chaîne de valeur; 2) établir le lien entre les contraintes, les fonctions spécifiques et les règles au sein du système de marché; 3) identifier les acteurs du marché qui, a) en ce moment, remplissent des fonctions et b) ont des motivations pour remplir certaines fonctions dans le futur; 4) formuler des solutions d'amélioration de la chaîne de valeur qui tiennent compte du critère de durabilité.

Encadré 5.3: Processus d'analyse

Exemple de scénario



- **Étape 1:** De mauvaises conditions de travail de petits producteurs ont été identifiées comme obstacle majeur à un niveau de production et à une qualité du produit plus élevés. Cet obstacle, une fois de plus, affecte la performance globale de la chaîne de valeur, dans la mesure où il est de plus en plus difficile pour les exportateurs de satisfaire les exigences de qualité du marché mondial et la demande croissante.
  - **Étape 2:** Les normes internationales du travail (règles) réglementent les conditions minimales requises; le département du travail sur le plan national fait des recommandations (règles) sur les bonnes pratiques sur le lieu de travail ainsi que sur la médecine du travail et la sécurité. Cependant, les petits producteurs ne sont pas au courant de ces recommandations, il existe donc un manque de coordination (fonction) entre les principaux acteurs du marché concernant la circulation de l'information (fonction) et la formation des petits producteurs.
  - **Étape 3:** Le département 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 virtuellement inexistante. De plus, les associations sont encore faibles dans leur fonction de plaidoyer et dépendent largement des bailleurs et du financement de l'Etat. Certains programmes de développement s'activant dans divers secteurs ont aussi élaboré des directives sur les bonnes pratiques sur le lieu de travail, mais n'ont, jusqu'à présent pas réussi à convaincre les acteurs du marché de s'en approprier.
- **Dans ce contexte, avoir une parfaite compréhension des motivations des acteurs du marché est essentiel. La section 5.1.2 fournit des détails.**

- **Étape 4:** Par conséquent, la question est la suivante: qui a intérêt à jouer le rôle de coordination dans le futur et comment cet acteur du marché sera-t-il en mesure de remplir cette fonction à long terme (durabilité financière et dynamique)? Par ailleurs, comment garantir qu'autant de petits producteurs que possible profitent de la nouvelle fonction de coordination remplie par cet acteur du marché (impact à l'échelle)?

L'observation des divers acteurs du marché impliqués dans la chaîne de valeur, ainsi que des organismes d'appui, a montré que les grandes entreprises acheteuses ont un intérêt certain dans l'amélioration des conditions de travail dans les usines des fournisseurs dans la mesure où elle permet d'améliorer la qualité du produit et de rendre l'approvisionnement plus fiable. Les consommateurs aussi faisaient pression pour réclamer un meilleur traitement des travailleurs. C'était certainement possible de convaincre certaines des entreprises dominantes disposant d'un service d'assistance de fournir des formations et des informations sur les bonnes pratiques sur le lieu de travail à travers des services intégrés. Les compagnies d'assurance étaient aussi potentiellement intéressées dans la mise en pratique des meilleures conditions de travail, dans la mesure où elles faisaient face à des coûts élevés dus aux accidents du travail.

**- Trouver des solutions durables qui mènent au changement systémique est le principal objectif du développement d'une chaîne de valeur. La section 5.1.4 fournit des détails supplémentaires.**

La figure est tirée de: *The Springfield Centre (2008): The M4P operational guide, DFID and SDC, Durham (UK).*



## Étape 1:

### Identification des goulots d'étranglement en utilisant les cinq moteurs du développement d'une chaîne de valeur

La performance des chaînes de valeur peut être mesurée en s'appuyant sur les cinq moteurs du développement d'une chaîne de valeur introduits au *Chapitre 2*. La première étape de l'analyse d'une chaîne de valeur devrait donc être l'identification des goulots d'étranglement qui empêchent la chaîne de valeur d'atteindre sa performance optimale en référence à ces moteurs, tout en gardant à l'esprit qu'à cette étape de l'analyse nous ne nous occupons que des symptômes. Si nous regardons notre modèle de système de marché (figure de droite dans l'encadré 5.3), cette étape se focalise sur la partie principale: la chaîne de valeur.

#### Questions-guide

- Voici quelques questions-guides à poser:
- Quelles sont les opportunités et les contraintes générales que les acteurs du marché ont mentionné durant les interviews et les groupes de discussion thématiques?
- Qu'est-ce qui empêche les acteurs du marché (en particulier ceux du groupe cible) de profiter des opportunités?
- Comment les contraintes affectent-elles la performance globale de la chaîne de valeur?
- Auxquels des cinq moteurs du développement de la chaîne de valeur ces contraintes sont-elles liées?
- En formulant d'une autre manière, on pourrait poser les questions suivantes: quels sont les symptômes de l'inefficacité du système, de la faible qualité des produits, de l'incapacité à faire la concurrence (différentiation), de la mise en pratique insuffisante des normes sociales et environnementales et de l'environnement des affaires défavorables?

Une manière simple et pratique de débiter cet exercice est d'utiliser des cartes ou un flipchart lors de l'atelier d'évaluation. Posez aux membres de votre équipe les questions suivantes: a) Quelles sont les opportunités identifiées? b) Quelles sont les contraintes identifiées? Cette procédure peut être répétée pour chaque niveau majeur de la chaîne de valeur - par exemple, pour les fournisseurs, les détaillants et les fabricants. Ensuite continuez avec une discussion sur la relation entre ces contraintes, les cinq forces et la performance de la chaîne de valeur.

Après avoir dressé une liste des opportunités et contraintes (pour chaque niveau de la chaîne de valeur), il est recommandé de les classer par ordre de priorité ou de choisir les questions les plus brûlantes - autrement dit: laquelle de toutes les contraintes a été identifiée comme la plus importante pour les acteurs du marché au cours des interviews et des groupes de discussion thématiques? Un simple système de vote ou mieux, une discussion de groupe permet de répondre à cette question.

En fonction de vos objectifs, les discussions de cette étape peuvent aussi être centrées autour d'un thème spécifique, par exemple sur les lacunes particulières du travail décent (les conditions de travail, le Dialogue social, la participation des travailleurs, l'équité de genre, etc.). La question à poser serait alors: à quel niveau de la chaîne de valeur les lacunes ont-elles été observées au cours de la recherche, et comment sont-elles reliées aux cinq moteurs de développement d'une chaîne de valeur?

***Vos réponses pourront être consignées dans la première et la deuxième colonne du modèle dans l'encadré 5.5.***

*Encadré 5.4: Définition des moteurs du développement d'une chaîne de valeur et des règles et fonctions d'appui connexes*

Moteur	Définition	Fonctions et règles d'appui
<b>Efficienc e du système</b>	<p>Les fonctions et règles qui garantissent qu'une cible déterminée (demande et exigences du marché) est atteinte et que les coûts (économiques et sociaux) associés à ce processus sont maintenus à un niveau minimum.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'efficience productive décrit le ratio entre les coûts et les profits (ou entre inputs et outputs) de certaines activités de production en référence à des cibles bien définies telles que la productivité de la main d'oeuvre.</li> <li>2. L'efficience de l'allocation des ressources est caractérisée par le degré auquel l'offre satisfait la demande du consommateur et la tendance des prix du marché pour les coûts marginaux à long terme (coûts unitaires).</li> </ol>	<p>Les mécanismes/institutions de communication, de coopération et de coordination, les systèmes de fixation des prix/mécanismes de négociation et les systèmes d'information, les stratégies d'amélioration de la productivité, les services inhérents aux chaînes de valeur (les prêts, la formation, le soutien technique, le suivi et le conseil, etc.), l'état des infrastructures (délai de livraison), les réglementations et procédures à l'exportation, les mécanismes d'engagement par contrat pour assurer la fiabilité et la flexibilité, les mécanismes de partage d'information et de savoir-faire, etc.</p>
<b>La qualité du produit</b>	<p>Les fonctions et règles (ou mécanismes) qui assurent que le processus de production le long de la chaîne de valeur satisfait aux exigences du marché et aux conditions de la demande.</p>	<p>Les études de marché et les fonctions de développement, les normes de qualité et la législation (par exemple : normes ISO, HACCP, GAP, GMP, etc.), les mécanismes de contrôle de la qualité le long de la chaîne de valeur, les stratégies marketing (l'emballage et la labellisation), les services au consommateur, les systèmes de traçabilité, les règles informelles ou culturelles (lois islamiques sur l'abattage d'animaux), etc.</p>
<b>La différenciation du produit</b>	<p>Les fonctions et règles assurant la compétitivité globale d'une chaîne de valeur en termes de prix/coût ou de leadership de la qualité du produit/différenciation.</p>	<p>Les fonctions d'étude de marché pour fournir des informations sur le marché (concurrence et parts de marché) et trouver des stratégies de différenciation, la recherche sur le produit et les moyens de développement (innovation), les institutions de renforcement de capacités et de compétences, les mécanismes et les règles pour protéger les droits de propriété intellectuelle (lois sur les brevets) et éviter l'espionnage industriel (s'engager par contrat avec les employés), les mécanismes de transfert de technologie, etc.</p>
<b>Normes environnementales et sociales</b>	<p>Les fonctions et règles réduisant les effets externes négatifs sur l'environnement social et écologique et garantissant un avantage économique le long de la chaîne de valeur, aboutissent à des situations gagnant-gagnant pour tous les acteurs du marché.</p>	<p>Les Normes et recommandations internationales du travail (OIT), la législation et la réglementation du travail, les bonnes pratiques sur le lieu de travail, la réglementation sur la protection de l'environnement, les institutions chargées de la mise en application de la législation, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), les stratégies et codes de conduite, les plate-formes d'implication de la communauté, les accords sur le commerce équitable et les mécanismes d'application, le lobby du public et les fonctions de pression, etc.</p>
<b>Environnement des affaires</b>	<p>Les fonctions et règles externes à la chaîne de valeur spécifique (ne faisant pas directement partie du processus de production le long de la chaîne), mais qui, toutefois, jouent un rôle crucial dans la détermination de l'environnement social, politique et économique dans lequel la chaîne de valeur évolue. Par conséquent elles ont une influence certaine sur la capacité d'un secteur à se placer sur les marchés mondiaux, ainsi qu'à générer des revenus et des emplois.</p>	<p>Les procédures de la législation nationale au niveau macro-économique, la politique monétaire, les fonctions de plaidoyer (syndicats et organisations professionnelles, etc.), les services d'appui à l'entreprise (SAE), les normes et institutions culturelles (informelles), les mécanismes de partenariat public-privé (Dialogue social), etc.</p>

## Étape 2:

### Identification des contraintes sous-jacentes dans les systèmes de marché

Dans la deuxième étape, le rapport doit être établi entre les contraintes (symptômes) identifiées sur la base des cinq moteurs de développement de la chaîne de valeur, les fonctions d'appui spécifiques et les règles dans le cadre du système de marché. Cette étape est importante dans la mesure où elle vise à déceler les contraintes systémiques sous-jacentes – autrement dit, d'aller des symptômes aux causes et de comprendre la nature systémique du développement de la chaîne de valeur. *L'encadré 5.4* ci-dessous donne une idée sur les rapports entre les fonctions d'appui et les règles d'une part et des moteurs spécifiques du développement d'une chaîne de valeur d'autre part.

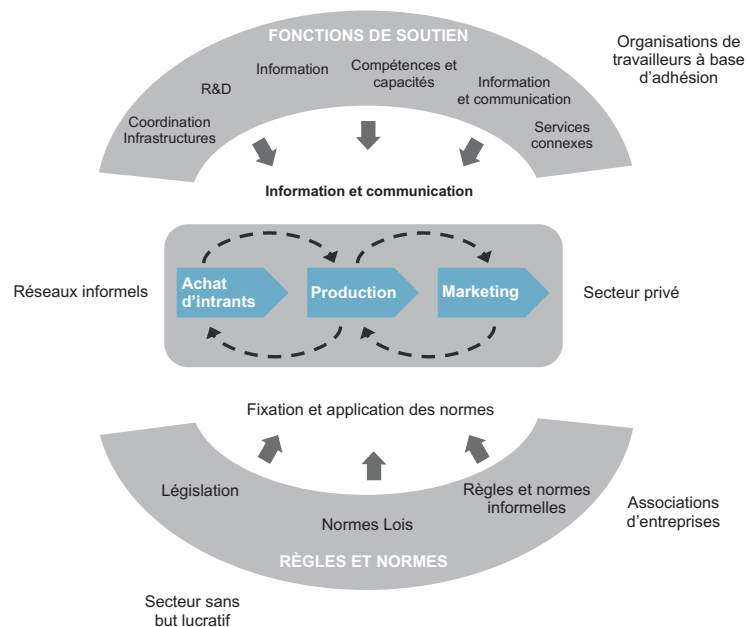
Afin d'établir la relation entre les moteurs et les contraintes sous-jacentes dans le système de marché, la question la plus importante à poser est: **Pourquoi?** Pourquoi les petits producteurs ont-ils un accès restreint aux informations relatives au marché? Pourquoi les ouvriers d'usine ne sont-ils pas au courant de la médecine du travail et de la réglementation sur la sécurité? Pourquoi les femmes ne sont-elles pas à chances égales avec les hommes lorsqu'elles postulent pour un emploi? Ces *questions* nous mènent en fin de compte aux fonctions d'appui et règles qui régissent le système de marché ainsi qu'aux rôles et motivations des acteurs du marché au sein du système. *L'encadré 5.5* ci-dessous donne des définitions pour certains des termes clé utilisés dans ce contexte.

### Définition des termes clé

**Les questions-guides :** Afin de marquer la transition entre les symptômes et les contraintes systémiques, certaines questions-guides pourraient être utiles (en ce sens qu'elles peuvent faciliter la discussion lors d'un atelier d'évaluation d'équipe):

- Quelles sont les causes des contraintes identifiées sur la base des cinq moteurs du développement d'une chaîne de valeur?
- A quelles fonctions d'appui et règles du système de marché ces contraintes sont-elles liées?
- Pourquoi ces fonctions d'appui sont-elles actuellement peu efficaces? Ou: quelles sont les fonctions d'appui qui manquent?
- Pourquoi les règles ne sont-elles pas mises en pratique? Le fait que les règles ne soient pas mises en pratique est-il lié à l'inefficacité d'une fonction d'appui et/ou d'un acteur quelconque du marché?

Encadré 5.5: Définition des termes clé utilisés dans les systèmes de marché



### Le système de marché

L'organisation avec des acteurs multiples ayant des fonctions multiples consiste en trois ensembles principaux de fonctions (les fonctions de base, les règles et les fonctions d'appui), occupées par différents acteurs du marché (le secteur privé, le gouvernement, les organisations représentatives, la société civile, etc.), à travers lesquelles l'échange s'effectue, s'organise, s'adapte et se développe. Une conception dans laquelle les marchés conventionnellement définis et les services de base peuvent être envisagés.

### La fonction de base (désignée chaîne de valeur plus haut)

C'est l'ensemble des échanges les plus importants entre les fournisseurs (côté offre) et les consommateurs (côté demande) de biens et services au coeur du système de marché. Le moyen d'échange peut être financier ou non-financier (à travers des mécanismes de responsabilité).

### Les fonctions d'appui

Il s'agit d'un ensemble de fonctions appuyant l'échange de base, aidant le marché à se développer, à apprendre, à s'adapter et à croître ; sont compris par exemple, le développement de produit, l'amélioration des compétences, la R&D, la coordination et le plaidoyer.

### Les règles

Il s'agit des règles formelles (lois, réglementation et normes) et informelles (valeurs, relations et normes sociales) qui ont un apport décisif dans la définition des intérêts et des comportements dans les systèmes de marché.

### Les acteurs du marché

Il s'agit des organisations ou des individus actifs dans un système de marché, pas seulement en tant que fournisseurs ou consommateurs mais aussi comme régulateurs, développeurs de normes, prestataires de services, fournisseurs d'informations, etc. Cette définition inclut donc les organisations des secteurs privé et public ainsi que les organisations à but non lucratif, les organisations représentatives, les structures académiques et les groupes de la société civile.

Source: The Springfield Centre (2008) The M4P operational guide, DFID/SDC, Durham (UK).

## Étape 3:

### Identification du rôle actuel et potentiel des acteurs du marché

Une fois la relation entre les contraintes, les fonctions d'appui et les règles établie, il est important d'attribuer ces fonctions et règles à des acteurs spécifiques du système. Ils peuvent être des acteurs du secteur privé qui participent aux transactions majeures de la chaîne de valeur, ou des acteurs publics ou privés (gouvernement, organisations professionnelles, société civile, etc.). Le but de cette étape est de comprendre a) les raisons de l'inefficacité actuelle de ces acteurs et b) les motivations de ces derniers à assumer potentiellement des fonctions du marché et à contribuer à l'amélioration durable du système dans sa globalité.

### Questions-guide

Voici quelques questions-guides pouvant être discutées dans ce contexte (étant donné la complexité de l'analyse, vous pourriez les adapter à votre situation spécifique):

- Quel acteur du marché pourrait être responsable de l'exécution de cette fonction ou de la mise en pratique/application de la règle?
- Dans quelle mesure l'acteur du marché s'acquitte-t-il de son rôle dans l'exécution de la fonction ou dans la mise en pratique de la règle?
- Quel est le degré d'engagement de l'acteur à remplir sa fonction?
- Pourquoi l'acteur est-il actuellement incapable d'exécuter sa fonction de manière optimale?
- Existe-t-il d'autres acteurs du marché qui remplissent la même fonction? Existe-t-il un conflit d'intérêt entre ces acteurs du marché?
- Existe-t-il dans le système d'autres acteurs qui pourraient avoir une plus forte motivation dans l'exécution du rôle, pour rendre la fonction d'appui effective ou faire respecter la règle?

### L'importance de la compréhension des motivations, la portée et l'influence des acteurs du marché

La compréhension des intérêts et motivations des acteurs du marché est la clé de la réussite et de la durabilité des interventions. De plus, la portée et l'influence des acteurs du marché dans le système est d'une importante considération pour l'impact à l'échelle. Étant donné l'importance de leurs motivations et de la portée de leur action, cette partie est traitée séparément dans la section 5.1.2 ci-dessous.

***Vous pouvez écrire vos réponses dans les colonnes 4 à 7 du modèle figurant dans l'Encadré 5.6.***

*Encadré 5.6: Modèle pour les questions clé concernant l'analyse d'une chaîne de valeur*

Questions d'orientation	Exemple	Vos questions
1. Symptômes : Quelle est la contrainte (ou l'opportunité qui ne peut pas être décelée)?		
2. Auxquels des cinq moteurs du développement d'une chaîne de valeur ces contraintes sont-elles liées? Ou: comment affectent-elles la performance de la chaîne de valeur compte tenu des cinq moteurs?		
3. Quelles sont les causes sous-jacentes au sein du système de marché? Quelles sont les fonctions d'appui et règles actuellement inefficaces?		
4. Quel(s) est/sont le(s) acteur(s) du marché responsable(s) de cette fonction?		
5. Pourquoi cet acteur est-il actuellement incapable de remplir ce rôle dans le système de marché?		
6. Quel autre acteur pourrait avoir un intérêt à exécuter cette fonction (ou contribuer à son amélioration)?		
7. Portée potentielle: Quel est le rôle joué par cet acteur dans la chaîne de valeur et dans le système de marché dans sa globalité?		

### 5.1.2. Identification des motivations des acteurs du marché et des agents de changement

La prise en compte des motivations des acteurs du marché est la clé de la réussite de la mise en pratique

Si les interventions doivent mener à un changement systémique effectif, il est important qu'elles soient basées sur une compréhension parfaite des intérêts qui déterminent la motivation et l'engagement des personnes et des organisations à changer. Les interventions échouent souvent parce qu'elles ne prennent pas tout à fait ces motivations en compte, mais misent plutôt sur la notion idéaliste que le changement est l'intérêt de tous. Nous devons comprendre que la motivation « nominale », formelle des organisations peut différer des motivations réelles des parties prenantes.<sup>48</sup>

Pour cette raison, la compréhension des motivations des acteurs est une étape essentielle dans l'analyse d'une chaîne de valeur. Le cas pratique, décrit en section 5.4.1 ci-dessous (« apporter la connaissance et l'information aux producteurs de légumes ruraux ») montre que c'est uniquement en prenant en compte les motivations de l'entreprise dominante – hausse des ventes – que le projet a été en mesure de persuader l'entreprise fournisseur d'investir dans des services intégrés dont bénéficieraient les producteurs ruraux en fin de compte. Les motivations constituent en fait la clé de voûte de la réussite des stratégies d'amélioration des chaînes de valeur.

#### Définir la motivation

En économie, une **motivation** se définit par tout facteur (financier ou non-financier) qui fournit un motif guidant une ligne de conduite particulière ou comptant parmi les raisons du choix d'une alternative. Puisque l'Homme est déterminé par nature, l'étude des structures de la motivation est essentielle à l'étude des activités économiques (aussi bien en termes de prise de décision individuelle qu'en termes de coopération et de concurrence à l'intérieur d'une structure institutionnelle plus grande). Alors, l'analyse économique des différences entre les sociétés (et entre différentes organisations à l'intérieur d'une société) équivaut largement à caractériser les différences dans les **structures de la motivation** auxquelles les personnes impliquées dans ces efforts collectifs font face. Finalement, le but de la motivation est de donner de la valeur à l'argent et de contribuer à la réussite de l'organisation.

Source: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (under "incentive")

#### Différents types de motivations

Sans entrer dans les détails de la théorie de la motivation, il est important de noter que le terme ne se réfère pas uniquement aux motivations économiques, mais **qu'il existe bien des raisons qui expliquent la façon d'agir des personnes et des organisations**. Voici quelques distinctions utilisées pour classer les motivations:

1. **Motivations matérielles et motivations immatérielles** La motivation matérielle concerne généralement des profits monétaires ou d'autres récompenses matérielles attendues des actions. La motivation immatérielle est par exemple la reconnaissance, le statut social, la satisfaction, etc.

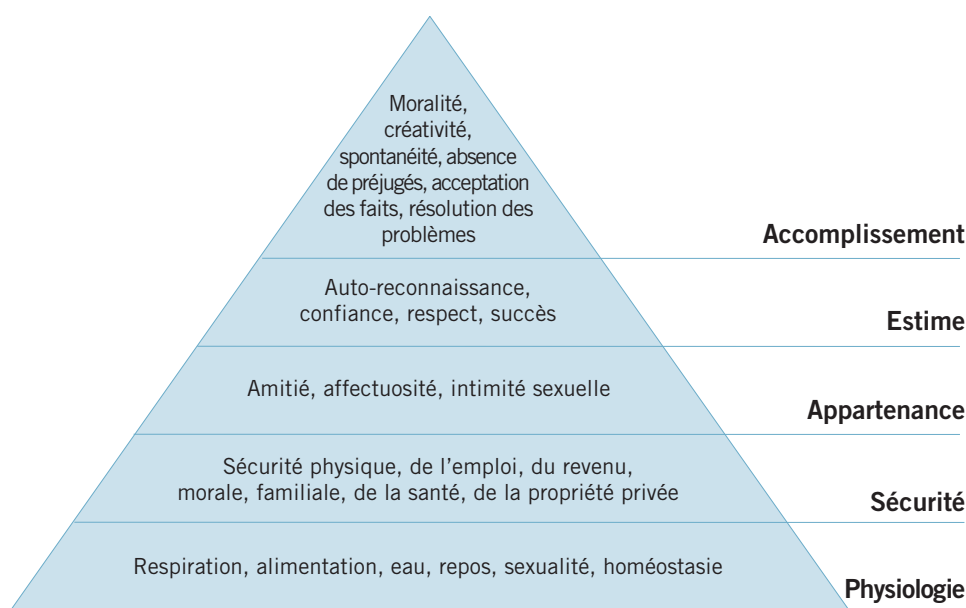
<sup>48</sup> The Springfield Centre (2008): M4P operational guide, Module 3C.

2. **Motivations extrinsèques et motivations intrinsèques** : Une motivation extrinsèque décrit le profit externe attendu des actions, par exemple une récompense financière ou une reconnaissance. La motivation intrinsèque fait référence à une expérience positive attendue à travers une action – c’est un sentiment intérieur telle la satisfaction ou le sentiment d’accomplissement.
3. **Motivations sociales, économiques, politiques et psychologiques** : Cette distinction reflète la nature institutionnelle ou l’origine des motivations. Une motivation sociale peut être par exemple une reconnaissance ou une amélioration du statut social; la motivation politique est une perspective de carrière politique.
4. **La pyramide des besoins de Maslow** : Bien qu’il ne s’agisse pas exactement d’une classification des motivations, la pyramide explique la priorisation des besoins qui déterminent les actes des personnes (motivations). Elle est souvent présentée comme un diagramme constitué de cinq niveaux. Les niveaux les plus bas concernent les besoins de base qui doivent être satisfaits en premier lieu. Une fois qu’ils sont satisfaits, l’étape suivante est la recherche de soi. La réalisation personnelle est le moteur du développement personnel.

La première leçon à retenir de ces diverses classifications est qu’elles vont au-delà des pures motivations économiques/monétaires: le statut social, la réputation, la satisfaction personnelle, la perspective de carrière, la reconnaissance, les questions de sécurité (détermination de l’affinité de risque), etc. sont des motivations importantes qui méritent d’être prises en considération. La recherche et l’analyse sur la chaîne de valeur doivent identifier ces motivations afin de formuler des stratégies d’intervention qui répondent aux intérêts et aux besoins des personnes et des organisations.

La deuxième leçon est que toutes ces motivations sont interconnectées: une entreprise recherche par exemple une reconnaissance positive de sa marque comme une stratégie commerciale pour augmenter ses ventes.

*Encadré 5.7: Analogie avec la pyramide de Maslow*



Pyramide des besoins de Maslow

Source: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (under “Maslow hierarchy of needs”).



### Comment mener une analyse de motivation?

***S'il est si important de comprendre les motivations, comment les analyser dans le cadre d'une initiative relative à une chaîne de valeur?***

La section suivante décrit une approche progressive qui peut être utilisée dans le contexte d'un atelier d'évaluation<sup>49</sup>. Commencez par dessiner la matrice suivante:

*Encadré 5.8: Matrice d'analyse des parties prenantes avec des exemples<sup>50</sup>*

1	2	3	4
Acteur du marché	Intérêt dans le projet et motivations pour être impliqué	Importance de la réalisation des changements systémiques et d'un impact à l'échelle pour l'acteur du marché	Facteurs de risque et stratégie de réduction des risques
Détaillants locaux dans la fourniture d'intrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausse des ventes et des recettes</li> <li>• Intérêt pour des stratégies de commercialisation dans lesquelles tout le monde est gagnant</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact individuel réduit</li> <li>• Grande importance pour les agriculteurs en tant que source d'information</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de contrôle lors de la mise en œuvre (peut être compensée par des systèmes de contrôle interne de la part de l'entreprise fournisseuse)</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Services publics d'extension	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des allocations budgétaires du gouvernement</li> <li>• Négatif pour le projet si ces services refusent à y participer</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positif si les allocations budgétaires augmentent</li> <li>• Les agriculteurs se plaignent de l'engagement et de la pertinence</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance élevée vis-à-vis de l'engagement des fonctionnaires</li> <li>• Allocation inefficace des ressources</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Entreprises fournisseuses de premier plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la part de marché</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milliers de détaillants locaux impliqués, et donc portée potentielle importante</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réticence à investir dans l'amélioration des services intégrés</li> <li>• On commence par la zone pilote; accord initial de participation aux coûts</li> <li>• Etc.</li> </ul>
À vous...			

*Adapté de: Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria, Argentina.*

<sup>49</sup> Adapté de l'Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria, Argentina. Document non daté et ne comportant pas de nom d'auteur Titre "Stakeholder Analysis".

<sup>50</sup> L'exemple fait référence à l'étude de cas mentionnée en section 5.3.1. La question principale dans cet exemple est: Comment fournir plus de connaissances et d'informations aux petits producteurs ruraux.

## Étape 1:

### Les acteurs du marché concernés

Regardez la carte de la chaîne de valeur dans laquelle vous avez identifié les acteurs du marché (voir *Chapitre 3*). Identifiez toutes les personnes, tous les groupes et toutes les organisations qui pourraient être des partenaires potentiels pour la mise en pratique, ou affecteront ou seront affectés par une intervention particulière, ensuite listez-les dans la colonne «acteurs du marché» dans le tableau de l'encadré 5.8 ci-dessous.

Exemple: l'accès à la connaissance et à l'information a été identifié comme contrainte majeure des agriculteurs ruraux. Au cours de la recherche sur la chaîne de valeur, vous aviez identifié des sources d'information potentielles: les producteurs eux-mêmes, les services de vulgarisation, les médias, les détaillants locaux fournisseurs d'intrants, les entreprises fournisseurs, les acheteurs et les ONG. Ces sources peuvent être listées dans la première colonne en tant que potentiels partenaires dans la recherche de solutions pour l'amélioration de la chaîne de valeur.

Notez aussi qu'un certain niveau de différenciation est nécessaire entre les groupes d'acteurs du marché. Nous serions aussi tentés d'identifier un groupe unique en tant qu'«agriculteurs». Cependant, dans la pratique, les agriculteurs se répartissent en différents groupes: les petits exploitants pratiquant une agriculture de subsistance et les riches propriétaires pratiquant une agriculture commerciale. Ces différences peuvent être décisives pour trouver les partenaires adéquats pour les solutions d'amélioration.

## Étape 2:

### Identification des intérêts spécifiques des acteurs du marché

Après avoir rempli la liste des acteurs du marché appropriés pour une intervention spécifique, revoyez la liste et identifiez les intérêts spécifiques – ou motivations – que ces acteurs pourraient avoir dans la réalisation d'une intervention. Prenez en compte des questions telles que:

- Quelles sont les attentes des acteurs de marché par rapport à une intervention?
- Quel avantage l'acteur du marché tire-t-il de l'intervention?
- Quelles ressources l'acteur pourrait-il souhaiter engager (ou éviter d'engager) lui-même dans l'intervention?
- Quels changements l'intervention pourrait-elle imposer à l'acteur du marché?
- Existe-t-il des activités d'intervention qui pourraient causer un dommage ou un conflit à l'acteur du marché?
- Quels autres intérêts de l'acteur peuvent être en conflit avec une intervention?
- Comment un acteur considère-t-il les autres sur votre liste (rapports avec les autres acteurs du marché)?

Notez qu'il pourrait être difficile de définir les motivations de tous les acteurs du marché, particulièrement lorsqu'elles sont «cachées», ou en contradiction avec les buts de l'organisation ou des groupes impliqués, exposés ouvertement. Cet état de fait souligne l'importance à accorder à la compréhension des motivations et des intérêts potentiels des acteurs du marché dans la recherche sur la chaîne de valeur (voir *Chapitre 4*). Ce n'est que lorsque les solutions d'amélioration d'une chaîne de valeur seront basées sur les motivations réelles du marché qu'il y aura des chances de réussite de leur mise en oeuvre et d'atteindre leurs objectifs de développement.

### Étape 3:

#### Évaluation de l'importance des intérêts et de l'influence des acteurs du marché

Revoyez encore la liste des acteurs du marché dans la colonne 1, et posez la question suivante: Quel est le degré de motivation/intérêt des parties prenantes pour la réussite d'une intervention proposée et quel est leur degré d'influence? Ces questions sont importantes pour assurer que les interventions atteignent un impact à grande échelle (voir *section 5.1.5* ci-dessous).

- Quel est le rôle joué par l'acteur du marché dans la chaîne de valeur? Quelle est sa position dans les relations de pouvoir avec les autres acteurs de la chaîne de valeur? (gouvernance de la chaîne de valeur, voir *Chapitre 4.2.6*)
- Quel est le rôle attendu de l'acteur du marché dans les interventions? Et quelles sont les chances pour qu'il joue ce rôle?
- Quelles sont les chances pour que l'acteur du marché joue ce rôle?
- Quelle pourrait être la portée éventuelle de l'intervention grâce à la collaboration avec cet acteur (impact à l'échelle potentiel)?

L'importance et l'influence peuvent être combinées dans une matrice comme nous l'avons montré ci-dessous dans l'encadré 5.9 (mettez les noms des acteurs du marché dans les cellules prévues à cet effet). Cet exercice de positionnement des acteurs du marché indiquera les risques relatifs posés par des acteurs spécifiques ainsi que la potentielle coalition de soutien dont l'intervention pourrait bénéficier. Ces résultats contribueront aux négociations et à la conception du projet.

Encadré 5.9: 1) Les déterminants de la force et de l'influence relatives de l'acteur du marché, 2) La matrice importance-influence

1) Facteurs déterminant le pouvoir et l'influence des acteurs du marché	2) Importance et influence combinées dans une matrice	
	Faible influence	Forte influence
<p>Au sein et entre les organisations formelles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchie juridique (ordonnancement et contrôle, exécuter du budget)</li> <li>• Autorité du leadership (formel et informel, charisme, politique, relations cadres ou familiales)</li> <li>• Contrôle des ressources stratégiques nécessaires à l'intervention (par exemple: fournisseurs de matériels ou autres intrants)</li> <li>• Possession de connaissances spécialisées (par exemple une équipe technique)</li> <li>• Position de négociation (force par rapport aux parties prenantes dans l'intervention)</li> </ul>	<p><b>Grande importance</b></p> <p>A: Acteur du marché de grande importance pour le projet, mais peu influent. Ceci implique qu'ils auront recours à des initiatives spéciales pour la protection de leurs intérêts (exemple: les agriculteurs pratiquant la culture de subsistance)</p>	<p>B: Les acteurs du marché qui semblent posséder une grande influence sur le projet, et une grande importance pour la réussite de cette dernière. Le projet devra tisser de bonnes relations professionnelles avec ces acteurs afin de s'assurer une coalition effective de soutien autour du projet.</p>

1) Facteurs déterminant le pouvoir et l'influence des acteurs du marché	2) Importance et influence combinées dans une matrice		
		Faible influence	Forte influence
<p>Dans le cas de groupes d'intérêt informels et de parties prenantes primaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut social, économique et politique</li> <li>• Degré d'organisation, consensus et leadership dans le groupe</li> <li>• Degré de contrôle des ressources stratégiques important pour l'intervention</li> <li>• Influence informelle par les relations avec les autres acteurs de marché</li> <li>• Degré de dépendance des autres acteurs de marché</li> </ul>	<b>Faible importance</b>	<p>D: Dans cet encadré, les acteurs du marché de faible influence / importance pour les objectifs du projet, pourraient bénéficier d'un suivi et évaluation limité. Mais, étant de moindre priorité pour le projet, ils ne feront probablement pas l'objet d'activités spécifiques ou de gestion.</p>	<p>C: Les acteurs du marché très influents, qui peuvent par conséquent affecter positivement les résultats du projet, mais dont les intérêts ne constituent pas la cible de ce dernier. La conclusion est qu'ils peuvent constituer une source de risques importants et ils doivent faire l'objet d'un suivi minutieux et d'une gestion rigoureuse.</p>

Source: Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria, Argentina.

## Étape 4:

### Faire des hypothèses et identifier les risques encourus du fait de l'implication des acteurs du marché

Dans l'étape suivante, le risque découlant de l'asymétrie d'informations et de conflits d'intérêts (problème de l'agent principal) doit être identifié, et des hypothèses doivent être établies sur la manière dont les acteurs réagiront à ces risques.

La réussite d'une intervention dépend en partie de la validité des hypothèses établies concernant les divers acteurs du marché impliqués et les risques auxquels l'intervention pourrait faire face. Certains de ces risques découleront d'intérêts conflictuels. Les planificateurs doivent par conséquent identifier (et évaluer l'importance) des hypothèses les plus plausibles concernant chaque acteur clé du marché; cette démarche est nécessaire à la réussite de l'intervention. Ces acteurs du marché et ces hypothèses doivent être consignés dans la quatrième colonne (Encadré 5.9 ci-dessus).

En évaluant l'importance et l'influence des acteurs clé du marché (étape 3), plusieurs risques émergent du diagramme de la matrice. Les risques seront en général évidents concernant ces acteurs du marché de l'Encadré C qui ont une grande influence, mais dont les intérêts ne sont pas en accord avec les objectifs d'intervention du projet. Ces acteurs du marché pourraient bloquer le projet et éventuellement le faire échouer.

Les questions suivantes pourraient aider à poser des hypothèses sur les acteurs du marché et à identifier les risques:

- Quel serait le rôle ou la réaction de l'acteur du marché en cas de réussite de l'intervention?
- Ces rôles sont-ils plausibles et réalistes?
- Des réponses négatives peuvent-elles être attendues, étant donné les intérêts des acteurs du marché?
- Si des réponses sont enregistrées, quel impact auraient-elles sur l'intervention?
- Quelle est la probabilité d'enregistrer des réponses négatives, constituent-elles des risques majeurs?

## Étape 5:

### Comment se faire soutenir et réduire l'opposition ?

Comment faire pour gagner le soutien des acteurs du marché et réduire l'opposition aux interventions? Dans l'étape finale, vous devrez envisager la façon d'approcher individuellement les acteurs du marché concernés.

- De quel type d'informations auront-ils besoin?
- Quelle est l'importance de l'implication des acteurs du marché dans le processus de planification et de mise en oeuvre?
- Existe-t-il d'autres groupes ou personnes qui pourraient inciter l'acteur du marché à soutenir votre initiative?

Il est important d'élaborer une stratégie de marketing et de communication destinée aux acteurs du marché. Afin de mettre en pratique des stratégies d'amélioration de la chaîne de valeur, la coopération avec des partenaires solides et fiables est nécessaire. Les projets de l'OIT, Enter-Growth au Sri Lanka et CEPP à Madagascar, ont trouvé que cette coopération constitue un facteur déterminant dans la réussite de la mise en pratique de propositions d'interventions.<sup>51</sup>

Notez que dans les interventions sur une chaîne de valeur, afin d'atteindre le groupe cible (exemple: les petits agriculteurs), l'implication directe de ce dernier dans les processus de mise en oeuvre et de planification pourrait ne pas être réellement nécessaire, par contre, collaborer avec un acteur du marché important, avec des ressources et de l'influence dans la chaîne de valeur serait plus logique. Ce type d'intervention est illustré par un exemple dans la *section 5.4.1*. Il n'est pas toujours nécessaire d'impliquer *tous* les acteurs du marché. En fait, l'impact peut être atteint en coopérant uniquement avec les acteurs du marché qui ont une motivation pour le changement.

### 5.1.3 Formulation d'une vision et d'une stratégie pour un changement systémique durable: le cadre d'intervention

La formulation d'une stratégie pour un changement systémique durable menant à l'amélioration de la chaîne de valeur à travers le travail décent n'est pas une tâche simple et requiert une certaine expérience et une connaissance de la nature et du but des interventions. En réfléchissant bien sur les contraintes systémiques (*section 5.1.1*) ainsi que sur le rôle et les motivations des acteurs du marché dans le système (*section 5.1.2*), les solutions sont souvent évidentes. Mais comment garantir que ces solutions mènent aux résultats durables escomptés? **Quatre considérations sont au centre du processus de formulation de stratégies d'intervention:**<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Voir les rapports des initiatives sur les chaînes de valeur de coco, de laiterie, de floriculture et d'emballage sur [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com)

<sup>52</sup> Les documents suivants donnent des points de vue plus détaillés sur ces principes: Albu, Mike (2008): Making markets work for poor – International development cooperation: seeking common principles that underpin a coherent approach to poverty reduction, for the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), The Springfield Centre, Durham (UK). Disponible sur: [www.spring-field centre.com](http://www.spring-field centre.com)

## 1. Le changement systémique mène au développement de la chaîne de valeur et à l'atteinte des cibles du travail décent

1. **Le changement systémique/institutionnel** : Le but ultime du changement systémique est d'améliorer la manière dont fonctionnent les chaînes de valeur (pouvant être évaluée sur la base des cinq moteurs du développement d'une chaîne de valeur) et par conséquent atteindre les résultats escomptés sur le travail décent. Le changement systémique se définit comme un «un changement au niveau des causes sous-jacentes de la performance d'un système de marché - typiquement en ce qui concerne les règles et les fonctions d'appui - qui peut induire un fonctionnement plus efficace, plus durable et plus inclusif du système de marché.»<sup>53</sup> La chaîne causale peut être illustrée comme suit (voir la figure ci-dessous).

Encadré 5.10: Du développement du système de marché au développement de la chaîne de valeur



Adapté de: The Springfield Centre (2008): The M4P operational guide, DFID and SDC, Durham (UK)

### Comment le système de marché doit-il changer pour profiter aux pauvres?

La question principale est: **Comment le système de marché doit-il changer afin de mieux servir le groupe cible (par exemple les pauvres)?** «Les objectifs du changement systémique varient évidemment selon le contexte [...]». Le changement du système de marché pourrait impliquer:

- Une prestation améliorée des fonctions de base du marché (par exemple: hausse des taux de participation ou d'accès, amélioration de la qualité ou des niveaux de satisfaction);
- Des changements dans les pratiques, les rôles et l'exercice des acteurs et des fonctions dans le système de marché;
- Des changements dans l'attitude des acteurs.

<sup>53</sup> The Springfield Centre (2008): The M4P operational guide, DFID and SDC, Durham (UK).

- Dynamisme des acteurs démontré (par exemple, réactivité au changement des conditions du système)
- Activité indépendante et continue dans le système (par exemple, la mesure à laquelle les changements sont maintenus après l'arrêt du soutien par intervention directe)<sup>54</sup>.

Les institutions – par exemple, les fonctions d'appui, les règles formelles et informelles ainsi que les fonctions de base – sont essentielles à la réduction de la pauvreté parce qu'elles ont un grand impact social et économique sur les moyens d'existence: «Sur le plan social par exemple, les institutions peuvent influencer l'expérience des groupes marginalisés ou exclus, déterminer les relations de pouvoir et l'accès des personnes aux biens et aux opportunités, renforcer ou saper la détermination. Alors que sur le plan économique, elles peuvent réduire les **coûts des transactions** auxquelles les producteurs et autres acteurs du marché font face, avec de profondes implications concernant les revenus, la viabilité économique, les prix et la compétitivité.

Dans tous ces contextes, les institutions fortes comptent parce qu'elles influencent les **motivations sous-jacentes et la capacité** des groupes, des personnes et des organisations publiques et privées à continuer de jouer des rôles importants»<sup>55</sup>.

Pour toutes ces raisons et pour d'autres encore, les interventions pour le développement des chaînes de valeur doivent prendre en compte la nature institutionnelle et systémique du changement afin de réaliser des résultats durables pour le travail décent. En réfléchissant sur les stratégies d'amélioration d'une chaîne de valeur, nous devons nous interroger sur a) la possibilité que les stratégies fassent partie du système de marché à long terme (en tant que fonctions d'appui de base et/ou règles) et b) sur l'acteur du marché qui pourrait avoir une motivation à jouer ce rôle.

## 2. La durabilité signifie non seulement le maintien du statu quo, mais aussi la capacité de s'adapter et d'innover dans le futur

**2. Durabilité:** La notion de durabilité peut revêtir différentes dimensions, par exemple,<sup>56</sup>

- La durabilité environnementale est atteinte lorsque la productivité du monde vivant qui est à la base des ressources naturelles (systèmes écologiques) est conservée ou améliorée pour son utilisation par les générations futures.
- la durabilité économique est obtenue lorsque les systèmes de marché sont capables de générer des revenus et des moyens de subsistance pour les populations et d'assurer que des biens et services différenciés et appropriés continuent d'être disponibles et accessibles.
- la durabilité sociale, c'est lorsque les structures, comportements et réseaux de relations (tissu social) sont maintenus ou continuent d'évoluer de façon à soutenir l'inclusion sociale, l'équité et le bien-être.

Notez que dans tous ces systèmes, la durabilité n'est pas uniquement le maintien d'un statu quo sans soutien externe. **Il est plutôt question de l'intégrité à long terme de processus dynamiques, de l'élasticité du système par rapport aux chocs et tensions et de sa capacité à évoluer et à innover en réponse à un environnement externe inévitablement changeant.**

<sup>54</sup> The Springfield Centre (2008): The M4P operational guide, DFID and SDC, Durham (UK).

<sup>55</sup> Albu, Mike (2008): p.11.

<sup>56</sup> Tiré de Albu, Mike (2008): p.13.

En formulant des stratégies d'intervention pour le développement d'une chaîne de valeur, nous devons aussi nous demander dans quelle mesure les fonctions de marché ou les règles nouvellement créées seraient capables non seulement de continuer à exister sans soutien extérieur, mais aussi à s'adapter et à innover dans le futur.

### Un cadre simple pour évaluer la durabilité

La durabilité requiert en particulier que les organismes de développement dotés d'un financement temporaire pensent aux stratégies de sortie: l'intervention est-elle susceptible de créer une nouvelle fonction de marché? Si oui, qui remplira cette fonction dans le futur et qui paiera? Le **cadre qui-fait-qui-paie** est une façon très simple mais efficace d'assurer la durabilité des interventions (voir aussi le Chapitre 7 sur le suivi et évaluation). Il a été constaté que les ONG et les organismes de développement à financement temporaire s'emparent des fonctions clé du marché (soit en qualité de fournisseur et/ou de bailleur) et peuvent dénaturer ou même détruire les marchés après leur disparition.

Encadré 5.11: Cadre d'évaluation qui-fait-qui-paie

Situation actuelle			Situation future		
Fonctions	Acteurs du marché		Fonctions	Acteurs du marché	
	Qui agit?	Qui paie?		Qui agit?	Qui paie?
LES FONCTIONS CENTRALES			LES FONCTIONS CENTRALES		
LES RÈGLES			LES RÈGLES		
LES FONCTIONS D'APPUI			LES FONCTIONS D'APPUI		

Source: The Springfield Centre (2008): The M4P operational guide, DFID and SDC, Durham (UK).

### 3. Créer dès le début un impact à l'échelle à travers des stratégies qui incluent «les voies vers l'affluence»

**3. Impact d'échelle :** Lorsque l'initiative sur la chaîne de valeur est dirigée par un gouvernement ou un organisme de développement, alors, la question d'impact d'échelle devient cruciale: comment les interventions sur la chaîne de valeur peuvent-elles mener à l'amélioration d'autant de moyens de subsistance que possible? Comment garantir que l'impact ne restera pas avec le projet dans une zone restreinte, mais qu'autant de populations possible puissent en tirer profit? Les gouvernements, les organismes de développement, le secteur privé et les autres groupes, travaillent à atteindre les Objectifs du millénium pour le développement (OMD) des Nations unies, dont le premier devrait être atteint d'ici 2015:

- Réduire de moitié la proportion des populations vivant avec moins d'un dollar par jour;
- Assurer le plein-emploi et la possibilité pour chacun y compris les femmes et les jeunes de trouver un emploi décent et productif ;

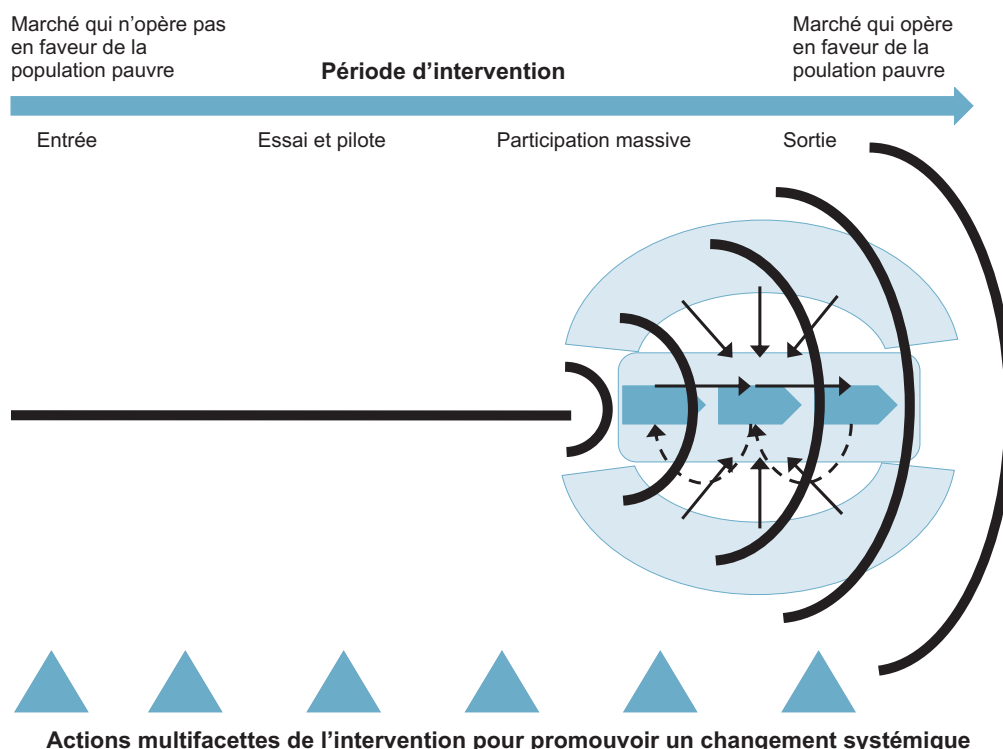


- Réduire de moitié la proportion des populations souffrant de la faim.

Pour atteindre ces objectifs, un impact significatif à large échelle est nécessaire. L'impact d'échelle ne devrait pas être confondu avec la portée du projet, toutefois – cette dernière signifie l'élargissement des activités du projet (et mène en conséquence à une dépendance ultérieure). **L'impact à l'échelle** fait référence à un changement systémique durable menant à l'amélioration des opportunités de travail et de revenu et à la capacité pour de nombreuses populations de faire des choix informés – sans nécessairement élargir la portée du projet. Pour ce faire, **l'identification des leviers et des acteurs du marché concernés dans l'analyse d'une chaîne de valeur peut assurer une portée suffisante** (voir section 5.1.2).

La réalisation d'un impact à l'échelle est aussi une question d'ouverture par rapport aux «voies vers l'affluence»: c'est le processus central et le but de la facilitation, à travers lesquels les interventions catalysent ou amènent d'autres parties d'un bout à l'autre du système de marché. L'affluence peut résulter en un élargissement (plus de transactions au coeur d'un marché), une diversification (fonctions d'appui) ou une plus grande pénétration (nouveaux domaines ou marchés).<sup>57</sup> Les voies vers l'affluence requièrent que nous réfléchissions sur la manière dont les stratégies d'amélioration profiteront à une population plus large plutôt qu'à un petit groupe-cible dans une zone géographique prédéfinie. Ce qui souligne encore une fois l'importance d'un changement institutionnel/systémique à la place d'interventions sous forme de subventions à court terme.

Encadré 5.12: Les voies vers l'affluence



Source: Le Centre de Springfield (2008): *The M4P operational guide*, DFID and SDC, Durham (UK).

<sup>57</sup> The Springfield Centre (2008): *The M4P operational guide*, DFID and SDC, Durham (UK).

Le concept des voies vers l'affluence reconnaît que:

- les interventions sont limitées en termes de ressources et de temps, et que les objectifs du travail décent ne peuvent être atteints durablement que lorsque les fonctions de marché sont remplies par des acteurs qui font réellement partie du système;
- la propriété indigène est d'une grande importance dans le système de marché. Les systèmes de marché doivent survivre et prospérer sur la base de la capacité et des motivations des acteurs du marché au sein du système; les stratégies d'amélioration doivent être suffisamment innovatrices pour changer le statu quo mais d'une manière conforme aux normes et conditions locales;
- cette action durable et de grande envergure dépend de la taille du marché (volume des transactions au coeur du marché) et de sa diversification (diversité des actions d'appui et des règles).<sup>58</sup>

Les stratégies d'intervention devraient, pour ces raisons, permettre aux autres acteurs du marché qui n'ont pas pris part à la «phase pilote initiale» d'affluer à une étape ultérieure. Les interventions doivent être formulées dès le début en tant que stratégies inclusives – plutôt qu'exclusives avec des acteurs choisis. Cet aspect doit être pris en compte dès le début, lors de la discussion des stratégies d'amélioration.

#### 4. La décision d'adopter le processus participatif doit distinguer les moyens des fins

**4. Inclusion:** Le dernier point à prendre en compte concerne le degré d'inclusion (ou de participation) des acteurs du marché. Dans quelle mesure est-il nécessaire d'impliquer tous les acteurs du marché dans le processus de la conception et de la mise en oeuvre? Pour formuler la question de manière plus provocante: est-il réellement nécessaire, pour la réussite d'une intervention, d'impliquer le groupe cible (les pauvres et les femmes par exemple) dans la conception et la mise en pratique des interventions, ou suffirait-il de coopérer avec les acteurs essentiels du marché possédant le levier nécessaire pour réaliser un impact à l'échelle? L'exemple concret en section 5.3.1 illustre parfaitement cette dernière question.

Les expériences du projet Enter-Growth de l'OIT au Sri Lanka avec des groupes de pilotage de chaîne de valeur (voir Chapitre 6) ont montré qu'opérer un changement systémique et assurer en même temps la participation de tous les acteurs du marché dans la conception et la mise en pratique des stratégies d'amélioration cause un retard et déçoit souvent les participants lorsque ces interventions ne donnent pas un profit immédiat («gains rapides») et «des résultats tangibles». **Le changement systémique prend du temps et les processus participatifs risquent de perdre leur intérêt et le soutien des participants.**

Ce qui ne veut pas dire que les mécanismes de dialogue, tels que le Dialogue social entre le gouvernement et les travailleurs ou les groupes de pilotage de chaîne de valeur sont mauvais – au contraire! Des fonctions de communication et de coordination qui marchent bien sont souvent essentielles, par exemple, pour atteindre un consensus généralisé dans un secteur sur une stratégie de compétitivité mixte pour positionner le secteur sur le marché mondial. Cependant, il faut faire la différence entre les fins et les moyens: la participation n'est qu'un moyen d'atteindre un but supérieur – et si ce but peut être atteint plus rapidement et plus facilement grâce à un partenariat avec des acteurs clé du marché

<sup>58</sup> The Springfield Centre (2008): The M4P operational guide, DFID and SDC, Durham (UK).

dotés de ressources suffisantes, un processus participatif ne pourrait que retarder la mise en pratique.

Recourir ou non à un processus participatif pour concevoir et mettre en oeuvre des interventions est une décision liée au contexte et qui doit être prise lors de la formulation des stratégies d'amélioration de la chaîne de valeur.

### *Encadré 5.13: Continuez à y penser!*

**Le développement d'une chaîne de valeur consiste essentiellement à donner au groupe cible les moyens de faire lui-même des choix informés.** Vous rappelez-vous le tableau introduit dans le Chapitre 3, illustrant les branches individuelles du marché au sein d'une chaîne de valeur? Très souvent les organismes de développement choisissent une branche particulière et s'emparent des fonctions du marché par exemple, le rôle de médiateur entre les acheteurs et les petits producteurs, ou financent directement la fourniture d'équipements et de services. Au Sri Lanka par exemple, un projet a payé d'importantes sommes à l'une des plus grandes sociétés d'importation du pays pour la formation de 120 agriculteurs à la production de tomate, de cornichon et d'ananas; il leur a ensuite fourni le matériel nécessaire.

Mais cela a-t-il réellement aidé les petits producteurs? Qu'en est-il des centaines d'autres petits producteurs qui n'ont pas eu le privilège d'être choisis pour un programme de subvention? Qu'en est-il de la stratégie d'affluence? Que se passerait-il si tous les autres agriculteurs se mettaient aussi à produire de la tomate, du cornichon et de l'ananas? Seront-ils moins pauvres dans ce cas? Qu'en est-il du marché de l'approvisionnement d'un intrant qui a été remplacé par des subventions directes ou par la fourniture de matériels? Qu'en est-il de la faculté de reprise des marchés de services spécialisés dans la formation?

**Encore une fois, le développement d'une chaîne de valeur ne consiste pas à faire des choix POUR le groupe cible, mais plutôt à lui OFFRIR LA POSSIBILITE de faire des choix informés; développer une chaîne de valeur, c'est donner aux acteurs de cette chaîne de valeur la liberté de décider pour eux-mêmes au sein d'un système de marché qui répond à leurs besoins et aspirations.** Raison pour laquelle le changement systémique/institutionnel est si important. Nous ne voulons pas créer une dépendance à l'aide, mais prendre les populations plus au sérieux en faisant d'eux des acteurs actifs du marché. Nous n'avons pas à décider à la place des pauvres et des populations défavorisées, du choix de la branche du marché à partir de notre tableau. Le tableau de la chaîne de valeur nous rappelle, cependant, qu'il existe plusieurs options parmi lesquelles nos groupes cibles peuvent faire des choix, et qu'avec une bonne stratégie d'amélioration de la chaîne de valeur, nous pouvons faciliter durablement ce choix.

### Comment trouver des solutions d'amélioration dans la pratique?

**Tout cela semble très bien, mais comment trouver des solutions d'amélioration d'une chaîne de valeur dans la pratique?** Comme nous l'avons mentionné au début de cette section, trouver des stratégies d'amélioration d'une chaîne de valeur pour le travail décent n'est pas une tâche aisée. Les expériences de l'OIT concernant les initiatives sur les chaînes de valeur au Sri Lanka, à Madagascar et ailleurs, ont montré que le processus de conception de stratégies d'amélioration consiste en plusieurs étapes dans lesquelles les stratégies sont peaufinées dans les négociations avec les acteurs du marché appropriés et lors d'éventuels processus participatifs.

## Étape 1:

### Se réunir pour trouver des solutions d'amélioration et formuler un plan d'action initial (travail en équipe)

Dans le format d'un atelier d'évaluation – après avoir déterminé les contraintes systémiques et compris le rôle et les motivations des acteurs du marché – les membres des équipes de base d'appui (voir *chapitre 2*) doivent réfléchir aux solutions possibles. Cet exercice doit aussi se baser sur ce qu'ils ont relevé des entretiens et des discussions de groupe menés avec les acteurs du marché lors de la recherche sur la chaîne de valeur. Voici quelques conseils:

- Groupez les contraintes (et/ou possibilités) similaires et réfléchissez à des solutions individuelles pour chaque catégorie.
- Les contraintes peuvent également être hiérarchisées en utilisant un système de vote simple avant de réfléchir sur les solutions. Pour ce faire, il convient de les hiérarchiser en fonction des résultats de la recherche sur la chaîne de valeur.
- Utilisez des cartes pour cet exercice. Distribuez les cartes et demandez à chaque membre d'écrire ses idées et suggestions. Collectez ces cartes et affichez-les sur un tableau; regroupez les cartes et demandez aux membres des équipes de hiérarchiser.
- Discutez des résultats de la session de réflexion afin de clarifier les propositions.

Les conclusions de la session de réflexion de groupe peuvent être reportées dans une matrice de plan d'action simple:<sup>59</sup>

Encadré 5.14: Matrice de plan d'action

Fonctions	Limites systémiques	Propositions d'amélioration	Activités spécifiques	Acteurs du marché suggéré	Résultat escompté
Chaîne de valeur (centrale)					
Fonctions d'appui					
Règles					

<sup>59</sup> Pour plus de détails voir Herr, Matthias, *Local value chain development for decent work - an operational guide*, Organisation internationale du Travail, Colombo (Sri Lanka), 2008. Disponible à l'adresse [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com)

## Étape 2:

### Consulter les acteurs du marché et les groupes cibles; hiérarchiser les interventions

Qu'est-ce que les acteurs du marché pensent de vos propositions? Qu'est-ce que le groupe cible pense? Diverses approches participatives peuvent être utilisées pour présenter vos conclusions et propositions et obtenir des commentaires afin de continuer à les affiner. Par exemple:

- un événement de présentation auquel tous les acteurs du marché sont invités. Lors de cet événement, vous pouvez présenter vos conclusions et propositions et donner aux participants l'occasion d'exprimer leur avis à ce sujet, faire des suggestions supplémentaires et venir avec des idées sur la marche à suivre;
- un groupe de pilotage de la chaîne de valeur pourrait être élu (voir *chapitre 6.2*), qui se réunirait pour hiérarchiser les propositions d'intervention, donner des idées d'activités spécifiques pour leur application et conseiller et soutenir l'équipe dans la mise en œuvre;
- des réunions et ateliers de suivi avec certains acteurs du marché, pour entendre leurs commentaires et discuter des activités de suivi.

Ces points ont été mis en œuvre dans cet ordre dans les projets de l'OIT au Sri Lanka et à Madagascar, qui utilisent tous deux une approche participative et locale du développement des chaînes de valeur. Cependant, gardez à l'esprit les risques des processus qui accordent trop d'importance à la participation. Pour de plus amples informations, voir **Herr, Matthias, *Local value chain development for decent work - an operational guide*, Organisation internationale du Travail, Colombo (Sri Lanka), 2008** (disponible à l'adresse [www.enter-growth.com](http://www.enter-growth.com)).

## Étape 3:

### Affiner les solutions d'amélioration et dresser un cadre d'intervention détaillé

Les initiatives de développement des chaînes de valeur qui reposent entièrement sur une approche participative ne parviendront probablement pas à générer des stratégies d'amélioration qui abordent les causes systémiques sous-jacentes. Les petits producteurs et d'autres groupes cibles ne peuvent généralement pas voir au-delà de leurs besoins immédiats en raison de l'asymétrie d'information. Ce déficit d'information peut toutefois être comblé par les agences de développement, les gouvernements et les organisations du secteur privé qui ont une connaissance de la chaîne de valeur et du développement du système de marché.

À partir d'un certain point, il sera donc nécessaire de prendre les propositions d'intervention et de les réviser à la lumière des quatre critères mentionnés ci-dessus. Le gestionnaire de projet ne doit pas le faire lui-même; l'équipe de base (voir *chapitre 2.1.1*) peut l'aider. Un cadre d'intervention comme celui illustré à l'encadré 5.15 est un format utile pour intégrer les interventions dans un format global. Cela peut aussi être fait en consultation avec le groupe de pilotage de la chaîne de valeur (voir *chapitre 6.2*). Le cadre d'intervention fournira en même temps la base du système de suivi et d'évaluation (voir *chapitre 7*).

Encadré 5.15: Cadre d'intervention

1	2	3	4	5	6	7	8		
Domaine d'intervention (par ordre de priorité)	Interventions	Activités	Produits (produits, services, outils, etc.)	Calendrier (pour les produits)	Responsabilités	Résultats escomptés (changement dans les pratiques, les revenus, etc.)	Affectation des ressources		
							Hu-maines	Matér-ielles	Finan-cières
Domaine d'intervention n° 1									

### Étape 4:

#### Adaptation lors de la mise en œuvre

Il est important de garder à l'esprit que les interventions sont rarement figées une fois qu'elles ont été placées dans un cadre. Tout comme les réalités du marché changent fréquemment et imposent aux acteurs de s'adapter, les interventions dans une chaîne de valeur doivent également être capables de s'adapter et de réagir avec flexibilité. Dans le pire des cas, les stratégies d'intervention devront être abandonnées plutôt que réalisées « de force », par exemple quand aucun des acteurs du marché n'est prêt à assumer une nouvelle fonction et ainsi garantir la durabilité.

**Les interventions réussies ont montré que les stratégies doivent changer avec le système de marché qu'elles essaient de modeler.** Les documents des programmes de développement doivent donc laisser aux gestionnaires de projet une certaine flexibilité qui leur permet même de sortir complètement d'un secteur et de réorienter les ressources vers d'autres secteurs plus prometteurs pour la création de revenus et d'emplois (ou, plus généralement, pour l'avènement du travail décent).

#### Problèmes et solutions envisageables dans le développement des chaînes de valeur

Pour faciliter la réflexion sur les stratégies de développement des chaînes de valeur, le tableau suivant résume certains des problèmes typiques et les solutions possibles. Cette liste ne doit pas être considérée comme exhaustive, mais comme une stimulation. La *section 5.2* fournit également des exemples de cas qui remplissent également cet objet, et nous espérons vous donner une idée de ce à quoi le développement des chaînes de valeur au service du travail décent peut ressembler.

*Encadré 5.16: Exercice sur les problèmes typiques du développement des chaînes de valeur et leurs solutions. Compléter le tableau.*

Question	Description	Réponses possibles
Liens	Liens entre l'économie informelle et l'économie formelle	
Division formelle/informelle	Formalisation des relations (contrats, sous-traitance, microfranchises)	Microfranchises, accords de sous-traitance, etc.
Représentation et participation	Représentation et participation (intégrateurs du système)	
Communication et apprentissage	Communication et échange d'informations tout au long de la chaîne	
Exigences du marché	Normes, certification et règles formelles/légales	
	Conditions de travail	
	Commerce équitable	
	Accès aux connaissances et aux informations (également moyens de communication)	
	Services d'appui aux entreprises	
	Promotion de services intégrés	
	Dialogue social et autres mécanismes d'association public-privé	
	Prospection, information et développement du marché	
	Transferts de technologies (en particulier vers les zones rurales)	
	Ajout de valeur	

#### 5.1.4 Définir les résultats durables et les indicateurs de suivi

##### La conception de la stratégie jette les bases du suivi et de l'évaluation

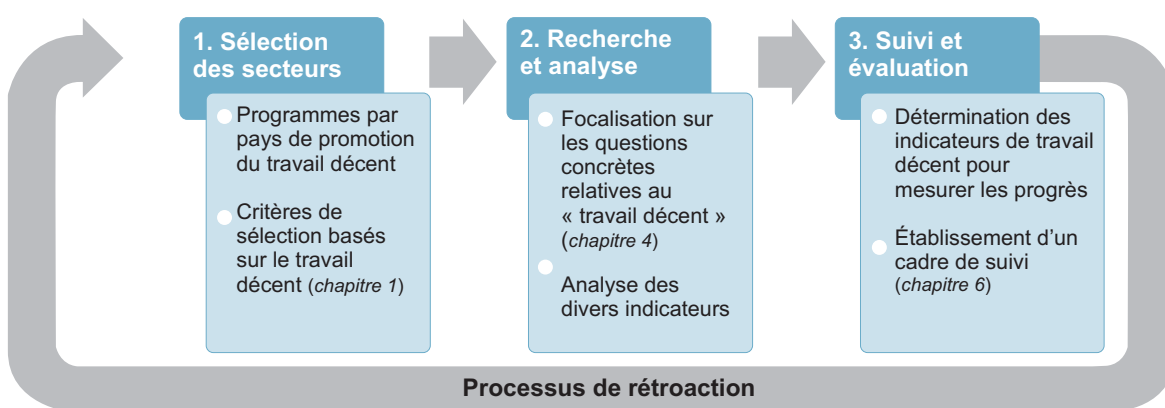
Sans entrer trop dans les détails ici, il convient de mentionner que la conception des stratégies d'amélioration des chaînes de valeur est directement liée au suivi et à l'évaluation des résultats pour le travail décent. Lors de la formulation des stratégies, il faut donc se poser les questions suivantes:

- Quels sont les résultats attendus de la stratégie de développement de la chaîne de valeur en matière de travail décent?
- Comment les interventions mèneront-elles au développement de la chaîne de valeur dans le contexte des cinq moteurs du changement?
- En quoi le système de marché doit-il évoluer pour aboutir aux résultats escomptés?
- Quels indicateurs sont nécessaires pour mesurer a) les résultats à court terme, et b) l'impact à long terme?

- Comment garantir que ces indicateurs sont directement imputables à l'intervention (causalité)?
- Comment mesurer exactement ces indicateurs?
- Etc.

Le chapitre 7 fournit des informations détaillées sur la façon de sélectionner des indicateurs pour mesurer les résultats pour le travail décent. Il donne également des conseils sur la façon de surveiller et d'évaluer ces indicateurs.

*Encadré 5.17: Évolution des indicateurs de développement de la chaîne de valeur pour le travail décent.*



### 5.1.5 Principales références bibliographiques sur le cadre analytique

*Lectures recommandées sur les services aux entreprises dans les chaînes de valeur*

L'approche M4P a eu une influence significative sur le développement de l'approche adoptée par l'OIT pour le développement des chaînes de valeur au Sri Lanka, à Madagascar et au Viet Nam. Certains éléments de l'approche M4P ont déjà adaptés au contexte du guide opérationnel du développement local des chaînes de valeur de l'OIT<sup>60</sup> au Sri Lanka après une revue stratégique menée par Rob Hitchins du Springfield Centre. Les deux documents suivants reprennent l'essence de l'approche M4P:

- **DFID/SDC**, *A synthesis of the Making Market Work for Poor (M4P) approach*, Durham, 2008.
- **DFID/SDC**, *The M4P operational guide*, Durham, 2008.

Les deux documents sont disponibles à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org)

<sup>60</sup> Herr, Matthias, *Local value chain development for decent work - an operational guide*, Organisation internationale du Travail, Colombo (Sri Lanka), 2008. Disponible à l'adresse [www.entergrowth.com](http://www.entergrowth.com)



## 5.2 Soutenir et renforcer les services intégrés

### 5.2.1 Étude de cas: Apporter les connaissances et les compétences aux cultivateurs de légumes en milieu rural: le renforcement des services intégrés

#### Un exemple tiré du projet Katalyst au Bangladesh

L'exemple suivant en provenance du Bangladesh est largement utilisé pour illustrer la façon de développer et d'utiliser les services intégrés dans les chaînes de valeur pour apporter des connaissances et des informations aux petits producteurs dans les zones rurales. Il montre en outre comment les agences de développement peuvent coopérer avec des entreprises du secteur privé (par exemple, les entreprises dominantes) sans pour autant faire partie intégrante du système de marché, mais tout en s'assurant que les objectifs de développement sont encore atteints. Le texte est largement tiré des sources<sup>61</sup> du projet (ombrées en rouge).

#### **Le secteur des légumes**

Les performances du secteur des légumes au Bangladesh sont sapées par une productivité très faible. Les premières preuves relevées par ce projet pilote de deux ans à Rangpur suggèrent que l'amélioration des services d'information intégrés dans la chaîne d'approvisionnement offre un moyen d'aborder ce problème. En se concentrant sur la formation des détaillants d'intrants agricoles, les résultats du projet - lancé par KATALYST en collaboration avec Syngenta, un fournisseur d'intrants - ont permis de renforcer la compétitivité du secteur et d'y réduire la pauvreté.

#### **Le projet a adopté une approche de développement du marché**

KATALYST a fait suivre son approche de développement du marché des services aux entreprises par:

- l'identification de la cause sous-jacente: le faible niveau de connaissance et d'information sur le marché (une des principales causes de la faible productivité) peut être imputé aux capacités déficientes du secteur privé;
- **une orientation stratégique claire:** développer les capacités des détaillants - avec lesquels les agriculteurs interagissent régulièrement - et des fournisseurs d'intrants (principale source d'informations des détaillants) à l'intérieur du système de marché a donc été le principal objectif du projet;
- **une flexibilité opérationnelle:** dans ces limites stratégiques, s'engager avec les acteurs pertinents d'une manière entrepreneuriale qui construit la titularité avec eux. En effet, c'est de ces discussions qu'a émergé l'idée de la formation des détaillants;
- **la prise de contacts avec d'autres acteurs:** afin de promouvoir le changement dans le système de marché, encourager d'autres fournisseurs d'intrants à investir dans la connaissance et l'information.

<sup>61</sup> Voir le site du projet KATALYST: [www.kaatalystbd.com](http://www.kaatalystbd.com)

### La coopération avec une grande société d'approvisionnement

L'accord passé entre KATALYST et Syngenta prévoyait de partager les coûts du développement et de la réalisation d'un programme de formation en résidence de trois jours pour les détaillants sur une série de questions génériques et spécifiques aux produits, reflétant à la fois le développement au sens large et des objectifs commerciaux plus précis. En outre, KATALYST a apporté des contributions techniques substantielles en ce qui concernait le contenu et le processus de la formation. Cependant, l'organisation et la délivrance de la formation - la partie principale du projet - ont été directement gérées par Syngenta.

Quelque 480 détaillants, soit 20% de tous les détaillants de Rangpur, desservant entre 200 et 350 000 agriculteurs, ont été formés en deux ans. Compte tenu des coûts financiers directs et du temps de travail, le coût global par participant était de 90-100 USD, le taux de répartition entre Syngenta et KATALYST étant estimé à environ 60/40.

### Les avantages de la coopération

Les premiers résultats du projet ont montré des effets positifs pour chacun des acteurs du marché:

- la **perception** que les agriculteurs ont de leur expérience du service offert par les détaillants s'est améliorée;
- les **détaillants** ont une plus grande confiance en soi, mettent davantage l'accent sur le conseil et l'information, ont une meilleure relation avec les clients et, dans la plupart des cas, leurs ventes ont augmenté;
- les ventes **de Syngenta** ont augmenté 3-4 fois plus vite que dans d'autres régions. L'importance stratégique de la connaissance et de l'information dans la chaîne d'approvisionnement a été soulignée une fois de plus. Syngenta prévoit d'investir dans la formation des détaillants partout dans le pays;
- d'**autres fournisseurs d'intrants**, qui ont souvent perdu en compétitivité à court terme, montrent maintenant des signes d'intérêt positifs pour la formation des détaillants. C'est la question cruciale - le « peuplement » - pour l'induction du changement à travers le marché.

Ce cas met en relief l'importance de la connaissance et de l'information pour l'amélioration des performances des agriculteurs - ainsi que l'occasion que cela représente - et pose des défis pour les agences quant à la façon d'intervenir efficacement pour stimuler le développement du marché à grande échelle.

### Le projet a commencé par essayer d'identifier les sources d'information les plus pertinentes pour les agriculteurs

#### Pourquoi KATALYST a-t-il décidé de travailler avec les industries d'approvisionnement?

Plusieurs sources potentielles d'informations relatives à la productivité sont devenues évidentes à la suite de sondages réalisés auprès des consommateurs, d'entretiens et d'analyses de documents:

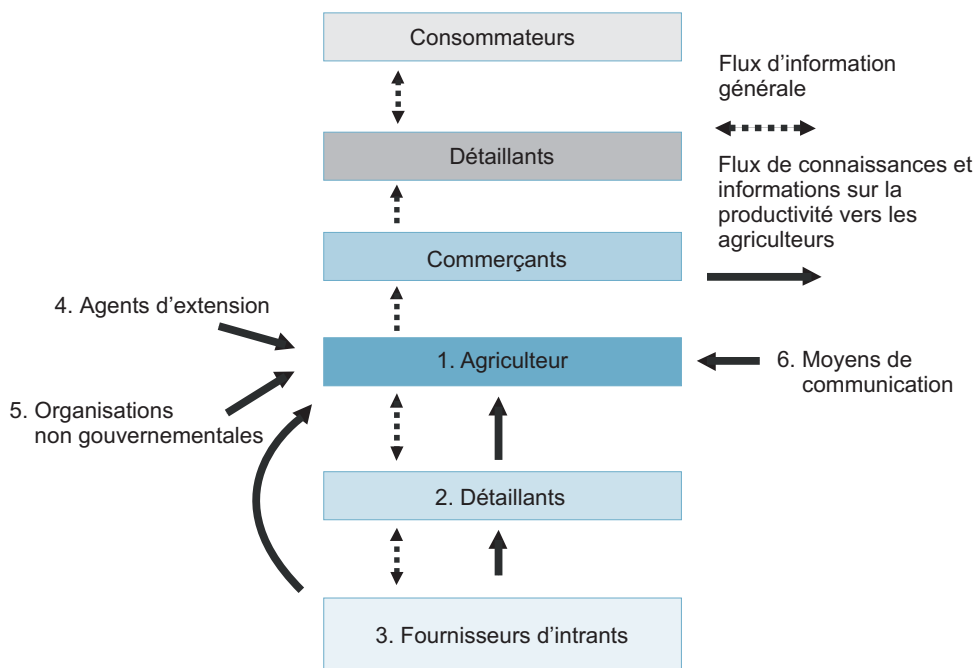
1. Les **agriculteurs**: les agriculteurs aiment s'informer auprès des autres agriculteurs. Plus d'un tiers (figure 3) disent que c'est leur source d'information préférée et au sein de chaque communauté rurale, il y a certainement des agriculteurs « dominants » respectés, qui sont considérés pratiques. Les conseils prodigués ici le sont dans le contexte élargi des relations et des structures sociales. Cependant, les agriculteurs progressistes et influents doivent pouvoir accéder à de nouvelles informations (sur les nouvelles approches, les nouveaux produits, etc.), ce qui pose la question de savoir où ces informations peuvent être trouvées.

**2. Les détaillants:** avec les agriculteurs, les détaillants sont la source d'information principale et la plus régulièrement utilisée. Les détaillants sont généralement des indépendants qui gèrent une petite entreprise ou un petit magasin dans les villages et les villes des zones rurales. Ils vendent des engrais, des pesticides et des semences (et souvent d'autres articles ménagers non agricoles), et l'information est offerte comme un service *intégré* dans les opérations commerciales, comme un moyen d'ajouter de la valeur aux relations avec la clientèle. Les détaillants peuvent stocker les produits d'un certain nombre de fournisseurs d'intrants, mais ils favorisent parfois un fournisseur plutôt qu'un autre.

Certains sont dépositaires pour une seule entreprise. Les détaillants assument plusieurs fonctions en tant que sources de connaissances et d'informations:

- Ils sont utilisés largement et régulièrement. Comme les agriculteurs, leur proximité et l'interaction fréquente avec les agriculteurs offrent une réelle possibilité de les influencer.
- Quelque 60% des agriculteurs qui se rendent chez un détaillant le font pour trouver une solution à un problème, plutôt que pour acheter un produit (ou une marque) spécifique...
- ... et pourtant, malgré cela, la plupart des détaillants sous-estiment l'importance du service d'information intégrée qu'ils fournissent aux agriculteurs. Ils sont souvent réactifs dans leur approche des clients, ne savent pas comment traiter avec eux de manière positive et manquent de connaissances techniques. Plus communément, ils se voient comme des vendeurs de produits plutôt que comme des fournisseurs de solutions...
- ... et ils ont une image « mitigée » auprès des agriculteurs. Alors que les sondages montrent qu'une proportion raisonnable d'agriculteurs accueillent favorablement les conseils des détaillants, des bruits de « tricheries », d'altération de produits et de mauvais conseils sont répandus dans les communautés agricoles.

Recours aux fournisseurs d'intrants pour l'information: les fournisseurs d'intrants donnent aux détaillants toute une gamme de matériel promotionnel sur leurs produits, et l'opinion des détaillants est modelée en grande partie par ce matériel et par leur expérience des produits. Ils ne sont certainement pas guidés par une vision « neutre ».



3. **Les entreprises d'approvisionnement en intrants:** elles sont réparties en trois grandes catégories principales, à savoir semences, engrais et pesticides (avec un certain chevauchement). Le secteur de l'approvisionnement en semences est le secteur le plus disparate, où cohabitent des fournisseurs informels, des ONG et de grandes entreprises parastatales. Les fournisseurs de pesticides comptent environ 8-10 acteurs principaux, des entreprises relativement grandes, essentiellement multinationales, mais aussi nationales. Si les fournisseurs d'intrants organisent occasionnellement des démonstrations de leurs produits pour les agriculteurs, ils touchent les consommateurs finaux principalement par le biais des détaillants.
4. **Les agents d'extension du gouvernement:** le rôle du département d'extension agricole (DAE) consiste à conseiller les agriculteurs et à organiser des foires réunissant les différents acteurs. À Rangpur, on compte quelque 200-300 *superviseurs de bloc* (c'est-à-dire des agents assumant la responsabilité d'un « bloc » de terre particulier). Bien que la plupart des agriculteurs soient au courant de l'existence des superviseurs de bloc et respectent leur connaissance technique, les utilisateurs réguliers sont rares. Les principaux bénéficiaires sont essentiellement les gros producteurs. La portée et l'impact limités de ce service s'inscrivent pourtant sur le fond d'une longue tradition de soutien par les donateurs. De nombreux bailleurs de fonds ont toutefois conclu que, pour des raisons culturelles, le DAE ne peut pas être un vecteur de connaissances et d'informations efficace.
5. **Les ONG:** comme dans de nombreuses régions du Bangladesh, les ONG sont fort présentes à Rangpur. Elles travaillent avec des groupes de « bénéficiaires/clients » à faible revenu et proposent une gamme de services de conseil et de soutien plus tangibles (semences). Leur portée est limitée et leur pérennité dépend du financement extérieur.
6. **Les médias:** outre ces sources, les agriculteurs peuvent aussi trouver des informations dans les médias. Cependant, les journaux sont peu lus, et s'ils contiennent des publicités pertinentes, on y lit peu d'articles conviviaux sur la production de légumes. De même, la couverture de la radio et de la télévision est mauvaise et le contenu des programmes est d'une pertinence limitée.

### Lectures recommandées

**Gibson, Alan**, *Bringing knowledge to vegetable farmers: improving embedded information in the distribution system*, Durham: The Springfield Centre, 2005. Disponible à l'adresse [www.katalystbd.com](http://www.katalystbd.com)

### 5.2.2 Les organisations commerciales à base d'adhésion comme « intégrateurs de systèmes »

Les organisations commerciales à base d'adhésion affrontent les grandes contraintes rencontrées par les chaînes de valeur

Le terme « organisation commerciale à base d'adhésion » est utilisé ici pour décrire des organisations telles que les coopératives ou les associations de petits producteurs. Il se réfère en particulier à des organisations spécifiques au secteur, comme les associations de producteurs laitiers. Les organisations commerciales à base d'adhésion étudient les grandes contraintes souvent rencontrées au sein des chaînes de valeur (à savoir les transactions entre les entreprises) et dans l'environnement politique et réglementaire en raison du manque d'organisation:

- **pouvoir de négociation:** prix bas pour les produits, prix élevés pour les intrants; les PME ont du mal à négocier de meilleurs prix parce que les fournisseurs et les acheteurs doivent composer avec des coûts de livraison/collecte importants.
- **méfiance et relations inégales** entre les acheteurs et les vendeurs, soit parce qu'il n'y a pas de canaux de communication et de coordination, soit parce que ces canaux ne fonctionnent pas bien.
- **dépendance vis-à-vis des intermédiaires:** les acheteurs et les fournisseurs recourent à des intermédiaires afin d'atteindre le volume nécessaire et pour diluer les risques.
- **information déficiente** (sur les exigences en matière de qualité, les nouvelles technologies, etc.) découlant de l'absence de canaux de communication permettant une circulation efficace de l'information le long de la chaîne de valeur. Les PME manquent donc d'informations essentielles sur le marché.
- **manque de reconnaissance:** les PME n'ont pas de moyens d'exprimer leurs intérêts et leurs préoccupations aux décideurs et aux autorités.

Il est important pour tous les acteurs d'une chaîne de valeur de comprendre que ces contraintes affectent la performance globale et la compétitivité d'un secteur. La faiblesse d'un seul maillon de la chaîne implique souvent que d'autres niveaux - y compris les grandes entreprises - rencontrent de graves problèmes d'approvisionnement, de qualité, de perte de marchés, etc. Des organisations commerciales à base d'adhésion fortes sont donc un moyen de surmonter ces contraintes.

Les organisations commerciales à base d'adhésion comme intégrateurs de systèmes dans les chaînes de valeur

Les organisations commerciales à base d'adhésion défendent les intérêts communs de leurs membres. En reprenant le modèle de système de marché de l'encadré 5.5, on peut dire qu'elles répondent à deux dimensions du système de marché:

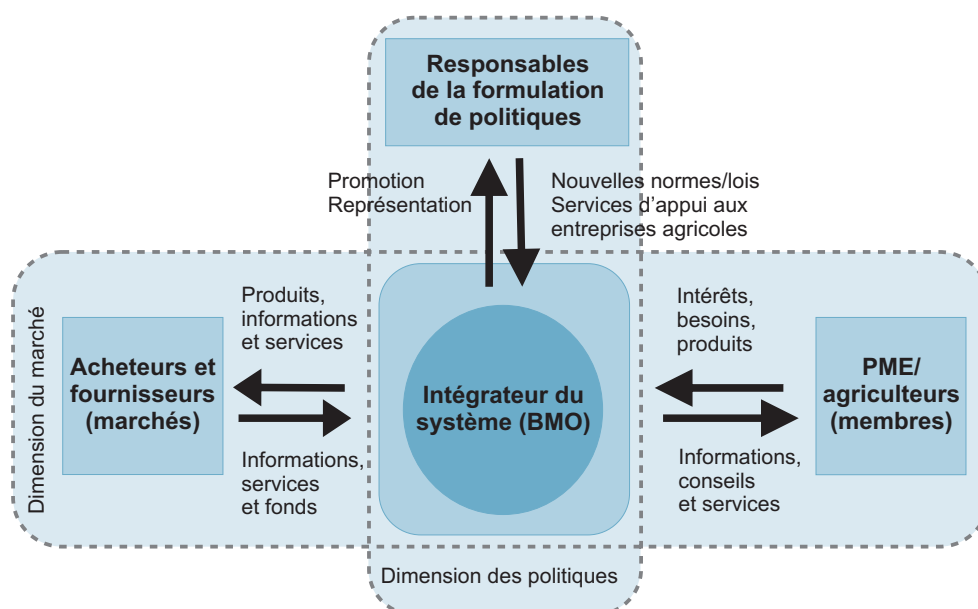
1. **Les transactions de base dans la chaîne de valeur (dimension de marché):** en termes des cinq moteurs du développement de la chaîne de valeur, les organisations commerciales à base d'adhésion peuvent contribuer à accroître l'efficacité des opérations entre les entreprises, à communiquer les stratégies et informations pertinentes pour la qualité des produits et les exigences du marché, etc. Surtout, elles peuvent réaliser des économies d'échelle à travers la négociation collective, assurant ainsi de meilleures conditions pour leurs membres et rendant les marchés accessibles aux fournisseurs et aux acheteurs. Elles

peuvent donc servir de points de liaison pour les acheteurs et les fournisseurs opérant dans la chaîne de valeur.

**2. Communication et interaction avec les organisations d'appui (dimension de politique):** les règles et règlements, les institutions telles que la formation et les normes et les autres fonctions de soutien dans le système de marché sont souvent contrôlés par des organismes officiels publics et privés. Les organisations commerciales à base d'adhésion donnent donc aux PME une chance de participer à des processus décisionnels qui affectent le secteur en particulier. Elles aident également à faire respecter les nouvelles réglementations, etc., c'est-à-dire qu'elles font passer l'information du niveau politique aux membres.

Ces deux dimensions peuvent être illustrées comme suit:

*Encadré 5.18: Les organisations commerciales à base d'adhésion comme « intégrateurs de systèmes »*



### Fonctions d'appui qui peuvent être assurées par des organisations commerciales à base d'adhésion

Voici quelques-unes des fonctions du marché que les organisations commerciales à base d'adhésion peuvent assurer:

- définition des règles formelles/informelles et des règlements pour la qualité et la conduite commerciale des membres;
- représentation et plaidoyer auprès des décideurs, des agences de développement et d'autres acteurs du marché (plus importants);
- négociation collective avec les fournisseurs et les acheteurs;
- gestion efficace des ressources communes (par exemple, système interne de collecte de contrôle de la qualité, machines et équipements utilisés en commun, etc.);

- diffusion d'informations sur les exigences du marché, les conditions de la demande, les nouveaux produits et technologies, les lois et normes, etc.;
- services supplémentaires aux membres (par exemple, formation, prêts, manifestations d'information, expositions, marketing conjoint, branding, etc.).

### *Lectures recommandées sur les intégrateurs de systèmes et organisations commerciales à base d'adhésion*

**Lamotte, David et Herr, Matthias**, *Challenges and opportunities for giving voice and participation to entrepreneurs in business environment reforms*, Genève: Bureau international du Travail, 2005.

### *5.2.3 Appliquer les normes internationales du travail tout au long de la chaîne de valeur*

#### **Les normes internationales du travail revêtent une importance croissante dans les marchés**

Les normes internationales du travail revêtent une importance croissante parce que les consommateurs, les médias, les gouvernements et les groupes de défense des droits exigent des normes sociales et environnementales tout le long des chaînes d'approvisionnement et de vente au détail des entreprises multinationales. Les coûts associés aux dommages à l'image par des campagnes négatives qui dénoncent les violations des normes du travail poussent les sociétés multinationales à réagir. En réponse, la plupart des entreprises ont mis en œuvre des stratégies de responsabilité sociale.

Toutefois, étant donné la complexité des systèmes de chaînes de valeur, les entreprises ont souvent du mal à contrôler les chaînes d'approvisionnement et de vente au détail, en particulier là où de nombreuses petites entreprises anonymes sont impliquées. La traçabilité des produits est essentielle non seulement pour contrôler leur qualité, mais aussi pour s'assurer que les normes en matière de RSE (ou des codes de conduite) sont mis en œuvre tout au long de la chaîne. L'exemple suivant du Partenariat pour le thé équitable (*Ethical Tea Partnership*, ETP) montre que de grandes initiatives du secteur privé investissent de plus en plus de moyens dans l'amélioration des normes du travail dans les chaînes d'approvisionnement ou de commercialisation:<sup>62</sup>

#### **L'ETP est une initiative non commerciale du secteur privé**

Le Partenariat pour le thé équitable (ETP) est une alliance non commerciale et non concurrentielle d'entreprises de conditionnement de thé qui surveille les conditions de production de thé dans le monde entier et encourage l'amélioration là où c'est nécessaire. L'ETP est entièrement financé par ses membres, qui y investissent plus de 3,2 millions de dollars par an. Les 22 membres de l'ETP vont des grandes multinationales aux petites entreprises privées. Plus de 50 marques, entièrement emballées et mélangées par les membres, sont concernées par cette initiative.

<sup>62</sup> Largement tiré de [www.ethicalteapartnership.org](http://www.ethicalteapartnership.org)

*Encadré 5.19: Membres du Partenariat pour le thé équitable*

Accord Tea Services Ltd, Matthew Algie & Co Ltd, Bell Tea Company, Bettys & Taylors of Harrogate Ltd., DJ Miles & Co Ltd, Drie Mollen, Finlay Beverages Limited, Imporient UK Ltd, Jing Tea, Keith Spicer Ltd, Metropolitan Tea Co Ltd, The Nambarrie Tea Company Limited, Newby Teas, Republic of Tea, Sara Lee, Tazo Tea . TEAZ Tea Boutique (opérant également en tant que Herbal Republic), The Tetley Group, R Twining & Company Ltd, Unilever (Europe), Williamson Fine Teas Ltd, The Windmill Tea Co Ltd.

**Les normes du travail de l'OIT sont au cœur des codes de conduite de l'ETP**

Beaucoup de producteurs de thé reconnaissent déjà que la responsabilité sociale est une bonne pratique commerciale et s'engagent activement à assurer de bonnes conditions de vie et de travail sur leurs terres. Toutefois, des problèmes subsistent. L'objectif à long terme est de démontrer que tout ce que les membres de l'ETP achètent est produit d'une manière socialement responsable. Travailler en étroite collaboration avec les producteurs de thé garantira que les problèmes peuvent être identifiés et résolus.

Au cœur de l'ETP se trouve le contrôle indépendant effectué par un réseau mondial d'observateurs qui vérifient les conditions de vie et de travail dans les plantations de thé (en collaboration avec PricewaterhouseCoopers). Ils regardent les six domaines clés de la vie sur le site: emploi (y compris âge minimum et niveaux de salaire), éducation, maternité, santé et sécurité, logement et certains domaines des droits fondamentaux. L'ETP a récemment révisé son système de surveillance et élaboré une nouvelle norme qui contient des dispositions solides dans tous les domaines clés des pratiques de travail dans l'industrie du thé et est basé sur le code de base de l'Initiative pour un commerce équitable (*Ethical Trading Initiative*, ETI), qui s'inspire lui-même de conventions de l'OIT. Le contrôle de la nouvelle norme sera prochainement déployé dans tous les pays dans lesquels l'ETP est actif.

**Les codes de conduite sont mis en œuvre grâce à un système de contrôle indépendant**

Le contrôle ETP est gratuit pour tous les sites participants. L'ETP est unique à cet égard, aucune autre initiative n'offrant un contrôle gratuit aux producteurs.

L'ETP est également en train de développer un réseau de gestionnaires régionaux capables de représenter l'initiative nationale et de gérer et de coordonner les relations avec les producteurs et les autres intervenants clés au niveau local. Des gestionnaires régionaux sont ainsi présents aujourd'hui en Afrique orientale, au Sri Lanka et en Extrême-Orient et des représentants supplémentaires seront recrutés dans d'autres régions productrices. L'ETP vise également à défendre la question de l'éthique commerciale du thé avec les producteurs de thé, les consommateurs et l'ensemble des parties prenantes, à travers un véritable dialogue et un échange ouvert d'idées.



**Les codes de conduite affectent tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement, y compris les petits agriculteurs**

**La chaîne de valeur du thé**

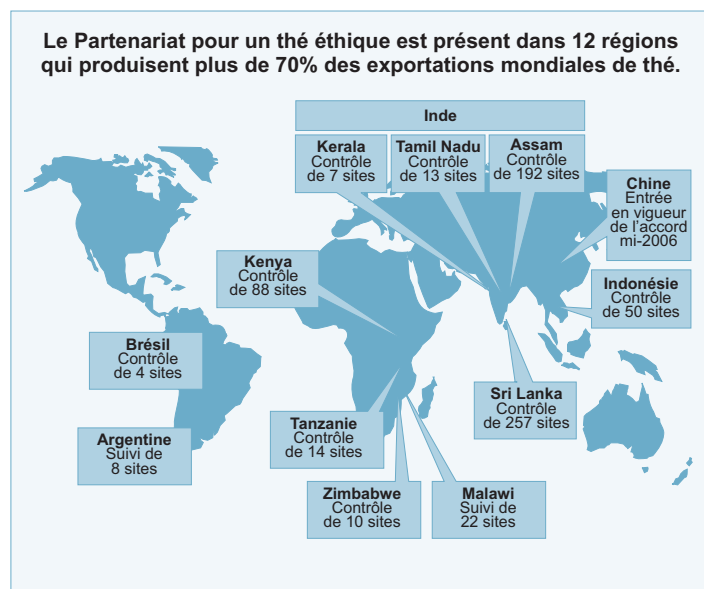
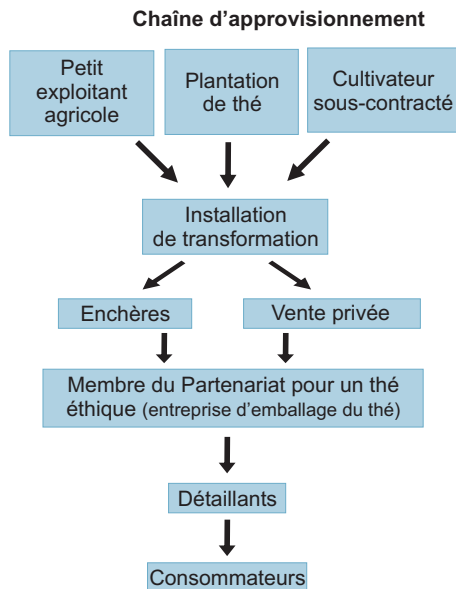
Elle commence par le producteur. Le thé peut être produit par :

- **une plantation** possédant un ou plusieurs jardins. Elle disposera aussi d'une usine pour le traitement et l'ensachage des feuilles. L'ETP contrôle actuellement 1 200 plantations dans sept pays. Le thé se voit attribuer une « marque de vente » qui identifie la plantation et le pays où le thé a été produit. Les sacs ou les coffres de thé qui quittent le site portent eux aussi la marque de vente. Lorsque l'ETP contrôle un site, il vérifie la correspondance entre la plantation et les marques figurant sur le produit.
- **un petit planteur**, qui possède généralement plus de terres disponibles - 10 hectares ou plus - et fournit régulièrement une usine. Les petits planteurs recrutent habituellement des gens en dehors du cercle familial pour récolter le thé. L'ETP envisage d'inclure les planteurs dans le suivi.
- **un petit exploitant**, souvent une famille qui possède une petite quantité de terres consacrées à la production, notamment de thé. Les petits exploitants vendent leur thé à une usine. Ils ne font actuellement pas partie du régime ETP. L'ETP a travaillé avec d'autres membres de l'Initiative pour comprendre les enjeux et les aider à élaborer des lignes directrices. Celles-ci ont été publiées et l'ETP cherche comment ils peuvent les transformer en un outil pratique.

Le thé est ensuite vendu à la société d'emballage, soit directement, lors d'une vente aux enchères, soit via un agent ou un courtier. La société d'emballage produit des marques de thé vendues aux détaillants et aux consommateurs.

Encadré 5.20: La chaîne de valeur du thé

Pays membres de l'ETP



Source: [www.ethicalteapartnership.org](http://www.ethicalteapartnership.org)

### Les premiers signes d'amélioration: actions dans les plantations de thé

À la suite du contrôle mené par l'ETP et du suivi des actions correctrices, l'organisation a enregistré plus de 400 interventions en 2006.

Plus de 270 concernaient la santé et la sécurité, par exemple l'amélioration des conditions de travail (y compris l'évacuation des poussières, l'éclairage, etc.), la protection contre les incendies, les vêtements de protection, la disponibilité et la fourniture de premiers soins, l'hygiène (y compris l'eau potable, les toilettes, l'évacuation des déchets, etc.), l'hébergement des travailleurs (y compris la peinture, l'électricité, les toilettes) et l'existence de crèches, y compris la fourniture de lait, de jouets, de hamacs, etc.

Les autres ont porté sur des questions d'emploi, comme l'amélioration de la tenue des dossiers, la réalisation d'examen médicaux, la garantie que les horaires de travail restaient dans les limites légales et que les heures supplémentaires étaient correctement calculées et payées en temps opportun, le calcul et le paiement de prestations de maternité, de logement et de maladie.

Dans un certain nombre de cas, les informations sur les droits des travailleurs sont maintenant bien visibles dans les plantations et des procédures disciplinaires/de plainte correctes sont en place.

### Pour en savoir plus

- Initiative pour un commerce équitable: [www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org)
- Partenariat pour le thé équitable: [www.ethicalteapartnership.org](http://www.ethicalteapartnership.org)
- Ivanka Mamic, *Implementing Codes of Conduct: How Business Manage Social Performance in Global Supply Chains*, Bureau international du travail et Greenleaf Publishing UK, 2004.

#### 5.2.4 Exigences du marché et normes de qualité: conditions préalables à l'accès au marché

La conformité aux exigences du marché et aux conditions de la demande est essentielle pour la création d'emplois et de revenus

Alors que les marchés sont de plus en plus interconnectés, les exigences du marché et les conditions de la demande jouent un rôle toujours plus important et les petites entreprises doivent elles aussi s'y conformer dans le cadre de chaînes de valeur mondiales. La non-conformité aux exigences du marché et aux conditions de la demande peut déboucher sur la perte de marchés au profit de concurrents, qui réduit à son tour les possibilités d'emploi et de revenu.

Par **exigences du marché**, nous entendons les règles formelles et informelles établies par l'industrie ou des organismes publics. Il peut s'agir de lois sur la santé et de règlements spécifiques pour l'industrie alimentaire (par exemple HACCP), de normes de qualité formelles (normes ISO, etc.), des exigences des clients en termes de quantité et de spécification des produits, des modèles normalisés, des copyrights, etc.

Par **conditions de la demande**, nous faisons référence à l'évolution de la demande des consommateurs. Dans l'industrie de la mode par exemple, il s'agirait des changements saisonniers dans les modèles, mais aussi des changements dans le goût. Cela pourrait aussi être des normes sociales et environnementales (par exemple, le commerce équitable et l'alimentation biologique) requises par les consommateurs finaux.

**Si les PME des marchés émergents ne répondent pas aux exigences du marché et aux conditions de la demande, leur accès aux marchés à forte valeur restera limité, et des possibilités de création d'emplois et de revenus seront perdues.** Il est donc impératif que l'information sur les exigences du marché et les conditions de la demande atteigne également les plus petites entreprises de la chaîne de valeur. L'exemple suivant sur l'industrie du jouet en Chine illustre les énormes coûts économiques pour la chaîne de valeur globale induits par le non-respect des exigences du marché par plusieurs fournisseurs de taille moyenne et anonymes.

*Encadré 5.21: Pourquoi les normes de qualité sont-elles importantes pour la création d'emplois et de revenus? Extrait d'un article de «The Economist»: les fabricants de jouets toxiques en Chine, 16 août 2007*

Avant la parution d'un bref article dans le *Quotidien du Peuple* le 14 août, annonçant que Zhang Shuhong s'était pendu, personne ou presque n'avait entendu parler de lui. *The Economist* n'a pas pu trouver de photo de lui. Même à Foshan, un centre de fabrication dans le Sud de la Chine, où il possédait une partie d'une usine produisant des poupées pour Mattel, un célèbre fabricant de jouets américain, il était une figure obscure.

Ce n'est pas inhabituel. Les sous-traitants anonymes sont légions, qui participent collectivement à la croissance étonnante des exportations chinoises. Mais quand Mattel a annoncé le rappel des jouets défectueux fabriqués par son usine, et surtout après son suicide, Zhang est devenu l'un des plus célèbres hommes d'affaires de Chine et l'incarnation des doutes du monde entier sur ce qui sort des usines chinoises.

Le jour même de la mort de Zhang, Mattel a rappelé 436 000 voitures recouvertes de peinture à base de plomb et de plus de 18 millions de jouets contenant de petits aimants susceptibles de se détacher et d'être avalés par les enfants. Le rappel de Mattel était la deuxième du mois. Plus tôt, Fisher-Price avait détecté de la peinture à base de plomb sur ses jouets, dont au moins une partie venait de l'usine de Zhang. Tous les articles défectueux venaient de Chine, où sont fabriqués 65% des produits Mattel. Le premier rappel coûtera environ 30 millions à l'entreprise, et le second pourrait s'avérer plus coûteux encore.

Les conséquences auraient pu être encore pires, Mattel n'étant pas la seule société à avoir été surprise à vendre des produits chinois de qualité médiocre. Des aliments pour animaux, des pneus pour camions et du dentifrice ont fait l'objet de récents rappels de produits. Nokia a été averti que certaines de ses batteries pour téléphones portables fabriquées en Chine sont sujettes à la surchauffe, bien que l'usine en cause appartienne au Japonais Matsushita.

Certains politiciens populistes américains brandissent cette liste comme preuve que les sous-traitants anonymes chinois ne sont pas dignes de confiance, que l'Amérique a besoin des garanties beaucoup plus élaborées contre les produits contaminés et que les entreprises qui avaient externalisé la production dans des contrées lointaines auraient mieux fait de garder leurs usines près de chez elles. Charles Schumer, sénateur démagogue de New York, a appelé à la désignation d'un « tsar des importations » chargé de surveiller les marchandises fabriquées à l'étranger.

Nul doute que de nombreux importateurs examineront leurs chaînes d'approvisionnement de plus près, ne serait-ce que par crainte d'être poursuivis par les clients qui ont acheté des meubles empoisonnés ou des téléphones portables explosifs et reniés par ceux qui auront entendu parler de ces fiascos. Ce contrôle soudain portera probablement d'autres scandales à la lumière. Après tout, les problèmes de Zhang semblent dus à une peinture contaminée achetée auprès d'un autre industriel local non encore identifié. Dans l'hypothèse où Zhang n'aurait pas été le seul client de ce fabricant local, d'autres entreprises doivent être concernées.

Plusieurs paradoxes émaillent cette affaire. Le premier est qu'en Chine, on dit souvent que les sous-traitants fabriquant des appareils électroniques ou des jouets ne sont pas les plus grands violateurs des normes de sécurité et du travail. Leurs produits sont généralement achetés par de grandes entreprises comme Mattel, et la commande est assez importante pour que l'acheteur fixe des normes et procède à des inspections régulières. Les petites sociétés étrangères qui commandent des lots plus petits, par exemple dans l'industrie du luxe, ont une position de négociation beaucoup plus faible.

Contrôler les sous-traitants étrangers n'est pas facile. Les visites d'usines sont difficiles à organiser, sont souvent annulées et, quand elles ont lieu, sont parfois minutieusement orchestrées. Les journalistes sont particulièrement malvenus, mais même les clients ne savent pas toujours ce qui se passe exactement. Mattel, par exemple, était en affaires avec Zhang depuis quinze ans.

L'autre paradoxe est que, globalement, la qualité s'améliore, ce qui inquiète les Japonais. Les autorités chinoises sont conscientes des histoires inquiétantes récentes et embarrassées et elles sont désireuses de redorer la réputation chancelante de la Chine. Elles ont lancé une campagne de grande envergure visant à rehausser les normes et à punir les fabricants déficients.

#### **Faire connaissance**

Ce qui manque aux produits chinois, ce n'est pas tant le contrôle de qualité que la responsabilisation. Les entreprises étrangères se sentent obligées de recourir à des entrepreneurs tels que Zhang afin de pouvoir faire face aux caprices des fonctionnaires locaux corrompus et à leur justice arbitraire. Pourtant, les firmes comme celles de Zhang sont impossibles à contrôler et n'ont pas d'image de marque ou de réputation à préserver. Quand le Japon s'est industrialisé, des entreprises ambitieuses ont certes produit sous licence, mais elles ont également travaillé dur pour établir leurs propres marques, comme Matsushita l'a fait avec Panasonic. En Corée du Sud, Samsung a prospéré en gardant le contrôle à la fois de la production et de la commercialisation. En Chine, les entreprises comme celles de Zhang évitent de créer leurs propres marques et gardent un profil bas afin de décrocher des contrats.

Jusqu'à présent, cet arrangement anonyme convenait aux entrepreneurs et aux consommateurs. La réputation des marques pour lesquelles Adidas, Puma ou Nike ont tant investi serait entachée si les consommateurs apprenaient qu'un entrepreneur taiwanais répondant au nom de Yue Yuen fabriquait des chaussures pour ces trois entreprises. De même, Hewlett Packard, Dell et Apple ne clament pas sur tous les toits qu'ils recourent tous à une société appelée Hon Hai. Inversement, c'est seulement en gardant le profil le plus bas possible que les Yue Yuen et Hon Hai de tout poil parviennent à vendre à plusieurs concurrents.

Mais tout ce système pourrait s'effondrer à cause du contrôle de qualité. Pour se distinguer de leurs rivaux, les entrepreneurs chinois devront se faire mieux connaître. En ce sens, le suicide d'un homme sans visage comme Zhang et le bruit qu'il a engendré pourraient sonner le glas de tous les industriels anonymes de Chine.

Source: *The Economist*, *China's toxic toymakers*, 16 août 2007.

## 5.3 Documentation et présentation

### Les publications sur les recherches et les analyses de chaînes de valeur doivent tenir compte de l'objet

La documentation de la recherche sur la chaîne de valeur et son analyse doit suivre une règle absolue:

#### La forme suit la fonction!

Que vous publiiez vos résultats dans un document de recherche extensif, les résumiez dans des livrets ou brochures illustratifs, créiez de belles présentations PowerPoint ou vous contentiez de remplir des fiches techniques à usage interne dépend de la finalité de l'initiative de développement de la chaîne de valeur. Souvent, les publications courtes, faciles à lire et informatives sont plus efficaces pour atteindre un large public que les longs documents de recherche. Les résultats ne doivent pas nécessairement être publiés: la recherche sur et l'analyse d'une chaîne de valeur peuvent aussi servir à la prise de décisions de planification stratégique dans le cadre d'un projet.

### Quelques questions à vous poser avant de publier

Avant d'envisager de publier vos résultats, posez-vous les questions suivantes:

- Quel est le but de l'analyse de la chaîne de valeur?
- Ce but vous oblige-t-il à publier vos résultats?
- Si oui, qui serait le public cible?
- Quelles autres mesures résulteront de la publication?
- Quelle forme de publication conviendrait le mieux?

L'encadré suivant donne différents exemples de publications sur des initiatives de développement de chaînes de valeur.

Grandes études destinées aux experts techniques:

- **Hultquist, Ingrid**, *Binh Phuoc – Cashew value chain*, Organisation internationale du Travail, Hanoi, 2007.
- **Ewasechko, Ann**, *Upgrading the Central Java Wood Furniture Industry: a value chain approach*, Organisation internationale du Travail, Manille, 2005.

Entre les deux:

- **Sinkala, Thomson et Chitembo, Andrew**, *An analysis of the global jatropha industry and a case study of the local value chain in Zambia*, Organisation internationale du Travail, Lusaka, 2007.
- **Pandey, GS, Mukumbuta, Likando et Banda, Gulam**, *Analysis of dairy subsector industry and value chain in Zambia*, Organisation internationale du Travail, Lusaka, 2007.

Publications courtes et faciles à lire destinées à un large public (résultats de l'approche participative):

- **OIT**, *Developing the packaging sector in North-Western and North Central Provinces – value chain development for more competitiveness and decent work*, Organisation internationale du Travail, Colombo, 2008.
- **OIT**, *Developing the floriculture sector in North-Western and North Central Provinces – value chain development for more competitiveness and decent work*, Organisation internationale du Travail, Colombo, 2008.
- **OIT**, *Developing the dairy sector in North-Western and North Central Provinces – value chain development for more competitiveness and decent work*, Organisation internationale du Travail, Colombo, 2008.
- **OIT**, *Developing the coir sector in North-Western and North Central Provinces – value chain development for more competitiveness and decent work*, Organisation internationale du Travail, Colombo, 2008.

Les initiatives de développement de chaînes de valeur n'aboutissent pas toujours à des publications; certaines produisent des présentations. Par exemple:

- projet CEPP de l'OIT à Madagascar
- projet de l'OIT pour les tisserandes d'Éthiopie

## 5.4 Lectures recommandées sur l'analyse des chaînes de valeur et les stratégies d'amélioration pour le développement des chaînes de valeur

### **Exemples de cas:**

- OIT EnterGrowth: coco, floriculture, produits laitiers et emballage
- OIT BDS Zambie: produits laitiers et jatropha
- OIT Madagascar: broderie
- OIT Éthiopie: tisserandes
- OIT Inde: dinanderie (Moradabad)
- Katalyst (contrat suisse): légumes, poissons d'étang et maïs

### **Ressources utiles sur la formulation de stratégies**

- **Albu, Mike**, *Making markets work for poor - International development cooperation: seeking common principles that underpin a coherent approach to poverty reduction*, pour la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC), Durham: The Springfield Centre, 2008.
- **Albu, Mike**, *Making markets work for poor - Comparing M4P and SLA frameworks: complementarities, divergences and synergies*, pour la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC), Durham: The Springfield Centre, 2008.
- **Albu, Mike et Schneider**, *Making markets work for poor - Comparing M4P and SLA frameworks: case studies*, pour la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC), Durham: The Springfield Centre, 2008.

Ces trois documents sont disponibles à l'adresse [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)

- **Schmitz, Hubert**, *Value chain analysis for policy-makers and practitioners*, Genève: Bureau international du Travail, 2005.
- **Springer-Heinze, Andreas**, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion*, Eschborn: Agence allemande de coopération technique (GTZ), première édition, 2007. Disponible à l'adresse [www.value-links.org](http://www.value-links.org). Voir en particulier les modules suivants:
  - **Module 3:** Determining the value chain upgrading strategy
  - **Module 4:** Facilitating the chain development process
  - **Module 5:** Strengthening private business linkages
  - **Module 6:** Engaging in public-private partnership
  - **Module 7:** Strengthening services in value chains
  - **Module 8:** Financing value chains
  - **Module 9:** Introducing social, ecological and product quality standards
  - **Module 10:** Improving the business environment of value chains

- **DFID/SDC**, trois documents sur l'approche « Making Markets Work for the Poor » (M4P), 2008, disponibles à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org):
  - *The M4P operational guide*
  - *A synthesis of the M4P approach*
  - *Perspectives on the M4P approach*, en particulier les chapitres suivants:
    - *Labour market*
    - *Political markets*
    - *Land markets*
    - *Economic markets*





## Chapitre 6

---

# Suivi et évaluation pour le développement des chaînes de valeur

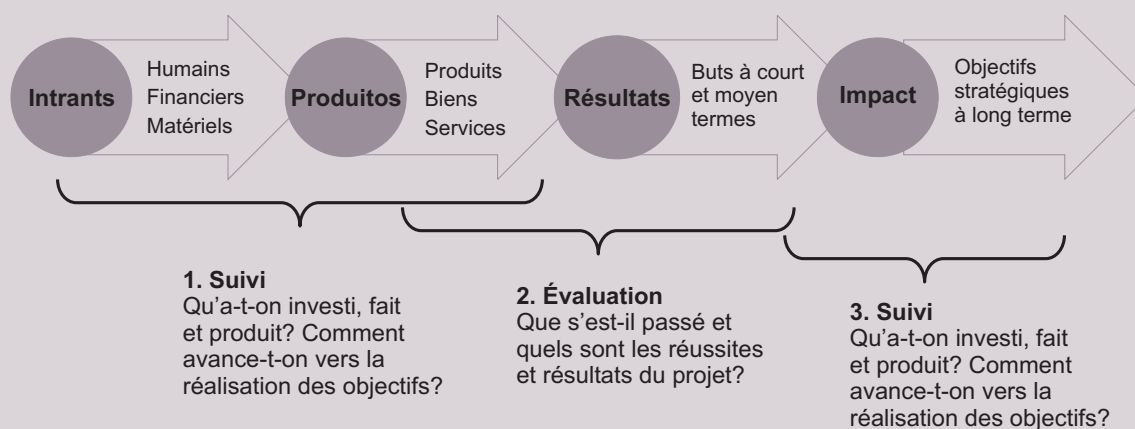
## Fiche de synthèse: suivi et évaluation

### Résumé

Le suivi et l'évaluation sont interdépendants et la distinction relève essentiellement de la profondeur de l'analyse. Le *suivi* est le contrôle continu des activités et des résultats par rapport aux jalons et objectifs préétablis. Les niveaux de suivi sont: intrants, extrants, résultats et impacts.

Une *évaluation* est une estimation rétrospective minutieuse et systématique de la conception, de la mise en œuvre et des résultats de projets du secteur privé ou public<sup>63</sup>. Par exemple, une entreprise du secteur privé peut vouloir améliorer ses systèmes et processus afin de renforcer son efficacité en établissant la gestion de projets<sup>64</sup> comme une compétence essentielle, et les projets peuvent être résiliés, détenus ou transférés à une tierce partie. Les principaux critères d'évaluation permettant de mesurer le mérite ou la valeur d'un projet sont l'efficacité, l'impact, la pertinence, la durabilité et l'efficience.<sup>65</sup>

Le but de l'aide au développement n'est pas seulement d'aider à résoudre des problèmes de développement immédiats et pressants, mais aussi de renforcer les capacités des pays en développement à faire face à de tels problèmes en utilisant leurs propres ressources. En ce sens, un aspect clé de l'évaluation, en particulier pour les interventions des donateurs, est la durabilité, à savoir le prolongement des avantages d'une intervention après la cessation de l'aide au développement.<sup>66</sup>



Source: Unité d'évaluation de l'OIT.

<sup>63</sup> Un projet est «une série d'activités et de tâches qui: ont un objectif précis à remplir à l'intérieur de certaines spécifications; ont une date de début et de fin; ont un financement limité (le cas échéant); et consomment des ressources (argent, personnel, équipement).» (Kerzner, 1998).

<sup>64</sup> La gestion de projets est l'application des connaissances, compétences, outils et techniques à des activités afin de répondre aux besoins des intervenants et aux attentes d'un projet. C'est le processus par lequel les projets sont définis, planifiés, suivis, contrôlés et délivrés de sorte à réaliser les prestations convenues. » (APM, 2006): APMBOK.

<sup>65</sup> Voir les directives d'ILOEVAL.

<sup>66</sup> Voir le manuel d'évaluation de l'ASDI, *Looking back Moving forward*, [www.sida.se/publications](http://www.sida.se/publications)

À cet égard, la définition de la durabilité va au-delà des facteurs financiers, gestionnels et organisationnels et de la stratégie de sortie et inclut la mesure dans laquelle le projet reflète les priorités, l'appropriation et la participation des pays partenaires, les facteurs institutionnels et culturels et les facteurs technologiques et environnementaux. Ce sont des paramètres obligatoires relevant du travail décent, qui font l'objet de ce guide.

La base pour le suivi et l'évaluation est déjà établie au tout début d'une initiative de développement d'une chaîne de valeur, par la définition des critères de sélection et la fixation des objectifs (cadre stratégique). Cela a des conséquences sur le choix des indicateurs retenus pour le suivi et l'évaluation. Dans certains pays, les indicateurs de suivi et d'évaluation dérivent de ceux déjà définis pour les cadres de développement nationaux, comme les programmes de développement du secteur privé. En d'autres termes, les indicateurs doivent être spécifiques au projet<sup>67</sup>, mais la contribution ou l'impact du projet doivent être clairement liés à des cadres nationaux de développement tels les programmes par pays de promotion du travail décent.

Cette section traite du suivi au niveau de la gestion des projets, entendu ici comme un outil qui permet aux gestionnaires de projets de contrôler les activités, d'assurer la mise en œuvre d'une stratégie de développement des chaînes de valeur et de voir si les objectifs de développement sont atteints. Le guide traite de plusieurs aspects de l'évaluation, partant du principe que le suivi et l'évaluation doivent s'intégrer dans un processus d'apprentissage qui permet au projet d'approfondir sa compréhension du système de chaîne de valeur et d'affiner sa stratégie en vue d'aborder les contraintes systémiques.

**Résultats:**

- Un cadre décrivant les zones d'intervention, les activités, les résultats attendus, les responsabilités, etc.
- Une sélection d'indicateurs pour le suivi des progrès des interventions
- Un format de suivi des activités et des résultats immédiats
- Un format pour l'évaluation des résultats en vue d'atteindre les objectifs de développement

<sup>67</sup> Voir aussi [www.itcilo.org/marketdev](http://www.itcilo.org/marketdev)

## Définition d'un système de suivi

Le suivi consiste à mesurer les progrès en matière de développement au moyen de jalons. Un bon système de suivi permet au gestionnaire de voir si un projet est toujours sur la bonne voie ou si des mesures correctrices sont nécessaires. Il s'agit d'un outil de gestion, et de manière plus générale d'une fonction qui fait partie de chaque intervention, qu'elle vise au développement d'une chaîne de valeur en faveur du travail décent ou n'importe quel autre objectif. Cependant, le choix des indicateurs permet au gestionnaire de projet d'examiner certains facteurs plus spécifiques liés au développement de la chaîne de valeur. On peut donc dire que le cadre est générique, mais que le contenu est spécifique.

Un système de suivi examine les progrès dans quatre domaines:<sup>68</sup>

### Intrants

1. **Intrants:** moyens financiers, humains et matériels utilisés pour une intervention de développement (c'est-à-dire les ressources nécessaires pour atteindre les produits).

### Extrants

2. **Extrants:** produits, biens et services qui résultent d'une intervention de développement. Ce sont les produits ou services que le projet doit fournir: manuels, publications, programmes de formation, expositions, forums public-privé, etc.

### Résultats

3. **Résultats:** effets probables ou atteints à court et moyen termes des extrants d'une intervention. Ce sont par exemple la sensibilisation accrue aux possibilités de revenu et d'emploi dans un secteur d'activité particulier, la fourniture de SAE par des prestataires préalablement formés dans un programme TOT, la révision des règlements qui constituent un obstacle pour les PME, l'octroi par les banques de prêts aux petits producteurs grâce à une meilleure prise de conscience des besoins, etc. Les extrants servent à la réalisation des objectifs de développement à long terme (impact).

### Impact

4. **Impact:** non seulement partie du suivi, l'impact se penche aussi sur la réalisation des objectifs globaux de développement à long terme et stratégiques, comme la réduction de la pauvreté, la création de revenus et d'emplois, l'augmentation de la compétitivité d'un secteur en vue de maintenir et d'augmenter le nombre d'emplois, l'égalité des genres au travail, les meilleures conditions de travail, l'éradication du travail des enfants et du travail forcé, etc. Il y a quatre types d'impacts: positif attendu, positif inattendu, négatif attendu et négatif inattendu. Les effets négatifs ou pervers inattendus sont, par exemple, la substitution et le déplacement.

<sup>68</sup> OIT, *A Handbook for Planning Impact Assessment*, Genève: BIT, 2005.

Figure 6.1: Liste plus exhaustive des contrats définissant la relation entre le suivi et l'évaluation

Suivi	Évaluation
1. Continu ou périodique	Épisodique, spécifique
2. Acceptation des objectifs du projet ou programme, tels qu'ils ont été définis	Objectifs évalués en relation avec les buts de niveaux plus élevés ou avec les cadres nationaux de développement
3. Indicateurs de progrès prédéfinis comme appropriés	Validité et pertinence des indicateurs prédéfinis sujets à l'examen
4. Suivi des avancées sur la base d'un petit nombre d'indicateurs prédéfinis	Traitement d'un large éventail de questions
5. Concentration sur les résultats escomptés	Détermination des résultats escomptés et non escomptés
6. Méthodes quantitatives normalement basées sur des études de référence	Méthodes quantitatives et qualitatives
7. Collecte périodique de données	Sources de données multiples
8. Ne répond pas aux questions fortuites	Réponse aux questions fortuites
9. Généralement, fonction de gestion interne	Souvent réalisée par des évaluateurs externes et lancée par des agents externes
10. Basé sur les bonnes pratiques, par exemple, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et l'Unité d'évaluation de l'OIT	Basée sur les bonnes pratiques et les normes de qualité, telles que celles de l'OCDE et de 3ie (Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact: <a href="http://www.3ieimpact.org">www.3ieimpact.org</a> )

Basé sur les bonnes pratiques et les normes de qualité telles que celles de l'OCDE et sur 3ie (Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact: [www.3ieimpact.org](http://www.3ieimpact.org)).

Source: adapté du Manuel sur l'évaluation de l'ASDI, *Looking back, moving forward*. [www.sida.se/publications](http://www.sida.se/publications)

### Indicateurs/jalons pour la mesure des résultats

Les extrants, résultats et objectifs sont mesurés par des **indicateurs (ou jalons)**. Ce sont des facteurs qualitatifs et quantitatifs ou des variables qui fournissent un moyen simple et fiable de mesurer la réussite et reflètent les changements liés à une intervention. Le choix des indicateurs dépend essentiellement des objectifs de développement globaux du projet.

Sur la base des définitions ci-dessus, un bon système de suivi et évaluation (S&E) peut être divisé en trois composantes:<sup>69</sup>

### Développer un système de suivi et évaluation en trois étapes

- 1. Bilan:** évaluation d'un projet quand il est en phase de planification, avant la mise en œuvre.
- 2. Suivi:** collecte systématique et analyse des informations afin de permettre l'évaluation des progrès d'un projet en cours de mise en œuvre.
- 3. Évaluation:** évaluation des résultats d'un projet après un certain temps de mise en œuvre.

<sup>69</sup> The Springfield Centre, *Making Markets Work*, Durham, 2007.

*Encadré 6.1: Un outil de suivi et évaluation***Modèle de suivi et évaluation:**

Le projet BDS de l'OIT en Zambie a développé un système de suivi et évaluation qui a été utilisé pour les chaînes de valeur du jatropha et des produits laitiers. Ce système de S&E sert de base à ce chapitre et est disponible en tant que modèle sur *CD/site web*. Les exemples sur les produits laitiers et le jatropha peuvent être téléchargés à l'adresse [www.bdszambia.com](http://www.bdszambia.com)

Le système se compose de trois feuilles Excel faciles à utiliser, qui reflètent le processus général de S&E: a) bilan (cadre d'intervention), b) suivi continu des extrants, et c) suivi périodique des résultats. Les trois feuilles sont interconnectées et constituent la base pour une évaluation détaillée ultérieure des interventions. Le gestionnaire de projet peut remplir les feuilles sans perdre trop de temps.

**Les sections suivantes expliquent comment utiliser ce système particulier de S&E.**

## 6.1 Bilan des interventions

### Définition du bilan: évaluation prospective des interventions

Comme mentionné ci-dessus, le bilan est l'évaluation d'un projet quand il est encore en phase de planification, avant la mise en œuvre (c'est-à-dire prospectif). Le bilan implique:

- d'intégrer les stratégies d'intervention dans un cadre global (plan d'action);
- d'évaluer les ressources financières, humaines et matérielles requises pour une intervention (intrants);
- de décider des indicateurs/jalons utilisés pour le suivi;
- de mener une enquête de référence sur la base de laquelle les progrès seront mesurés.

Cela aidera le gestionnaire de projet à décider si une intervention est faisable ou non et si elle sert les objectifs de développement globaux.

Le bilan doit être fait après la recherche sur une chaîne de valeur et son analyse et avant de commencer à mettre en œuvre les interventions proposées. Essentiel à l'évaluation de la faisabilité des interventions en termes d'intrants nécessaires, il constitue aussi une contribution aux objectifs de développement. Le bilan ne doit pas être compliqué ou fastidieux; il peut être réalisé rapidement en un jour ou deux.

### Dresser le bilan de manière participative

Intégrer les stratégies d'intervention dans un cadre global, proposer des activités spécifiques et les hiérarchiser demandent idéalement une approche participative. En incluant les acteurs du secteur cible, le projet permettra de créer un sentiment de transparence et d'appropriation locale. C'est particulièrement important quand le projet vise à mobiliser des ressources locales pour la mise en œuvre. L'*encadré 6.2* donne un exemple tiré d'un projet de l'OIT au Sri Lanka.

*Encadré 6.2: Utilisation du groupe de pilotage de la chaîne de valeur pour l'évaluation*

Le projet Enterprise for Pro-Poor Growth (en abrégé, Enter-Growth) mené par l'OIT au Sri Lanka a réalisé une recherche et une analyse participatives de la chaîne de valeur de la fibre de coco dans la province du Nord-ouest. Les conclusions et les propositions ont été soumises aux acteurs des secteurs public et privé lors d'un événement de présentation, qui a également servi à former un groupe de pilotage.

Le groupe de pilotage est un forum de dialogue public-privé temporaire et spécifique (ne couvrant que la province) qui se réunit une fois par mois. Le but du groupe est de discuter et de hiérarchiser les propositions, et de soutenir leur mise en œuvre par la mise en réseau, le conseil et l'engagement personnel.

Les conclusions et les propositions présentées à tous les intervenants ont été discutées dans les détails lors de la première réunion du groupe de pilotage. Plutôt que de présenter un plan d'action terminé, les membres ont été invités à répondre aux questions suivantes:

- a) laquelle des propositions/interventions considèrent-ils la plus importante (hiérarchisation)?
- b) en commençant par la proposition/l'intervention la plus importante, comment pourraient-elles être réalisées (activités)?
- c) enfin, qui devrait être responsable de la réalisation des interventions, et qui pourrait fournir un soutien?

Les idées ont été reportées initialement sur un tableau, et par la suite consignées dans un rapport de synthèse. Les idées que l'équipe de projet a reçues du groupe de pilotage lui ont permis de remplir et de compléter un cadre d'intervention, qui a ensuite été examiné lors de la réunion suivante du groupe de pilotage et présenté aux autres parties prenantes (par exemple, le gouvernement provincial pour l'allocation du budget).

### Décider des résultats attendus et des indicateurs

Outre l'utilisation de moyens participatifs, le bilan des interventions requerra également des décisions au sein de l'équipe du projet (ou du gestionnaire de projet). Ces décisions porteront sur le choix des indicateurs/jalons, sur l'évaluation des ressources nécessaires et sur la réalisation d'une enquête de référence.

Le système de suivi et évaluation développé par le projet BDS en Zambie sert de base à ce chapitre. Dans ce système, la première feuille Excel (« Cadre d'intervention (bilan) ») peut être utilisée par l'équipe du projet pour collecter les informations nécessaires au bilan. Les indicateurs de résultats et les données de référence sont entrés dans la troisième feuille (« Suivi périodique des résultats »). L'utilisation de ces fiches est expliquée dans les deux sections suivantes.



### 6.1.1 Cadre d'intervention (cadre logique)

#### Définition du cadre d'intervention

Un cadre d'intervention est un outil utilisé pour relever et résumer les stratégies d'intervention et les activités spécifiques pour leur mise en œuvre. Il aide le gestionnaire de projet à avoir toutes les informations nécessaires sur les interventions prévues dans un seul tableau, et lui permet de suivre la stratégie globale. Le cadre d'intervention fournit des informations sur:

#### Domaine d'intervention

- **Domaine d'intervention:** titre sous lequel plusieurs interventions sont prévues. Il ne donne pas de détails précis, mais une idée de l'objectif/du résultat d'un ensemble d'interventions. Citons quelques exemples: « amélioration du cadre politique et réglementaire », « accès aux connaissances et aux informations pour les petits agriculteurs », « amélioration de la qualité du travail », etc.

#### Interventions

- **Interventions:** à l'intérieur d'un même domaine d'intervention, plusieurs interventions donnent de plus amples détails sur les stratégies par lesquelles le projet vise à atteindre l'objectif global. Les interventions donnent déjà une idée sur les extrants possibles, c'est-à-dire qu'elles sont plus spécifiques en ce qui concerne les objectifs. Voici quelques exemples d'interventions: « faciliter le dialogue public-privé pour la mise en place de meilleures politiques », « réaliser et publier une étude de marché pour permettre aux agriculteurs de faire des choix éclairés », « renforcer les capacités des médias dans le sens d'un contenu de programme pertinent pour les PME », etc.

#### Activités

- **Activités:** comme un arbre se divise à partir du tronc (domaine d'intervention) en plusieurs branches (interventions), les activités donnent plus de détails sur la manière exacte de mettre en œuvre une intervention particulière. La formulation des activités devrait être aussi précise et pratique que possible, afin de refléter les étapes de la mise en œuvre. Un exemple:

#### Exemple

Domaine d'intervention	Intervention	Activité
1. Créer un environnement politique et juridique propice	1.1 Améliorer le dialogue public-privé	1.1.1 Nomination d'un groupe directeur composé de représentants des secteurs public et privé lors de la présentation des résultats
		1.1.2 Élaboration d'un plan d'action conjoint pour les interventions et les responsabilités
	1.2 Stimuler la conscientisation du public aux possibilités d'emploi et de revenu	1.2.1 Publication d'un dépliant reprenant les résultats et les propositions de la recherche et de l'analyse de la chaîne de valeur
		1.2.2 Organisation d'une conférence de presse pour diffuser les informations sur les possibilités et les besoins dans le secteur

### Extrants

- **Extrants:** une fois que les activités sont mises en œuvre, quel genre d'extrants spécifiques le projet attendrait-il? Ce sont des indicateurs importants pour le gestionnaire du projet pour s'assurer que l'organisation partenaire, les consultants ou l'équipe de projet font ce qu'ils sont censés faire, et que ces résultats contribuent aux objectifs globaux de développement.

### Calendrier

- **Calendrier pour les extrants:** donne des informations sur les échéances pour l'obtention de certains résultats, ou sur les délais dans lesquels certaines activités doivent être réalisées. Il est important d'être réaliste lors de la fixation du calendrier et de laisser du temps pour surmonter les obstacles qui pourraient surgir.

### Responsabilités

- **Responsabilités:** qui va délivrer les activités spécifiques? Pour renforcer l'appropriation locale des interventions, la plupart des projets de développement coopèrent avec des partenaires locaux. Le projet fournira normalement un appui technique ou financier, tandis que l'organisation partenaire sera chargée de la mise en œuvre effective. Le cadre d'intervention doit donc également indiquer les responsabilités pour certaines interventions.

### Exemple

Produits	Calendrier	Responsables	Résultats
1.1.1 Forum de partenariats public-privé, qui se réunit périodiquement	Début: 14 fév. 2008, mensuel, période initiale: 6 mois	Ministère du Commerce (avec appui du projet)	Meilleure coordination de l'intervention entre le gouvernement et les acteurs du développement
1.1.2 Plan d'action	14 - 21 février	Ministère du Commerce (en même temps que le forum)	Stratégie de développement pour tout le secteur, appuyée par toutes les parties concernées
1.2.1 Dépliant	Pour fin mars 2008	Projet	Renforcement de la conscientisation aux possibilités et besoins dans le secteur
1.2.2 Conférence de presse, couverture des médias	31 mars 2008	Ministère du Commerce, projet, ministère, association sectorielle	Appui des médias pour la stratégie de développement, en tenant compte des besoins d'information des PME

### Résultats attendus

- **Résultats attendus:** comment les activités spécifiques et les extrants contribuent-ils aux objectifs de développement à court et moyen termes? Le cadre d'intervention comprend une colonne dans laquelle le chef de projet peut noter les résultats attendus, tels que

« changement de perception de l'élevage de vaches laitières en tant que possibilité commerciale viable », « meilleur accès aux et disponibilité d'informations sur les SAE », « meilleure coordination entre les parties prenantes à travers un forum de dialogue public-privé », etc.

**Allocation des ressources**

- **Allocation des ressources:** qu'est-ce qu'il faut en termes de ressources humaines, matérielles et financières pour la réalisation des interventions (pas nécessairement des activités spécifiques)? Cela implique sans doute une supposition éclairée du gestionnaire/de l'équipe de projet, basée sur les expériences antérieures et sur la situation financière du pays (à savoir: coût de la vie, inflation, etc.). Le cadre d'intervention en Zambie permet au gestionnaire de projet de faire une distinction entre les trois types de ressources: humaines, matérielles et financières.

Tous ces éléments composent ensemble le cadre d'intervention, qui peut être reporté dans un tableau Excel facile à utiliser, comme celui développé par le projet BDS de l'OIT en Zambie (voir *tableau 6.1* ci-dessous). Il faut au gestionnaire de projet et à son équipe un ou deux jours pour remplir le cadre, éventuellement lors d'un atelier de planification, avant de commencer la mise en œuvre des interventions.

**Le cadre d'intervention comme outil pour la gestion quotidienne**

Le cadre d'intervention n'est pas une fin en soi, mais il peut être utilisé à des fins diverses: a) évaluation de la faisabilité de l'intervention, b) en tant qu'instrument de contrôle pour le gestionnaire de projet, pour s'assurer que les objectifs sont atteints; c) pour « vendre » les interventions à l'organisation partenaire potentielle et la convaincre de prendre ses responsabilités.

*Tableau 6.1: Cadre d'intervention développé par le projet BDS de l'OIT en Zambie*

**6.1.2 Évaluer la faisabilité des interventions**

1	2	3	4	5	6	7	8		
Domaine d'intervention (par ordre de priorité)	Interventions	Activités	Produits (produits, services, outils, etc.)	Calendrier (pour les produits)	Responsabilités	Résultats escomptés (changement dans les pratiques, revenus, etc.)	Affectation des ressources		
							Hu- maines	Ma- térielles	Finan- cières
Domaine d'intervention n° 1									

### Liste de contrôle pour l'évaluation de faisabilité

Plusieurs questions importantes doivent être posées afin d'évaluer la faisabilité. La liste de contrôle ci-dessous donne quelques idées. Toutefois, la faisabilité des interventions dépend aussi dans une large mesure des objectifs globaux du projet; c'est pourquoi le chef de projet devra également tenir compte d'autres critères de faisabilité plus spécifiques à sa situation.

N°	Question	Réponse
1	Les interventions reflètent-elles les besoins des intervenants cibles locaux, ou constituent-elles votre propre idée de ce qu'il faut faire? (appropriation de la stratégie)	
2	Des partenaires locaux sont-ils disponibles pour la mise en œuvre des interventions et activités? (appropriation de la mise en œuvre)	
3	L'intervention peut-elle être menée dans les délais prévus pour le projet? (calendrier)	
4	Les partenaires auront-ils assez de temps et seront-ils suffisamment motivés? (ressources humaines)	
5	Les ressources matérielles et financières disponibles sont-elles suffisantes? (coûts et logistique)	
6	Qui va payer? Les partenaires locaux et d'autres acteurs du développement contribuent-ils aux coûts? (partage des coûts)	
7	Quelles sont les chances que l'intervention ait un impact durable et se poursuive après la fin du projet? (durabilité de l'impact)	

### 6.1.3 Enquêtes de référence et périodiques

#### Définition et objectif des enquêtes de référence

Une étude ou enquête de référence est un instantané des conditions initiales dans une localité, sur un site ou dans un secteur, pris avant une intervention (projet public ou privé ou du programme). Elle fournit des repères permettant de mesurer et d'évaluer le changement et les progrès accomplis.

#### Timing: avant la mise en œuvre

Le changement ne peut être mesuré que s'il y a des données de comparaison. La croissance de l'emploi ou du revenu, l'augmentation du nombre de nouvelles entreprises, l'amélioration de la qualité du travail, le renforcement du pouvoir de décision, etc. ne peuvent être mesurés que si la « base de départ » est connue.<sup>70</sup> Les données de référence permettent ainsi au projet de prendre des clichés « avant et après » montrant les changements résultant d'interventions spécifiques; elles rendent également possible de suivre périodiquement les progrès au niveau des résultats. En tant qu'instrument de gestion, l'enquête de référence permet au gestionnaire de projet de procéder à des corrections stratégiques s'il se rend compte qu'un projet fait fausse route dans la réalisation de ses objectifs de développement.

Il est donc essentiel que les enquêtes de référence soient menées avant la mise en œuvre des interventions, c'est-à-dire juste après la recherche et l'analyse de la chaîne de valeur et avant l'élaboration d'un cadre d'intervention. Idéalement, certaines informations et données pourront être obtenues des conclusions de la recherche, ce qui fera économiser du temps et de l'argent pour une enquête ultérieure.

L'enquête de référence ne doit pas être une activité chronophage et coûteuse (en fait, elle ne *devrait* pas l'être). Les petits projets en particulier manquent de ressources financières et humaines pour mener des enquêtes approfondies. Cette section explique comment une enquête de référence facile et simple peut être réalisée en adoptant une approche par étapes.

<sup>70</sup> OIT (2005), p. 37.

## Étape 1:

### Concevoir un cadre de suivi

**Concevoir un cadre pour le suivi périodique des indicateurs de résultats.** Un cadre complet et facile à utiliser qui capture des informations de base et permet la comparaison avec les informations recueillies par la suite est une condition essentielle pour tout système de S&E. Le travail du gestionnaire de projet sera également facilité s'il peut accéder à toutes les informations sur une seule feuille.

Le projet BDS en Zambie a élaboré un modèle de suivi dans le cadre d'un système triple (bilan, suivi des extrants et suivi des résultats). Ce cadre peut facilement être reproduit et est décrit ci-dessous.

### Suivi des informations: données quantitatives, données qualitatives, contrôle de la durabilité

Le cadre se compose essentiellement de trois éléments (structure horizontale du tableau):

- **Suivi des données quantitatives:** ce sont des informations qui peuvent être exprimées en termes numériques, comme des pourcentages (relatifs) ou des chiffres (absolus).
- **Suivi des données qualitatives:** ce sont des informations qui ne peuvent être exprimées en termes numériques, par exemple l'« adoption de nouvelles politiques par le gouvernement ».
- **Contrôle de la durabilité:** la réplication, l'appropriation locale et la viabilité financière sont des critères importants pour évaluer la durabilité d'une intervention.

Pour l'enquête de référence, seules les colonnes 1 à 4 doivent être remplies. Les informations sont collectées séparément pour chaque intervention (et donc pas pour les domaines d'intervention ni pour les activités individuelles); le cadre ci-dessus est donc reproduit pour chaque intervention. Cela peut facilement être fait dans un tableau Excel. Les colonnes « interventions » et « résultats attendus » peuvent être copiées du cadre d'intervention (voir *tableau 1*).

Tableau 6.2: Cadre de suivi des résultats développé par le projet BDS de l'OIT en Zambie

1 Intervention	2 Résultats escomptés	3 Indicateurs/ variables alternatives quantitatifs (ves)	4 Méthode de collecter des données/ moyens de vérification	5 Suivi du changement					6 Autres facteurs externes qui peuvent contribuer au change- ment
				Référence	Période 1	Période 2	Période 3	Période 4	
Intervention 1									
	Indicateurs/variables alternatives qualitatifs (ves)								
		Référence	Période 1	Période 2	Période 3	Période 4			Autres facteurs externes possibles
	Indicateur A:								
	Indicateur B:								
	Indicateur C:								
	Contrôle de durabilité								
	Ce produit peut-il être utilisé par les autres parties concernées? (reproduction)		Qui agit? (appropriation locale)			Qui paie? (durabilité financière)			

Source: Herr, M. et Muzira, T., ILO BDS Zambia Project, 2008.

#### 6.1.4 Sélectionner les indicateurs pour le suivi de l'impact sur le travail décent

### Étape 2:

#### Sélection des indicateurs

**Sélection des indicateurs à surveiller.** Comme mentionné précédemment, les moyens par lesquels les progrès et les avancées dans le sens des objectifs de résultat spécifiques sont

mesurées sur la base d'indicateurs.<sup>71</sup> Ce sont des facteurs qualitatifs et quantitatifs ou des variables qui fournissent un moyen simple et fiable de mesurer la réussite d'une intervention et reflètent les changements liés à celle-ci. On fera une distinction entre les indicateurs de produits (comme le nombre de séances de formation ou le type de publication) et les indicateurs de résultats (tels que le pourcentage d'agriculteurs qui disent recevoir maintenant de meilleurs services). Le choix des indicateurs dépend essentiellement des objectifs de développement globaux du projet.

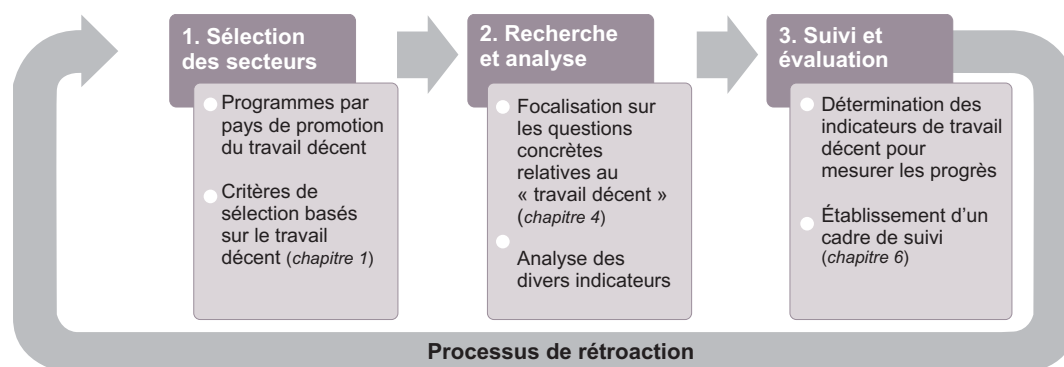
La sélection des indicateurs de suivi et d'évaluation est étroitement liée aux critères de travail décent utilisés pour sélectionner un secteur pour une initiative de développement d'une chaîne de valeur (voir *chapitre 1*): potentiel de création d'emplois, déficits de travail décent connus (en termes de conditions de travail), pourcentage de femmes concernées (égalité des sexes), perspectives de croissance de l'industrie, etc. Les indicateurs reflètent donc les objectifs généraux de l'organisation chargée de la mise en œuvre, à savoir ce que l'on entend réaliser à travers l'intervention. Les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) négociés entre l'OIT et ses mandants dans un pays donné fournissent par exemple aux gestionnaires de projets des orientations pour décider des secteurs à sélectionner et des indicateurs à prendre en considération afin d'atteindre les objectifs.<sup>72</sup>

### La sélection des indicateurs renvoie aux critères de travail décent utilisés pour la sélection du secteur (*chapitre 1*)

La sélection du secteur repose sur la recherche sur la chaîne de valeur et son analyse, lors desquelles les critères de travail décent utilisés sont étudiés dans le cadre d'une chaîne de valeur. En d'autres termes, en partant d'une vision élargie d'un secteur, on zoome sur un sujet précis à l'intérieur de la chaîne de valeur, par exemple la productivité de la main-d'œuvre, les conditions à différents niveaux de la chaîne de valeur, les performances des organisations à base d'adhésion en tant qu'intégrateurs de systèmes, ou encore la participation des travailleurs aux processus décisionnels à différents niveaux. Cela signifie que le choix des indicateurs de suivi et d'évaluation est en fait un processus qui commence par le choix du secteur et s'affine ensuite lors de la recherche sur la chaîne de valeur et son analyse (voir le *chapitre 4 (section 4.2)* pour plus d'informations sur les sujets spécifiques à examiner dans la recherche sur la chaîne de valeur).

### La recherche sur la chaîne de valeur précise le choix des indicateurs

Encadré 6.3: Évolution des indicateurs de travail décent pour le suivi et l'évaluation



<sup>71</sup> Les indicateurs font référence... aux jalons: par exemple, démarrages d'entreprises -> enregistrements d'entreprises.

<sup>72</sup> Les PPTD peuvent être consultés à l'adresse [www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp](http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp)



### Indicateurs pour l'intégration du S&E dans le choix des secteurs

Comme le montre la figure ci-dessus (*encadré 6*), les indicateurs choisis pour le suivi et l'évaluation des résultats de travail décent sont également cruciaux pour la détermination des critères de sélection pour les futures initiatives de développement de la chaîne de valeur (voir *chapitre 1*) ou pour faciliter la décision sur le renforcement éventuel des efforts dans un secteur donné. Les questions suivantes peuvent être importantes dans ce contexte:

- **Pertinence pour le travail décent:** le secteur sélectionné a-t-il été pertinent pour la promotion des objectifs de travail décent (grand nombre de pauvres, de femmes, de travailleurs, etc.)?
- **Potentiel de changement dans le sens du travail décent:** le secteur choisi a-t-il montré des signes d'amélioration des résultats de travail décent pendant la période d'intervention (croissance, incitations aux acteurs du marché, etc.)?
- **Potentiel d'intervention:** les interventions dans le secteur sélectionné ont-elles conduit à un travail plus décent? Y a-t-il des signes d'implication d'autres acteurs du marché?

Le suivi et l'évaluation des indicateurs de travail décent tout au long de la mise en œuvre des interventions fournissent des informations utiles sur la réalisation des objectifs de développement. Ces informations viennent alimenter le processus global de modernisation et d'innovation continue de la chaîne de valeur. Cela devient une partie intégrante du processus d'apprentissage qui mène à une plus grande compétitivité. Les agences de développement devraient donc également envisager qui prendra le relais de cette fonction du marché (suivi et évaluation), après la fin du projet (voir *chapitre 6*).

#### Être « SMART » lors de la sélection des indicateurs

Le défi pour le suivi et l'évaluation lors de la mise en œuvre des interventions consiste à rendre les indicateurs quantifiables et à les placer dans un cadre qui permet à l'agence d'exécution de suivre les avancées vers les objectifs fixés. D'un point de vue pratique, les indicateurs sélectionnés doivent donc être SMART:<sup>73</sup>

- **Spécifiques (specific)**, liés aux conditions que le projet cherche à changer
- **Mesurables (measurable)**, numériquement ou en termes de classement ou de préférence
- **Réalisables (achievable)**, dans la limite des ressources financières, humaines et techniques
- **Pertinents (relevant)** par rapport à l'objectif concerné
- **Assortis de délais (time-bound)**, dans un cadre établi.

Les enquêtes de référence et de suivi périodiques ne doivent pas absorber trop de temps ou de ressources. Il est donc fortement recommandé de ne sélectionner qu'entre 3 et 5 indicateurs par intervention. Ces indicateurs doivent donc convoquer un message fort quant à la mesure des résultats, et il convient de noter que des indicateurs ne doivent pas être ajoutés ou modifiés pendant le suivi de la mise en œuvre. Le gestionnaire du projet doit être clair sur les objectifs finaux dès le début.

<sup>73</sup> OIT (2005), p. 40.

### Problème de mesurabilité (I): intégrer l'information qualitative dans le système S&E

Les critères de mesurabilité sont cependant parfois difficiles à appliquer à des indicateurs plus qualitatifs, tels que « approbation du gouvernement », « couverture médiatique » ou « disponibilité de l'information ». Une façon de traiter ce problème consiste à chercher des jalons, par exemple « nombre de projets de loi adoptés au parlement », « nombre d'articles » ou « nombre de sources d'information ». Ces jalons ne donnent toutefois pas souvent une image précise et peuvent être considérablement influencés par d'autres facteurs externes. Le système S&E développé en Zambie permet donc au gestionnaire de noter séparément les indicateurs qualitatifs et, au lieu de mesurer les progrès en termes numériques, il peut ajouter une phrase ou un petit paragraphe donnant une brève description des progrès accomplis.

### Exemples d'indicateurs de travail décent

L'encadré suivant donne quelques exemples d'indicateurs qui peuvent être choisis pour un système de suivi et d'évaluation.<sup>74</sup> Les indicateurs quantitatifs peuvent ensuite être reportés dans la colonne 3 du tableau 2 ci-dessus; les indicateurs qualitatifs sont reportés dans la colonne 2, sous le titre « indicateurs qualitatifs/jalons ».

Tableau 6.3: Exemples d'indicateurs de travail décent possibles

Objectif: petites entreprises		Objectif: emploi et revenus	
Taux de produits défectueux	Proportion d'unités qui ne répondent pas aux normes de conception et, partant, doivent être refaites ou son inutilisables	Produit	Valeur de la vente des biens et services produits et consommés dans une économie
Délai de livraison	Temps total (heures ou jours) entre la réception de la commande et la livraison dans les installations du client	Revenu familial	Recettes tirées par le ménage de l'emploi, de l'auto-emploi, des investissements et des transferts
Indice de livraison à temps	Proportion des commandes livrées au client conformément au délai convenu	Revenu par habitant	Recettes totales divisées par la population totale de la région
Produits refusés par le client	Proportion de produits livrés au client et refusés par celui-ci en raison de leur non-conformité avec les normes	Distribution du revenu	Proportion des recettes totales perçues par les ménages de groupes concrets (p. ex. groupes de quintiles)
Indice d'utilisation des capacités	Proportion des ressources disponibles (p. ex. installations et machines) utilisées dans la production	Taux d'activité	Proportion de la population en âge de travailler qui est employée ou cherche un travail
Productivité de la main-d'oeuvre	Valeur de la vente des produits durant la période d'élaboration, divisée par le nombre d'heures de travail nécessaires à leur élaboration	Taux de chômage	Nombre de personnes sans emploi qui sont disponibles et cherchent un travail, divisé par le nombre de personnes composant la population active totale
Ventes	Recettes tirées de la vente de biens ou services	Indice de pauvreté	Nombre de personnes ou ménages au revenu inférieur à un niveau minimal spécifique, divisé par le total de la population ou des ménages

<sup>74</sup> Adapté de Oldsmann et Hallberg, *Framework for evaluating the Impact of small enterprise initiatives*, Washington, D.C.: Banque mondiale, s.d.

Objectif: petites entreprises (suite)	
Bénéfice net	Bénéfice d'exploitation (ventes moins coûts des biens vendus) et autres recettes moins coûts totaux
Emploi	Travailleurs employés à temps complet ou partiel par les entreprises ou par une seule entreprise à partir d'une date déterminée ou pendant une période de paie (p. ex. la semaine du 12 mars)

Objectif: emploi et revenus (suite)	
Indice de pauvreté humaine (IPH)	Indice composé, créé par le PNUD, tenant compte de trois dimensions: espérance de vie, taux d'analphabétisme et niveau de vie général

Objectif: réformes du gouvernement <sup>75</sup>	
Obligations de déclaration	Nombre de formulaires que les petites entreprises doivent remplir pour les organismes gouvernementaux, et efforts nécessaires pour les compléter
Coûts dérivant du respect des normes	Coûts supportés par les petites entreprises pour respecter les normes gouvernementales
Frais professionnels	Montants déboursés par les petites entreprises au titre d'inscription au registre, de permis et de licences
Pots-de-vin	Sommes payées par les petites entreprises à des fonctionnaires publics
Droits de douane et niveaux de contingents	Droits de douane et contingents sur les biens importés
Charge fiscale	Type d'imposition effectif pour les petites entreprises après déduction des exemptions, abattements et prêts
Registre des entreprises	Nombre d'entreprises (d'un secteur en particulier) enregistrées

Objectif: prestataires de SAE et marché <sup>76</sup>	
Ventes	Recettes tirées de la vente de services (en particulier, ventes aux petites entreprises et autres sous-destinataires)
Bénéfice net	Bénéfice d'exploitation (ventes moins coûts des biens vendus) et autres recettes moins coûts totaux
Emploi	Travailleurs employés à temps complet ou partiel par les entreprises ou par une seule entreprise à partir d'une date déterminée ou pendant une période de paie (p. ex. la semaine du 12 mars)
Nombre de vendeurs	Nombre d'entreprises qui offrent un service spécifique sur un marché déterminé
Nombre d'acheteurs	Nombre de petites entreprises qui achètent un service spécifique
Disposition à payer	Prix maximal que les consommateurs sont prêts à payer pour un service
Prix du marché	Prix actuel établi au cours normal et ordinaire du commerce entre acheteurs et vendeurs pour le même service
Volume de services	Quantité (valeur) des services vendus sur un marché déterminé. À chaque vente correspond un achat.
Indice de Lerner	Mesure du pouvoir de marché, défini comme la moyenne pondérée de la marge de chaque entreprise avec les pondérations données pour les actions des entreprises du marché
Indice de Herfindahl	Mesure de la concentration du marché, définie comme la somme des parts de marché (au carré) de chaque entreprise
Excédent du consommateur	Différence entre les prix maximaux que les consommateurs sont prêts à payer et le prix effectif de toutes les unités achetées

<sup>75</sup> Adapté de Oldsmann et Hallberg.

<sup>76</sup> Oldsmann et Halberg, pp. 9-14.

Objectif: réformes du gouvernement (suite)		Objectif: prestataires de SAE et marché (suite)	
		Excédent du producteur	Différence entre les recettes perçues et les coûts variables pour chaque unité vendue. Il représente une contribution aux coûts fixes et aux bénéfices du producteur
		Excédent total	Somme des excédents du consommateur et du producteur

Objectif: chaînes de valeur		Indices généraux de travail décent <sup>77</sup>	
Niveau de coopération/ communication	Degré de communication entre les entreprises de la chaîne	Indice de liberté d'association / liberté syndicale	Liberté d'établissement de syndicats, et protection de ce droit d'association, qui comprend divers sous-indicateurs (nombre de violations dénoncées, ingérences du gouvernement, obstacles juridiques)
Délai de livraison	Temps total que met un produit pour passer par tous les niveaux de la chaîne de valeur (p. ex. de l'exploitation agricole au consommateur/marché)	Indice de non-discrimination à l'encontre des femmes	Niveau de ratification des conventions de l'OIT relatives aux questions de genre: discrimination dans l'emploi et la profession, égalité de rémunération, protection de la maternité, travail nocturne, travail sous terre, travailleurs avec responsabilités familiales, travail à temps partiel
Gouvernance de la chaîne de valeur	Cinq formes de gouvernance: basée sur le marché, modulaire, relationnelle, captive, hiérarchique	Indice de travail des enfants	Niveau de violation des conventions de l'OIT relatives au travail des enfants, en utilisant un ensemble de variables (violation pour cause de non-ratification, violation pour cause d'âge minimum plus bas)
Produits refusés (valeur) dans toute la chaîne	Total des produits refusés (valeur) en raison d'une manipulation défectueuse et des nombreux intermédiaires le long de la chaîne (particulièrement important pour les produits périssables)	Indice de travail forcé	Niveau de violation des conventions de l'OIT relatives au travail forcé: esclavage et séquestration, participation imposée à des projets de travaux publics, systèmes d'embauche coercitive dans l'agriculture et dans les zones rurales isolées, certaines formes de travail domestique, travail dans des conditions de servitude, service militaire obligatoire pour les enfants et pour les adultes à des fins non militaires, traite de main-d'oeuvre, certains types de travaux pénitentiaires et réhabilitation par le travail en prison.
Nombre de connexions	Nombre d'entreprises connectées entre elles dans la chaîne de valeur (y compris les intermédiaires)		
Nombre d'options de marché	Nombre d'acheteurs auxquels les petites entreprises peuvent vendre (ou nombre de fournisseurs desquels elles peuvent acheter). Indication pour le type de gouvernance de la chaîne de valeur		
Satisfaction des clients (diagramme en étoile)	Proportion d'acheteurs des produits des petites entreprises qui se disent satisfaits de la qualité des produits (ou autres critères)		

<sup>77</sup> Cuyvers et Bulcke (2005). Bien que ces indices puissent être difficiles à calculer, les composants individuels (sous-indicateurs) donnent une orientation quant aux indicateurs à envisager (et comment) dans les initiatives de développement des chaînes de valeur se concentrant sur un secteur particulier.

Objectif: dialogue social <sup>78</sup>		Objectif: autres domaines du travail décent	
<b>Syndicats et affiliation</b>		<b>Santé et sécurité au travail</b>	
Nombre de syndicats	Nombre de syndicats dans un pays ou présents dans un secteur déterminé	Inspecteurs du travail	Nombre d'inspecteurs pour 100 000 travailleurs (ou moins) - intersectoriel
Nombre d'affiliés	Nombre de personnes membres d'un syndicat (p. ex. dans tout le pays ou dans un secteur)	Couverture de l'assurance contre les accidents du travail	Pourcentage de travailleurs couverts par cette assurance
Indice de syndicalisation	Nombre d'affiliés actifs qui contribuent par rapport à la main-d'œuvre totale	Horaire de travail excessif	Pourcentage de travailleurs qui travaillent plus d'heures que prévu par l'accord entre la direction et les syndicats ou que la moyenne d'heures de travail dans le secteur
<b>Négociation collective</b>		Taux d'accidents mortels	Nombre d'accidents pour 100 000 travailleurs (ou moins, selon la taille du secteur et de la région)
Indice de couverture de la négociation collective	Proportion de travailleurs couverts effectivement par une convention collective par rapport au nombre qui pourraient être couverts par la disposition formelle des droits de négociation (indice brut)	<b>Questions de genre</b>	
Niveau de négociation collective	Niveau auquel se négocient et se concluent formellement les conventions collectives (p. ex. au niveau national/sectoriel et/ou au niveau de l'entreprise/usine).	Ségrégation professionnelle par sexe	Pourcentage de travailleurs non agricoles dans des professions dominées soit par les hommes ou soit par les femmes, et indice d'inégalité
Coordination de la négociation collective	Niveau de coordination des négociations salariales dans toute l'économie (on distingue cinq niveaux)	Pourcentage de femmes dans des postes dirigeants	Pourcentage de femmes qui occupent un poste dirigeant (en proportion du pourcentage de femmes dans des professions non agricoles)
<b>Grèves et lock outs</b>		Pourcentage de femmes salariées dans des professions non agricoles	Pourcentage de femmes possédant un travail salarié en dehors de l'agriculture
Nombre de grèves ou lock outs par an	Nombre de grèves/lock out par an (p. ex. dans un secteur ou un pays)	Rapport de salaire	Rapport entre le salaire des femmes et celui des hommes dans une profession déterminée
Nombre de jours ouvrés perdus par an	Nombre de jours non travaillés en raison d'une grève/d'un lock out par an (p. ex. dans un secteur)	Taux d'emploi	Taux d'emploi des femmes ayant des enfants d'âge inférieur à l'âge d'obligation scolaire (en tant que pourcentage du nombre total de femmes entre 20 et 49 ans)
Nombre de travailleurs en grève ou touchés par un lock out par an	Nombre de travailleurs touchés directement et indirectement par une grève/un lock out par an (p. ex. dans un secteur)	<b>Protection sociale</b>	
<b>Indices liés au dialogue social</b>		Dépenses publiques de sécurité sociale	Dépenses publiques en sécurité sociale (p. ex. données distinctes pour les services de santé, pensions de retraite, etc.), en pourcentage du PIB

<sup>78</sup> Tiré de Chataignier, Anne, 2005.

Objectif: dialogue social (suite)		Objectif: autres domaines du travail décent (suite)	
Indice de liberté syndicale et négociation collective	L'indice de liberté syndicale et négociation collective chiffre et assigne une valeur numérique aux cas de violation de ces droits sur la base de l'application de mesures liées à la liberté syndicale	Dépenses publiques en aide au revenu	Dépenses publiques en aide au revenu, basées sur les besoins (en pourcentage du PIB)
Indice de sécurité de la représentation	Mesure de la protection de la représentation collective sur le marché du travail par le biais de syndicats et associations d'entreprises indépendants et autres organismes (composé de 13 indicateurs)	Pension mensuelle moyenne	Pension mensuelle moyenne (pourcentage de revenus moyens/minimaux)
Indice de lois sur les relations professionnelles (collectives)	Examen des normes gouvernementales sur les relations professionnelles au moyen de 3 sous-indices: a) négociation collective; b) participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise; et c) conflits collectifs (grèves lock outs)	Pourcentage de la population qui perçoit une pension	Pourcentage de la population de plus de 65 ans qui perçoit une pension
Indicateur de coopération dans les relations employeur-travailleur	Opinion sur les relations employeur-travailleur, sur une échelle de 1 (confrontation) à 7 (coopération)	Contribution aux fonds de pension	Pourcentage de la population économiquement active qui contribue à un fonds de pension

**Problème de mesurabilité (II): quantifier des informations qualitatives telles que les préférences**

Il n'y a aucune limite pour le choix des indicateurs pour un système de suivi et d'évaluation. Les indicateurs mentionnés dans l'encadré 4.7 ci-dessus seront souvent difficiles à mesurer pour les économies locales/rurales ou des secteurs particuliers, en raison notamment du manque de données et l'absence d'archives des organismes gouvernementaux dans les pays en développement.

Les questions à choix multiples constituent cependant un moyen facile de quantifier les indicateurs qualitatifs tels que les perceptions et les préférences du groupe cible, comme le montre l'exemple suivant:

Question	Nombre de personnes qui ont répondu "oui"	Nombre de personnes qui ont répondu "non"
Croyez-vous que le gouvernement est conscient de vos besoins?	6	14
Conclusion: 70% des agriculteurs interrogés pensent que le gouvernement n'est pas suffisamment conscient de leurs besoins		

Cela peut ensuite être entré comme un indicateur dans le *tableau 2* ci-dessus, en mettant 70% dans la colonne de base et en posant la même question aux agriculteurs après une certaine période de mise en œuvre (suivi des résultats, *section 2.2*). Les indicateurs de *travail décent* en particulier peuvent être testés de cette manière, par exemple « Trouvez-vous votre environnement de travail confortable ? » Ces exemples montrent qu'il n'y a en fait aucune limite pour le choix des indicateurs. Le gestionnaire de projet doit juste les choisir à bon escient.<sup>81</sup>

## Étape 3:

### Méthodes de collecte de données et portée de l'enquête

**Méthodes de collecte de données et portée de l'enquête (moyens de vérification).** Une fois que le chef de projet et son équipe ont décidé des indicateurs à surveiller, ils doivent aussi se prononcer sur les méthodes à utiliser pour collecter les données et informations pertinentes, et à quelle échelle cela doit être fait. Il est très important à ce point que le gestionnaire garde à l'esprit les ressources disponibles. Il doit aussi se rappeler que ces enquêtes doivent être effectuées périodiquement, par exemple tous les trois mois. La collecte de données et d'informations pour le suivi et l'évaluation doit donc remplir trois critères.

#### Les enquêtes de référence: rentables, simples et rapides

1. rentables,
2. simples, et
3. rapides.

**Entretiens:** afin de fournir des informations quantitatives, l'équipe du projet devra mener plusieurs entretiens et/ou discussions de groupe avec le groupe cible (de sorte à arriver à une conclusion comme « 3 agriculteurs sur 15 (20 pour cent) ont dit que ... »). Comme les résultats de cette enquête généreront beaucoup d'informations sur les indicateurs qualitatifs, de brèves directives doivent être préparées de manière à s'assurer que toutes les personnes interrogées se voient poser les mêmes questions. Les entretiens impliquent des visites sur le terrain, peut-être de deux ou trois jours, dans la région cible.

#### Les discussions de groupe: utiliser le groupe de pilotage comme un groupe de référence pour l'évaluation qualitative

**Les discussions de groupe** sont utiles pour recueillir des informations qualitatives, par exemple pour en savoir davantage sur la dynamique de groupe et les perceptions du groupe cible. Les **groupes de pilotage de la chaîne de valeur** peuvent aussi être un moyen de vérification très utile: les membres peuvent être régulièrement invités à évaluer les progrès des interventions selon les indicateurs retenus. Le groupe agit ainsi également comme un groupe de contrôle.

<sup>79</sup> Pour de plus amples informations sur la façon de choisir les bons indicateurs, voir: The Springfield Centre, 2007.

*Encadré 6.4: Les discussions de groupe*

Une discussion de groupe n'est pas un entretien collectif lors duquel un animateur pose des questions au groupe et à chaque personne présente individuellement. La discussion de groupe est particulièrement réussie quand les participants sont capables de parler les uns aux autres. C'est important car cela donne aux participants la possibilité de se dire en accord ou en désaccord les uns avec les autres. La discussion de groupe peut donner un aperçu de ce qu'un groupe pense sur un sujet particulier, des différentes opinions et idées, ainsi que des incohérences et variantes relevées dans une communauté particulière en termes de croyances, d'expériences et de pratiques.

Comme mentionné précédemment, la discussion de groupe doit être courte et simple. Il n'est pas utile de concevoir de longs questionnaires qui prennent du temps et des ressources et qu'il sera difficile de répéter périodiquement. L'équipe du projet doit se concentrer sur quelques indicateurs (*étape 2*) et poser des questions qui aident à reporter les informations dans le système S&E (tableau 2).

**La méthode de collecte des données (moyens de vérification) est reportée dans la colonne 4 du tableau 2 ci-dessus.** Par exemple: « entretiens avec 15 agriculteurs sélectionnés au hasard tous les trois mois; entretien semi-structuré », « 2 discussions de groupe avec des agriculteurs sélectionnés (groupe de contrôle) tous les 3 mois », ou une combinaison des deux...

**Étape 4:****Mener une enquête de référence**

En gardant à l'esprit ce qui précède, les conclusions de l'enquête de référence sont ensuite reportées dans la colonne correspondante du *tableau 2*. Un rapport de synthèse supplémentaire peut fournir plus de détails et est également une bonne source d'information pour les évaluateurs qui devront mesurer l'impact d'un projet.

## 6.2 Suivi de la mise en œuvre

### Définition du suivi: évaluation systématique

Le suivi est la collecte systématique et l'analyse d'informations afin de permettre l'évaluation des progrès d'un projet<sup>80</sup> en cours de mise en œuvre. Le suivi est toujours tourné vers les indicateurs d'extrants et de résultats afin de permettre des décisions éclairées qui maintiennent le projet « sur la bonne voie » en termes de produits et de résultats. Un gestionnaire peut procéder à des corrections stratégiques quand il réalise que les interventions vont dans le mauvais sens.

<sup>80</sup> The Springfield Centre, 2007.



En tant qu'outil de gestion, le suivi doit se concentrer sur deux ensembles d'indicateurs: 1) voir si les extrants escomptés sont atteints, et 2) voir si la mise en œuvre est stratégiquement sur la voie des objectifs de développement (résultats). Le suivi peut donc être structuré le long de ces lignes, comme décrit ci-dessous.

### 6.2.1 Suivi des extrants et des activités de mise en œuvre impliquées

**Les extrants sont les produits, biens et services que l'intervention génère**

Comme mentionné dans l'introduction de ce chapitre, les extrants sont les produits, biens et services qui résultent d'une intervention de développement. Ce sont les services ou produits que le projet doit délivrer en collaboration avec d'autres partenaires locaux et de développement. Le gestionnaire du projet doit vérifier que les activités nécessaires pour produire un extrant spécifique soient menées dans un cadre donné (temps et ressources), et qu'elles conduisent au résultat désiré, le produit. Voilà ce qu'on entend par « suivi des extrants et des activités de mise en œuvre ».

**Suivi des extrants: ce qui s'est réellement passé**

Le suivi des extrants et des activités se fait en continu, c'est-à-dire que dès qu'une certaine activité est réalisée, elle est consignée dans le système S&E. C'est en fait comme tenir un journal: suivre les activités pendant une certaine période de temps jusqu'à ce qu'elles débouchent sur le résultat désiré. C'est particulièrement utile pour l'évaluation ultérieure d'un projet, en ce sens que les évaluateurs peuvent alors mieux comprendre *ce qui a réellement été fait* pour mettre en œuvre des interventions. Le projet BDS de l'OIT en Zambie a conçu un format très simple à cet effet, qui fait partie de son système de S&E:

Tableau 6.4: Suivi des activités et des résultats

1	2	3	4	5	6		7
Intervention	Produit escompté (y compris date de début et de fin)	Date	Personnes et organisations concernées	Brève description de l'activité	Rapport disponible		Résultats et étapes suivantes
					Oui	Non	
Intervention 1							
<b>Produit final</b>							
	<b>Type de produit (spécifier)</b>		<b>Complété (date)</b>	<b>Disponibilité</b>	<b>Remarques</b>		

### Comment utiliser le tableau 6.4?

Bien que le tableau soit assez explicite, voici une courte description sur la manière de l'utiliser:

- **Les colonnes « intervention » et « objectif en matière d'extrants » sont copiées du cadre d'intervention**
- **Intervention (colonne 1):** les informations peuvent être copiées du cadre d'intervention (voir le *tableau 1* dans la *section 1.1*). Notez que cela ne se réfère pas au « Domaine d'intervention » ou aux « Activités » spécifiques.
- **Objectif en matière d'extrants (colonne 2):** ces informations peuvent également être copiées du cadre d'intervention et décrivent le type d'extrait attendu en résultat de plusieurs activités. Comme les projets recourent souvent à des consultants ou organisations partenaires, cette colonne peut également inclure des informations sur la date de début et de fin d'une telle mission.

### Utilisation du tableau de suivi comme journal des activités

Une fois que les colonnes 1 et 2 ont été remplies, les activités sont consignées dans les colonnes et lignes au fur et à mesure de leur mise en œuvre, autrement dit en permanence. Dès qu'une activité est terminée, elle est notée dans l'espace vide. Cela peut être fait par le gestionnaire du projet lui-même ou par le membre de l'équipe responsable de la mise en œuvre de cette intervention.

- **Date:** date à laquelle l'activité a eu lieu.
- **Personnes/organisations impliquées:** personnes impliquées dans cette activité particulière et noms de leurs organisations respectives, éventuellement qui était responsable de cette activité.
- **Breve description de l'activité:** par exemple: « rencontre avec le ministre du Développement agricole pour discuter ... »
- **Rapport disponible:** si une réunion était importante, des minutes ou un rapport seront généralement disponibles. Si d'autres rapports sont disponibles pour une activité spécifique, il faut veiller à ce qu'ils soient également enregistrés systématiquement pour examen ultérieur.
- **Résultats et prochaines étapes:** quel est le résultat de cette activité particulière? Quelles décisions ont été prises à la réunion? Qu'est-ce qui va se passer ensuite? Autres conclusions? Cette colonne indique si les activités déboucheront finalement sur l'extrait désiré.

Une fois que l'extrait désiré est atteint, le gestionnaire du projet (ou un membre de l'équipe) a un peu de place pour en décrire le type (par exemple, « manuel de formation et 5 sessions de formation ») et en donner d'autres caractéristiques (quand l'extrait a-t-il été terminé, après de qui sera-t-il disponible dans le futur, qui sera responsable de la suite?)

### Le suivi permet de relier les changements à des activités spécifiques (appropriation du projet)

La combinaison d'un journal (suivi des extrants et des activités) et du suivi des indicateurs de résultats (sections 1.3 et 2.2) donnent au projet un outil puissant pour relier les changements à certaines activités.

### 6.2.2 Suivi des résultats (premiers signes d'impact)

#### Définition des résultats: effets à court et moyen termes des interventions

Les résultats ont été décrits comme les effets probables ou atteints à court et moyen termes à la suite d'une intervention. Ils contribuent à la réalisation des objectifs de développement à long terme du projet (impact), par exemple davantage d'emplois et des revenus plus élevés. « Suivre les résultats » signifie garder une trace des changements découlant d'une intervention donnée et, ce faisant, être capable plus tard de tirer une ligne entre l'intervention, les résultats et l'impact.

#### Les progrès sont mesurés sur la base de données de référence

La base pour le suivi des résultats est fixée par l'enquête de référence, comme décrit à la *section 1.3*. Cela signifie que les variations numériques des indicateurs préalablement sélectionnés sont enregistrées périodiquement (tous les mois, tous les trois mois, tous les six mois ou tous les ans) et étudiées sur toute la période d'intervention dans les limites géographiques de la région cible. Cela montre combien il est important de choisir les bons indicateurs depuis le début, parce qu'on ne peut pas les modifier par la suite.

Pour suivre l'évolution des indicateurs par rapport aux valeurs de référence ou à la période précédente, l'équipe du projet devra passer 2-3 jours sur le terrain pour collecter des informations pertinentes auprès des intervenants ciblés. Les mêmes questions sont posées que lors de la période précédente, et ce pour voir si des changements ont eu lieu. L'étendue de l'enquête doit être limitée, en sélectionnant seulement un petit échantillon du groupe cible dans une certaine zone.

Les résultats de l'enquête de suivi sont alors reportés par le gestionnaire du projet ou un membre de l'équipe dans l'une des colonnes « période » du *tableau 2 (section 1.3)*. Il est recommandé que l'information soit aussi brève que possible de manière à maintenir la nature d'« aperçu » du format. Des informations complémentaires et plus détaillées sur les conclusions peuvent être fournies dans un petit rapport séparé.

#### Encadré 6.6: Exemple hypothétique

Indicateur	Janvier 08 (référence)	Avril 08	Juillet 08	Octobre 08	Janvier 09
Conscientisation des agriculteurs et utilisation des nouvelles sources d'information technique (variation 1)	10%	12%	18%	35%	61%
Conscientisation des agriculteurs et utilisation des nouvelles sources d'information technique (variation 2)	10%	11,50%	10,40%	10,80%	11,00%
Conscientisation des agriculteurs et utilisation des nouvelles sources d'information technique (variation 3)	10%	9,80%	9,20%	8,50%	7,70%

**Exemple: Utilisation du suivi comme outil de gestion**

Pour illustrer les avantages du suivi des résultats, prenons l'exemple ci-dessus: Un projet a mis au point une trousse de formation et d'information pour les détaillants locaux qui vendent divers intrants (engrais, semences, pesticides, outils, machines, etc.) aux agriculteurs. Le but est d'améliorer la disponibilité des connaissances et des informations fournies aux agriculteurs par la prestation d'un meilleur service à la clientèle. Le projet entend contrôler si les agriculteurs sont conscients de cette nouvelle source d'information (indicateur: conscience).<sup>81</sup>

**Le suivi des résultats permet l'apprentissage précoce et la correction des erreurs**

Trois variations possibles ont été envisagées dans le tableau ci-dessus, qui proposent **différentes options stratégiques** au gestionnaire du projet:

- **Variation 1:** dans cet exemple, la conscience affiche une hausse quasi-exponentielle. Il n'est donc pas nécessaire pour le gestionnaire de corriger la direction de l'intervention. Elle est couronnée de succès.
- **Variation 2:** après six mois de mise en œuvre (« Juillet 2008 »), on n'observe toujours pas de progrès. Il peut y avoir plusieurs raisons, par exemple: a) les détaillants n'appliquent pas leurs nouvelles compétences; b) il n'y a pas de marketing ou de publicité pour les nouveaux services; c) le contenu de la formation pourrait ne pas avoir répondu aux besoins des bénéficiaires; etc. Quelles que soient les raisons, le gestionnaire doit les trouver et prendre des mesures correctives.
- **Variation 3:** non seulement la conscience n'augmente pas, mais elle baisse carrément. La raison pourrait être que l'intervention a conduit à des distorsions du marché; par exemple, elle a peut-être supprimé certaines sources d'informations, mais les a remplacées par une source inadéquate. Cela exige une action immédiate du gestionnaire du projet.

**6.2.3 Vérifier la durabilité****Évaluer la durabilité des interventions**

Bien qu'il existe de nombreux indicateurs permettant d'évaluer si une intervention est durable ou non, le projet BDS de l'OIT en Zambie a conclu qu'en fait, seuls trois sont vraiment importants:

**D'autres intervenants peuvent-ils reproduire les mêmes résultats?**

- **Réplication (facteurs technologiques et environnementaux):** d'autres intervenants peuvent-ils utiliser les résultats fournis par le projet, ou l'accès est-il limité à quelques organisations? Ces autres intervenants peuvent-ils développer les extrants d'eux-mêmes? Dans ce contexte, un gestionnaire de projet doit également se demander si ses expériences d'apprentissage avec l'intervention et les extrants sont disponibles aux autres partenaires du développement, et pas seulement dans sa propre région ou son propre pays.

<sup>81</sup> Une question comme « Êtes-vous conscient des nouveaux services d'information fournis par les détaillants locaux? » pourrait être posée en fonction de la localisation exacte de l'intervention. Le pourcentage de « Oui » est alors reporté au tableau.

**Qui est responsable? Qui paie?**

- L'appropriation locale (priorités des pays partenaires, niveau de participation, examen des facteurs institutionnels et culturels locaux et stratégie de sortie): les organisations et partenaires locaux ont-ils assumé la responsabilité d'une intervention? Et vont-ils continuer après la fin du projet? Le projet a-t-il réussi à rester hors de l'activité centrale, ou a-t-il repris des fonctions de marché dans la chaîne de valeur?

**Vérifier la durabilité dans le cadre d'un système de S&E**

- Gestion, organisation et viabilité financière: la solution est-elle commercialement viable ou les parties prenantes dépendront-elles toujours de donateurs extérieurs? Qui finance exactement l'intervention? Des ressources locales ont-elles été mobilisées pour assurer la durabilité à long terme?

Le *tableau 2* (suivi des résultats, comme indiqué dans *la section 1.3*) du système de S&E développé par le projet BDS comprend un espace qui permet au gestionnaire du projet d'évaluer la durabilité d'une intervention en utilisant les critères ci-dessus. Bien qu'ils arrivent à la fin du tableau, ils sont en fait conçus comme questions directrices pour toute la mise en œuvre d'une intervention: qui fait quoi? Qui paie? Est-ce que cela peut servir à d'autres? L'espace sous les questions permet au gestionnaire de donner quelques informations à l'intention des évaluateurs.

## 6.3 Évaluer les résultats et l'impact sur la chaîne de valeur<sup>82</sup>

**Définition de l'évaluation: appréciation rétrospective des interventions**

L'évaluation est l'appréciation des performances d'un projet après un certain temps de mise en œuvre (c'est-à-dire qu'elle est *rétrospective*).<sup>83</sup> Le suivi des extrants et des résultats soutient l'évaluation d'un projet et fournit des informations utiles aux évaluateurs. L'évaluation est souvent faite non par le gestionnaire du projet, mais par un organisme externe (parfois directement engagé par le donateur ou le bureau central).

**Rapports d'intervention: accent sur les résultats immédiats**

L'évaluation peut être faite après une période de temps relativement courte (par exemple après un an), grâce à des **rapports d'intervention** de petite taille. Ces rapports se concentrent donc plus sur les résultats à court et moyen termes que sur les impacts à long terme, qui souvent ne peuvent pas être mesurés dans le calendrier limité du projet et sont généralement abordés dans des évaluations d'impact plus détaillées (voir *l'encadré 8* pour d'autres références). Idéalement, les rapports d'intervention sont établis par un consultant externe, mais ils peuvent aussi l'être par un membre de l'équipe qui a l'avantage de ne pas devoir recueillir d'abord des informations de fond sur le projet.

<sup>82</sup> Le FIDA possède un bon guide de S&E qui peut aussi être appliqué dans une large mesure aux projets de développement des chaînes de valeur: <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

<sup>83</sup> The Springfield Centre, 2007.

Au Sri Lanka, le projet Enter-Growth a adopté un format très simple et facile à lire pour les rapports d'intervention, adapté d'un projet multi-bailleurs mené au Bangladesh.<sup>84</sup> La structure est standardisée, ce qui permet aux intervenants locaux de suivre plus facilement les activités des projets (transparence!). Les rapports ne font généralement pas plus de huit pages. Une fois terminés – il faut environ 2 à 3 semaines au total – les rapports sont publiés sur le site du projet.

### Structure des rapports d'intervention

La structure des rapports d'intervention est simple, et vous remarquerez que le système de S&E décrit dans ce chapitre couvre déjà un grand nombre d'informations nécessaires:

#### Contexte

- 1. Contexte:** fournit quelques informations et données de base sur le secteur cible (par exemple, importance pour la création de revenus et d'emplois); décrit brièvement pourquoi le secteur a été sélectionné<sup>85</sup>, et donne un résumé des principaux problèmes.

#### Action et plan

- 2. Action et plan du projet:** ce chapitre décrit la stratégie d'intervention du projet et comment on est arrivé à cette stratégie; l'approche du développement adoptée par le projet peut être mentionnée; et un résumé des propositions et des interventions devrait être donné.

#### Activités de mise en œuvre

- 3. Ce qui s'est réellement passé:** ce chapitre porte sur les activités qui ont eu lieu pour mettre en œuvre certaines interventions. Il ne devrait pas seulement se concentrer sur les activités propres à un projet, mais aussi sur ce que les intervenants locaux et les partenaires ont fait à la suite de l'intervention du projet. Le *tableau 3 (section 2.1)*, où le gestionnaire du projet a suivi tous les principaux extrants et leurs activités pertinentes, fournira des informations utiles pour le présent chapitre.

#### Résultats

- 4. Premiers signes d'impact (résultats):** le rapport d'intervention est rédigé après un temps relativement court. Il est donc peu probable que les interventions aient déjà un impact étendu (par exemple, des emplois plus nombreux et des revenus plus élevés). Cependant, il devrait être possible d'observer certains résultats découlant d'une intervention; ces résultats sont décrits dans ce chapitre. Les informations peuvent être tirées du *tableau 2*. En outre, un consultant/facilitateur local peut également être invité à mener quelques interviews pour recueillir des informations plus qualitatives.

<sup>84</sup> Développé par le Springfield Centre.

<sup>85</sup> Enter-Growth utilise trois critères de « croissance pro-pauvres » pour la sélection: a) le secteur est-il favorable aux pauvres? b) potentiel de croissance pro-pauvres, c) potentiel de l'intervention (ressources, faisabilité, objectifs, etc.).

## Expériences d'apprentissage

**5. Enseignements, conclusions et étapes suivantes:** qu'est-ce que le projet a appris de cette intervention? Que faut-il faire différemment la prochaine fois? Que peut-on recommander aux autres partenaires de développement? Qu'est-ce qui va se passer maintenant? Le rapport d'intervention est censé être un document *utile*. Il ne doit donc pas seulement décrire les réussites, mais aussi se pencher sur ce qui s'est mal passé et donner des leçons utiles pour les interventions futures.

## 6.4 Lectures recommandées

Le présent chapitre a décrit comment le suivi et l'évaluation peuvent être effectués d'une manière simple et rentable qui ne prend pas beaucoup de temps au gestionnaire du projet. Les lecteurs qui souhaitent approfondir leurs connaissances ou qui souhaitent obtenir de plus amples informations sont invités à examiner les références bibliographiques suivantes:

### Lectures complémentaires sur les indicateurs, le suivi, l'évaluation et l'impact

- *Programmes par pays de promotion du travail décent*: [www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp](http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp)
- **Anker, Richard et al.**, *Measuring Decent Work with statistical indicators*, Bureau international du Travail, Département de l'intégration des politiques, document de travail n° 2, Genève, 2002.
- **Chataignier, Anne**, *Statistical indicators relating to Social Dialogue - A compilation of multiple country databases*, Bureau international du Travail, Département de l'intégration des politiques, document de travail n° 56, Genève, 2005.
- **Cuyvers, Ludo et Van den Bulcke, Daniel**, *The quantification of respect for core labour standards - towards a social development index?*, Bureau international du Travail, Département de l'intégration des politiques, document de travail n° 71, Genève, 2005.
- **DFID/SDC**, *The M4P operational guide*, disponible à l'adresse [www.m4pnetwork.org](http://www.m4pnetwork.org), voir section 3<sup>e</sup>, 2008.
- **OIT**, *A Handbook for Planning Impact Assessment*, EMP/ENTERPRISE, Genève, 2005.
- **OIT**, *Evaluation Guidance - Planning and managing project evaluations*, Genève, 2006.
- **OIT**, *From pilot to Decent Work pilot programme - lessons from the Decent Work pilot programme*, Département de l'intégration des politiques, Genève, 2006.
- **Kenworthy, Lane et Kittel, Bernhard**, *Indicators of Social Dialogue - concepts and measurement*, Bureau international du Travail, Département de l'intégration des politiques, document de travail n° 5, Genève, 2003.
- **Mujeri, Mustafa K.**, *Bangladesh Decent Work statistical indicators - a fact-finding study*, Genève: Bureau international du Travail, Genève, 2004.

- **Oldsmann et Hallberg**, *Framework for evaluating the impact of small enterprise initiatives*, Washington D.C.: Banque mondiale, s.d.
- **ASDI**, *Looking back, moving forward - SIDA evaluation manual*, Stockholm, 2004.
- **Springer-Heinze, Andreas**, *ValueLinks Manual – The methodology of value chain promotion*, Eschborn: Agence allemande de coopération technique (GTZ), première édition, 2007. Disponible à l'adresse [www.value-links.org](http://www.value-links.org). Voir en particulier le module suivant: **Module 11**: Monitoring and managing impact.
- **The Springfield Centre**, *Making Markets Work, Assessing market level change*, Durham, 2007.
- **Zarka-Martres, Monique et Guichard-Kelly, Monique**, *Decent Work, standards and indicators*, Bureau international du Travail, Département de l'intégration des politiques, document de travail n° 58, Genève, 2005.





# Annexes

---

## A1: Format pour un atelier de lancement d'une initiative dans le secteur de la floriculture

L'événement de lancement constitue le départ officiel d'une initiative de développement de la chaîne de valeur. Les objectifs principaux sont:

- d'informer toutes les parties prenantes que « quelque chose se passe » dans leur secteur;
- de gagner leur appui;
- de valider la carte initiale de la chaîne de valeur et les informations recueillies lors de la phase de conception;
- d'évaluer les possibilités et contraintes pour l'ensemble du secteur, ainsi que les fonctions d'appui, les règles et les règlements;
- et enfin d'informer les intervenants du groupe de pilotage prévu, des activités à venir (entretiens et discussions de groupe) et des résultats attendus.

**Participants:** Intervenants à tous les niveaux de la chaîne de valeur et de tous les districts, ainsi que fonctions d'appui et organisations. Nombre total: 50-70.

**Durée:** 3 h 1/2 au total. Une stricte gestion du temps est essentielle afin de ne pas gaspiller le temps des participants. Assurez-vous en particulier que les exercices avec cartes soient réalisés le plus vite possible (limitez le nombre de cartes à 2-3 par personne, par exemple).

**Matériel:** cartes de couleurs différentes (environ 300 de chaque couleur), du papier brun, des marqueurs, des épingles, des planches, du ruban adhésif, un tableau de conférence et un tableau, un projecteur et un ordinateur portable.

**Documents:** agenda, brochures sur le forum PME des quatre districts, carte de la chaîne de valeur, présentations.

Durée	Activité	Qui ?
<b>1. Introduction</b>		
5 min.	<b>1.1 Bref discours de bienvenue</b>	
5 min.	<b>1.2 Présentation des participants</b> Les participants sont invités à se présenter brièvement et à dire ce qu'ils attendent de l'événement de démarrage.	
<b>2. Présentation des objectifs du projet et de l'approche</b>		
15 min.	<b>2.1 Organisation du projet et approche</b> Expliquez ce qu'est Enter-Growth et ce que nous faisons. Présentez également EDB et les organisations partenaires des facilitateurs. Ensuite, expliquez ce qu'est le développement des chaînes de valeur et l'approche du projet.	
	<b>2.2 Objectif du projet: développement de la chaîne de valeur de la floriculture</b> Expliquez les objectifs du projet de développement de la chaîne de valeur de la floriculture (diapositives)	

Durée	Activité
<b>3. Discours de soutien</b>	
15 min.	<p><b>3.1 Discours de soutien par l'invité d'honneur</b></p> <p>L'allocution ne doit pas excéder 10 minutes (pas de discours ni de déclarations politiques). L'invité d'honneur devrait dire quelque chose sur l'importance du développement de la floriculture pour la création d'emplois et de revenus et exprimer son soutien à l'initiative.</p>
<b>4. Le secteur de la floriculture: une brève introduction</b>	
10 min.	<p><b>4.1 Cette courte présentation vous donnera un bref aperçu du secteur.</b></p> <p>Matthias va préparer des diapositives et un « document d'introduction », à coordonner avec Shyamalei. La présentation sera faite par EDB (Mme Malani). Les participants recevront une version imprimée de la présentation (document d'introduction). Les membres de l'équipe sont invités à envoyer des informations sur les sujets ci-dessus pour le vendredi 9.</p> <p>La présentation couvrira les sujets suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Marché: demande de produits de floriculture (principaux marchés, développement du marché, exigences du marché, etc.)</li> <li>b) Offre: situation de la floriculture au Sri Lanka</li> <li>c) Fonctions d'appui pour le secteur laitier</li> </ul>
<b>5. Cartographie de la chaîne de valeur</b>	
10 min.	<p><b>5.1 Validation de la chaîne de valeur de base</b></p> <p>La chaîne de valeur de base sera présentée tout d'abord; les participants recevront un document. Ils seront ensuite invités à le commenter et/ou à suggérer des modifications ou des ajouts. Ils pourront aussi faire ces commentaires sur le document et le rendre à l'équipe. Matthias préparera la diapositive avec la carte de la chaîne de valeur et le document (dia n°...).</p>
<b>6. Évaluation des possibilités et contraintes</b>	
75 min.	<p><b>6.1 Exercice avec cartes: l'ensemble du secteur</b></p> <p>Commencez par expliquer le but de cet exercice et la façon d'utiliser les cartes. Les participants seront ensuite invités à écrire les possibilités et contraintes sur les cartes (bleu/vert pour les possibilités et rouge pour les contraintes). Il est important que vous expliquiez quelles sont les possibilités et les contraintes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Quelles sont les possibilités pour le secteur de la floriculture?</li> <li>b) Quelles sont les contraintes à la réalisation de ces possibilités?</li> <li>c) Débat: quelles sont les causes des contraintes identifiées?</li> </ul>

Durée	Activité	Qui ?
	<p><b>6.2 Exercice avec cartes: les fonctions d'appui (dia n° ...)</b></p> <p>Un tableau sera préparé, qui montrera la chaîne de valeur au milieu.</p> <p>a) Cartes: les participants seront invités à nommer les fonctions d'appui. Ils devront être aussi précis que possible. L'information donnée sera reportée sur le tableau par un animateur (dia n°...)</p> <p>b) Cartes: quelles sont les problèmes touchant les fonctions d'appui?</p> <p>c) Débat: quelles sont les causes de ces problèmes?</p>	
	<p><b>6.3 Les règles et règlements (dia n° ...)</b></p> <p>a) En utilisant le même tableau que ci-dessus (5.2), les participants seront invités à parler des règles et règlements pertinents pour le secteur de la floriculture. Faites référence à la carte de la chaîne de valeur: non seulement les règles et règlements concernant la culture, mais aussi ceux concernant l'exportation. Ils devront être aussi précis que possible (dia n° 17.)</p> <p>b) Cartes: quels sont les problèmes en matière de règles et règlements?</p> <p>c) Débat: quelles sont les causes de ces problèmes?</p>	
<b>7. Identification des solutions possibles</b>		
15 min.	<p><b>7.1 Exercice avec cartes</b></p> <p>Demandez aux participants ce qu'ils pensent être les besoins les plus urgents. Quel genre de solution proposeraient-ils aux problèmes identifiés lors de la session précédente? Comment le secteur de la floriculture pourrait-il obtenir de meilleurs résultats? Les réponses seront écrites sur des cartes et épinglées sur le tableau.</p>	
<b>8. Groupe de pilotage, étapes suivantes et clôture</b>		
10 min.	<p><b>8.1 Groupe de pilotage de la chaîne de valeur</b></p> <p>Le groupe de pilotage de la chaîne de valeur deviendra important lors de la mise en œuvre des propositions. Il s'agit d'une table ronde réunissant les acteurs des secteurs privé et public aux niveaux local, provincial et national qui se tiendra tous les 1-2 mois pendant une période de 1-2 ans. Elle ne remplacera pas les organisations existantes!</p> <p>Les participants seront invités à dire ce qu'ils pensent de cette idée, et qui devrait faire partie de ce groupe. Les noms des personnes et organisations concernées seront écrits. Ces personnes serviront aussi de points focaux pendant la période de recherche (aide à l'établissement de contacts, etc.). Les membres du groupe de pilotage pourraient également assister à une réunion d'équipe pour donner leurs conseils.</p>	
4 min.	<p><b>8.2 Et après?</b></p> <p>Après la présentation du groupe de pilotage, Shyamalee donnera une brève explication des étapes suivantes et attirera déjà l'attention sur la présentation des résultats sur ....</p>	
1 min.	<p><b>8.3 Clôture</b></p> <p>Le déjeuner est prêt, merci d'être venus et au revoir.</p>	

## A2: Exemple de lignes directrices pour les entretiens (secteur de la floriculture, Sri Lanka)

### Lignes directrices pour interviewer les producteurs et exportateurs de produits à base de fibre de coco

**Objectifs:** Il y a beaucoup de choses à apprendre des (gros) producteurs sur les PME, parce qu'ils fournissent les produits préliminaires et les matières premières à ces sociétés. En tant qu'acheteurs, ils peuvent donc nous en dire beaucoup sur les problèmes rencontrés pour traiter avec les PME. Une base d'approvisionnement déficiente affecte également leur compétitivité, et ils sont donc obligés de s'intéresser à une solution aidant les PME à s'intégrer plus efficacement dans les chaînes de valeur.

La plupart des producteurs sont aussi de grands exportateurs et ont donc une bonne connaissance du marché.

On peut apprendre beaucoup également sur la façon dont les grands producteurs développent de nouveaux produits et sur le type de services intégrés qu'ils offrent aux fournisseurs et aux acheteurs (services à la clientèle). Ils ont souvent de très bonnes relations avec les gouvernements provinciaux, voire avec les décideurs politiques et organisations de niveau national.

No.	Questions et réponses
<b>Marché</b>	
1	Quel type de produits votre entreprise exporte-t-elle? Lesquels de ces produits vos clients demandent-ils le plus (en pourcentage du total des ventes)?
2	Vers quels pays votre entreprise exporte-t-elle? Vers lesquels exporte-t-elle le plus (en pourcentage du total des ventes)?
3	Vendez-vous certains de vos produits sur le marché local? Combien (en pourcentage du total des ventes)? Lesquels?
4	Quels sont les cinq critères les plus importants des acheteurs étrangers? (Par exemple, qualité, délai de livraison, prix, etc.)
5	Vos clients exigent-ils le respect des normes internationales? (Par exemple, ISO 9000)
6	Vos clients vous transmettent-ils des idées et des informations pour de nouveaux produits, ou votre entreprise se charge-t-elle elle-même de la recherche et du développement?
7	Votre entreprise participe-t-elle à des expositions et foires commerciales internationales?
8	Quelles avancées avez-vous récemment observées sur le marché? (Par exemple, nouveaux produits, concurrents, prix, etc.)
9	Quelles sont les principaux obstacles qui vous empêchent de profiter des nouvelles possibilités offertes par le marché?
<b>Approvisionnement</b>	
10	Achetez-vous également des produits en fibre de coco (à valeur ajoutée) à d'autres entreprises (plus petites), ou vendez-vous uniquement vos propres produits?
11	Où vous approvisionnez-vous en fibre de coco? Vous approvisionnez-vous dans les districts de Kurunegala et Puttalam?
12	Quel problème concret rencontrez-vous quand vous vous approvisionnez auprès de PME (par exemple, fileurs ou petites entreprises manufacturières de fibre de coco)?
13	Comment interagissez-vous avec vos fournisseurs? Avez-vous signé des contrats formels avec eux?
14	Quelle est l'importance des critères suivants pour vous? (1 = pas important du tout; 2 = peu important; 3 = indifférent; 4 = important; 5 = très important).

N°	Questions et réponses					
	Quelle est l'importance des critères suivants par rapport à vos fournisseurs de matières premières? Donnez une note de 1 (peu important) à 5 (très important).					
	Critères:	1	2	3	4	5
	• Bonne qualité de la fibre de coco (longue et sans poussières)					
	• Bon prix de la fibre de coco					
	• Fiabilité de la livraison					
	• Flexibilité dans le changement des demandes					
	• Court délai de livraison					
	• Innovations pour améliorer la qualité de la fibre de coco					
15	Obtenez-vous la quantité nécessaire de fibre de coco pour votre production? Comment assurez-vous l'obtention de la quantité nécessaire?					
16	Disposez-vous de vos propres centres de collecte de la fibre de coco dans différents districts?					
17	Possédez-vous vos propres fileries? Possédez-vous vos propres plantations de cocotiers?					
18	Quelles sont les principales possibilités pour la livraison de fibre de coco?					
19	Si vous deviez évaluer les performances de vos fournisseurs des districts de Puttalam et Kurunegala, quelle note leur donneriez-vous? (1 = très mauvais, 2 = mauvais, 3 = indifférent, 4 = bon, 5 = très bon)					
	Critères:	1	2	3	4	5
	• Qualité					
	• Prix (très bon marché = 5, très cher = 1)					
	• Fiabilité					
	• Flexibilité					
	• Délai de livraison					
	• Innovation dans les produits					
20	Proposez-vous des services à vos fournisseurs? (Par exemple, formation, prêts, personnel, nouvelles technologies, informations sur le marché, conception de produits, etc.)					
21	Quelles sont les principales limitations en matière de quantité et de qualité de l'approvisionnement en fibre de coco nécessaire pour votre production/vos exportations?					
22	Comment pensez-vous que les problèmes pourront être résolus? Qui devrait les résoudre?					

N°		Questions et réponses
<b>Production et main-d'oeuvre</b>		
23.		Où se trouvent vos usines? Possédez-vous des usines dans les districts de Puttalam et Kurunegala?
24.		Envisagez-vous d'investir dans d'autres centres de production? Si oui, les districts de Puttalam et Kurunegala constituent-ils une possibilité?
25.		Si vous possédez un centre de production dans les districts de Puttalam ou Kurunegala (ou si vous envisagez d'en ouvrir un), avez-vous rencontré le moindre problème?
26.		Quelle est la quantité mensuelle de fibre de coco dont vous avez besoin? Rencontrez-vous des difficultés pour obtenir cette quantité des fileries?
27.		Quels sont les cinq principaux facteurs de coût de la production? Les coûts de main-d'oeuvre sont-ils élevés?
28.		Quel type de capacités les travailleurs doivent-ils posséder dans votre production? Devez-vous les former vous-même ou y a-t-il déjà des travailleurs qualifiés?
29.		Existe-t-il un centre de formation professionnelle pour votre secteur, auprès duquel vous pourriez trouver de la main-d'oeuvre?
30.		Y a-t-il des risques pour la santé des travailleurs? Si oui, que faites-vous pour les contrer?
31.		Rencontrez-vous des difficultés pour acquérir de nouvelles machines? Où les achèteriez-vous?
32.		Quelles certifications ou licences détenez-vous pour votre usine? (Par exemple, ISO 9000)
<b>Environnement commercial</b>		
33.		Pour ce qui est du cadre juridique et législatif pour le secteur de la fibre de coco, avez-vous rencontré des difficultés?
34.		Avez-vous rencontré des difficultés pour ouvrir votre usine? (Enregistrement, crédit, obtention de la licence, terres, etc.)
35.		Avez-vous rencontré des difficultés pour importer des machines et pour exporter vos produits? (Réglementation douanière)
36.		Quel type de services recevez-vous du gouvernement? Êtes-vous satisfait de ces services? (Par exemple, Conseil de développement industriel, Commission des investissements, Conseil de développement économique, Banque de Lankaputra, etc.)
37.		Êtes-vous membre d'une association commerciale du secteur privé? Êtes-vous satisfait des services de cette association? L'association rencontre-t-elle le moindre problème?
<b>Conclusion</b>		
38.		Quelles sont les principales possibilités dans le secteur de la fibre de coco?
39.		Quelles sont les principaux obstacles qui vous empêchent de profiter de ces possibilités?
40.		Quel type de solutions proposeriez-vous, et qui devrait les mettre en pratique?



### A3: Exemple de format pour les discussions de groupe (secteur de la floriculture, Sri Lanka)

#### Format pour les discussions de groupe avec les producteurs

Une discussion de groupe n'est pas un entretien collectif lors duquel un animateur pose des questions au groupe et à chaque personne présente individuellement. La discussion de groupe est particulièrement réussie quand les participants sont capables de parler les uns aux autres. C'est important car cela donne aux participants la possibilité de se dire en accord ou en désaccord les uns avec les autres. La discussion de groupe peut donner un aperçu de ce qu'un groupe pense sur un sujet particulier, des différentes opinions et idées, ainsi que des incohérences et variantes relevées dans une communauté particulière en termes de croyances, d'expériences et de pratiques.

**Objectifs:** connaître les problèmes qui affectent la fourniture de produits de floriculture par les cultivateurs en général (une base d'approvisionnement déficiente affecte la compétitivité de tous les autres intervenants du secteur); le niveau de soutien que les petits producteurs reçoivent; les solutions que les producteurs eux-mêmes considèrent comme importantes et réalisables.

**Participants:** environ 15 producteurs de la région (maximum 20)

**Durée:** maximum 140 min. Une stricte gestion du temps est essentielle afin de ne pas gaspiller le temps des participants. Assurez-vous en particulier que les exercices avec cartes soient réalisés le plus vite possible. Soyez prudent avec les discussions: il est très important de laisser les gens parler, mais tout aussi important de couper court si elles tirent en longueur.

**Documentation:** Une personne doit toujours prendre des notes pendant l'atelier. Si possible, les notes doivent être prises directement en français pour ne pas devoir les traduire plus tard. Il est essentiel de documenter les discussions entre les exercices avec cartes (cela peut être fait sur un tableau par une deuxième personne, la première modérant la discussion). Après l'atelier (même jour), rencontrez les autres facilitateurs et consignez vos conclusions dans un petit rapport (d'une demi-page à une page). Envoyez le rapport à ...

**Matériel:** des cartes, du papier brun, des marqueurs, des épingles, des planches, du ruban adhésif, de petits autocollants pour voter, un tableau de conférence et un tableau.

Durée	Activité	Qui ?
<b>1. Introduction (max. 10 min)</b>		
4 min.	<b>Allocution de bienvenue et objectifs de l'atelier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillez les participants.</li> <li>• Expliquez brièvement les objectifs (tels que décrits ci-dessus).</li> </ul>	
4 min.	<b>Tour de présentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandez aux participants de se présenter brièvement.</li> </ul>	
2 min.	<b>Procédure et méthodologie de l'atelier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcourez l'ordre du jour et le calendrier afin que les participants sachent à quoi s'attendre</li> <li>• Expliquez comment utiliser les cartes</li> </ul>	

Durée	Activité	Qui ?
<b>L'approvisionnement en intrants (max. 30 min)</b>		
10 min.	<p><b>Exercice avec cartes</b></p> <p>Demandez aux participants d'écrire les possibilités et les contraintes relatives à l'approvisionnement en intrants pour la floriculture sur des cartes (à savoir: disponibilité des semences, des engrais, des intrants organiques, des pesticides, des filets, d'autres équipements, etc.). Demandez: « Quelles sont les possibilités de meilleur approvisionnement en intrants, quelles sont les contraintes à la réalisation de ces possibilités? »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez "+" pour les possibilités et "-" pour les contraintes</li> <li>• Collectez les cartes, lisez-les tout haut, épinglez-les au tableau (essayez de garder ceci aussi court que possible)</li> </ul> <p><i>Remarque: Il est parfois difficile d'expliquer ce que sont les « possibilités ». Si tel est le cas, vous pouvez également utiliser les termes « positif » et « négatif » (au lieu de « possibilités » et « contraintes »). <b>Mais seulement si les participants ont du mal à comprendre!</b></i></p>	
10 min.	<p><b>Discussion (I): causes des possibilités et contraintes</b></p> <p>Il est important de donner aux participants l'occasion d'exprimer leurs pensées et leurs opinions. En tant que facilitateur, vous devrez guider la discussion en posant quelques questions centrales. Laissez évidemment les participants discuter entre eux. Assurez-vous que quelqu'un prend des notes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commencez par les possibilités: jetez un œil sur la carte et demandez aux participants de donner plus de détails sur les possibilités spécifiques. Demandez aussi si des ressources locales sont disponibles pour la réalisation de ces possibilités.</li> <li>• Considérez les différentes possibilités et demandez: « Quels sont les goulots d'étranglement/les contraintes à la réalisation de cette possibilité? Pourquoi personne n'a encore profité de cette possibilité? »</li> <li>• Puis, demandez les causes des contraintes: pourquoi y a-t-il un problème spécifique?</li> </ul> <p><i>Vous pouvez également utiliser les questions du « questionnaire d'entretien pour les producteurs du secteur de la floriculture » comme guide pour la discussion (section: fourniture d'intrants). De même, vous pouvez utiliser certaines questions identifiées lors de l'événement de démarrage et en discuter et les valider dans cet atelier. Assurez-vous que la discussion soit bien documentée (ce qui peut être fait par un deuxième animateur utilisant un tableau de conférence).</i></p>	
10 min.	<p><b>Discussion (II): solutions</b></p> <p>Quelles solutions les participants proposent-ils? Quels sont les besoins les plus urgents pour résoudre les problèmes d'approvisionnement en intrants? Et surtout: <i>qui</i> doit mettre en œuvre les solutions?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posez cette question aux producteurs en vous référant aux possibilités et contraintes identifiées ci-dessus.</li> <li>• Laissez-les discuter des solutions et présenter leurs idées.</li> <li>• Assurez-vous que quelqu'un prend des notes.</li> </ul>	
<b>Culture (max. 30 min)</b>		

Durée	Activité	Qui ?
10 min.	<p><b>Exercice avec cartes</b></p> <p>Demandez aux participants d'écrire les possibilités et les contraintes relatives à leurs pépinières sur des cartes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez "+" pour les possibilités et "-" pour les contraintes</li> <li>• Collectez les cartes, lisez-les tout haut, épinglez-les au tableau (essayez de garder ceci aussi court que possible)</li> </ul> <p><i>Remarque: Il est parfois difficile d'expliquer ce que sont les « possibilités ». Si tel est le cas, vous pouvez également utiliser les termes « positif » et « négatif » (au lieu de « possibilités » et « contraintes »). <b>Mais seulement si les participants ont du mal à comprendre!</b></i></p>	
10 min.	<p><b>Discussion (I): causes des possibilités et contraintes</b></p> <p>Il est important de donner aux participants l'occasion d'exprimer leurs pensées et leurs opinions. En tant que facilitateur, vous devrez guider la discussion en posant quelques questions centrales. Laissez évidemment les participants discuter entre eux. Assurez-vous que quelqu'un prend des notes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commencez par les possibilités: jetez un œil sur la carte et demandez aux participants de donner plus de détails sur les possibilités spécifiques. Demandez aussi si des ressources locales sont disponibles pour la réalisation de ces possibilités.</li> <li>• Considérez les différentes possibilités et demandez: « Quels sont les goulots d'étranglement/les contraintes à la réalisation de cette possibilité? Pourquoi personne n'a encore profité de cette possibilité? »</li> <li>• Puis, demandez les causes des contraintes: pourquoi y a-t-il un problème spécifique?</li> </ul> <p><i>Vous pouvez également utiliser les questions du « questionnaire d'entretien pour les producteurs du secteur de la floriculture » comme guide pour la discussion (section: culture). De même, vous pouvez utiliser certaines questions identifiées lors de l'événement de démarrage et en discuter et les valider dans cet atelier. Assurez-vous que la discussion soit bien documentée (ce qui peut être fait par un deuxième animateur utilisant un tableau de conférence).</i></p>	
10 min.	<p><b>Discussion (II): solutions</b></p> <p>Quelles solutions les participants proposent-ils? Quels sont les besoins les plus urgents pour résoudre les problèmes liés à la culture? Et surtout: <i>qui</i> doit mettre en œuvre les solutions?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posez cette question aux producteurs en vous référant aux possibilités et contraintes identifiées ci-dessus.</li> <li>• Laissez-les discuter des solutions et présenter leurs idées.</li> <li>• Assurez-vous que quelqu'un prend des notes.</li> </ul>	

Durée	Activité	Qui ?
<b>Marché (max. 30 min)</b>		
10 min.	<p><b>Exercice avec cartes</b></p> <p>Demandez aux participants d'écrire les possibilités et les contraintes relatives au marché sur des cartes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez "+" pour les possibilités et "-" pour les contraintes</li> <li>• Collectez les cartes, lisez-les tout haut, épinglez-les au tableau (essayez de garder ceci aussi court que possible)</li> </ul> <p><i>Remarque: Il est parfois difficile d'expliquer ce que sont les « possibilités ». Si tel est le cas, vous pouvez également utiliser les termes « positif » et « négatif » (au lieu de « possibilités » et « contraintes »). <b>Mais seulement si les participants ont du mal à comprendre!</b></i></p>	
10 min.	<p><b>Discussion (I): causes des possibilités et contraintes</b></p> <p>Il est important de donner aux participants l'occasion d'exprimer leurs pensées et leurs opinions. En tant que facilitateur, vous devrez guider la discussion en posant quelques questions centrales. Laissez évidemment les participants discuter entre eux. Assurez-vous que quelqu'un prend des notes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commencez par les possibilités: jetez un œil sur la carte et demandez aux participants de donner plus de détails sur les possibilités spécifiques. Demandez aussi si des ressources locales sont disponibles pour la réalisation de ces possibilités.</li> <li>• Considérez les différentes possibilités et demandez: « Quels sont les goulots d'étranglement/les contraintes à la réalisation de cette possibilité? Pourquoi personne n'a encore profité de cette possibilité? »</li> <li>• Puis, demandez les causes des contraintes: pourquoi y a-t-il un problème spécifique?</li> </ul> <p><i>Vous pouvez également utiliser les questions du « questionnaire d'entretien pour les producteurs du secteur de la floriculture » comme guide pour la discussion (section: marché). De même, vous pouvez utiliser certaines questions identifiées lors de l'événement de démarrage et en discuter et les valider dans cet atelier. Assurez-vous que la discussion soit bien documentée (ce qui peut être fait par un deuxième animateur utilisant un tableau de conférence).</i></p>	
10 min.	<p><b>Discussion (II): solutions</b></p> <p>Quelles solutions les participants proposent-ils? Quels sont les besoins les plus urgents pour résoudre les problèmes liés au marché? Et surtout: <i>qui</i> doit mettre en œuvre les solutions?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posez cette question aux producteurs en vous référant aux possibilités et contraintes identifiées ci-dessus.</li> <li>• Laissez-les discuter des solutions et présenter leurs idées.</li> <li>• Assurez-vous que quelqu'un prend des notes</li> </ul>	
<b>Environnement commercial (max. 30 min)</b>		
5 min.	<p><b>Exercice de remue-méninges: règles et règlements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquez ce que sont les règles et les règlements. Donnez des exemples tels que « taxes, normes ISO, enregistrement, licences, coutumes, normes comptables, etc. »</li> <li>• Demandez aux participants les règles et règlements qui touchent la floriculture.</li> <li>• Écrivez-les sur une grande feuille.</li> </ul>	

Durée	Activité	Qui ?
10 min.	<p><b>Discussion: Les contraintes pour l'application des règles et règlements</b></p> <p>Il est maintenant important d'identifier les problèmes concernant les règles et les règlements. Comme il s'agit d'un sujet difficile, cela ne peut être fait simplement en utilisant des cartes. En tant qu'animateur, vous devez modérer la discussion. Regardez le tableau de papier avec les règles et règlements et demandez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesquels de ces règlements constituent une contrainte?</li> <li>• Quelle est la raison de cette contrainte? Essayez d'être très précis sur les raisons.</li> <li>• Demandez aux participants s'ils sont conscients des normes de qualité internationales (telles que GAP et ISO). Si oui, les appliquent-ils? Quels sont les enjeux?</li> <li>• Découvrez également quels sont les problèmes spécifiques rencontrés par les PME dans l'application de ces règles et règlements.</li> </ul> <p><i>Assurez-vous que la discussion soit bien documentée (ce qui peut être fait par un deuxième animateur utilisant un tableau de conférence).</i></p>	
5 min.	<p><b>Exercice de remue-méninges: les organisations/fonctions d'appui</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquez ce que sont les organisations d'appui. Donnez des exemples: services de vulgarisation, centres de formation, instituts de recherche, prestataires de SAE, autorités gouvernementales, ministères, associations professionnelles.</li> <li>• Demandez aux participants de nommer toutes les organisations d'appui importantes pour les entreprises, ou les organisations dont ils ont déjà utilisé les services.</li> <li>• Écrivez-les sur une grande feuille.</li> </ul>	
10 min.	<p><b>Discussion: possibilités/contraintes des organisations d'appui</b></p> <p>Regardez à nouveau les organisations figurant sur votre tableau. Maintenant, demandez à vos participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles expériences les agriculteurs ont-ils de ces organisations?</li> <li>• Quelles sont les organisations utiles, et celles qui ne le sont pas?</li> <li>• <i>Pourquoi</i> une organisation n'est-elle pas utile? Quelles sont les causes des services déficients?</li> </ul> <p><i>Assurez-vous que la discussion soit bien documentée (ce qui peut être fait par un deuxième animateur utilisant un tableau de conférence).</i></p>	
<b>Conclusion et étapes suivantes (max. 10 min)</b>		
10 min.	<p><b>Débat de clôture</b></p> <p>Demandez aux participants ce qu'ils pensent devoir être les étapes suivantes. Enquêtez-vous aussi de leur engagement: sont-ils prêts à soutenir notre initiative?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Certaines des possibilités identifiées peuvent-elles déjà être concrétisées immédiatement? Qui peut le faire? (Pensez par exemple à l'aide des forums de PME en cas de problèmes de réglementation)</i></li> <li>• Informez-les de ce que nous ferons ensuite (atelier de présentation des résultats).</li> <li>• Parlez-leur du groupe de pilotage prévu. Demandez-leur s'ils pensent que c'est utile et si un ou deux d'entre eux seraient intéressés à participer au groupe de pilotage.</li> </ul>	

#### A4: Exemple de format pour un atelier d'évaluation

**Objectif:** collecter les résultats de la recherche sur la chaîne de valeur (entretiens et discussions de groupe); analyser les résultats en vue d'identifier les possibilités et contraintes qui empêchent les acteurs d'en tirer profit; formuler des propositions d'activités spécifiques sur les possibilités et les contraintes et préparer l'événement de présentation des résultats.

**Participants:** Tous les membres de l'équipe qui ont mené des entretiens et discussions de groupe, ainsi que les autres membres du personnel du projet qui peuvent fournir des contributions utiles (par exemple un expert sur l'environnement réglementaire ou un expert du secteur), au total 10 à 15 personnes.

**Matériel:** des cartes, du papier brun, des marqueurs, des épingles, des planches, du ruban adhésif, de petits autocollants pour voter, un tableau de conférence et un tableau.

**Durée:** 1 1/2 à 2 jours.

Durée	Activité	Matériel
<b>Introduction (environ 30 min)</b>		
5 min.	<b>Bienvenue et ordre du jour</b>	
5 min.	<b>Collecte du matériel de recherche</b> Les animateurs doivent apporter les documents suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sommaire des entretiens contenant le questionnaire rempli</li> <li>• Rapport sommaire et résumé des mini-ateliers</li> </ul> Le matériel sera collecté et classé selon les catégories de chaînes de valeur. Quelqu'un sera envoyé pour faire des copies pour tout le monde.	
15 min.	<b>Cartographie des principales sous-chaînes de valeur (affinage des cartes initiales)</b> Les diverses chaînes de valeur du secteur offrent des possibilités stratégiques différentes pour les petits producteurs. La chaîne de valeur générique a déjà été identifiée. Maintenant, nous allons diviser cette chaîne de valeur en sous-chaînes organisées en fonction de leur degré de gouvernance (ou contrôle) et de la catégorie de produits.	Cartes, tableaux, épingles (alternative-ment, tableau de conférence)
15 min.	<b>Cartographie des fonctions d'appui (affinage des cartes initiales)</b> La cartographie des fonctions d'appui englobera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations du secteur public</li> <li>• Les organisations du secteur privé</li> <li>• Les autres prestataires de SAE pertinents</li> </ul> Dans la section suivante, nous allons aussi examiner quels services ces organisations offrent à l'industrie de la fibre de coco.	Cartes, tableaux, épingles (alternative-ment, tableau de conférence)
15 min.	<b>Cartographie des règles et des règlements (affinage de la carte initiale)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles formelles et informelles</li> <li>• Législation</li> <li>• Règles du secteur privé (par exemple normes de qualité, codes de conduite, etc.)</li> <li>• Accords et normes commerciaux internationaux</li> <li>• Etc.</li> </ul>	Cartes, tableaux, épingles (alternative-ment, tableau de conférence)

Durée	Activité	Matériel				
<b>Exportation (durée estimée: 100 min)</b>						
	<p><b>Temps d'étude</b></p> <p>Tout le monde reçoit une version imprimée des rapports sommaires et des questionnaires remplis. Asseyez-vous par paires et étudiez les matériels pour les exportateurs, les EDB et les producteurs (section « marché »).</p> <p>Pensez aux questions suivantes (notez sur un tableau):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne les marchés d'exportation, quelles sont les possibilités réalistes pour les petits producteurs?</li> <li>• Quel genre de <i>services intégrés</i> les exportateurs offrent-ils à leurs fournisseurs? Les petits producteurs sont-ils au courant de ces services?</li> <li>• Quel genre de <i>relations</i> les exportateurs et les petits producteurs ont-ils?</li> <li>• Quel genre de <i>problèmes</i> les exportateurs rencontrent-ils quant à leur approvisionnement?</li> <li>• Quels sont les <i>organisations et les prestataires de SAE</i> susceptibles de soutenir les exportations, et quel genre de services offrent-ils? Les exportateurs sont-ils contents de ces services?</li> </ul>					
	<p><b>Séance d'information - partage des connaissances</b></p> <p>Préparez une grande feuille de papier avec les catégories suivantes:</p> <table border="1" data-bbox="320 1055 1177 1137" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Exportation de fibre de coco</td> <td style="width: 33%;">Fonctions d'appui</td> <td style="width: 33%;">Règles et règlements</td> </tr> </table> <p>Cette section ne parle que de la collecte d'informations, pas encore des possibilités et contraintes. Sur la base des informations recueillies jusqu'à présent par les intervenants, que savons-nous...?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>de l'exportation de fibre de coco</i>: principaux marchés, exigences du marché, produits d'exportation, développement des marchés, services intégrés</li> <li>2. <i>des fonctions d'appui</i>: services de transaction, services publics, établissements d'enseignement et de formation, autorités gouvernementales</li> <li>3. <i>des règles et règlements</i>: lois, normes (par exemple de qualité et de gestion), règlements et procédures, etc.</li> </ol> <p>Cela devrait être fait sous la forme d'une discussion. Un facilitateur note les réponses sur les cartes et les reporte dans la catégorie concernée.</p> <p>Demandez-vous si, outre les questions ci-dessus, d'autres informations utiles pour les PME doivent être considérées.</p>	Exportation de fibre de coco	Fonctions d'appui	Règles et règlements		
Exportation de fibre de coco	Fonctions d'appui	Règles et règlements				
	<p><b>Exercice avec cartes: les possibilités</b></p> <p>Gardant à l'esprit les informations ci-dessus et les entretiens et mini-ateliers organisés, quelles sont les possibilités en ce qui concerne le niveau des exportations de la chaîne de valeur? Il est important d'expliquer la différence entre les possibilités et les atouts, par exemple:</p> <table border="1" data-bbox="320 1765 1177 1989" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Atout</th> <th style="width: 66%;">Possibilité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonnes conditions climatiques</li> <li>• Regroupement de la culture de coco</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien financier (location de machines) offert aux producteurs par les exportateurs</li> <li>• Répertoire d'EDB aidant à trouver des exportateurs et des acheteurs étrangers</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Atout	Possibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonnes conditions climatiques</li> <li>• Regroupement de la culture de coco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien financier (location de machines) offert aux producteurs par les exportateurs</li> <li>• Répertoire d'EDB aidant à trouver des exportateurs et des acheteurs étrangers</li> </ul>	
Atout	Possibilité					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonnes conditions climatiques</li> <li>• Regroupement de la culture de coco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien financier (location de machines) offert aux producteurs par les exportateurs</li> <li>• Répertoire d'EDB aidant à trouver des exportateurs et des acheteurs étrangers</li> </ul>					

Durée	Activité	Matériel						
	<p>...</p> <p>Reportez les possibilités sur des cartes, collectez les cartes et épinglez-les au tableau. Demandez à deux facilitateurs de les regrouper. Discutez des possibilités; si nécessaire, ajoutez des cartes ou spécifiez. Notez le débat sur un tableau séparé. Utilisez un système de vote pour hiérarchiser les possibilités.</p>							
	<p><b>Exercice de la carte: les contraintes</b></p> <p>En regardant les possibilités hiérarchisées, quelles sont les contraintes qui empêchent les PME d'en tirer profit? Expliquez la différence entre les contraintes et les faiblesses, par exemple:</p> <table border="1" data-bbox="357 689 1217 943"> <thead> <tr> <th data-bbox="357 689 635 745">Faiblesse</th> <th data-bbox="635 689 1217 745">Contrainte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="357 745 635 943"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de soutien financier</li> <li>• Aucune connaissance sur les exportateurs et marchés étrangers disponibles</li> </ul> </td> <td data-bbox="635 745 1217 943"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PME ne possèdent pas les qualifications nécessaires pour entrer en ligne de compte pour le soutien financier offert par les exportateurs</li> <li>• Elles n'ont pas d'ordinateurs et ne peuvent accéder au répertoire d'EDB sur CD-ROM</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Les contraintes mettent davantage l'accent sur les raisons sous-jacentes des faiblesses.</p> <p>Parlez aussi des contraintes concernant les règles et les règlements, ainsi que des fonctions d'appui (environnement commercial) qui touchent les exportations.</p> <p>Reportez les contraintes sur des cartes, collectez les cartes et épinglez-les au tableau. Demandez à deux facilitateurs de les regrouper. Discutez des contraintes; si nécessaire, ajoutez des cartes ou spécifiez. Notez le débat sur un tableau séparé.</p> <p>Nous recherchons principalement les contraintes directement liées aux possibilités prioritaires, mais s'il y a des contraintes supplémentaires à ajouter, cela peut être fait.</p> <p>Si un grand nombre de contraintes ont été identifiées, utilisez le système de vote pour les hiérarchiser.</p>	Faiblesse	Contrainte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de soutien financier</li> <li>• Aucune connaissance sur les exportateurs et marchés étrangers disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PME ne possèdent pas les qualifications nécessaires pour entrer en ligne de compte pour le soutien financier offert par les exportateurs</li> <li>• Elles n'ont pas d'ordinateurs et ne peuvent accéder au répertoire d'EDB sur CD-ROM</li> </ul>			
Faiblesse	Contrainte							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de soutien financier</li> <li>• Aucune connaissance sur les exportateurs et marchés étrangers disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PME ne possèdent pas les qualifications nécessaires pour entrer en ligne de compte pour le soutien financier offert par les exportateurs</li> <li>• Elles n'ont pas d'ordinateurs et ne peuvent accéder au répertoire d'EDB sur CD-ROM</li> </ul>							
	<p><b>Matrice de plan d'action</b></p> <p>Préparer une matrice de plan d'action contenant les colonnes suivantes:</p> <table border="1" data-bbox="357 1514 1217 1599"> <thead> <tr> <th data-bbox="357 1514 501 1599">Chaîne de valeur</th> <th data-bbox="501 1514 644 1599">Possibilités</th> <th data-bbox="644 1514 788 1599">Contraintes</th> <th data-bbox="788 1514 932 1599">Propositions</th> <th data-bbox="932 1514 1075 1599">Activités</th> <th data-bbox="1075 1514 1217 1599">Résultats attendus</th> </tr> </thead> </table> <p>Écrivez les possibilités prioritaires et les contraintes respectives pour le niveau des exportations de la chaîne de valeur et reportez-les sur la matrice de plan d'action.</p>	Chaîne de valeur	Possibilités	Contraintes	Propositions	Activités	Résultats attendus	
Chaîne de valeur	Possibilités	Contraintes	Propositions	Activités	Résultats attendus			



Durée	Activité	Matériel										
	<p><b>Propositions, activités et résultats attendus</b></p> <p>Examinez les possibilités individuelles et les contraintes qui y sont liées. Utilisez un tableau de conférence pour commencer.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Propositions:</b> en équipe, discutez et formulez une ou deux propositions relatives à une possibilité/contrainte spécifique. La proposition serait plus générale, par exemple: « Améliorer l'accès des PME au répertoire d'EDB », ou « Promouvoir les services financiers intégrés offerts par les exportateurs aux PME ».</li> <li><b>Activités:</b> examinez la proposition et demandez quelles activités spécifiques sont nécessaires pour mettre en œuvre cette proposition. Une proposition peut englober plusieurs activités. Les activités seraient plus spécifiques, par exemple: « Discuter avec les sociétés X, Y et Z pour partager des informations sur le soutien financier intégré aux associations de PME sur une base mensuelle, créer une base de données sur les services intégrés disponibles pour les PME gérée par l'association des PME ».</li> <li><b>Résultats attendus:</b> Examinez la proposition et ses activités, et demandez quel est le résultat attendu. Exemple: « Les PME des régions rurales trouveront plus facilement des informations sur les exportateurs et les acheteurs étrangers et, par conséquent, les relations d'exportation vont se renforcer ».</li> </ol>											
	<p><b>Vérifier la faisabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparez trois petites cartes pour chaque participant avec les numéros 1, 2 et 3.</li> <li>• Prenez chaque activité et évaluez-la en brandissant la carte numérotée appropriée.</li> <li>• Les critères de vote (pour chaque activité) sont: 1. Faisabilité, 2. Gain rapide, 3. Mise en œuvre rapide.</li> </ul> <p>Notez les résultats sur un tableau:</p> <table border="1" data-bbox="320 1263 1177 1350"> <thead> <tr> <th>Activité</th> <th>Faisabilité</th> <th>Gain rapide</th> <th>Mise en œuvre rapide</th> <th>Total des points</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Les propositions et les activités sont finalement insérées dans la matrice de plan d'action.</p>	Activité	Faisabilité	Gain rapide	Mise en œuvre rapide	Total des points						
Activité	Faisabilité	Gain rapide	Mise en œuvre rapide	Total des points								
<b>Production (durée estimée: 100 min)</b>												
	Cette section suit le même schéma que la section sur l'exportation.											
<b>Approvisionnement (durée estimée: 100 min)</b>												
	Cette section suit le même schéma que la section sur l'exportation.											
<b>Environnement commercial</b>												
	Les règles et règlements et les fonctions de soutien doivent être traités au niveau approprié de la chaîne de valeur. Cependant, certaines questions peuvent avoir été identifiées lors des entretiens et des mini-ateliers.											

Durée	Activité	Matériel						
	<p><b>Temps d'étude</b></p> <p>Asseyez-vous par paires et examinez les rapports de synthèse et les questionnaires (section « environnement commercial »). Essayez de répondre aux questions suivantes:</p> <p><b>1. Règles et règlements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels règles et règlements constituent une contrainte pour le développement des PME de l'industrie de la fibre de coco?</li> <li>• Pourquoi?</li> <li>• Quelle autorité/organisation est responsable de cette règle/ce règlement?</li> </ul> <p><b>2. Fonctions d'appui</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles organisations les intervenants jugent-ils utiles ou non?</li> <li>• Pourquoi?</li> </ul>							
	<p><b>Exercice avec cartes: les contraintes</b></p> <p>Divisez le papier en deux parties:</p> <table border="1" data-bbox="357 947 1217 1003"> <tr> <td data-bbox="357 947 786 1003">Fonctions d'appui</td> <td data-bbox="786 947 1217 1003">Règles et règlements</td> </tr> </table> <p>Sur la base des études et des connaissances acquises grâce aux entretiens et aux mini-ateliers, quels sont les enjeux particuliers en matière de règles et règlements et de fonctions de soutien?</p> <p>Collectez les cartes, épinglez-les au tableau, regroupez-les, discutez et clarifiez si nécessaire.</p>	Fonctions d'appui	Règles et règlements					
Fonctions d'appui	Règles et règlements							
	<p><b>Propositions, activités et résultats attendus</b></p> <p>Examinez les possibilités individuelles et les contraintes qui y sont liées. Utilisez un tableau de conférence pour commencer.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. <b>Propositions:</b> en équipe, discutez et formulez une ou deux propositions relatives à une possibilité/contrainte spécifique.</li> <li>5. <b>Activités:</b> examinez la proposition et demandez quelles activités spécifiques sont nécessaires pour mettre en œuvre cette proposition. Une proposition peut englober plusieurs activités.</li> <li>6. <b>Résultats attendus:</b> examinez la proposition et ses activités, et demandez quel est le résultat attendu. Exemple: « Les PME des régions rurales trouveront plus facilement des informations sur les exportateurs et les acheteurs étrangers et, par conséquent, les relations d'exportation vont se renforcer ».</li> </ol>							
	<p><b>Matrice de plan d'action</b></p> <p>Préparez une matrice de plan d'action distincte pour les règles et règlements et pour les fonctions d'appui:</p> <table border="1" data-bbox="357 1727 1217 1816"> <tr> <td data-bbox="357 1727 501 1816">Règle/organisation</td> <td data-bbox="501 1727 644 1816">Possibilités</td> <td data-bbox="644 1727 788 1816">Contraintes</td> <td data-bbox="788 1727 932 1816">Propositions</td> <td data-bbox="932 1727 1075 1816">Activités</td> <td data-bbox="1075 1727 1217 1816">Résultats attendus</td> </tr> </table>	Règle/organisation	Possibilités	Contraintes	Propositions	Activités	Résultats attendus	
Règle/organisation	Possibilités	Contraintes	Propositions	Activités	Résultats attendus			

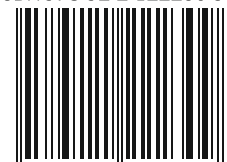
Durée	Activité	Matériel
<b>Préparation de la présentation des résultats</b>		
	<p>Préparez ce qui suit pour la présentation des résultats:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport: résume les conclusions de l'analyse de la chaîne de valeur et donne également un aperçu des propositions et des activités (plan d'action). Il ne doit pas faire plus de 10 pages et doit être facile à lire.</li><li>• Présentation PowerPoint: résume les conclusions de l'analyse de la chaîne de valeur et donne également un aperçu des propositions et des activités (plan d'action). Elle ne doit pas faire plus de 10 diapositives et doit être facile à comprendre.</li><li>• Agenda et activités et responsabilités spécifiques</li><li>• Logistique: hôtel, déjeuner, matériel, invitations aux intervenants, etc..</li></ul>	
	<b>Établissez un plan de travail indiquant clairement les responsabilités.</b>	



**Bureau international du Travail**  
EMP/SEED  
4, route des Morillons  
CH - 1211 Genève 22  
Suisse

Tel: (+41) (0) 22 799 69 64  
Fax (+41) (0) 22 799 79 78  
Web [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

ISBN 978-92-2-122230-9



9 789221 222309