



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



# DIAGNOSTIC DE LA CHAÎNE DE VALEUR INDUSTRIELLE

UN OUTIL INTÉGRÉ



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



---

# DIAGNOSTIC DE LA CHAÎNE DE VALEUR INDUSTRIELLE :

## UN OUTIL INTÉGRÉ



## Avertissement

Les opinions et informations contenues dans le présent document relèvent de la responsabilité de leur(s) auteur(s) et ne sauraient nécessairement être considérées comme reflétant les opinions ou l'aval de l'ONUDI. Bien qu'il ait été veillé avec le plus grand soin à préserver l'exactitude des données qu'il contient, l'ONUDI et ses États membres n'assument nullement la responsabilité des conséquences pouvant découler de l'utilisation de ces données.

Ce document peut être librement cité ou reproduit, mais il est demandé de citer le présent document.

## Remerciements

Ce document a été préparé par le Service du développement de l'agrobusiness de l'ONUDI avec la contribution de Frank Hartwich, Jean Devlin et Patrick Kormawa. Des contributions supplémentaires ont été apportées par Lizbeth Navas-Alemán de l'*Institute of Development Studies* au Royaume-Uni, et Amit Kapoor du *Management Development Institute and Institute for Competitiveness* en Inde. Des observations et suggestions complémentaires ont été fournies par Michele Clara, Carlos Chanduvi-Suarez, Emilio Hernandez, Evgeny Evgeniev, Tillmann Guenther et Jürgen Reinhardt.

Pour toute observation, prière de contacter : [f.hartwich@unido.org](mailto:f.hartwich@unido.org).

## Références

ONUDI (2011). Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle. Un outil intégré. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).

Vienne, Autriche

N° vente : F.11.II.B.40  
ID ONUDI : ID/441  
ISBN : 978-92-1-206196-2  
e-ISBN : 978-92-1-055217-2

Imprimé en Autriche, juillet 2011

## Avant-propos

Au cours des dernières décennies, le monde a connu une délocalisation progressive des activités manufacturières des pays développés vers les pays en développement, créant de nouvelles possibilités en matière d'emploi, d'accroissement du revenu et de croissance économique pour les pays les plus pauvres et les moins avancés. Néanmoins, le processus d'industrialisation n'a pas profité à tous les pays en développement de la même façon. Dans son Rapport sur le développement industriel 2009, l'ONUDI établit une distinction entre les pays du « milliard inférieur », qui tentent de percer sur les marchés mondiaux des produits manufacturés, et les pays à revenu intermédiaire, qui essayent de passer à des produits manufacturés plus sophistiqués.

De nouveaux défis industriels se posent pour ces deux groupes de pays, notamment, i) créer des secteurs permettant de tirer profit de la valeur ajoutée des produits de base provenant des pays en développement, ii) rendre compétitifs les secteurs non compétitifs afin qu'ils génèrent des revenus et des emplois, iii) réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement, en particulier l'objectif général de réduction de la pauvreté, et iv) rendre le développement industriel compatible avec une utilisation durable des ressources naturelles et l'élimination des effets néfastes sur les changements climatiques à travers la consommation d'énergie. Toutefois, ce sont en particulier les pays les moins avancés les plus petits qui doivent faire face de façon croissante à la concurrence et aux obstacles aux échanges, tout en étant soumis à des pressions visant à l'introduction de nouvelles technologies et systèmes de production. Par conséquent, les pays les moins avancés pourraient perdre des possibilités de participer effectivement aux chaînes de valeur mondiales et peuvent être mal préparés pour être concurrentiels sur les marchés nationaux et régionaux.

Les chaînes de valeur industrielles sont complexes tant au niveau des différents segments qu'elles couvrent (des matières primaires à la consommation), qu'au niveau des effets que peuvent générer leur évolution et leur développement. C'est dans ce contexte que l'outil de diagnostic de la chaîne de valeur de l'ONUDI vise à fournir des orientations. L'objectif principal consiste à dresser un tableau complet de la chaîne au moyen d'une série de dimensions diagnostiques, aussi complètes que possible, afin de décrire la situation actuelle dans un contexte donné. Une fois cela établi, le diagnostic contribue également à réfléchir aux conditions qui ont une incidence sur certaines dynamiques de la chaîne de valeur, qu'elles soient automatiques ou provoquées par des gouvernements ou des agents de développement.

Le diagnostic de la chaîne de valeur industrielle est un outil utile qui aide les analystes, les concepteurs de programme et les chefs de projet, dans les gouvernements nationaux et les agences de développement, à formuler des politiques industrielles et des programmes de développement. Il contribue à identifier les contraintes et les possibilités offertes par les technologies et le marché pour un produit de base ou une chaîne de valeur spécifique. Dans de nombreux cas, cet outil permet également de souligner une insuffisance apparente des politiques et institutions et un manque d'infrastructures de services, qui sont des conditions préalables au développement d'une chaîne de valeur. Bien que les points de départ de l'analyse de la chaîne de valeur soient souvent des objectifs pratiques, par exemple l'accroissement de la production, l'introduction de nouvelles technologies, l'amélioration des processus de transformation et l'expansion de la commercialisation d'un produit spécifique, appliqué correctement et selon une perspective suffisamment large, le diagnostic de la chaîne de valeur industrielle peut conduire à un développement industriel durable en contribuant à atteindre des objectifs sociaux, économiques et environnementaux.



*Philippe Scholtès, Directeur, Service du développement de l'agrobusiness, ONUDI*



# Table des matières

<b>Première partie : le cadre</b> .....	<b>1</b>
1.1 Diagnostic de la chaîne de valeur : une vue d'ensemble de la situation .....	1
1.2 Dimensions diagnostiques des chaînes de valeur industrielles.....	3
1.3 Lier le diagnostic au développement.....	9
1.4 Le diagnostic comme élément du cycle de développement de la chaîne de valeur .....	13
<b>Deuxième partie : cartographier la chaîne</b> .....	<b>17</b>
<b>Troisième partie : diagnostiquer la chaîne</b> .....	<b>23</b>
Première dimension : approvisionnement en intrants et fournitures.....	25
Deuxième dimension : capacité de production et technologie .....	37
Troisième dimension : marchés finaux et commerce.....	49
Quatrième dimension : gouvernance des chaînes de valeur .....	59
Cinquième dimension : production durable et consommation d'énergie .....	71
Sixième dimension : financement de la chaîne de valeur.....	83
Septième dimension : environnement commercial et contexte sociopolitique.....	103
<b>Quatrième partie : utiliser les résultats du diagnostic</b> .....	<b>111</b>

# Table des figures

Figure 1 : cadre de diagnostic pour les chaînes de valeur industrielles .....	8
Figure 2 : relation entre les dimensions de la chaîne de valeur et les objectifs de développement .....	12
Figure 3 : carte de la chaîne de valeur de la noix de cajou en Tanzanie .....	20
Figure 4 : dimensions diagnostiques et objectifs dans le développement de la chaîne de valeur .....	24
Figure 5 : feuille de route pour diagnostiquer l’approvisionnement en intrants et fournitures dans les chaînes de valeur .....	26
Figure 6 : feuille de route pour diagnostiquer la capacité de production et la technologie dans les chaînes de valeur .....	39
Figure 7 : feuille de route pour le diagnostic des marchés et du commerce dans les chaînes de valeur .....	50
Figure 8 : feuille de route pour le diagnostic de la gouvernance des chaînes de valeur .....	60
Figure 9 : catégories de gouvernance de chaîne .....	66
Figure 10 : feuille de route pour le diagnostic de la production durable et de la consommation d’énergie dans les chaînes de valeur ....	73
Figure 11 : feuille de route pour le diagnostic du financement des chaînes de valeur .....	84
Figure 12 : attractivité financière des entreprises de la chaîne de valeur de l’huile de palme au Nigeria .....	87
Figure 13 : vue d’ensemble des risques financiers dans la chaîne de valeur de la fécule de manioc au Nigeria .....	90
Figure 14 : besoins de financements et types de financements correspondants dans une chaîne de valeur .....	99
Figure 15 : feuille de route pour le diagnostic de l’environnement commercial et du contexte sociopolitique des chaînes de valeur .....	104

# Table des encadrés

Encadré 1 : comment tracer une carte de la chaîne .....	19
Encadré 2 : catégorisation des produits primaires – le modèle GOLF.....	27
Encadré 3 : caractérisation des relations avec les fournisseurs dans la chaîne de valeur indienne du ciment.....	29
Encadré 4 : types de contrats de fourniture.....	30
Encadré 5 : délai d'exécution de la transformation du cuir.....	31
Encadré 6 : indicateurs pour diagnostiquer les infrastructures et les transports .....	32
Encadré 7 : exemple de matrice de confiance.....	33
Encadré 8 : mesure de la capacité de production au moyen de l'analyse de rendement.....	41
Encadré 9 : définir la position relative à l'utilisation de la technologie dans une chaîne de valeur .....	42
Encadré 10 : indicateurs de l'utilisation des savoirs.....	43
Encadré 11 : calcul des marges de revenu nettes dans la transformation de la noix de cajou .....	44
Encadré 12 : stratégies de développement de la chaîne de valeur.....	46
Encadré 13 : évaluation comparative de la fabrication des cigares dans les Caraïbes.....	47
Encadré 14 : principales catégories de produits selon la DSNU.....	51
Encadré 15 : positionnement des produits de la chaîne de valeur dans le cycle de vie du produit.....	53
Encadré 16 : paramètres d'identification d'une stratégie marketing.....	54
Encadré 17 : analyse de la concurrence dans le secteur de la production de son en Afghanistan .....	55
Encadré 18 : normes communes utilisées par les chaînes de valeur industrielles .....	57
Encadré 19 : identification de la domination de la chaîne de valeur.....	61
Encadré 20 : rechercher qui, dans la chaîne, bénéficie de la plus grande part de la valeur ajoutée créée .....	62
Encadré 21 : schéma d'un nuage de producteurs de vin de Colline Pisane au Chili .....	63
Encadré 22 : indicateurs pour une caractérisation rapide de la gouvernance de la chaîne .....	65
Encadré 23 : types d'amélioration au sein des chaînes de valeur .....	67
Encadré 24 : introduction d'une « réflexion en matière de cycle de vie » dans le développement de la chaîne de valeur.....	72
Encadré 25 : classification des matières.....	75
Encadré 26 : qu'est ce que l'empreinte carbone.....	76
Encadré 27 : présentation de l'empreinte hydrique.....	77
Encadré 28 : exemples d'opportunités de production et de consommation d'énergie durables dans les chaînes de valeur.....	80
Encadré 29 : analyse des flux de trésorerie actualisés et taux de rentabilité interne .....	86
Encadré 30 : analyse des risques financiers dans la chaîne de valeur du manioc au Nigeria.....	89
Encadré 31 : la réputation, un facteur déterminant dans l'accès au financement.....	92
Encadré 32 : caractéristiques communes des produits financiers formels .....	93
Encadré 33 : mécanismes de financement informels et directs de la chaîne de valeur .....	95
Encadré 34 : concept de financement en cascade de Rabobank dans le secteur de la floriculture .....	96
Encadré 35 : intensité en capital contre intensité en capital humain .....	97
Encadré 36 : questions principales pour l'étude des réglementations de la production et du commerce .....	106
Encadré 37 : typologie des objectifs pour les interventions de la chaîne de valeur .....	112



# Glossaire

## Compétitivité

La capacité d'une entreprise (ou d'un groupe d'entreprises formant ensemble une chaîne de valeur) à offrir des produits et services conformes aux normes de qualité des marchés local et/ou mondial, à des prix aussi bas que ceux des entreprises concurrentes, tout en générant des bénéfices adéquats en fonction des ressources utilisées. La compétitivité dépend d'un vaste éventail de facteurs relatifs aux capacités internes d'une entreprise, aux conditions dans la chaîne de valeur et à l'environnement macro-économique et politique, qui doivent tous être pris en compte lors du diagnostic de la chaîne de valeur.

## Acheteurs finaux

Les acheteurs des produits qui ne font pas l'objet d'une transformation ou d'un traitement ultérieur. Il existe souvent une série d'intermédiaires, les exportateurs, importateurs, distributeurs en gros, détaillants, prestataires de services et courtiers, impliqués dans la commercialisation et les échanges. Les acheteurs finaux ne sont pas des consommateurs : ils vendent aux consommateurs.

## Marché final

Le marché sur lequel la valeur complète du produit est capitalisée. Il se trouve généralement à proximité du lieu où le produit est disponible à l'achat pour les consommateurs ou ceux qui vendent aux consommateurs. Les marchés finaux absorbent les produits de la chaîne de valeur sans qu'une transformation supplémentaire et un ajout de valeur ne soient réalisés. Ils peuvent se situer sur des marchés nationaux ou à l'étranger.

## Groupement industriel

Concentration géographique d'entreprises interconnectées qui produisent des produits ou services similaires. Au sein d'un groupement, les entreprises peuvent bénéficier de l'utilisation de technologies similaires, d'un échange de savoirs et/ou de la présence d'infrastructures de fourniture, d'achat et de service.

## Chaîne de valeur industrielle

Une chaîne de valeur (voir ci-dessous) qui réalise un ajout de valeur au moyen du traitement et de la transformation des produits, en particulier au moyen d'activités manufacturières. Dans les chaînes de valeur industrielles, une part significative des acteurs participe au traitement et à la transformation des produits primaires en produits consommables, avec la création d'une valeur ajoutée.

## Développement industriel durable

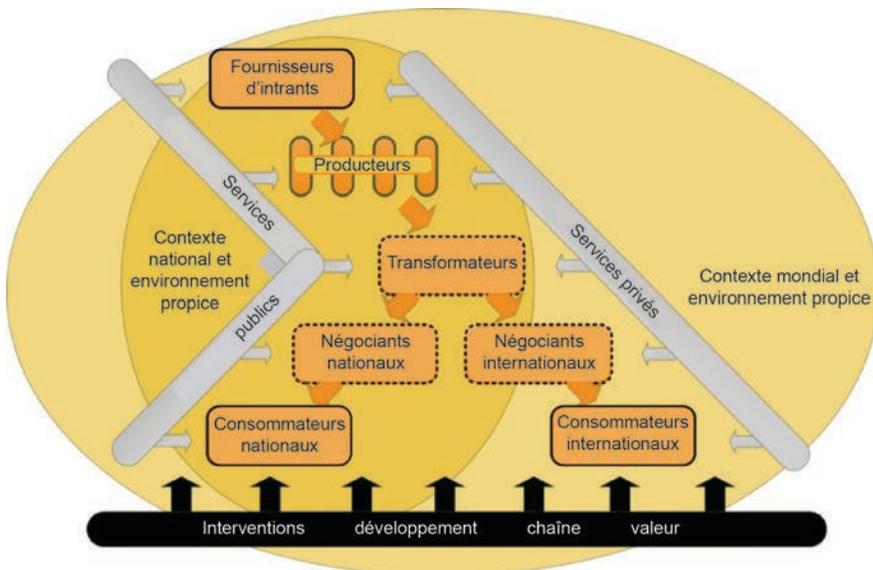
Le développement industriel durable comprend les avancées économiques, sociales et environnementales dans le secteur manufacturier. Il permet une croissance de secteurs industriels fondée sur des améliorations structurelles à long terme, en fonction des capacités de production locales, de la performance environnementale et des niveaux de vie.

## Amélioration

Dénote un processus de développement d'une entreprise, d'un groupe d'entreprises ou de l'ensemble d'une chaîne de valeur en réponse à des efforts visant à améliorer sa position et le niveau de valeur ajoutée par rapport à ses concurrents. Bien que généralement réalisée au travers de l'application d'innovations sous forme de nouveaux savoirs et de nouvelles technologies, l'amélioration peut également donner lieu à des progrès au niveau organisationnel et à des stratégies de commercialisation. Dans son sens le plus large, l'amélioration peut être synonyme de développement d'une chaîne de valeur positive. On peut distinguer trois types d'amélioration : l'« amélioration du produit », à savoir l'innovation, la diversification ou le perfectionnement du produit final, l'« amélioration du processus », à savoir des progrès au niveau de la production et de la distribution de la technologie et des aspects logistiques, et enfin l'« amélioration fonctionnelle », à savoir les progrès liés à la réalisation de fonctions à plus grande valeur ajoutée dans la chaîne de valeur.

## Chaîne de valeur

Un mécanisme qui permet aux producteurs, aux transformateurs et aux négociants, à des moments et à des endroits différents, d'ajouter progressivement de la valeur aux produits et services lorsqu'ils passent d'un maillon de la chaîne à un autre, jusqu'à atteindre le consommateur final (national ou mondial). Les acteurs principaux d'une chaîne de valeur sont les entreprises du secteur privé. Le secteur privé puise dans un ensemble de services publics et de prestataires de services techniques, commerciaux et financiers privés. Il dépend également du contexte législatif national et mondial ainsi que de l'environnement sociopolitique. Dans une chaîne de valeur, les différentes activités commerciales des différents segments établissent des liens entre elles, ainsi qu'un certain degré de coordination.



Source : ONUDI (2010). *Diagnostic de la chaîne de valeur pour le développement industriel*

## Diagnostic de la chaîne de valeur

Une méthode permettant de comprendre comment les entreprises opèrent et coordonnent leurs activités dans des conditions cadre données, afin de s'assurer que les matières primaires soient transformées, stockées, transportées et mises à la disposition des consommateurs finaux sous une forme et avec une qualité déterminées. Le diagnostic de la chaîne de valeur examine les contraintes et les possibilités existantes relatives au développement de la chaîne de valeur, qui sont multiples par nature. Il se penche également sur les différents effets des opérations de la chaîne sur les groupes de personnes, par exemple au niveau de la réduction de la pauvreté, de l'emploi, de la création de revenus, du développement d'entreprises, de la croissance économique ou de la durabilité environnementale.

## Développement de la chaîne de valeur

Se réfère à l'effort concerté visant à améliorer les conditions dans la chaîne de valeur. Il implique généralement un changement dans la participation des bénéficiaires aux chaînes de valeur, à travers une augmentation des récompenses et/ou une réduction de l'exposition aux risques. Les récompenses et les risques doivent être compris non seulement en termes financiers, mais aussi en rapport avec l'environnement, la réduction de la pauvreté et l'égalité des sexes. Le développement de la chaîne de valeur peut être considéré comme équivalent au concept d'amélioration de la chaîne de valeur, dans son acception la plus large.

## Gouvernance de la chaîne de valeur

La gouvernance se réfère à l'organisation d'une chaîne de valeur et à la coordination entre les acteurs, permettant d'acheminer un produit de la production primaire à l'utilisation finale. Ceci peut comprendre le pouvoir et la capacité de certains acteurs de la chaîne de valeur à exercer une coordination et un contrôle le long de la chaîne.

## Segments de la chaîne de valeur

Les différentes parties de la chaîne de valeur, définies par une certaine transformation et un processus d'ajout de valeur. Par exemple, dans la chaîne de valeur de la tomate, on peut distinguer les segments de la production primaire (agriculture) des tomates, le traitement des tomates en dés, la purée, et l'emballage dans des boîtes, le transport et le stockage (autre que par des agriculteurs ou transformateurs), l'utilisation des tomates transformées dans l'industrie des plats préparés, et la vente en gros et de détail des produits à base de tomates jusqu'au consommateur final.



## Pourquoi cet outil ?

Le développement de la chaîne de valeur est actuellement une priorité essentielle pour de nombreux organismes gouvernementaux, privés et agences de développement. À travers le développement de chaînes de valeur, ces organismes s'attendent à une réduction de la pauvreté et à la création de revenus et d'emplois supplémentaires pour les différents groupes actifs le long de la chaîne de valeur. Le développement de la chaîne de valeur fait fond sur les dynamiques entrepreneuriales qui tendent à une compétitivité accrue et à un ajout de valeur. Alors que les objectifs du développement durable intégré et de la réduction de la pauvreté ont été fixés, les moyens pour atteindre ces objectifs sont clairement les améliorations du développement des entreprises en termes de production, de transformation et de vente. Ce guide vise entre autres à établir le lien entre ces deux éléments, développement des entreprises d'une part, et grands objectifs de développement d'autre part.

***Nota bene :** la réduction de la pauvreté et d'autres grands objectifs de développement peuvent être réalisés par différents moyens. Cet outil se focalise sur la réalisation des objectifs de développement à travers le développement des entreprises.*

Le présent document propose un outil pour diagnostiquer les chaînes de valeur industrielles. Il fournit des orientations sur la définition des éléments nécessaires au développement et à l'amélioration de chaînes de valeur complètes, et pas uniquement certaines parties de ces chaînes. L'accent est mis sur les chaînes de valeur industrielles, à savoir les chaînes de valeur qui participent au traitement et à la transformation des produits primaires en consommables, créant ainsi une valeur ajoutée. Contrairement à l'analyse conventionnelle de la chaîne de valeur, cet outil accorde une importance toute particulière au segment de traitement et de transformation et à ses relations en aval (le marché) et en amont (l'approvisionnement). Il contribue à la littérature existante en matière d'analyse<sup>1</sup> de la chaîne de valeur en introduisant la « perspective industrielle » et complète d'autres outils d'analyse de la chaîne de valeur centrés sur la « production primaire » et l'« orientation du marché ».

Le diagnostic peut être appliqué aux situations dans lesquelles le développement de la chaîne de valeur ne correspond pas à une solution simple ou unique et où de nombreuses contraintes et possibilités de développement parallèles existent. Il s'agit d'un outil intégré, générique et rapide :

- *intégré (ou holistique)* en ce sens qu'il prend en considération les dynamiques de tous les segments de la chaîne ainsi que les nombreuses implications possibles que le développement de ces segments auraient sur la chaîne de valeur. Il évalue les effets de ces dynamiques dans une perspective de développement large (conformément aux

***Nota bene :** l'outil ne doit pas être utilisé pour justifier une intervention prédéterminée. Il convient de l'utiliser dans les situations où l'objectif est de recueillir tous les éléments nécessaires au développement de la chaîne de valeur.*

<sup>1</sup> Les outils d'analyse de la chaîne de valeur significatifs sont notamment *Value Links* de GIZ ([www.value-links.de/manual](http://www.value-links.de/manual)), *Value Chain Development Wiki* de USAID (disponible sur [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org)), *Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis* de The Valuechains4poor community (disponible sur [www.valuechains4poor.org](http://www.valuechains4poor.org)) et le *Guide for Value Chain Analysis and Upgrading* de l'OIT (disponible sur [www.value-chains.org](http://www.value-chains.org)).

objectifs du Millénaire pour le développement et à la vision de l'ONUDI en matière de développement industriel durable), contrairement aux approches partielles focalisées sur une ou plusieurs contraintes au développement de la chaîne de valeur.

- *générique* en ce sens qu'il peut être appliqué à toute chaîne de valeur industrielle, quels que soient la nature du produit et les acteurs concernés. Néanmoins, cet outil n'est pas un modèle détaillé d'analyse de la chaîne de valeur dans une situation spécifique. Il incombe aux analystes d'adapter l'outil aux situations spécifiques et de réaliser des analyses et interprétations supplémentaires.
- *rapide* en ce sens qu'il est simple et que son application peut être réalisée dans un bref délai, ce qui en fait un moyen efficace permettant d'acquérir des données pertinentes tout en minimisant les coûts et le temps de travail. L'outil n'est par conséquent pas conçu pour remplacer des instruments plus sophistiqués d'analyse de la chaîne de valeur qui nécessitent des ressources substantielles pour la collecte et l'analyse des données, et génèrent des informations très détaillées qui peuvent être utilisées pour la mise en œuvre de projets.

En appliquant le diagnostic, les concepteurs et les gestionnaires de programmes, et les autres parties prenantes du développement de la chaîne de valeur dans les secteurs privé, public et du développement/des ONG, peuvent obtenir une vue d'ensemble de la chaîne de valeur, ainsi que des possibilités et contraintes relatives à son développement. Ils peuvent utiliser ces données pour prendre des décisions stratégiques au niveau politique et au niveau du programme, visant à déterminer si des interventions dans le développement de la chaîne de valeur peuvent et doivent être poursuivies, et dans quelle mesure elles doivent être poursuivies. Une fois ces décisions prises, il pourrait s'avérer nécessaire de mener des analyses complémentaires afin d'identifier des stratégies de mise en œuvre du projet.

***Nota bene :** l'outil génère des apports d'informations pour le développement de la conception d'un projet et d'une stratégie de mise en œuvre. Des données plus détaillées ainsi que des études de faisabilité peuvent être requises pour poursuivre l'élaboration d'un projet. L'outil donne des indications quant aux thèmes sur lesquels les études supplémentaires devraient se concentrer.*

Étant donné sa nature intégrée, l'outil permet également aux différentes entités gouvernementales et aux partenaires du développement, notamment l'ONUDI, d'unir leurs forces et de coopérer pour le développement des chaînes de valeur.

L'outil de diagnostic produit principalement trois types de résultats :

- (a) une cartographie détaillée des acteurs dans une chaîne de valeur spécifique, dans un pays donné, ainsi que les interactions entre ces acteurs ;
- (b) une description de l'état de développement de la chaîne de valeur par rapport à sept dimensions analytiques, à savoir l'approvisionnement en intrants et fournitures, la capacité de production et la technologie, les marchés finaux et les échanges, la gouvernance, le financement de la chaîne de valeur, la production durable et la consommation d'énergie, ainsi que l'environnement commercial et le contexte sociopolitique ;

- (c) l'identification des contraintes et des possibilités relatives au développement de la chaîne de valeur menant à des stratégies de mise en œuvre et de financement des interventions parmi les agents qui soutiennent le développement de la chaîne.

L'outil a été développé au cours des dix dernières années, sur la base des expériences de différents services de l'ONUDI prenant part à l'analyse des chaînes de valeur, avec des partenaires en Afrique, en Asie et en Amérique latine. En 2009, un groupe de spécialistes de la chaîne de valeur, notamment de l'ONUDI, a identifié les composants d'un outil analytique intégré et rapide. Les résultats ont été présentés sous forme d'un document de travail de l'ONUDI (*Value Chain Diagnostics for Industrial Development*). En septembre 2009, une réunion d'experts, qui s'est tenue à l'ONUDI, a réuni d'éminents spécialistes et praticiens du domaine de l'analyse des chaînes de valeur. Les participants ont défini un schéma pour un outil de diagnostic pour l'analyse de la chaîne de valeur (Rapport de la réunion : *Developing a Value Chain Diagnostics Tool for Common Practice at UNIDO*), le point de départ pour le développement du présent document. Dans sa version actuelle, l'outil doit être considéré comme un travail en cours qui sera soumis à des tests supplémentaires et à une utilisation sur le terrain, qui mèneront à des ajustements et à une adaptation à des contextes spécifiques dans les nouvelles éditions à venir.



## Comment utiliser cet outil

Cet outil de diagnostic offre une approche pratique pour réaliser un diagnostic rapide des chaînes de valeur industrielles. Il présente un cadre analytique et une logique, propose des paramètres et des indicateurs, et fournit des indications sur la collecte des données afin de produire des résultats transparents et concrets.

**Nota bene :** le processus de développement de la chaîne de valeur requiert la participation active des parties prenantes à la planification, à la définition des priorités et à la mise en œuvre. Cet outil vise à compléter la participation des parties prenantes, et non à la remplacer.

Le diagnostic découlant de l'utilisation de cet outil s'inscrit dans le cadre du processus général de développement de la chaîne de valeur industrielle. Ce processus est par nature participatif, et doit faire correspondre les possibilités de développement et les demandes des bénéficiaires potentiels, des autres communautés, gouvernements, donateurs, et du secteur privé. Les résultats de l'outil peuvent servir d'apport à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de projets.

Il est préférable d'utiliser l'outil de diagnostic pour contribuer à la conception du programme à un stade précoce. Néanmoins, il n'est pas réaliste de supposer que les efforts de développement de la chaîne de valeur partent de zéro. Généralement, plusieurs interventions pour le développement de la chaîne de valeur sont déjà en place, et il est possible de puiser dans un grand nombre d'études traitant de différents aspects de la chaîne. L'application de l'outil peut être réalisée lors de toutes les phases et indiquer les éléments manquants dans le développement de la chaîne. L'outil peut également être appliqué lors de toute étape du cycle de projet afin de déterminer si les programmes doivent être ajustés et/ou complétés afin d'accroître les effets du développement (voir section 1.4).

**Nota bene :** la collecte de données sur le terrain est utile uniquement lorsque les informations ne sont pas encore disponibles. L'analyste doit puiser dans les études et les sources d'informations existantes, non sans évaluer de façon critique la validité des données et les méthodes de collecte, et les associer aux données obtenues à partir de sources primaires.

La qualité du diagnostic développé à l'aide de cet outil dépendra du type de données sur lesquelles il fait fond. Pour des résultats significatifs, les utilisateurs de l'outil (ci-après « les analystes ») devront effectuer une collecte substantielle de données. Ceci implique de réaliser des entretiens avec un éventail de responsables gouvernementaux et d'autres parties prenantes clé, en particulier les entreprises de la chaîne de valeur. L'analyste peut utiliser délibérément les analyses de la chaîne de valeur existantes, qui sont disponibles dans la plupart des pays pour la plupart des chaînes, afin de couvrir différents éléments d'information, tel que suggéré dans le cadre de diagnostic. Toutefois, il est important de vérifier les informations contenues dans ces documents. Une organisation et un traitement adéquats de ces données, sur la base des aspects et des paramètres suggérés, sont essentiels pour que les résultats du diagnostic soient significatifs.

**Nota bene :** l'outil peut être utilisé lors de toute phase du cycle de projet afin de déterminer si les éléments nécessaires au développement de la chaîne de valeur ont été réunis.

Le diagnostic peut être réalisé par des analystes associés aux gouvernements et aux agences de développement, notamment l'ONUDI et les partenaires travaillant au développement et à la promotion de la chaîne de valeur. Ces spécialistes doivent bien connaître les projets de chaîne de valeur et la gestion du cycle de projet, être suffisamment expérimentés et à même de sélectionner les éléments les plus pertinents de

***Nota bene :** collecter les données tel qu'indiqué dans l'outil, et sur la base de ces données empiriques, développer des idées de façon créative sur la manière de développer la chaîne, et les effets possibles.*

cet outil, en les adaptant au contexte spécifique. Au vu de l'étendue du diagnostic, il est préférable de former une équipe multidisciplinaire représentant les domaines de l'ingénierie, du marketing, de la finance, de l'économie, de la gestion d'entreprise et de la gestion environnementale. La collecte et l'analyse des données, et la rédaction d'un rapport de diagnostic, peuvent nécessiter de deux semaines à deux mois, en fonction de la dimension de la chaîne de valeur et du niveau de détail requis.

Ce guide est organisé tel que suit :

- la première partie présente le cadre analytique du diagnostic ;
- la deuxième partie guide le lecteur à travers une cartographie initiale de la chaîne de valeur ;
- la troisième partie introduit les paramètres et les indicateurs pour les sept dimensions diagnostiques et fournit des recommandations relatives à la collecte des données et au développement d'exposés de l'état actuel de la chaîne. Enfin, elle donne des orientations sur l'évaluation des hypothèses et la déduction logique permettant aux analystes de prédire de quelle façon le développement de la chaîne affectera les différents objectifs de développement ;
- la quatrième partie explique comment utiliser les informations de la troisième partie dans le contexte de stratégies de mise en œuvre et de financement d'interventions pour la promotion et le développement de la chaîne de valeur.

# Première partie : le cadre

Cette partie présente la logique et le raisonnement sous-jacents à l'outil de diagnostic et expose un cadre des dimensions diagnostiques pour décrire l'état de la chaîne de valeur et prédire certains effets générés par son développement.

## 1.1 Diagnostic de la chaîne de valeur : une vue d'ensemble de la situation

L'analyse de la chaîne de valeur a été utilisée par de nombreux gouvernements et agences de développement afin de déterminer les possibilités de croissance et de développement associées à certains produits de base, produits et services. L'ONUDI a, quant à elle, mené des recherches au sujet des dynamiques des chaînes de valeur industrielles, et a mis au point des outils pour le développement de la chaîne de valeur et les défis posés par la promotion de la compétitivité, l'amélioration et le groupement dans des secteurs tels que le coton et les textiles, l'ameublement, le cuir, l'agro-industrie, l'énergie et d'autres secteurs.

Actuellement, de nombreux outils d'analyse et de développement de la chaîne de valeur sont disponibles (pour une liste de ces outils, consulter la publication de l'ONUDI de 2009 *Value Chain Diagnostics for Industrial Development*). Néanmoins, après avoir dressé le schéma de la chaîne, la plupart de ces outils s'orientent vers un objectif spécifique (par exemple, l'accès au marché, l'inclusion des pauvres, le développement d'entreprises, ou la conformité aux normes) et comportent un certain degré d'expertise technique. En d'autres mots, la nature de la plupart des outils existants pour l'analyse de la chaîne de valeur n'est ni intégrée, ni holistique ; ces outils ne fournissent pas une perspective assez large prenant en considération tous les segments de la chaîne de valeur et les incidences possibles de son développement.

Par exemple, une analyse de la chaîne de valeur de la chaussure dans un pays d'Afrique de l'Ouest pourrait se focaliser sur les « goulets d'étranglement technologiques », à savoir les défauts et l'utilisation inadéquate des machines de coupe et des machines à coudre le cuir. Un autre type d'analyse pourrait se concentrer sur les exigences relatives à la vente des produits du secteur local de la chaussure à des acheteurs d'autres pays africains. Ces deux analyses sont par nature partielles.

**Nota bene :** de nombreux outils d'évaluation des chaînes de valeur existent, mais peu se concentrent sur les chaînes de valeur industrielles et ont une portée suffisamment large pour identifier un vaste éventail de contraintes et de possibilités de développement tout en prenant en compte les effets.

Ces perspectives partielles de l'analyse de la chaîne de valeur peuvent conduire de nombreux décideurs politiques et spécialistes du développement à ignorer des éléments essentiels du développement de la chaîne de valeur. Ils peuvent également sous-estimer la complexité des incidences que le développement de la chaîne de valeur peut avoir sur différents groupes de

personnes, notamment les destinataires principaux et d'autres groupes. Par conséquent, de nombreux décideurs peuvent donner lieu à un nombre insuffisant d'interventions de développement de la chaîne de valeur, ou à des interventions erronées, et aucun effet sur le développement n'est finalement atteint parce que certaines interventions complémentaires font défaut.

Les chaînes de valeur comprennent toutes les activités et interactions requises pour la création d'un produit ou d'un service, de la production primaire à la transformation, jusqu'à la commercialisation et les consommateurs finaux. Le terme « chaîne de valeur » se réfère au processus d'ajout continu de valeur qui opère lorsque le produit passe d'un acteur à l'autre de la chaîne, augmentant progressivement son degré de transformation. Les acteurs principaux d'une chaîne de valeur sont les fournisseurs, les producteurs, les transformateurs, les agents de commercialisation et les acheteurs. Ils sont soutenus par tout un éventail de prestataires de services techniques, commerciaux et financiers. Dans une chaîne de valeur, les différentes activités commerciales des différents segments sont liées et jouissent d'un certain degré de coordination.

Le diagnostic de la chaîne de valeur est une méthode permettant de comprendre comment les acteurs, dans des conditions cadre données, opèrent et coordonnent leurs activités afin de s'assurer que les matières premières soient transformées, stockées, transportées et atteignent, avec une certaine forme et une certaine qualité, les consommateurs finaux. Le diagnostic de la chaîne de valeur examine en outre les différents effets que les opérations dans la chaîne ont sur des groupes de personnes, par exemple au niveau de la réduction de la pauvreté, de l'emploi, de la création de revenus, du développement d'entreprises, de la croissance économique ou de la durabilité environnementale. Les questions communes auxquelles l'analyse de la chaîne de valeur tente d'apporter une réponse sont notamment :

- Qui sont les acteurs qui participent aux activités le long des chaînes de valeur ?
- Existe-t-il des acteurs qui coordonnent les activités dans la chaîne de valeur globale ?
- Quels sont les arrangements contractuels selon lesquels les acteurs achètent et vendent des produits ?
- Comment les acteurs échangent-ils des informations et sont-ils informés des solutions pour améliorer les produits et la performance de l'entreprise ?
- Quels sont les services techniques, commerciaux et financiers disponibles pour soutenir les acteurs de la chaîne ?
- Quelle valeur les acteurs ajoutent-ils au produit lors des différentes étapes de la chaîne, quels sont leurs coûts et comment cette valeur est-elle distribuée ?
- Quelles sont les relations de pouvoir dans la chaîne et dans quelle mesure déterminent-elles la distribution des avantages économiques et des risques entre les acteurs de la chaîne ?
- Quels types de barrières empêchant les entreprises d'entrer dans la chaîne de valeur existent ?
- Quel est le niveau de compétitivité des entreprises dans la chaîne de valeur ?
- Quels goulets d'étranglement existent et quelles sont les possibilités disponibles pour le développement (amélioration) de la chaîne de valeur ?
- Quelles politiques et institutions représentent des contraintes/soutiens pour les acteurs de la chaîne et facilitent le développement de la chaîne de valeur ?

Les résultats du diagnostic peuvent indiquer aux responsables gouvernementaux et aux parties prenantes clé si des interventions doivent être envisagées, et pour quelles étapes de la chaîne de valeur. Ils peuvent également fournir un éclairage sur la façon dont ces interventions doivent être conçues. Par exemple, les contraintes et les possibilités en matière de réduction des coûts et d'amélioration du produit peuvent

être identifiées, ou les moyens d'améliorer la coordination entre les acteurs de la chaîne. Par conséquent, le diagnostic de la chaîne de valeur peut servir de base aux politiques et programmes promouvant le développement de la chaîne. Enfin, le diagnostic de la chaîne de valeur peut mettre en lumière les liens indissociables et les synergies entre les différentes interventions et contribuer à l'établissement de partenariats et à la fourniture de services complémentaires.

## 1.2 Dimensions diagnostiques des chaînes de valeur industrielles

Un cadre intégré pour le diagnostic de la chaîne de valeur doit être en mesure de représenter l'état de développement de la chaîne de valeur selon un vaste éventail d'aspects/de dimensions diagnostiques. L'examen des pratiques communes d'analyse de la chaîne de valeur permet de distinguer quatre approches qui se recoupent partiellement.

- a) Les approches de la *gestion stratégique* et de la *gestion d'entreprise*, qui examinent la gestion et le développement de la chaîne d'approvisionnement de chaque entreprise. L'accent est souvent mis sur a) les acteurs qui occupent des places importantes dans la chaîne de valeur, en particulier les acheteurs des produits finaux et les fournisseurs des principaux intrants ; b) les relations contractuelles que les entreprises entretiennent avec ces acheteurs et fournisseurs ; c) les services logistiques que certaines entreprises sont à même de fournir, par exemple en matière de transport ; et d) le niveau de compétitivité de la chaîne et de chacun de ses acteurs.
- b) Les approches du *développement de groupements industriels*, qui supposent que l'organisation spatiale, les alliances stratégiques d'entreprises, et le réseautage sont des sources de compétitivité systémique. L'analyse est souvent focalisée sur a) la façon dont les acteurs établissent des réseaux pour échanger des produits, des services, et des informations ; b) les cadres institutionnels et politiques qui promeuvent la mise sur pied de groupements industriels et l'inclusion de petites et moyennes entreprises ; et c) le niveau de savoirs et de technologie utilisé.
- c) L'approche de la *chaîne de valeur globale*, qui met l'accent sur les avantages économiques et les structures de gouvernance, déterminées, par exemple, par la prédominance des acheteurs et des détaillants qui opèrent au niveau international. Ici, l'analyse est focalisée principalement sur a) les dynamiques de l'amélioration et de la création de valeur ; b) les relations de pouvoir dans la chaîne, qui déterminent la répartition des avantages économiques et des risques entre les acteurs de la chaîne, et la façon dont certains acteurs sont confrontés à des barrières à l'entrée ; et c) les structures de gouvernance et de gestion, qui permettent à la chaîne de valeur de fonctionner et de gérer la coordination, la concurrence et les progrès technologiques.
- d) L'approche des *systèmes d'innovation*, qui suppose que l'accès aux savoirs, à la technologie et aux possibilités de les utiliser, permet aux acteurs de participer aux chaînes de valeur. Dans ce cas, l'analyse se concentre fréquemment sur a) l'acquisition de compétences individuelles et collectives des différents acteurs de la chaîne ; b) les réseaux d'échange de savoirs, l'apprentissage commun et le développement des technologies ; et c) les cadres institutionnels et politiques qui créent un environnement propice au développement et à l'utilisation d'innovations par les acteurs de la chaîne.

Un diagnostic intégré de la chaîne de valeur doit permettre d'associer au moins ces dimensions, mais elles ne sont pas suffisantes dans le contexte des chaînes de valeur industrielles, où les aspects du financement et des investissements, d'une production

plus propre, et des conditions cadre macroéconomiques et politiques, doivent également être pris en compte. Sur la base de ces considérations et de l'expérience de l'ONUDI, cet outil propose d'utiliser les sept dimensions diagnostiques suivantes, qui se chevauchent, afin d'analyser les chaînes de valeur industrielles :

**1. Approvisionnement en intrants et fournitures :**

l'accent est mis ici sur la connaissance des sources de produits et services que les entreprises utilisent pour la production, et les relations avec les fournisseurs de matières premières et d'intrants dans le processus industriel. L'approvisionnement peut comporter différentes étapes, puisque le produit final d'une usine de transformation peut être l'intrant d'une autre usine qui transforme une nouvelle fois le produit. Cette dimension centrée sur l'approvisionnement et les fournitures examine l'origine du produit.

*Nota bene : l'analyste doit examiner en amont les intrants et les fournitures qui entrent dans le processus de transformation, jusqu'à l'origine des matières premières primaires.*

Exemple : au Brésil, les usines de distillation du secteur du bioéthanol dépendent d'un seul produit primaire essentiel, la canne à sucre. Afin de fonctionner efficacement, les usines doivent recevoir chaque jour, en grandes quantités, de la canne à sucre aux portes de l'usine. Néanmoins, les quantités livrées ne doivent pas dépasser les capacités journalières de transformation. Afin d'organiser les aspects logistiques de la réception de la canne à sucre, les usines établissent des relations contractuelles avec les producteurs de canne à sucre, en spécifiant des « créneaux » pendant lesquels les producteurs doivent livrer des quantités données de canne à sucre. Ces contrats spécifient en outre la qualité minimale, une condition supplémentaire qui assure la rentabilité de la transformation.

**2. Capacité de production et technologie :**

ici l'accent est mis sur la connaissance des capacités des entreprises à fabriquer et à transformer des produits, y compris les moyens de production (machines), le capital humain et les savoirs et technologies utilisés dans la production. Souvent, des indicateurs de productivité technique, de rentabilité et de marges bénéficiaires sont appliqués pour décrire et comparer les capacités productives.

*Nota bene : l'analyste doit examiner les savoirs et les technologies utilisés pour transformer les produits et l'efficacité de ce processus par rapport aux concurrents.*

Exemple : le secteur de la transformation du coton en Afrique de l'Ouest doit améliorer ses capacités technologiques. Alors que les transformateurs en Asie, et en particulier en Chine, modernisent constamment leurs équipements d'égrenage, de filature et de tissage, la plupart des transformateurs d'Afrique de l'Ouest ne sont pas en mesure de réinvestir dans des machines. Ils ne peuvent pas non plus atteindre une pleine utilisation des capacités à cause de la concurrence des textiles importés d'Asie et des marchés d'occasion européens. Par conséquent, les coûts unitaires sont trop élevés pour générer des bénéfices suffisants à effectuer des réinvestissements. Mais le manque de réinvestissements rend encore plus difficile de rivaliser avec les textiles importés. À moins que des investissements substantiels dans l'utilisation des technologies ne soient promus, le secteur de la transformation du coton en Afrique de l'Ouest ne connaîtra pas de relance.

3. **Marchés finaux et échanges** : le diagnostic examine ici les marchés qui absorbent en dernier lieu les produits de la chaîne de valeur et les demandes en matière de qualité du produit de ces marchés. Enfin, l'analyste doit comprendre les capacités existantes de la chaîne de valeur à répondre aux demandes des marchés potentiels et existants, et à accéder à ces marchés. Les marchés finaux peuvent généralement être divisés en une série de segments de marché qui absorbent des types différents de produits de la chaîne de valeur (par exemple, les produits de qualité à prix plus élevé, ou des produits en vrac à prix plus bas). Pour chaque type de produit, toute une série d'acheteurs peut exister. Les négociants se chargent d'acheminer le produit aux acheteurs. Certains acheteurs peuvent également exiger la conformité aux normes et aux accords de licence.

***Nota bene** : l'analyste doit examiner en aval les acheteurs finaux et les négociants qui fournissent les produits de la chaîne de valeur au consommateur, leurs conditions en réponse aux préférences du consommateur, et les normes et règlements auxquels ils doivent se conformer afin d'accéder aux marchés existants et potentiels.*

Exemple : la Zambie a réussi à commercialiser des légumes frais dans les supermarchés européens, en particulier au Royaume-Uni, mais entrer sur le marché de l'Union européenne a été un processus long et difficile occasionnant des coûts significatifs. D'abord, les producteurs devaient se conformer à la législation européenne en matière d'importation de produits agricoles et de produits alimentaires, exigeant différents types de certifications et licences d'importation. En outre, les supermarchés demandaient impérativement le respect de certains protocoles, tels que EUREP-GAP, et les certifications pertinentes pour les produits organiques. La conformité à ces normes signifiait que les producteurs zambiens devaient adopter un nouveau système de production, ce que put faire uniquement une partie des petits agriculteurs traditionnels. Le soutien pour se conformer à ces normes vint également des supermarchés, mais il fut principalement le résultat des efforts de coopération au développement en collaboration avec le Gouvernement zambien.

4. **Gouvernance des chaînes de valeur** : l'analyse des relations avec les fournisseurs et les acheteurs (dimensions 1 et 3) ne couvre souvent pas les interdépendances complexes entre les acteurs dans la chaîne de valeur. Le diagnostic ciblé sur la gouvernance de la chaîne examine les règles et les règlements qui déterminent le fonctionnement et la coordination d'une chaîne de valeur, les barrières existantes à l'entrée et la prédominance de certains agents tels que les acheteurs, les fournisseurs ou les agents commerciaux. Il se réfère également aux relations contractuelles et informelles entre les différents acteurs de la chaîne qui aident les entreprises à fonctionner de façon efficace, et absorbent et diffusent les savoirs, les technologies et les compétences.

***Nota bene** : l'analyste doit examiner l'organisation et la coordination dans la chaîne de valeur, ainsi que la prédominance de certains acteurs qui peuvent imposer des conditions de production et des spécifications de produit.*

Exemple : le secteur de la chaussure en Indonésie est devenu un acteur essentiel dans la chaîne de valeur mondiale de la chaussure, et est un employeur de première importance pour l'économie mondiale. Le secteur a développé des capacités substantielles chez les moyens et grands producteurs, souvent

organisés en groupements géographiques. Un vaste éventail de services de soutien, tels que transports, financements, emballages, etc., s'est établi autour des fabricants. Le développement de l'apprentissage et des technologies parmi ces acteurs au sein des groupements a été significatif. Néanmoins, la concurrence sur le marché international est considérable. Les marques et détaillants internationaux peuvent exercer un pouvoir en dictant les prix et en spécifiant un type de produit. En cas de non-conformité ou en raison d'aspects liés à la rentabilité, ils peuvent rapidement changer de fournisseurs. Par conséquent, les salaires sont plus bas que dans d'autres secteurs et les conditions de travail sont inférieures aux normes internationales de travail décent.

5. **Production durable et consommation d'énergie** : traditionnellement, les entreprises concevaient souvent les questions environnementales comme un fardeau supplémentaire. Toutefois, la sensibilisation croît actuellement en matière d'environnement, quant au fait que des risques doivent également être pris en considération, et que la réduction des coûts et l'exploration du marché peuvent offrir de nouvelles possibilités. L'objectif de cette partie du diagnostic est de déterminer si les acteurs de la chaîne de valeur se conforment aux normes de production écologiquement viable, s'ils tirent profit des possibilités de réduction de l'utilisation généreuse des ressources, et appliquent des technologies de production plus propres et économes en énergie.

*Nota bene* : l'analyste doit examiner dans quelle mesure les processus et les produits utilisent des technologies de production plus propres et permettant de réaliser des économies d'énergie, et se conforment aux normes de production écologiquement viable.

Exemple : il y a plusieurs années, le secteur de la tomate au Maroc a dû réduire la contamination agrochimique (résultant de la lutte contre les nuisibles et de l'utilisation d'agents conservateurs pendant le stockage) afin de se conformer aux nouveaux règlements applicables aux importations de l'Union européenne. À travers des investissements dans l'application de la lutte contre les nuisibles et les technologies de stockage, le pays s'est non seulement conformé aux exigences de sécurité alimentaire pour les importations de l'Europe, mais il a également réduit les coûts de production et de stockage, améliorant ainsi la position du secteur par rapport à ses concurrents des autres pays de la Méditerranée.

6. **Financement des chaînes de valeur** : cette partie vise à comprendre comment les différents acteurs de la chaîne de valeur financent leurs opérations, le caractère adéquat et suffisant des mécanismes de financement disponibles, et la façon dont l'efficacité de la réalisation peut être accrue. Une distinction doit être établie entre les crédits fournis par des institutions financières formelles telles que les banques et les organismes de microcrédit, et les financements informels au moyen de prêts et d'avances ou des retards de paiement au sein des relations acheteur-fournisseur. L'existence de relations triangulaires entre les acheteurs, les

*Nota bene* : l'analyste doit déterminer comment les acteurs des différents segments de la chaîne de valeur financent leurs opérations, si les mécanismes disponibles sont adéquats, et si le volume de financements est suffisant.

fournisseurs et les institutions financières peut être un indicateur de mécanismes de financement avancés.

Exemple : dans la chaîne de valeur du café du Honduras, les producteurs livrent du café vert ou séché aux transformateurs, qui décortiquent, nettoient et trient les grains. Généralement, les transformateurs octroient un crédit informel, souvent à travers des agents d'achat, afin que les producteurs puissent acheter des fertilisants et des pesticides, payer la main d'œuvre pour la récolte, et organiser le transport des grains vers l'usine de transformation. Le prêt est remboursé à la livraison des grains. Les transformateurs livrent le café transformé aux exportateurs dans la ville portuaire de San Pedro Sula, et reçoivent souvent des avances de un à trois mois afin de pouvoir financer le nouvel achat de grains auprès des agriculteurs. En alternative, les producteurs peuvent se procurer des fertilisants et pesticides auprès de magasins et différer leur paiement (d'environ 3 mois) jusqu'à ce qu'ils vendent les grains aux transformateurs. Néanmoins, les magasins n'accordent cette possibilité qu'aux clients entièrement dignes de confiance. Les magasins sont souvent financés par les agents vendant les intrants, qui peuvent autoriser un paiement différé. Puisque tous ces crédits informels impliquent des coûts élevés (jusqu'à 4% d'intérêts par mois), les producteurs cherchent souvent des sources de financements formels auprès des banques et des établissements de microfinance. Les récents efforts du gouvernement et des partenaires du développement pour faciliter l'accès à ces mécanismes de financement formels ont considérablement amélioré la situation de nombreux producteurs de café. Les agriculteurs peuvent investir davantage dans la production et la technologie, et la production nationale a augmenté, tandis que le classement de qualité du café hondurien sur le marché mondial s'est amélioré.

#### 7. **Environnement commercial et contexte sociopolitique** :

l'objectif de l'analyse est ici de comprendre comment des politiques et des institutions données peuvent contraindre les entreprises de la chaîne de valeur, et ce que les institutions publiques peuvent faire pour soutenir le développement de la chaîne de valeur. L'analyse se réfère également aux régimes et règlements commerciaux pour l'importation d'intrants et l'exportation de produits, à la disponibilité de services de soutien publics et privés, et à la culture d'entreprise des acteurs publics et privés.

***Nota bene** : l'analyste doit examiner toutes les conditions définies par les gouvernements et les institutions qui déterminent comment les entreprises opèrent dans la chaîne de valeur.*

Exemple : le secteur de l'ameublement du Népal comprend quelques usines modernes, des centaines de petits ateliers, et des milliers de menuisiers indépendants. Le mobilier du Népal a un potentiel d'exportation, puisqu'il propose entre autres des styles traditionnels qui séduisent les consommateurs modernes. Étant donné le niveau élevé de valeur ajoutée qu'il contient, le secteur du mobilier est en mesure de surmonter le défi posé par les coûts de transport élevés dans le pays (de nombreux villages ne sont encore accessibles qu'à pied ou à dos d'animal). Toutefois, l'exploitation forestière est entre les mains d'entreprises étatiques et la matière première est déficitaire, à cause des politiques gouvernementales qui privilégient la préservation des forêts plutôt que l'exploitation forestière et la reforestation. En outre, l'environnement commercial est défavorable, en raison des politiques fiscales du gouvernement, de pratiques

comptables rudimentaires et de difficultés à trouver des outils et machines de bonne qualité sur le marché local, à cause de taxes à l'importation élevées.

Figure 1 : cadre de diagnostic pour les chaînes de valeur industrielles

DIMENSIONS DU DIAGNOSTIC	PARAMÈTRES
Cartographie	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.1 Produit</li> <li>0.2 Acteurs de la chaîne de valeur et leurs fonctions</li> <li>0.3 Flux de produits et marchés finaux</li> <li>0.4 Interactions commerciales</li> <li>0.5 Fourniture de services</li> </ul>
1 <sup>e</sup> dimension : approvisionnement en intrants et fournitures	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Caractéristiques du produit primaire</li> <li>1.2 Caractéristiques des producteurs primaires et des fournisseurs d'intrants</li> <li>1.3 Arrangements contractuels</li> <li>1.4 Logistique</li> <li>1.5 Infrastructures et moyens de transport</li> <li>1.6 Communication</li> </ul>
2 <sup>e</sup> dimension : capacité de production et technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Capacité de production</li> <li>2.2 Technologie</li> <li>2.3 Utilisation des savoirs</li> <li>2.4 Coûts et marges</li> <li>2.5 Innovation</li> </ul>
3 <sup>e</sup> dimension : marchés finaux et échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Caractéristiques du produit final</li> <li>3.2 Demande du consommateur</li> <li>3.3 Points de vue de l'acheteur final</li> <li>3.4 Capacités de commercialisation et d'échanges</li> <li>3.5 Normes</li> </ul>
4 <sup>e</sup> dimension : gouvernance des chaînes de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Domination des acteurs</li> <li>4.2 Participation à l'ajout et à la répartition de valeur</li> <li>4.3 Concentration en groupements</li> <li>4.4 Type de gouvernance</li> </ul>
5 <sup>e</sup> dimension : production durable et consommation d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Utilisation des matières</li> <li>5.2 Consommation d'énergie</li> <li>5.3 Consommation d'eau</li> <li>5.4 Effets sur la biodiversité</li> <li>5.5 Émissions</li> <li>5.6 Gestion des déchets</li> </ul>
6 <sup>e</sup> dimension : financement de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Attrait financier</li> <li>6.2 Risques financiers</li> <li>6.3 Normes et pratiques</li> <li>6.4 Disponibilité de financements</li> <li>6.5 Déficits de financement</li> </ul>
7 <sup>e</sup> dimension : environnement commercial et contexte sociopolitique	<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Environnement commercial</li> <li>7.2 Règlements en matière de produit et de commerce</li> <li>7.3 Prestation de services publique et privée</li> <li>7.4 Contexte social et culturel</li> </ul>

Globalement, dans les conditions cadre actuelles, la possibilité de développer le secteur de l'ameublement est limitée.

Pour chacune des sept dimensions, l'outil de diagnostic propose de collecter des données relatives à différents paramètres (voir Figure 1 ci-dessus), qui seront détaillés dans la troisième partie. L'idée principale est que les données doivent être collectées pour chacun de ces paramètres afin de s'assurer que le diagnostic soit intégré, tel que souhaité.

Le concept de « compétitivité » est fréquemment utilisé dans le développement de la chaîne de valeur, et il est utile pour indiquer les liens avec le cadre ci-dessus. La compétitivité peut être comprise comme la capacité d'une entreprise (ou de l'ensemble d'une chaîne de valeur) à proposer des produits et services conformes aux normes de qualité des marchés local et/ou mondial, à des prix compétitifs, tout en générant des bénéfices adéquats par rapport aux ressources utilisées. La compétitivité est déterminée par un vaste éventail de facteurs qui dépendent des capacités internes d'une entreprise, des conditions dans la chaîne de valeur, et de l'environnement macroéconomique et politique. Le concept peut être élargi, de l'entreprise au niveau des chaînes de valeur et de pays entiers. Au niveau national, l'ONUDI définit par exemple la compétitivité comme la *capacité des pays à accroître leur présence industrielle sur les marchés national et international, tout en développant des structures industrielles dans des secteurs et activités dont la valeur ajoutée et le contenu technologique sont plus élevés (ONUDI, Industrial Development Report 2002/2003)*. D'un point de vue systémique, la compétitivité dépend des conditions relatives aux sept dimensions introduites dans le cadre de diagnostic ci-dessus. En d'autres mots, le diagnostic de la chaîne de valeur industrielle révèle des informations sur la compétitivité systémique générale dans la chaîne de valeur. Néanmoins, une définition plus restreinte de la compétitivité, par exemple comme un avantage en termes de coûts dans un processus de production technologique, définira la production, la technologie, les marchés et les échanges dans les trois premières dimensions analytiques sur les intrants et les fournitures.

### 1.3 Lier le diagnostic au développement

Cet outil promeut un type de diagnostic intégré par nature, et ciblé sur une compréhension générale des contraintes et effets relatifs au développement de la chaîne de valeur, par rapport à une série d'objectifs de développement communément acceptés. La section ci-après examine la relation entre le développement de la chaîne de valeur et les objectifs de développement.

Les objectifs de développement varient en fonction des pays et des gouvernements. Néanmoins, aujourd'hui la gestion publique a convergé vers la définition, par les gouvernements de l'ensemble du monde en développement et les principales agences de développement, d'une série d'objectifs communs, tels que la croissance économique, le développement social équilibré, le revenu et l'emploi, l'amélioration des moyens de subsistance, le développement des entreprises et du secteur privé, la durabilité environnementale, la sécurité alimentaire, la contribution aux budgets étatiques, et des institutions publiques efficaces et adéquates. L'ensemble d'objectifs de développement le plus largement accepté actuellement est probablement l'ensemble des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Toutefois,

l'interprétation et l'importance relative des différents objectifs dans le cadre des OMD peuvent varier selon les pays.

Généralement, le développement industriel permet d'atteindre un sous-ensemble d'objectifs de tout ensemble d'objectifs communs, tels que les OMD. Ceci est reflété par exemple dans la vision stratégique de l'ONU, le seul organisme des Nations Unies qui promeut le développement industriel :

*« ...L'ONU soutient les pays en voie de développement en réduisant la pauvreté grâce à des activités productives, le renforcement de leurs capacités commerciales et leurs chances d'accéder aux marchés mondiaux, ainsi que par l'accès à l'énergie pour les pays pauvres et la promotion d'une énergie efficace et renouvelable afin de lutter contre le changement climatique ».*

Certes, tous les OMD ont une importance mondiale. Néanmoins, l'ONU souligne son attachement en particulier à l'OMD 1 : réduire l'extrême pauvreté et la faim ; à l'OMD 3 : promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; l'OMD 7 : préserver l'environnement ; et l'OMD 8 : mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

Toutefois, les objectifs de développement généralement appliqués par les gouvernements et les agences de développement au développement de la chaîne de valeur industrielle sont souvent plus désagrégés. Dans un examen des pratiques communes relatives au développement de la chaîne de valeur, l'ONU a constaté que les objectifs suivants sont communs dans le développement de la chaîne de valeur industrielle :

- mettre au point des solutions technologiques, organisationnelles et de commercialisation afin d'accroître la production et les ventes des entreprises d'une chaîne de valeur ;
- abaisser les barrières à l'entrée et faciliter la participation de ceux qui ne sont pas inclus dans les chaînes de valeur, ou n'en bénéficient pas, et leur permettre de tirer profit d'un ajout de valeur ;
- développer des chaînes de valeur où un nombre significatif de petites et moyennes entreprises et de travailleurs pauvres participent au développement, et en tirent donc profit ;
- identifier et soutenir les acteurs clés et fournir des services essentiels afin de promouvoir le développement d'acteurs dans l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- développer et gérer les technologies de telle sorte qu'elles permettent une production plus propre et plus efficace énergétiquement, conforme aux normes environnementales ;
- promouvoir la collaboration et l'intégration verticale entre les différents acteurs de la chaîne de valeur, et améliorer la gouvernance et la gestion de la chaîne ;
- améliorer les cadres réglementaires et entraîner des réformes politiques afin de créer un environnement propice au fonctionnement des chaînes de valeur.

En liant ces objectifs au contexte du développement industriel, l'on peut déduire cinq objectifs principaux pour le « développement de la chaîne de valeur industrielle ».

1	<i>Réduire la pauvreté</i> en général et/ou cibler certains groupes vulnérables de la société
2	<i>Créer des revenus et des emplois</i> , en général et/ou pour certains groupes de la société, tout en se conformant aux critères de travail décent
3	<i>Promouvoir la croissance économique</i> au travers de la création d'industries et d'entreprises compétitives dans certaines régions et/ou secteurs de l'économie
4	Développer des entreprises productives, en particulier des petites et moyennes entreprises, et les <i>faire participer/inclure aux chaînes de valeur</i> locale et mondiale
5	<i>Promouvoir une production plus propre et améliorer la performance environnementale</i> , y compris par l'application de normes pour une durabilité environnementale accrue

Tout type de développement de la chaîne de valeur affecte de plusieurs façons la réalisation de ces objectifs généraux de développement. Le diagnostic de la chaîne de valeur peut contribuer à comprendre comment. À cette fin, le diagnostic ne doit pas uniquement dépendre de la chaîne sous sa forme actuelle, mais également son évolution éventuelle en réaction aux interventions de développement.

Les objectifs susmentionnés ne doivent nécessairement pas se contredire, mais ils peuvent représenter des synergies. Par exemple, mettre l'accent sur la création d'emplois dans la chaîne des légumes de la Zambie, axée sur les exportations, peut également avoir des retombées positives sur la réduction de la pauvreté, la création d'entreprises compétitives, la participation des petites entreprises de conditionnement, et, dans le cas des produits écologiquement certifiés, la promotion d'une production plus propre. Dans d'autres cas toutefois, mettre l'accent sur un objectif, par exemple la croissance économique, peut nuire à la réalisation des autres objectifs. Par exemple, bien que la promotion de l'industrie du saumon au Chili eût contribué à la croissance économique et à l'emploi, l'industrie artisanale de la pêche était menacée d'extinction à cause de la contamination des grandes exploitations salmonicoles.

Une question transversale, en particulier relative aux deux premiers objectifs, est la contribution à l'égalité des sexes. Souvent, les interventions dans le développement de la chaîne de valeur affecteront de façon différente les parts d'ajout de valeur des hommes et des femmes. Dans de nombreux cas, les femmes peuvent être exclues de l'obtention de revenus plus élevés dans les chaînes de valeur. Un diagnostic de la chaîne de valeur attentif aux différences entre les sexes doit examiner les effets des dynamiques qui prévalent sur les hommes et les femmes. Cela peut être effectué par exemple en désagrégeant les effets en fonction du sexe, en déterminant combien d'hommes et de femmes sont affectés en termes de revenu, d'emploi et d'émancipation.

Très probablement, il sera difficile d'obtenir des informations prouvant que des améliorations données dans la chaîne correspondent à certains effets sur le développement. Une évaluation qualitative des relations de cause à effet peut néanmoins permettre de déterminer les effets approximatifs. La matrice de la Figure 2 représente une illustration schématique de la façon dont les différentes dimensions

pour l'amélioration d'une chaîne de valeur pourraient affecter un ensemble donné d'objectifs de développement. Les catégories sont génériques et les données sont purement hypothétiques.

**Figure 2 : relation entre les dimensions de la chaîne de valeur et les objectifs de développement**

DIMENSIONS DE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT				
	Réduction de la pauvreté (en fonction du genre)	Emploi et revenu (en fonction du genre)	Croissance économique	Développement d'entreprises	Production plus propre et durabilité environnementale
Amélioration de l'approvisionnement en intrants et fournitures	+++	++	+++	++	-
Amélioration de la capacité de production et des technologies	+	++	+	++	++
Marchés finaux et échanges	--		+	+	
Amélioration de la gouvernance de la chaîne de valeur	++	+	+	++	
Amélioration de la production durable et de la consommation d'énergie	-	+	++	-	++
Financement de la chaîne de valeur	++	++	++	+++	+
Amélioration de l'environnement commercial et du contexte sociopolitique	+	+	+++	+	++
<b>TOTAL</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>++</b>	<b>++</b>	<b>+</b>
Effet + légèrement positif    ++ positif    +++ très positif Effet - légèrement négatif    -- négatif    --- très négatif					

Mais en dernier ressort, il appartient aux décideurs politiques de déterminer si certains objectifs sont prioritaires et si la réalisation d'un objectif peut véritablement compenser la réalisation plus limitée d'un autre objectif. À cette fin, plusieurs outils d'établissement des priorités multi-critères sont disponibles (par exemple pondération, tableaux de bord prospectifs, processus de hiérarchie analytique, etc.).

Souvent, les décideurs politiques attendent du diagnostic et de l'analyse de la chaîne de valeur qu'ils déterminent un processus de sélection de la chaîne de valeur. Cela est cohérent pour des situations dans lesquelles le choix entre une série de chaînes de valeur données est suffisamment vaste et où l'on dispose d'une marge suffisante pour mener des diagnostics parallèles complets pour chacune de ces chaînes. Néanmoins,

dans la plupart des cas, le diagnostic de la chaîne de valeur est effectué dans des situations où :

- la sélection de la chaîne est déjà pré-déterminée. Dans ces cas, le diagnostic est utilisé plutôt comme une validation de la chaîne de valeur existante et ne sera pris en considération que s'il confirme le choix effectué ;
- la sélection de la chaîne est sujette à un processus extrêmement politisé. Dans ces cas, le diagnostic fournira uniquement un élément d'information du processus de prise de décisions, alors que les autres éléments seront apportés par divers groupes d'intérêt et parties prenantes. Les parties prenantes au processus peuvent tenter d'utiliser ou de supprimer les résultats du diagnostic ;
- la sélection de la chaîne de valeur est fondée sur un objectif/ensemble d'objectifs présélectionnés (autres que les cinq objectifs mentionnés ci-dessus). Dans ces cas, le diagnostic risque d'être ignoré ; par exemple, les parties prenantes peuvent affirmer que les résultats du diagnostic ne sont pas pertinents.

Néanmoins, l'on peut faire valoir que dans les trois situations décrites ci-dessus, l'outil de diagnostic proposé peut apporter des contributions essentielles au processus de développement de la chaîne de valeur. Cela ne vient pas seulement de ce que le diagnostic de la chaîne de valeur fournit des informations visant à rationaliser le processus politique de sélection et de validation du développement de la chaîne de valeur en réintroduisant des objectifs de développement communs dont la pertinence ne peut être contestée. Le diagnostic de la chaîne de valeur inspire également la conception et la mise en œuvre des interventions de la chaîne, puisqu'il met en évidence les différents éléments qui doivent être rassemblés pour un développement de la chaîne de valeur couronné de succès.

## 1.4 Le diagnostic comme élément du cycle de développement de la chaîne de valeur

Le diagnostic de la chaîne de valeur appartient généralement à un processus dynamique de développement de la chaîne de valeur. Les interventions dans ce processus sont habituellement réalisées sous forme de projets qui passent par des phases distinctes d'un cycle de projet. Ces phases ne sont pas linéaires, et ne doivent pas être appliquées par étapes. En revanche, les développeurs de la chaîne peuvent naviguer entre ces étapes, et bénéficier de plusieurs mécanismes de rétroaction. Les phases principales de ce processus et la contribution que peut leur apporter le diagnostic de la chaîne de valeur sont décrites ci-dessous.

- *Sélection de la chaîne de valeur* : pendant cette phase, les informations sont collectées et les parties prenantes sont consultées afin que les décideurs politiques puissent effectuer un choix parmi un ensemble plus large de chaînes de valeur. Le processus de sélection implique une certaine subjectivité, et le danger de sélectionner une chaîne de valeur pour les mauvaises raisons est toujours présent. Il existe plusieurs outils pour la sélection de la chaîne de valeur, qui ne seront toutefois pas spécifiés dans ce document (voir Evgeniev et Gereffi 2010,

***Nota bene** : la sélection d'une chaîne de valeur doit être aussi peu subjective que possible, et le diagnostic de la chaîne de valeur peut y contribuer en signalant les possibilités et les besoins de développement potentiels, ainsi que les possibles incidences. Il n'existe aucune garantie que les objectifs de développement souhaités seront atteints sur la base du choix effectué. Cela dépendra de la façon dont le projet est mis en œuvre.*

GTZ 2007, USAID non daté<sup>2</sup>). Les critères de choix se rapportent généralement à des objectifs de développement communs. Par exemple, la chaîne de valeur est choisie en fonction de son potentiel de croissance et de compétitivité, ou de son incidence potentielle sur les emplois et les revenus. Certains objectifs peuvent être en concurrence ; par exemple, la durabilité environnementale peut être obtenue uniquement au prix d'une croissance économique plus lente. D'autres objectifs peuvent être atteints simultanément, et il peut y avoir des retombées importantes d'une chaîne à une autre. Les effets potentiels doivent également être évalués en fonction de la probabilité de succès, puisqu'un développement peut être tout simplement trop coûteux ou trop difficile à réaliser. Des objectifs transversaux, tels que l'atténuation des conflits, l'égalité entre les sexes, et la sécurité alimentaire, peuvent également être considérés comme des critères. Une idée fausse couramment répandue est qu'un ensemble prédéfini d'objectifs de développement sera réalisé au travers du choix d'une chaîne de valeur. Mais en fait, le développement de la chaîne dépendra du type d'interventions. En tous les cas, le processus de sélection doit toujours tenter de minimiser la subjectivité, et à cette fin, le diagnostic intégré de la chaîne de valeur peut être utile. En particulier, le diagnostic permet de rationaliser le choix des objectifs de développement et d'approfondir la compréhension des relations de cause à effet. Le diagnostic de la chaîne de valeur peut également être utilisé pour valider des choix qui ont déjà été effectués.

***Nota bene :** le diagnostic de la chaîne de valeur peut contribuer à la phase de définition de la stratégie et de conception de l'intervention en fournissant des informations essentielles indiquant où et comment intervenir pour promouvoir le développement de la chaîne. Il peut également contribuer à développer les relations de cause à effet, ainsi que les cadres logiques.*

- **Analyse de la chaîne de valeur :** les informations collectées lors du processus de sélection de la chaîne de valeur ne sont généralement pas suffisantes pour comprendre toutes les contraintes et possibilités de développement. Afin de développer des stratégies et des interventions, il est habituellement nécessaire de collecter des informations supplémentaires et d'évaluer la faisabilité de certaines stratégies en fonction du contexte de mise en œuvre. Une analyse détaillée de la chaîne de valeur examinera généralement tant l'état de développement de la chaîne de valeur, que les solutions potentielles pour la développer. L'outil de diagnostic fournit un cadre d'analyse mettant l'accent sur un vaste ensemble de dimensions analytiques. Néanmoins, les informations collectées sur la base des procédures proposées dans cette ligne directrice pourraient s'avérer insuffisantes, et nécessiter une analyse supplémentaire

***Nota bene :** l'avantage du diagnostic proposé est qu'il collecte des informations sur toutes les dimensions du développement de la chaîne de valeur. Néanmoins, des informations plus détaillées peuvent s'avérer nécessaires afin de concevoir des interventions, ce qui implique des études de faisabilité supplémentaires.*

<sup>2</sup> Evgeniev, E. et G. Gereffi (2010). *Background report: Identification of a priority value chain*. Banque mondiale : Washington, D.C. Novembre 2010. GTZ (2007). *Value Links Module 1: Selecting a Value Chain for Promotion*. USAID (non daté). *Value Chain Selection*. Micro Links Wiki, USAID.

approfondie pour examiner les questions relatives à la technologie, à l'économie et aux marchés. Par exemple, pour comprendre les spécifications d'un produit à développer, une étude détaillée des consommateurs peut s'avérer nécessaire pour compléter l'analyse. Ou encore, un projet qui vise à améliorer les capacités d'un groupement de transformateurs peut nécessiter des informations détaillées sur les technologies à utiliser, par exemple le rendement, la consommation d'énergie, le temps d'entretien, etc.

- *Développement de stratégies et conception d'interventions* : l'analyse de la chaîne de valeur fournit des informations sur les relations de cause à effet dans les modèles causals (cadres logiques) qui expliquent comment les interventions des projets mèneront au développement de la chaîne et quels seront leurs effets potentiels. Le développement de stratégies et la conception d'interventions seront, à terme, amenés à puiser dans des informations supplémentaires plus détaillées que celles collectées par le diagnostic de la chaîne de valeur. En tous les cas, il s'agit certainement de la phase à laquelle les futurs bénéficiaires directs et indirects et les autres parties prenantes devront participer, non seulement pour « s'intégrer dans le projet », mais aussi pour déterminer comment ils seront affectés et comment ils peuvent contribuer au développement. Les méthodes et les ressources suffisantes pour faciliter la participation des parties prenantes sont essentielles lors de cette phase.

- *Mise en œuvre des interventions de développement de la chaîne* : les interventions visant à développer la chaîne de valeur sont généralement formulées dans les plans de mise en œuvre du projet. Étant donné les dynamiques prévalentes dans les chaînes de valeur, où les nouvelles conditions du marché, les nouveaux acteurs et les innovations technologiques évoluent rapidement, il est important de rester flexible, d'ajuster les interventions, et de concevoir de nouvelles interventions en fonction des exigences. La réalisation d'un diagnostic de la chaîne de valeur à un stade où une partie du projet a déjà été mise en œuvre peut révéler des possibilités et défis supplémentaires relatifs au développement de la chaîne de valeur, ainsi que des effets potentiels qui n'avaient pas encore été pris en compte. Le diagnostic de la chaîne de valeur peut même contribuer à concevoir et mettre en œuvre les interventions de développement de la chaîne de valeur qui sont complémentaires aux interventions existantes, en les rendant plus intégrées, systémiques et synergiques.

***Nota bene** : le diagnostic de la chaîne de valeur peut contribuer au processus de mise en œuvre dans la mesure où de nouvelles actions complémentaires, nécessaires au développement de la chaîne, peuvent être identifiées.*

- *Suivi et évaluation* : les chefs de projet, les gouvernements et les donateurs ont besoin d'informations afin d'être en mesure d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des stratégies et interventions des projets. Cela est généralement réalisé au moyen d'un système de suivi et d'évaluation qui collecte en premier lieu des données de base essentielles sur certains indicateurs de développement, puis évalue leur performance pendant la durée du projet et après le projet. Souvent ces systèmes se

***Nota bene** : le diagnostic de la chaîne de valeur peut contribuer à identifier des indicateurs appropriés couvrant différents aspects du développement de la chaîne de valeur. Il peut également contribuer à collecter et analyser les informations requises pour le suivi et l'évaluation.*

concentrent sur les produits et les résultats immédiats du projet, ce qui implique de négliger différents aspects du développement et effets potentiels qui se produisent dans la chaîne. Dans ce contexte, le diagnostic de la chaîne de valeur peut contribuer à mettre sur pied des activités de suivi et d'évaluation qui tiennent compte des indicateurs pour un examen intégré du développement de la chaîne de valeur. Le diagnostic de la chaîne de valeur peut même contribuer à collecter et analyser ces indicateurs lors de la phase initiale (étude de base), ainsi que pendant et après la mise en œuvre.

Il ressort clairement de ce qui précède que le diagnostic de la chaîne de valeur tel que proposé dans cet outil peut contribuer au processus de développement et de mise en œuvre des interventions de développement de la chaîne de valeur lors de leurs différentes phases. Il participe à la rationalisation du processus et permet la réalisation des objectifs de développement.

## Deuxième partie : cartographier la chaîne

Les cartes des chaînes sont l'élément essentiel de toute analyse de la chaîne de valeur. Cette partie explique la procédure pour cartographier une chaîne de valeur, lors de la première étape du diagnostic. La procédure présentée n'est pas une méthode spécifique à l'ONUDI, mais un ensemble d'approches et d'expériences communes de cartographie des chaînes qui ont été recueillies et résumées par GTZ, DFID, l'ONUDI, USAID, la Banque mondiale et d'autres organisations (voir liens dans la section consacrée aux ressources).

Une carte de chaîne de valeur illustre la façon dont le produit passe de la matière première aux marchés finaux et indique comment le secteur fonctionne. Cartographier signifie tracer une représentation visuelle préliminaire de la structure de la chaîne de valeur et déceler ses caractéristiques principales. La procédure ne comprend pas seulement une carte visuelle, mais une description narrative des caractéristiques principales de la chaîne de valeur (voir Encadré 1 pour la marche à suivre). La troisième partie reprendra les informations de l'exercice de cartographie et ajoutera des niveaux supplémentaires d'analyse.

### Objectifs du diagnostic

L'objectif de cette première partie du diagnostic, la carte de la chaîne, est d'obtenir une vue d'ensemble des acteurs et de leurs fonctions dans la chaîne de valeur et du flux de produits le long de la chaîne. Les cartes des chaînes peuvent également fournir des informations sur les fonctions d'appui de la chaîne de valeur.

### Questions principales

- Quelle est la nature du (des) produit(s) qui définit (définissent) la chaîne ?
- Quelles sont les fonctions essentielles (processus de transformation) dans la chaîne de valeur ?
- Quels types d'acteurs participent à la chaîne de valeur, quelles fonctions remplissent-ils, et combien sont-ils ?
- Comment les acteurs interagissent-ils et organisent-ils la transaction de produits ?
- À travers quels canaux les produits sont-ils acheminés vers les marchés finaux et quels sont les volumes des flux de produits ?
- Quels types de fournitures et de services alimentent la chaîne de valeur ?

### Paramètres utiles

Les paramètres de diagnostic suivants devraient orienter l'analyste dans l'exercice de cartographie, en particulier lors de la récolte d'informations et de données.

**Produit :** pour commencer, il est nécessaire de définir la nature du produit dont la chaîne doit être analysée. Il existe une différence entre un produit brut et un produit transformé. Par exemple, la chaîne de valeur du coton s'étend à un grand nombre de produits, tels que le fil, les vêtements, et les huiles et les tourteaux à base de graines de coton. Si l'on s'intéresse à un produit avec un degré plus élevé de transformation, comme les t-shirts, alors la chaîne remonte jusqu'aux matières premières telles que le

coton, mais aussi jusqu'aux autres matières, les teintures, les matières colorantes, le plastique pour les emballages, ainsi que les machines de coupe et les machines à coudre.

**Fonctions** : la production et la commercialisation de chaque produit industriel implique plusieurs processus de transformation différents. La fonction des différentes entreprises participant à la chaîne de valeur est de réaliser ces processus ; à travers eux, une valeur est ajoutée et le produit se transforme pour atteindre enfin le consommateur. En fonction du produit, ces processus peuvent être très différents. Par exemple, de nombreuses étapes sont nécessaires pour assembler une montre mécanique et de nombreuses entreprises sont concernées par la production des matières premières, telles que le métal et l'or, l'assemblage des mouvements, et l'assemblage final de la montre. Au contraire, la production d'un seau en plastique peut souvent être réalisée par une seule entreprise, qui mélange la matière première, le polyéthylène, le place dans des moules, et assemble la poignée sur le seau. Les fonctions communes dans les chaînes de valeur sont l'approvisionnement des intrants, la production, l'assemblage, la transformation, la vente en gros, l'exportation, la vente de détail, etc., et des sous-fonctions peuvent être définies pour chacun de ces facteurs.

**Les acteurs de la chaîne de valeur** : il s'agit des entreprises et des individus qui remplissent des fonctions différentes dans la chaîne de valeur, participent directement à la production, à la transformation, aux échanges et à la commercialisation. Ils deviennent généralement le propriétaire du produit et/ou prennent des positions actives sur le marché. La cartographie de la chaîne de valeur définit certaines catégories d'acteurs tels que, pour la chaîne de valeur du coton, les producteurs primaires, les égreneurs, les fabricants de vêtements, et les marques, et leur attribue différentes fonctions : la production primaire, le transport, la transformation primaire, la fabrication et la vente au détail, par exemple. Souvent certains acteurs peuvent avoir plus d'une fonction.

**Flux de produits et marchés finaux** : ils définissent les liens principaux entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. Il peut être suffisant pour une carte générique de décrire quels sont les flux de livraison de produits entre les acteurs. Néanmoins, il est souvent intéressant de déterminer combien de produits sont livrés. La carte devrait également indiquer le(s) marché(s) final(s) vers lesquels les produits sont écoulés. Il est fréquent que différents marchés finaux s'approvisionnent en produits à travers différents groupes d'acteurs, et il est important que la carte indique ces modèles d'approvisionnement.

**Interactions commerciales** : l'exercice de cartographie devrait en outre révéler des informations concernant le type de transactions commerciales auxquelles les acteurs participent. Généralement, afin que les produits passent d'un acteur à un autre, les entreprises définissent des arrangements contractuels. Dans l'industrie automobile, les constructeurs stipulent des contrats concernant la quantité et le type de produits que le fournisseur doit livrer jusqu'à un an à l'avance. Ceci permet aux fournisseurs d'organiser la fabrication de leurs produits. Autre exemple : les producteurs de légumes pratiquent souvent une agriculture sous contrat, dans le cadre de laquelle un supermarché ou une entreprise agroalimentaire stipule des protocoles de production afin de garantir une qualité et des caractéristiques des produits primaires stables.

**Prestation de services** : la carte devrait inclure des références aux types de services qui soutiennent le fonctionnement de la chaîne, y compris les transports, l'emballage et la manutention, les services commerciaux tels que les conseils et la comptabilité, la certification de la qualité et du procédé, le soutien financier, etc. Il peut être utile de

mentionner les principaux types d'acteurs qui fournissent ces services, lorsqu'il ne s'agit pas directement des acteurs dans la chaîne de valeur.

## Collecte des données

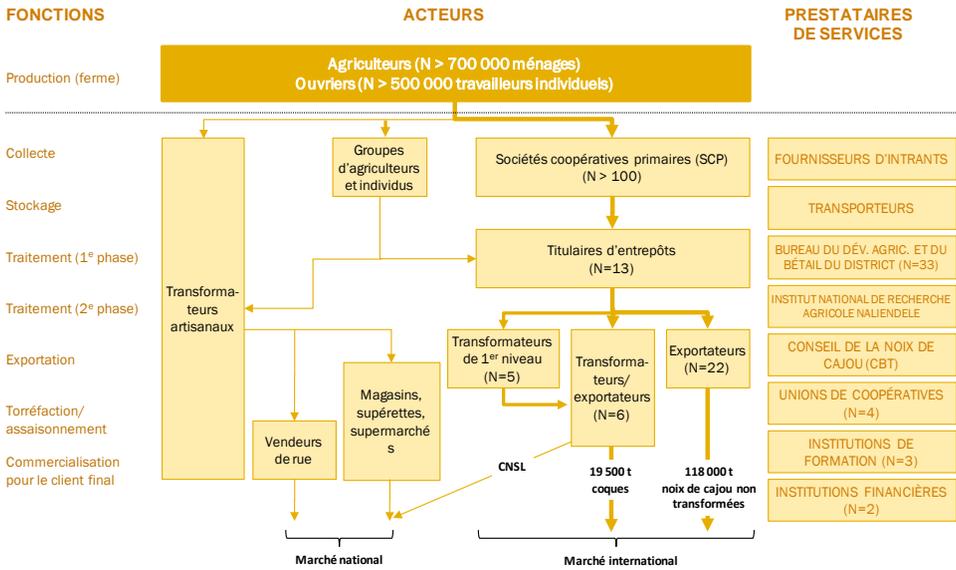
La cartographie commence par tracer un aperçu de l'ensemble de la chaîne de valeur. Les données pour cet exercice peuvent être obtenues à partir de recherches sur documents et de connaissances essentielles. Cette carte initiale doit ensuite être modifiée au fur et à mesure de la collecte d'informations à partir des différentes entreprises et autres parties prenantes de la chaîne. Il est souvent utile d'examiner la représentation graphique de la chaîne directement avec les parties prenantes et/ou de leur demander de tracer la carte en fonction de leur propre perception.

### Encadré 1 : comment tracer une carte de la chaîne

- |                |  |
|----------------|--|
| <b>ÉTAPE 1</b> | Collecter des informations au moyen d'une recherche sur documents.   |
| <b>ÉTAPE 2</b> | Définir les différentes fonctions qui ont lieu dans la chaîne de valeur, telles que l'approvisionnement en intrants, la production, l'assemblage, la transformation, la vente en gros, l'exportation, la vente de détail, etc. Séparer les fonctions graphiquement en segments, par exemple en commençant par l'approvisionnement en intrants à gauche pour arriver à droite à la vente de détail. |
| <b>ÉTAPE 3</b> | Spécifier les types d'acteurs et leur attribuer les différentes fonctions. Utiliser les types d'acteurs plutôt que des entreprises individuelles. Certains acteurs peuvent remplir plus d'une fonction.  |
| <b>ÉTAPE 4</b> | Tracer des flèches représentant les flux de produits d'un acteur à l'autre, et inclure des informations sur le type d'arrangements contractuels.   |
| <b>ÉTAPE 5</b> | Spécifier les marchés finaux et placer les acteurs et les flèches en conséquence. Définir les canaux des marchés, avec les marchés finaux à la fin de la carte.  |
| <b>ÉTAPE 6</b> | Inclure des catégories génériques de services de soutien : services financiers, transport, emballage, etc. Des flèches peuvent indiquer quels acteurs bénéficient de ces services. Des informations identifiant les fournisseurs principaux de ces services peuvent également être incluses.   |
| <b>ÉTAPE 7</b> | Ajouter des données supplémentaires lorsque des informations sont disponibles, pertinentes et utiles pour l'analyse de la chaîne. Ces données supplémentaires peuvent être représentées par N = nombre d'entreprises ou V = volume de produit.   |
| <b>ÉTAPE 8</b> | Collecte de données de sources secondaires, entretiens avec des informateurs clés et/ou études pour vérifier la carte.   |
| <b>ÉTAPE 9</b> | Tracer une carte finale et rédiger une explication narrative des conditions de la chaîne. La liste des paramètres ci-dessus peut servir de modèle.   |

La Figure 3, développée pour la chaîne de valeur de la noix de cajou en République unie de Tanzanie, présente un exemple de résultat de la cartographie d'une chaîne. Elle représente les acteurs et leurs fonctions, comprend des informations sur le nombre d'acteurs et la quantité de produits lorsque celles-ci sont disponibles, et distingue entre deux canaux de commercialisation, les marchés national et international. Elle sépare les fonctions du haut vers le bas, au fur et à mesure de l'ajout de valeur, alors que les fonctions de soutien sont décrites à droite.

Figure 3 : carte de la chaîne de valeur de la noix de cajou en Tanzanie



Source : Masawe and Hartwich (2011). *The Cashew Value Chain in Tanzania: A Diagnostic*. 3ADI Reports, ONUDI, Vienne

En règle générale, les analystes doivent être encouragés à trouver leurs propres solutions créatives à la représentation graphique et il n'est pas nécessaire de suivre des lignes directrices strictes. Néanmoins, voici quelques recommandations pour éviter de se perdre dans ce processus.

- Accepter que la carte est une simplification de la réalité, et qu'elle ne sera jamais parfaite. Il y aura toujours des éléments à améliorer, et des modifications doivent être apportées le cas échéant, mais à un certain point, il faut savoir laisser les choses telles qu'elles sont et y revenir plus tard après d'autres analyses.
- Accepter qu'il puisse y avoir plus qu'une seule carte. Les personnes ont des façons différentes de simplifier et souvent les cartes sont tracées sur la base d'objectifs différents.
- Trouver un équilibre entre le besoin de généraliser et l'objectif de présenter un tableau détaillé de la situation.
- Représenter la chaîne sur une page. Si des détails supplémentaires sont nécessaires, certaines parties peuvent être agrandies et placées sur des pages séparées.
- Garder à l'esprit que la carte est un cliché instantané statique ; elle peut évoluer rapidement au fur et à mesure que les acteurs entrent et sortent de la chaîne, que de nouveaux marchés finaux apparaissent et que de nouvelles fonctions se développent. Une carte réalisée deux ans plus tôt peut ne pas représenter suffisamment bien la situation actuelle.
- Utiliser la carte comme une possibilité de communiquer avec de nombreuses parties prenantes pour discuter de sa véritable forme. Le développement d'une compréhension commune sera utile lors d'étapes ultérieures du développement de la chaîne. Néanmoins, il ne faut pas forcer le consensus.

- La carte est souvent insuffisante pour localiser les goulets d'étranglement et définir les interventions de développement. Des diagnostics supplémentaires sont requis, tel qu'indiqué dans la troisième partie.

### Ressources bibliographiques

- FIAS – Service-conseil pour les investissements étrangers (2007). *Moving toward Competitiveness: A Value-Chain Approach*. SFI, Groupe de la Banque mondiale. Disponible sur [www.ifc.org](http://www.ifc.org)
- GTZ (2007). *Value Links Module 2: Analyzing Value Chains*. Disponible sur <http://www.value-links.de/manual>
- Herr, M. et T. Muzira (2009). *Value Chain Development for Decent Work: A Guide for Private Sector Initiatives, Governments and Development Organizations. Chapter 3. Value Chain Mapping: Understanding Relationships*. Bureau international du travail, Genève, 2009.
- M4P (2008). *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value chain Analysis, Version 3. Tool 2 Mapping the Value Chain. Making Markets Work Better for the Poor (M4P) Project*, Royaume-Uni, Ministère du développement international (DFID). Agricultural Development International: Phnom Penh, Cambodge. Disponible sur [www.valuechains4poor.org](http://www.valuechains4poor.org)
- USAID (non daté). *Value Chain Mapping Process*. Micro Links Wiki, USAID. Disponible sur <http://apps.develebridge.net/amap/index.php>



## Troisième partie : diagnostiquer la chaîne

Dans cette partie, l'objectif est d'approfondir la compréhension de base tirée de la cartographie de la chaîne (deuxième partie) au moyen d'une analyse plus approfondie des aspects importants de la chaîne de valeur, regroupés en sept dimensions diagnostiques : 1) l'approvisionnement et la logistique, 2) la capacité de production et la technologie, 3) les marchés finaux et les échanges, 4) la gouvernance et les liens, 5) la production durable et la consommation d'énergie, 6) le financement de la chaîne de valeur, et 7) l'environnement commercial et le contexte sociopolitique. L'exercice de la troisième partie peut être compris comme l'ajout de cinq niveaux analytiques à la carte qui a été dressée dans la deuxième partie. Chacun de ces niveaux peut prendre la structure de base de la carte et ajouter des informations supplémentaires.

Pour chacune des dimensions diagnostiques, une séquence similaire est suivie :

- objectifs du diagnostic
- questions principales
- paramètres utiles
- analyse des possibilités de développement et effets potentiels
- sources de données
- ressources bibliographiques

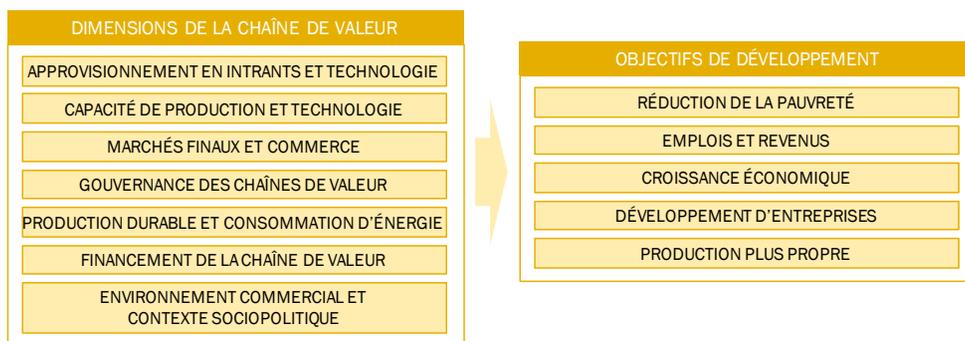
Au début de chaque section sur les « paramètres utiles », un tableau présente un résumé des paramètres du diagnostic, la tâche diagnostique correspondante, et une série d'indicateurs utiles.

Les informations collectées pour chacun des paramètres proposés doivent permettre à l'analyste de mener trois types d'analyses.

- **Interprétation de la situation actuelle**, fondée sur l'état de développement de la chaîne de valeur en termes absolus et en fonction des chaînes de valeur concurrentes. L'analyste préparera de préférence une description de chacun des paramètres pour présenter les informations qualitatives et quantitatives relatives et les données collectées. L'analyste peut également appliquer un simple classement pour qualifier le niveau de développement de la chaîne de valeur à l'aide de catégories telles que niveau de développement faible, moyen et avancé. La référence pour ce classement peut être la situation dans la chaîne de valeur d'un pays voisin ou d'une autre chaîne de valeur dans le pays.
- **Identification des principales possibilités de développement.** Ensuite, l'analyste doit réfléchir aux possibilités existantes pour développer les chaînes de valeur. En identifiant les paramètres où la chaîne de valeur n'obtient pas de bonnes performances, et en prenant en considération les deux options pour surmonter ces problèmes et contraintes de façon réaliste, ainsi que les chances de succès, les possibilités peuvent être identifiées. Une autre manière consiste à penser de façon créative à des solutions et mettre en évidence les meilleures pratiques et les stratégies des concurrents. L'idée n'est pas que l'analyste mène un nouveau diagnostic, mais qu'il utilise les informations générées dans le cadre des paramètres définis ci-dessus de façon créative, afin d'identifier les possibilités.
- **Réflexion sur les scénarios d'incidence possibles.** Enfin, l'analyste doit déterminer de quelle manière la réalisation des possibilités de développement identifiées affectera les objectifs de développement prédéfinis (voir également Figure 4 ci-

dessous). Cela n'implique pas nécessairement une nouvelle analyse basée sur des modèles économiques sophistiqués ou d'autres modèles, mais une réflexion intuitive concernant ce qui pourrait se passer. Une description narrative de ce qui pourrait se passer en cas de développement de la chaîne de valeur pourrait ici s'avérer utile. L'analyste peut mettre en évidence la nature hypothétique de cette analyse, et inclure de préférence les scénarios les plus favorables et les moins favorables, et examiner les probabilités de réalisation du développement.

**Figure 4 : dimensions diagnostiques et objectifs dans le développement de la chaîne de valeur**



Cet outil ne fournit pas d'indications détaillées sur la façon de rendre compte des résultats du diagnostic, sur la base de l'hypothèse que les analystes posséderont les compétences nécessaires. Ils peuvent avoir besoin d'une flexibilité suffisante pour répondre aux demandes de ceux qui ont commandé le diagnostic et en seront les utilisateurs les plus probables. Néanmoins, tout rapport peut devoir présenter des informations sur le contexte du diagnostic, ses objectifs, la méthodologie utilisée (ce cadre de diagnostic), les résultats de l'analyse, les recommandations pour le développement de la chaîne et les effets attendus sur les interventions du développement de la chaîne. La structure du cadre de diagnostic présentée dans la section 1.3 peut être utilisée comme plan général de ce compte rendu.

## Première dimension : approvisionnement en intrants et fournitures

Les intrants et les fournitures constituent les matières que les entreprises utilisent pour la production et la transformation, et peuvent se trouver sous forme de matières premières ou de produits semi-transformés. Un approvisionnement bien organisé des matières premières et un approvisionnement efficace des intrants, par exemple, peuvent aider les entreprises à réduire les coûts et à être plus compétitives. Si certains intrants ne sont pas disponibles, le processus de production peut être affecté négativement, et ce de multiples façons :

***Nota bene** : les entreprises des différents segments de la chaîne de valeur doivent pouvoir accéder continuellement aux intrants et fournitures au bon moment, en quantité adéquate et selon la qualité voulue.*

- une livraison des matières premières ou des biens intermédiaires en retard peut ralentir le processus de production et entraver le respect des délais de livraison des produits aux clients. En cas de non-respect des dates de livraison, les entreprises risquent d'être soumises à des amendes, à des pertes de valeur de la cargaison, ou à un refus de la cargaison par le client ;
- afin d'empêcher un ralentissement du processus de production, les entreprises peuvent être amenées à conserver des stocks importants ; cela est coûteux et immobilise des fonds de roulement ;
- des pratiques d'approvisionnement et une logistique inadéquates obligent les entreprises à posséder un service administratif plus important, à détenir des stocks plus volumineux pendant des périodes plus longues, et impliquent des frais d'assurance de la cargaison plus élevés ;
- des produits primaires de basse qualité peuvent provoquer des augmentations substantielles des coûts de transformation, par exemple pour nettoyer et purifier des matières ;
- la qualité des intrants affecte la capacité d'une entreprise à imposer un prix supérieur sur le marché. Dans une certaine mesure, la qualité des produits primaires détermine la qualité du produit final.

Les pratiques d'approvisionnement et l'approvisionnement en intrants sont importants non seulement pour les entreprises qui utilisent les fournitures, mais également pour les entreprises qui les fournissent. Par exemple, les producteurs de produits agricoles primaires peuvent améliorer la qualité du produit, accroître la production et augmenter la rentabilité s'ils maintiennent des relations contractuelles transparentes et fiables avec les acheteurs.

### Objectifs du diagnostic

L'objectif de cette section est d'orienter l'analyste dans l'évaluation de la disponibilité et de la qualité des intrants et des fournitures requis dans une chaîne de valeur, de la nature des relations existantes entre acheteurs et fournisseurs, et des conditions de transport et de logistique qui permettent un approvisionnement efficace de ces intrants et fournitures.

## Paramètres utiles

Figure 5 : feuille de route pour diagnostiquer l’approvisionnement en intrants et fournitures dans les chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES DIAGNOSTIQUES	INDICATEURS
<b>1.1 Caractéristiques des produits primaires</b>	Décrire les produits primaires et les intrants les plus importants utilisés dans la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catégorisation des produits primaires et des intrants utilisés</li> <li>▪ Valeur des produits et degré de sophistication</li> <li>▪ Périissabilité, encombrement et manutention requise</li> <li>▪ Quantité requise</li> <li>▪ Spécifications de qualité</li> <li>▪ Possibilités de substitution des intrants</li> </ul>
<b>1.2 Caractéristiques des producteurs primaires et des fournisseurs d'intrants</b>	Caractériser les producteurs primaires et les fournisseurs d'intrants principaux de la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de fournisseurs, globalement, et en moyenne pour chaque fabricant</li> <li>▪ Clients des fournisseurs</li> <li>▪ Attitude envers les entreprises</li> <li>▪ Niveau de développement de l'industrie de production</li> </ul>
<b>1.3 Arrangements contractuels</b>	Évaluer les relations contractuelles entre les acheteurs et les fournisseurs et le niveau de facilitation du flux de produits qu'elles permettent à travers la chaîne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durée de l'accord</li> <li>▪ Conditions de livraison et de paiement</li> <li>▪ Mesures de contrôle qualité</li> <li>▪ Degré de formalisation du contrat</li> <li>▪ Possibilités d'exécution des obligations contractuelles</li> <li>▪ Services non financiers et financiers fournis</li> <li>▪ Existence de sous-traitance</li> <li>▪ Possibilité de changements</li> </ul>
<b>1.4 Logistique</b>	Décrire de quelle façon les intrants et les fournitures sont acheminés sur le lieu de fabrication. Évaluer les transactions organisationnelles et physiques employées à cet effet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délais de livraison</li> <li>▪ Écart entre le délai d'exécution et le délai de traitement</li> <li>▪ Temps requis pour les procédures administratives</li> <li>▪ Fréquence des transactions</li> <li>▪ Coûts de transport relatifs aux ventes</li> <li>▪ Quantité d'intrants à transporter</li> <li>▪ Fréquence des livraisons en retard</li> <li>▪ Différence entre délai d'exécution et délai de traitement</li> <li>▪ Valeur de la perte en pourcentage de la valeur de livraison</li> </ul>
<b>1.5 Infrastructures et moyens de transport</b>	Analyser les infrastructures disponibles pour transporter les intrants et les fournitures et les entraves bureaucratiques existantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Longueur des routes</li> <li>▪ Nombre d'aéroports</li> <li>▪ Coût par mile/km pour les différents moyens et modes de transport</li> <li>▪ Frais de transport par camion (\$/km tonne)</li> <li>▪ Inspections des cargaisons</li> </ul>
<b>1.6 Communication</b>	Établir la nature des communications entre les acheteurs et les fournisseurs et le degré auquel elles contribuent à instaurer la confiance et des relations commerciales stables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiance et transparence des relations acheteur-fournisseur sur la base d'une enquête d'opinion</li> <li>▪ Moyens de communication habituels</li> <li>▪ Fréquence des contacts personnels</li> </ul>

## Questions principales

- Quelles sont les caractéristiques des produits primaires utilisés dans la chaîne de valeur en termes de qualité, quantité, prix et disponibilité ?
- Qui sont les producteurs primaires et les fournisseurs d'intrants ? Comment sont-ils organisés ? Quel soutien reçoivent-ils ? Selon quelles conditions contractuelles vendent-ils ?
- Quelles activités logistiques sont-elles requises pour l'approvisionnement en intrants et fournitures dans la chaîne de valeur ? Comment les entreprises gèrent-elles la logistique et quelle est la qualité des services logistiques que des agents indépendants fournissent ? Quelles sont la fréquence et la qualité des interactions entre les acheteurs et les fournisseurs ?
- De quelle façon l'état des infrastructures physiques, en particulier les routes, les moyens de transport, et les points de transbordement, empêchent-ils l'approvisionnement des produits ?
- Quelles sont les pratiques communes de communication et d'échange d'informations avec les fournisseurs, et dans quelle mesure la confiance est-elle présente dans les relations avec les fournisseurs ?

**1.1 Caractéristiques des produits primaires :** en fonction de la nature du produit final et de l'emplacement de l'entreprise, les produits primaires, les matières premières et les fournitures, peuvent varier en termes de dimension, de périssabilité, de spécifications de manutention, de quantité requise et de qualité. La nature du produit primaire peut déterminer les procédures de commande et les relations des fournisseurs. Il peut être nécessaire d'établir une distinction entre les intrants simples, par exemple les matières premières telles que le minerai de fer, et des intrants sophistiqués, tels qu'une machine. Les fournisseurs d'intrants sophistiqués, par exemple les fournisseurs de machines, peuvent inclure le service et l'assistance dans la vente du produit. Si les intrants sont encombrants ou périssables, l'approvisionnement en logistique est généralement plus sophistiqué et les coûts de transport plus élevés.

### Encadré 2 : catégorisation des produits primaires – le modèle GOLF

Les produits primaires qui servent d'intrants dans les processus de fabrication peuvent être distingués en fonction de quatre catégories principales, qui décrivent leur origine :

**Produits  
gouvernementaux**

Proviennent des mines, des entreprises publiques, etc.

(G)

**Produits ordinaires**

Disponibles partout auprès de nombreux fournisseurs.

(O)

**Produits locaux**

Spécifier les types d'acteurs et les affecter aux différentes fonctions. Utiliser les types d'acteurs plutôt que des entreprises individuelles. Certains acteurs peuvent couvrir plus d'une fonction.

(L)

**Produits étrangers**

Placer des flèches représentant les flux de produits d'un acteur à l'autre, et inclure des informations concernant le type d'arrangements contractuels.

(F)

Source : les auteurs

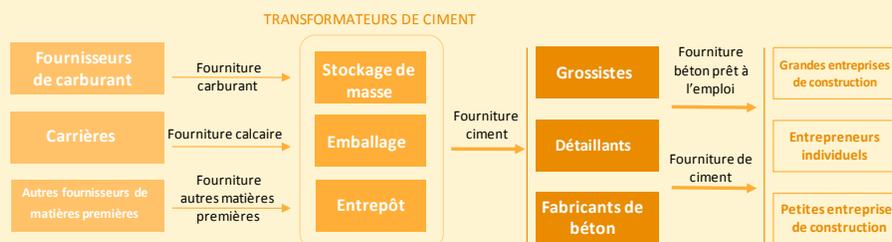
Il est conseillé, lors du diagnostic, de caractériser les produits primaires et les intrants les plus importants utilisés dans la chaîne de valeur. À cet effet, une catégorisation approximative pouvant être utile est présentée dans l'Encadré 2. L'analyste devrait en outre prendre en compte la valeur et le degré de sophistication des fournitures et intrants utilisés dans la chaîne de valeur, ainsi que leur périssabilité, encombrement, et prescriptions de manutention. L'analyste peut ensuite effectuer une estimation grossière de la quantité d'intrants requise et spécifier les critères de qualité les plus importants pour les acheteurs, ainsi que les difficultés des fournisseurs à les respecter. Enfin, les possibilités et les risques de remplacer certains intrants peuvent être examinés.

**1.2 Producteurs primaires et fournisseurs d'intrants :** ils déterminent dans une large mesure la disponibilité et la qualité des intrants et fournitures. La capacité des fournisseurs, ainsi que leur attitude et leur fiabilité, sont des paramètres importants de la performance de la chaîne de valeur, et il est crucial de posséder des informations sur les fournisseurs existants et leur potentiel pour livrer des intrants correspondant à certaines spécifications, qualité et quantité. En fonction de leur position sur le marché des intrants et fournitures, les fournisseurs peuvent exercer un certain pouvoir sur le marché. Par exemple, les producteurs primaires de certaines machines peuvent avoir des positions de monopole, alors que des structures de marché polypolistiques (avec de nombreux acheteurs et de nombreux fournisseurs) dominent souvent la production de matières premières.

Il est recommandé de réaliser une brève caractérisation des producteurs primaires et fournisseurs d'intrants principaux pour le diagnostic. Cette caractérisation inclurait des informations relatives à leur nombre, capacité commerciale et de production, attitudes commerciales et clients principaux. Des indicateurs utiles sont notamment : le nombre de fournisseurs par fabricant, le nombre de clients par fournisseur, leur attitude à l'égard des entreprises, et le niveau de développement de l'industrie de production. En fonction de la structure de l'industrie (voir exemple dans l'Encadré 3), les relations des fournisseurs peuvent également dépendre du pouvoir que les entreprises exercent dans la chaîne de valeur.

### Encadré 3 : caractérisation des relations avec les fournisseurs dans la chaîne de valeur indienne du ciment

La structure de fourniture dans la chaîne de valeur indienne du ciment est en grande partie polypolistique, avec une profusion de fournisseurs de carburant, carrières, et fournisseurs d'autres matières premières disponibles. Néanmoins, au niveau des cimenteries, peu d'entreprises peuvent exercer un pouvoir de négociation sur leurs fournisseurs et les acheteurs de ciment. Par conséquent, les cimenteries subissent une pression limitée pour réduire les coûts. En outre, les contrats entre les cimenteries et les fournisseurs sont caractérisés par la politique de prix bas des usines, ce qui laisse peu de marge de manœuvre pour améliorer la qualité des fournitures, et influence négativement la qualité du produit principal de la chaîne de valeur, le ciment. La figure ci-dessous illustre les différentes étapes des relations des fournisseurs dans la chaîne de valeur.



Source : les auteurs

**1.3 Arrangements contractuels :** les arrangements contractuels pour les intrants et les fournitures sont importants parce qu'ils assurent la disponibilité des matières pour la production et déterminent la taille des stocks qui devront être conservés. Une étude des conditions prévalentes des contrats de fourniture permet de mieux comprendre les conditions et les risques qui s'imposent aux entreprises dans les relations avec leurs fournisseurs.

Souvent, les types de relations contractuelles des chaînes de valeur des pays en développement semblent au premier abord être simples, la quantité et le prix étant fixés en fonction des circonstances. Il est également pratique courante d'avoir un accord contractuel cadre (qui ne s'adapte pas aux changements des marchés et à l'environnement commercial) avec les fournisseurs pendant une certaine période, par exemple une année. Néanmoins, après un examen plus approfondi des procédures contractuelles, l'analyste peut découvrir que les contrats de fourniture sont accompagnés de nombreux arrangements subsidiaires fondés sur la confiance ou la méfiance, qui visent à réduire les risques pour l'une des parties.

Pour le diagnostic, il est conseillé d'effectuer une brève caractérisation des principales relations contractuelles existantes entre les acheteurs et les fournisseurs. À cet égard, des indicateurs utiles sont notamment : la durée des accords, le degré de spécification du produit, la flexibilité du contrat (possibilités de modifications), les conditions de livraison et de paiement, et le degré de formalisation. Le type de contrat de fourniture prévalant dans la chaîne de valeur peut être identifié sur la base de ces indicateurs. Certains types de contrats communs (écrits ou verbaux) sont résumés dans l'Encadré 4. L'analyste doit garder à l'esprit qu'il peut être nécessaire d'analyser les contrats de fourniture non seulement au niveau des fournisseurs de matières premières, mais également au niveau des autres segments de la chaîne.

### Encadré 4 : types de contrats de fourniture

Les formes d'arrangements contractuels varient en fonction des conditions de conformité et des actions de suivi potentielles qui peuvent être mises en place en cas de non-conformité. Par exemple, dans de nombreux pays en développement, la non-conformité ne sera sanctionnée que très difficilement ; dans la plupart des cas, la partie lésée ne pourra pas obtenir de compensation. Dans une certaine mesure, le régime de conformité dépend également du degré de formalité qui s'applique aux relations dans l'environnement commercial dominant. La plupart des contrats de fourniture pour des matières premières agricoles dans les pays en développement sont verbaux, sans documentation écrite et avec peu de possibilités de faire respecter juridiquement le contrat.

Type de contrat	Arrangement contractuel	Exemple
<b>Contrat de prix de gros</b>	Stipule un prix unitaire fixe que l'acheteur paie au fournisseur.	Générique
<b>Contrat de remise de quantité</b>	L'acheteur paie un prix unitaire qui diminue en fonction de la quantité achetée.	Supermarchés
<b>Contrat de remises</b>	Le prix unitaire diminue si la quantité de produit achetée dépasse un certain seuil.	Vente de matériel de construction en gros
<b>Contrat de rachat</b>	Le fournisseur facture à l'acheteur chaque unité achetée, mais rachète (à un prix réduit) ou compense les unités inutilisées à la fin de la saison.	Vente de vêtements au détail
<b>Contrat de quantité flexible</b>	L'acheteur fournit une prévision des commandes sur une certaine période. Si les commandes sont inférieures aux prévisions, l'acheteur peut être tenu de payer une amende proportionnelle.	Industrie automobile
<b>Contrat de partage des recettes</b>	L'acheteur paie par unité achetée et donne au fournisseur un pourcentage des recettes.	Location de films vidéo
<b>Options</b>	L'acheteur achète des produits à l'avance ou achète les droits d'acheter plus de produits (option d'achat) ou de restituer les produits (option de vente) par la suite. Les options sont achetées à un prix d'option et réalisées à un prix d'exécution.	Commerce des produits de base

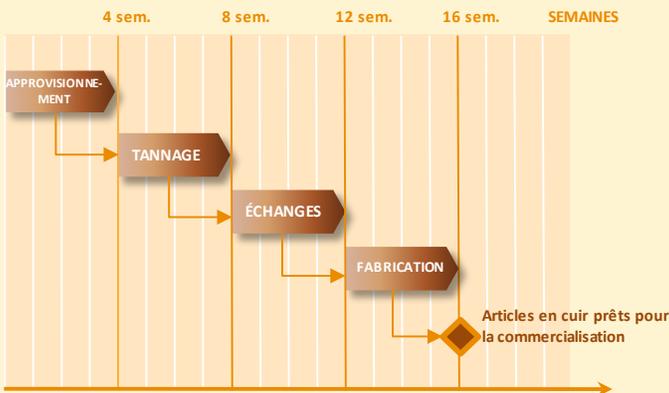
Source : les auteurs

**1.4 Logistique :** la logistique implique la gestion des interactions avec les fournisseurs d'intrants et une organisation optimale des transports et de l'utilisation des fournitures. La logistique peut fournir une valeur aux acheteurs et aux vendeurs en mettant le produit en vente au bon moment (utilité de temps) au bon endroit (utilité de lieu). Dans certains systèmes, les fonctions logistiques sont intégrées dans une entreprise, alors que dans d'autres systèmes, ces fonctions sont externalisées. Les entreprises sont à même de réduire les coûts si elles réduisent les stocks qu'elles ont besoin de détenir, ainsi que le « délai d'exécution » nécessaire. Le délai d'exécution est défini comme le temps écoulé depuis le début de tout processus de production jusqu'à son achèvement. Il dépend du nombre d'acteurs concernés par la production et la livraison des intrants mais également de l'organisation du transport. Par exemple, la livraison juste à temps est un concept qui essaie de diminuer les stocks détenus dans les entreprises, en se focalisant sur des procédures administratives, des relations avec les clients et des processus de contrôle technique optimisés.

Le diagnostic devrait aider à comprendre la qualité et la fréquence des transactions qui acheminent physiquement les intrants et les fournitures de leur point d'origine au lieu de fabrication. Des indicateurs utiles sont notamment : le délai de livraison, la différence entre le délai d'exécution et le temps net de production, le temps nécessaire pour les procédures administratives, la fréquence des transactions, les coûts de transport (relatifs aux ventes), la quantité des intrants à transporter, et la fréquence des livraisons en retard. L'Encadré 5 illustre les délais d'exécution habituels des processus de la chaîne de valeur du cuir en Afrique.

### Encadré 5 : délai d'exécution de la transformation du cuir

Généralement, les segments de la chaîne de transformation du cuir comprennent 1) l'approvisionnement en peaux ; 2) le tannage et la finition des cuirs (avec différents processus pour le cuir frais bleu, le cuir en croûte et le cuir fini) ; 3) le commerce du cuir fini ; 4) la fabrication des articles en cuir ; et 5) la commercialisation. En règle générale, le tannage et la fabrication sont réalisés par différentes entreprises, mais il existe également des cas d'intégration verticale dans la chaîne. Chaque processus peut nécessiter jusqu'à 4 semaines, pour un délai d'exécution d'environ 4 mois, de l'approvisionnement en matières premières (peaux) à la vente des articles en cuir finaux aux acheteurs finaux.



Source : Jakov Buljan (2007). *Benchmarking in the Tanning Industry*. 16<sup>th</sup> Session of the Leather and Leather Products Industry Panel at Gramado, Rio Grande do Sul. ONUDI, Vienne

**1.5 Infrastructures et moyens de transport** : les coûts de transport, les retards relatifs aux transports qui peuvent se produire, et la perte de valeur pendant le transport, sont des facteurs critiques dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le transport aérien est généralement plus coûteux que le transport terrestre, qui, à son tour, est plus coûteux que le transport par voie d'eau. Par exemple, le coût de livraison de textiles par transport routier de Coimbatore (région de production) à Delhi (région de vente au détail) est de 4400 roupies par tonne. Pour la même livraison, le coût de transport côtier est de 4200 roupies par tonne. Les coûts de transport décroissent généralement en fonction de la dimension du bien transporté (économies d'échelle) et de la distance sur laquelle il est transporté (économies de distance). À cause d'infrastructures rudimentaires et mal entretenues, de la mauvaise gestion de la flotte de transport, et du manque de concurrence, les coûts de transport dans les pays en développement sont souvent considérables et les temps de transport requis peuvent être significatifs.

Les pays établissent des contrôles douaniers, avec pour objectifs la création de recettes, le développement économique, et la sécurité nationale. Le dédouanement relatif à la fiscalité locale et les procédures d'inspection aux points de contrôle peuvent provoquer des retards supplémentaires. Des procédures d'autorisation légale et des licences d'importation peuvent en outre prolonger les délais d'exécution. Ces facteurs affectent les délais et les coûts de transport, ainsi que les besoins en termes de stockage et de stocks. Les procédures portuaires et de passage en douane peuvent créer des goulets d'étranglement qui entravent la disponibilité d'intrants et de fournitures pour les industries. Certaines chaînes de valeur bénéficient de voies de transport existantes utilisées par une autre chaîne de valeur. Par exemple, lorsque le Kenya a établi son industrie des fleurs coupées, cette dernière a pu utiliser l'espace réservé aux marchandises dans les vols utilisés principalement pour le secteur touristique. D'autres secteurs doivent mettre en place leur propre système de transport, ce qui peut représenter une barrière à l'entrée significative, parfois infranchissable.

### Encadré 6 : indicateurs pour diagnostiquer les infrastructures et les transports

**COÛTS DE TRANSPORT PAR UNITÉ**

Les coûts totaux pour acheminer une unité de fourniture au fabricant. Ils sont généralement calculés comme étant la moyenne des coûts requis pour transporter des marchandises, par exemple les coûts pour transporter une tonne de matériaux de construction du port à un lieu situé à l'intérieur du pays. Les coûts de transport comprennent les frais de chargement et de déchargement, et les coûts de tout dommage et perte pouvant se produire pendant le transport, ou en alternative, les frais d'assurance. Ils incluent également, le cas échéant, les frais d'emballage pour déplacer le fret (non pas pour le stocker ou le vendre). Les coûts de transport par unité dépendent du poids, des dimensions et de la fragilité des produits.

**COMBINAISON DES COÛTS DE TRANSPORT**

Les coûts de transport pour toutes les fournitures nécessaires à la fabrication d'une unité de produit. Un fabricant de textiles pourrait s'approvisionner en fil en Chine, en colorants en Allemagne, et en matériaux d'emballage en Inde. Pour un t-shirt, la combinaison des coûts de transport serait calculée comme étant les coûts de transport de toutes les matières premières.

**CAPACITÉ DE TRANSPORT**

Le poids ou le volume existant du chargement qui peut être transporté par un moyen de transport dans des conditions données. Cela peut se référer à la capacité d'une entreprise, d'un transporteur, ou de l'ensemble d'un mode de transport, par exemple la voie routière ou la voie d'eau.

**ACCÈS FERROVIAIRE ET ROUTIER**

La mesure dans laquelle une entreprise peut être atteinte par voie routière ou ferroviaire. Il se réfère également à la qualité et aux conditions des infrastructures ferroviaires et routières.

**TEMPS DE DEDOUANEMENT A LA FRONTIÈRE/AU PORT**

Le temps nécessaire pour dédouaner les marchandises à la frontière ou au port (de l'arrivée des marchandises au poste de douane jusqu'à la mainlevée). Les procédures de dédouanement comprennent le dédouanement (voir ci-dessous) mais aussi le chargement et le déchargement physique des fournitures, et le paiement des frais de stockage et des taxes.

**TEMPS DE DEDOUANEMENT**

Le temps nécessaire pour le passage des marchandises en douane (de l'arrivée des marchandises au poste de douane jusqu'à la mainlevée). Les procédures de dédouanement comprennent le traitement des déclarations d'importation, d'exportation et de transit ; la classification des marchandises et l'évaluation de leur origine et de leur valeur ; la collecte et le traitement des droits et redevances ; l'inspection physique et la mainlevée des marchandises et l'administration des dérogations et des régimes d'exonérations.

Source : les auteurs

Afin de comprendre dans quelle mesure les infrastructures et les moyens de transport influencent l'approvisionnement en intrants et fournitures, l'analyste peut prendre en considération des indicateurs tels que les coûts de transport par unité (nationaux et depuis les marchés de fourniture principaux à l'étranger), la capacité de transport, l'accès ferroviaire et routier, et les temps de dédouanement (voir Encadré 6). Néanmoins, l'analyste doit imposer certaines limites à la collecte de données relatives à la capacité de transport et aux coûts

d'approvisionnement. Par exemple, dans l'industrie automobile, l'analyste peut décider de ne pas remonter en amont jusqu'à l'approvisionnement en minerai de fer et en acier, mais de commencer à calculer les coûts de transport à partir des fournisseurs de tôle d'acier.

**1.6 Échange d'informations et confiance :** le flux d'informations concernant la qualité et la disponibilité de fournitures dans la chaîne de valeur est crucial parce qu'il permet aux entreprises de planifier à l'avance. Le développement tant de contrats que d'arrangements de crédit dépend du flux de ces informations entre les fournisseurs et les acheteurs. Outre les arrangements juridiques existants, c'est l'échange fréquent d'informations qui crée la confiance et la transparence dans les relations acheteur-fournisseur de la chaîne de valeur. La confiance est particulièrement importante dans les relations informelles acheteur-fournisseur où les sanctions et l'exécution sont difficiles.

Les indicateurs qui décrivent l'échange d'informations et la confiance dans les relations avec les fournisseurs sont notamment le classement qualitatif de la confiance et de la transparence, la spécification des méthodes et moyens de communication utilisés, et la fréquence des communications. La collecte d'informations pour ces indicateurs est généralement effectuée au moyen d'études auprès des acheteurs et des fournisseurs, qui concernent non seulement la précision des livraisons (qualité, quantité et délais), mais aussi les pratiques commerciales en général. Afin d'évaluer le niveau de confiance dans une chaîne de valeur, les analystes peuvent également utiliser une matrice de confiance (voir Encadré 7).

#### Encadré 7 : exemple de matrice de confiance

Une matrice de confiance est un tableau classifiant les relations de confiance entre chaque type d'acteur/segment de la chaîne de valeur, par exemple sur une échelle de -3 (absence de confiance) à +3 (confiance élevée). Elle est généralement développée sur la base d'entretiens qualitatifs avec des représentants de tous les acteurs de la chaîne. Elle aide également à identifier si les perceptions relatives à la confiance sont réciproques entre les groupes d'acteurs et au sein des groupes (diagonale).

	Producteurs de fibre	Entreprises de filature	Entreprises de tissage et tricotage	Entreprises de teinture et de finition	Assembleurs de vêtements
Producteurs de fibre	1	3	2	1	0
Entreprises de filature	2	0	3	1	1
Entreprises de tissage et tricotage	1	3	2	2	1
Entreprises de teinture et de finition	1	0	2	1	3
Assembleurs de vêtements	-1	1	1	2	-2

Sources : Basé sur *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolkit for Practitioners of Value Chain Analysis*. Making Markets Work Better for the Poor. Disponible sur [www.markets4poor.org](http://www.markets4poor.org)  
 DCEC (2008). *Supporting Business Environment Reforms: Practical Guidance for Development Agencies*. Donor Committee for Enterprise Development. Disponible sur [www.Business-Environment.org](http://www.Business-Environment.org)  
 OSCE (2006). *Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate*. Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe. Vienne, Autriche. Disponible sur [www.osce.org/eea/19768](http://www.osce.org/eea/19768)

## Analyse des possibilités de développement et des incidences potentielles

Concernant la recherche de possibilités de développement relatives à l'approvisionnement en intrants et en fournitures, les questions pouvant être examinées sont notamment : comment atteindre les fournisseurs de façon plus efficace, et comment améliorer l'utilisation des moyens de transport existants. Ce premier aspect peut comprendre l'amélioration des relations contractuelles avec les fournisseurs, ou la mise en place de systèmes d'achat et de transport pour aider les producteurs à améliorer la disponibilité et la livraison de leurs produits. Les moyens de transport existants peuvent être optimisés, par exemple en améliorant l'organisation (par exemple deux livraisons quotidiennes au lieu d'une) ; en améliorant les moyens existants, et en utilisant de nouveaux moyens de transport plus performants ; à travers une communication proactive avec les transporteurs et les fournisseurs ou la mise en place d'arrangements contractuels stables avec les fournisseurs.

Les incidences potentielles des améliorations de l'approvisionnement en intrants et du cadre de fourniture sont la possibilité de réduire les stocks et les coûts, alors que les avantages liés à l'amélioration de l'organisation permettent ensuite aux entreprises d'améliorer leur position concurrentielle sur le marché.

## Sources de données

Généralement, les analystes collectent des données sur l'approvisionnement en intrants et fournitures sur le terrain, au moyen d'entretiens avec les fabricants, les fournisseurs et les négociants, ainsi qu'avec les prestataires de services logistiques, de transport et d'infrastructures. En particulier, les analystes peuvent collecter des données auprès des services de transport des entreprises, de leurs services d'achat et de leurs entrepôts et, le cas échéant, de prestataires indépendants de ces services. En outre, des statistiques nationales peuvent être disponibles concernant les infrastructures routières, ferroviaires et de transport par voie d'eau existantes, et les flottes de transport relatives à ces infrastructures. Il peut également y avoir des inventaires des sources de fournitures et des fournisseurs d'équipement et de matières premières existants. D'autres sources d'informations sont notamment les rapports et les documents politiques réalisés par les gouvernements, les agences de développement et les sociétés de consultance, qui identifient les infrastructures de transport existantes, ainsi que les défis et le potentiel d'amélioration. La collecte de ces informations permet de compiler des statistiques descriptives basées sur les coûts de transport et les acteurs concernés, ainsi que des informations descriptives sur l'échange d'informations et la confiance. Des méthodes telles que les ateliers de consultation des parties prenantes, et des entretiens avec les informateurs clés sont utiles pour comprendre les préoccupations des acteurs de la chaîne de valeur concernant le type de relations qu'ils entretiennent avec les fournisseurs. Des informations générales sur les infrastructures de transport peuvent également être disponibles à partir de ressources Internet telles que [www.scdigest.com](http://www.scdigest.com), [www.bharatbook.com](http://www.bharatbook.com) et la Base de soutien logistique des Nations Unies sur [www.unlb.org](http://www.unlb.org). Le Centre logistique commun des Nations Unies (UNJLC) gère les informations relatives aux capacités logistiques des pays.

## Ressources bibliographiques

- Bowersox D. ; D. J. Bowersox, D. J. Closs, D. Closs, M. B. Cooper (2009). *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Harrison A., et R. van Hoek (2010). *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*. Pearson Education, Limited.
- New Zealand Business Council for Sustainable Development (2003). *Business Guide to a Sustainable Supply Chain: A Practical Guide*. Disponible sur [www.nzbcSD.org.nz/supplychain](http://www.nzbcSD.org.nz/supplychain)



## Deuxième dimension : capacité de production et technologie

Les entreprises nécessitent des capacités de production et ont besoin d'utiliser des technologies de production appropriées si elles veulent participer de façon effective aux chaînes de valeur et tirer profit de l'ajout de valeur. La capacité de production et l'utilisation de la technologie peuvent représenter des barrières importantes à l'entrée des entreprises dans les chaînes de valeur. Elles concernent également les entreprises qui souhaitent apporter des améliorations technologiques, innover et améliorer leur position sur le marché. En dernière analyse, la capacité de production et les technologies déployées dans la chaîne de valeur déterminent les caractéristiques des produits finaux réalisés par la chaîne.

***Nota bene :** les changements des marchés et de la disponibilité de nouveaux savoirs et technologies forcent les entreprises de la chaîne de valeur à s'adapter et améliorer la production rapidement. Une bonne connaissance des capacités de production existantes, de l'utilisation des technologies et de la nécessité d'innover sont des éléments importants du diagnostic de la chaîne de valeur.*

La capacité de production est déterminée par les installations matérielles, les machines et l'équipement disponibles pour le processus de production, ainsi que par les savoirs et le savoir-faire des personnes concernées par la production. L'utilisation de la technologie détermine la qualité et la rentabilité de la production des entreprises. Certains processus de production nécessitent une quantité minimale pour devenir rentables, par exemple lorsque des machines spéciales doivent être utilisées ou lorsque des avantages dus à des économies d'échelle doivent être réalisés. La technologie peut être intégrée dans des machines et des équipements ; dans ce cas, elle peut être facilement achetée. En revanche, les savoirs et le savoir-faire technique dépendent des employés des

entreprises et de leur capacité à apprendre. La technologie ne doit pas être comprise uniquement comme le résultat de recherches et de mise au point de technologies de pointe ; elle peut également comprendre des processus traditionnels et à faible technicité qui sont souvent développés par les utilisateurs, sur la base de leurs expériences, avec la réalisation d'une innovation.

### Objectifs du diagnostic

L'objectif de cette section est d'aider l'analyste à comprendre la capacité de production et le type de technologies existantes et potentielles de la chaîne de valeur utilisées par les entreprises pour la production, et, à partir de ceci, de former des opinions concernant la compétitivité de la chaîne et les possibilités d'accroître les capacités et d'améliorer les technologies.

## Questions principales

- Quelle est la capacité de production actuelle des entreprises dans les différents segments de la chaîne de valeur, et quelles sont leurs dotations en termes de ressources humaines, de machines, de structures et autres ressources ? De quelle façon ces capacités affectent-elles le niveau de production, de transformation et de traitement ?
- Quel type de technologie de traitement et de transformation est actuellement utilisé par les principales entreprises du secteur ? Quelle est l'efficacité et la rentabilité de cette technologie ?
- Quels savoirs techniques, locaux et autres, sont utilisés dans la chaîne de valeur ? Qui a accès aux savoirs et qui fournit les savoirs ? Comment les savoirs sont-ils partagés et développés en commun ?
- Quel est le niveau des technologies utilisées dans la chaîne de valeur par rapport aux meilleures pratiques dans le pays, dans la région et dans le reste du monde ?
- Quelles options sont disponibles pour innover, accroître ou adapter les capacités et technologies de production dans la chaîne de valeur, et quelles possibilités existent pour l'amélioration technologique et le développement du produit ?

## Paramètres utiles

Figure 6 : feuille de route pour diagnostiquer la capacité de production et la technologie dans les chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES DIAGNOSTIQUES	INDICATEURS
<b>2.1 Capacité de production</b>	Analyser et catégoriser les entreprises en fonction de leur capacité de production et de traitement utilisée existante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Production des différents segments de la chaîne (par année)</li> <li>▪ Qualité du produit</li> <li>▪ Utilisation des capacités</li> <li>▪ Taux de stockage</li> <li>▪ Rendement et goulets d'étranglement</li> <li>▪ Durée du cycle</li> </ul>
<b>2.2 Technologie</b>	Présenter les technologies utilisées dans la chaîne et évaluer leur adéquation en fonction du développement de la chaîne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Source de technologie</li> <li>▪ Productivité (production par unité de terre/main d'œuvre/capital)</li> <li>▪ Fiabilité</li> <li>▪ Coût des technologies</li> <li>▪ Niveau de sophistication</li> <li>▪ Potentiel de réduction des coûts des nouvelles machines</li> </ul>
<b>2.3 Utilisation des savoirs</b>	Décrire la nature et le type de savoirs utilisés dans la chaîne et les mécanismes pour leur développement et leur diffusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nature et type de savoirs utilisés</li> <li>▪ Variance des savoirs utilisés dans la chaîne</li> <li>▪ Part de technologies étrangères</li> <li>▪ Part d'exportation vers des pays développés</li> <li>▪ Structures commerciales et de soutien</li> <li>▪ Pratiques de partage des savoirs</li> <li>▪ Technologies de l'information et de la communication utilisées pour partager les savoirs techniques</li> </ul>
<b>2.4 Coûts et marges</b>	Analyser les marges et les coûts moyens pour les différentes activités de production et de traitement dans la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts de production directs et indirects</li> <li>▪ Marges bénéficiaires</li> </ul>
<b>2.5 Innovation</b>	Décrire le niveau de capacité d'innovation des entreprises de la chaîne et déterminer la nécessité d'innover	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principales innovations développées et/ou adoptées récemment. Normes actuelles dominantes sur le marché</li> <li>▪ Structures de recherche et de développement</li> <li>▪ Existence d'une meilleure technologie</li> <li>▪ Coûts d'introduction de nouvelle technologie</li> </ul>

**2.1 Capacité de production (ou capacité productive) :** la capacité des entreprises dans la chaîne de valeur est relative à leur dotation en installations matérielles, machines, équipements et espace pour la production et à leur capacité à les accroître à court terme. La capacité de production se traduit également dans la qualité du produit final et le temps requis pour finir le produit. Un autre aspect intéressant consiste à déterminer si les capacités de production existantes sont utilisées et si elles sont suffisantes au vu des possibilités actuelles et futures d'offres et de demandes.

La tâche du diagnostic est d'évaluer les capacités de production existantes des entreprises dans l'ensemble de la chaîne de valeur, en distinguant si nécessaire les différentes étapes de transformation. Par exemple, dans le secteur de transformation du bois, l'on peut distinguer entre le traitement primaire du bois dans les scieries, et le traitement secondaire, comme pour la production de meubles ; différentes capacités peuvent exister pour chaque étape. Plusieurs méthodes sont disponibles pour analyser la capacité de production.

- Description des entreprises et de leurs capacités, en termes de dimension des usines, du nombre d'employés et du niveau de production atteint. La capacité de production peut être estimée à partir des niveaux de production les plus élevés des dernières années.
- Quantification de l'« utilisation des capacités », à savoir la mesure dans laquelle les entreprises utilisent leur capacité productive installée. Le « taux d'utilisation des capacités » ou « taux d'exploitation » peut être calculé comme le rapport de la production effective et de la quantité maximale de production qui peut être réalisée avec le stock de capital existant. L'on peut appliquer ce calcul à la somme de toutes les entreprises dans la chaîne de valeur.
- Les taux de stockage, par exemple la valeur des stocks en fonction de la valeur de vente, sont des mesures utiles fournissant des informations sur la quantité de fonds de roulement immobilisés dans les stocks.
- L'« analyse des rendements » calcule combien de produits sont actuellement « acheminés » vers les marchés finaux, et dans quelle mesure les capacités existantes correspondent à la demande actuelle ou future. Il est ici important de comprendre la structure du flux des produits. Par exemple, il peut y avoir cinq producteurs primaires et cinq transformateurs dans la chaîne. La quantité totale produite est la quantité qui est transformée ; néanmoins, la différence entre chaque producteur livrant à un seul transformateur et chaque producteur livrant à tous les transformateurs peut être significative et doit être intégrée à l'analyse.

Une partie des informations requises peut déjà être disponible grâce à l'exercice de cartographie (voir deuxième partie). Néanmoins, l'analyse du rendement est plus approfondie puisqu'elle identifie les goulets d'étranglement dans les flux de produit le long de la chaîne. Par exemple, une accumulation de stocks indique un goulet d'étranglement. Enfin, l'analyse du rendement vise à identifier les possibilités de maximiser le rendement (voir exemple dans l'Encadré 8).

- L'« analyse de la durée du cycle » mesure la durée totale dont une activité de production a besoin pour achever son cycle. Elle traduit le temps nécessaire pour qu'un intrant d'une activité de fabrication industrielle (ou un ensemble d'activités) soit transformé en un produit (le délai d'exécution se réfère à un ensemble d'activités ultérieures). La partie principale de l'analyse consiste à décomposer les activités en différentes phases. Par conséquent, la durée de cycle calculée est une mesure de l'efficacité des structures de production existantes. La durée du cycle de processus similaires dans d'autres secteurs ou organisations leaders au niveau mondial dans le même secteur peut être utilisée comme référence. L'analyse de la durée du cycle contribue à identifier les possibilités d'amélioration du processus dans les flux de valeur, en utilisant le temps comme mesure de base. En appliquant l'analyse de la durée du cycle dans une chaîne de valeur, l'on estime le temps nécessaire

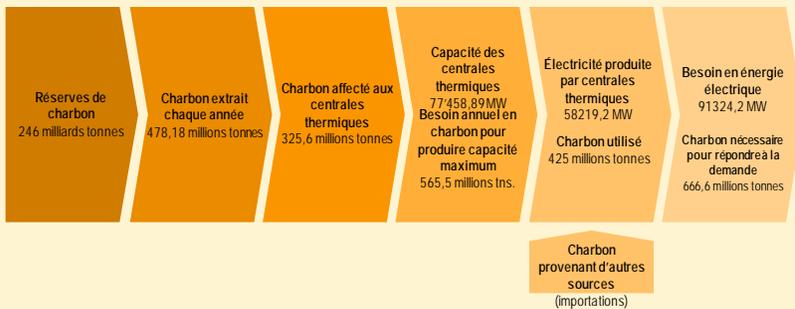
aux différents acteurs de la chaîne pour achever leurs cycles de production et de transformation.

### Encadré 8 : mesure de la capacité de production au moyen de l'analyse de rendement

La figure ci-dessous représente les résultats de l'analyse du rendement du secteur de la production d'électricité thermique à partir de charbon en Inde, dont on peut tirer les observations suivantes.

1. L'électricité produite à partir du charbon n'est pas suffisante pour répondre aux besoins du pays. Le reste provient d'autres sources telles que l'énergie nucléaire et l'énergie hydroélectrique.
2. Il y a suffisamment de gisements de charbon, mais pas suffisamment de charbon n'est extrait. Ceci peut indiquer l'importance de développer des capacités et des infrastructures minières supplémentaires.
3. La capacité des centrales de production d'électricité thermique à partir de charbon n'est pas suffisante pour satisfaire les demandes en électricité du pays. D'autres sources existent, mais l'écart souligne la nécessité de sources autres que le charbon.
4. La capacité installée des centrales de production d'électricité thermique à base de charbon n'est pas maximisée à cause du manque de charbon.

Analyse du rendement de la production d'électricité thermique à base de charbon en Inde



Source : les auteurs

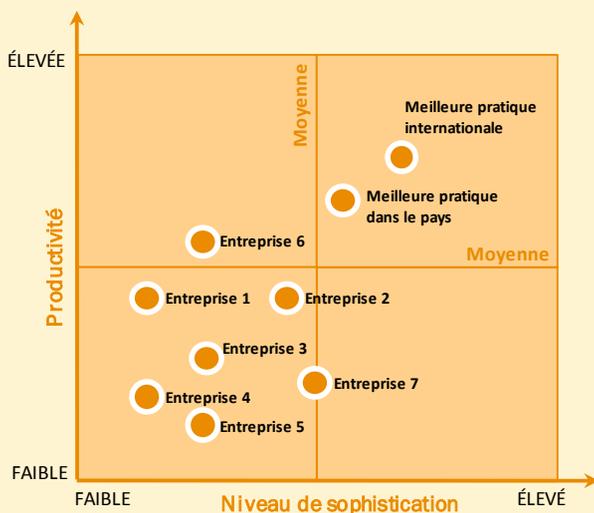
**2.2 Utilisation de la technologie :** l'utilisation de la technologie affecte tant les caractéristiques du produit final que les coûts du processus de production. Un produit peut être à forte intensité technologique, ce qui signifie qu'il est produit à l'aide de nombreux dispositifs technologiques, ou il peut être élémentaire, et utiliser des méthodes de production moins sophistiquées. Les entreprises doivent continuellement équilibrer les coûts et les avantages de l'introduction de nouvelles technologies plus sophistiquées dans la production. L'application d'une technologie qui n'est pas suffisamment développée et testée peut devenir coûteuse. Néanmoins, continuer à appliquer des technologies inefficaces et dépassées n'est pas une solution lorsque des concurrents entrent sur le marché.

Le diagnostic doit apporter une vue d'ensemble de l'origine des technologies utilisées dans la chaîne de valeur. L'analyste peut en outre décrire en termes généraux la façon dont la technologie fonctionne, ainsi que sa productivité et fiabilité, et identifier les coûts de la technologie en termes d'investissement en capitaux. Toutes ces informations permettront d'effectuer une évaluation de l'adéquation de ces technologies en fonction des possibilités de développement de la chaîne, et de déterminer s'il existe des possibilités d'investir dans de nouvelles machines et technologies.

Néanmoins, il est recommandé pour ce diagnostic de limiter l'analyse à une vue d'ensemble de l'état de la technologie, sans entrer dans les détails techniques. L'objectif est de rendre l'analyse compréhensible par des non-spécialistes. Des indicateurs utiles pour une description des technologies sont notamment la nature de la technologie, son niveau de sophistication, sa source, son caractère abordable, son adéquation, son accessibilité, sa fiabilité, son interchangeabilité (le niveau de disponibilité de solutions techniques alternatives). L'on peut également utiliser des preuves indirectes de l'utilisation de la technologie, par exemple les investissements dans des machines et la technologie, la réduction des coûts obtenue ou l'augmentation de la productivité. L'Encadré 9 présente une approche simple pour visualiser deux aspects de l'utilisation de la technologie dans une chaîne de valeur et en comparaison avec la situation relative à la meilleure pratique.

### Encadré 9 : définir la position relative à l'utilisation de la technologie dans une chaîne de valeur

Le diagramme ci-dessous représente la diversité des technologies utilisées dans une chaîne de valeur en prenant en compte les dimensions de sophistication (par exemple, l'utilisation de technologies modernes à forte intensité technologique) et de productivité (par exemple mesurée en production par heure). L'analyste devra déterminer à quel endroit du diagramme les entreprises de la chaîne de valeur sont positionnées. L'utilisation de technologie sophistiquée ne signifie pas qu'il y a une amélioration de la performance d'un processus de production. Néanmoins, si une entreprise est efficace à un certain niveau de sophistication, avec une sophistication accrue elle peut réaliser des potentiels existants afin de devenir encore plus efficace. Une fois que la situation de meilleure pratique a été identifiée pour le pays, elle peut également être comparée aux meilleures pratiques constatées dans des chaînes de valeur concurrentes au niveau mondial. Néanmoins, tout peut bien se passer pour les entreprises de la chaîne de valeur tant que leur niveau de performance est suffisamment élevé. Enfin, les entreprises peuvent même attendre un peu plus longtemps avant d'investir dans des technologies de pointe à la performance plus élevée. Bien sûr, le diagramme peut également être utilisé pour présenter d'autres dimensions de la technologie utilisée, telles que le coût par unité, la fiabilité, la production par ouvrier, l'intensité en capital, etc.



Source : les auteurs

**2.3 Utilisation des savoirs :** les savoirs, leur création et leur distribution, peuvent être un facteur principal qui guide le développement de la chaîne de valeur.

L'intensité des savoirs dans un processus de production dépend de la complexité du processus de transformation et de la sophistication du produit final. Les savoirs et les techniques commerciales appliquées au processus de production peuvent provenir des utilisateurs mêmes, mais également des spécialistes, des consultants et des fournisseurs de technologie et de machines. Parfois, ce sont également les acheteurs qui transfèrent des savoirs aux fournisseurs pour assurer la conformité à des qualités du produit requises et aident parfois les fournisseurs à accroître la production et la productivité. Des groupements d'entreprises qui participent à des processus de transformation similaires dans une zone limitée géographiquement sont souvent caractérisés par un échange intense de savoirs et un niveau d'innovation élevé.

Les savoirs se fondent principalement sur la pratique et l'utilisation au cours de nombreuses années, et se transforment en connaissances tacites, à savoir des compétences et un savoir-faire qui ne peuvent être appris dans des livres ou remplacés par des processus automatisés. En ce sens, les savoirs internes à l'entreprise peuvent contribuer à la compétitivité tout autant que les savoirs externes. Dans certains secteurs, il existe également des organismes publics chargés de renforcer les capacités et de diffuser les savoirs à certains acteurs moins développés, par exemple les petites et moyennes entreprises ou les agriculteurs.

L'objectif du diagnostic est de décrire la nature des savoirs que les différents acteurs possèdent et d'identifier qui investit dans ces savoirs, qui les fournit, qui les utilise et qui les diffuse. L'analyste peut différencier entre l'acquisition, le stockage, la diffusion et l'application des savoirs. Certes, il est difficile de mesurer les savoirs, par conséquent l'on travaille généralement sur une base qualitative et indirecte. Des questions utiles pouvant être posées pour décrire les savoirs utilisés dans une chaîne de valeur sont présentées dans l'Encadré 10.

#### Encadré 10 : indicateurs de l'utilisation des savoirs

- Quel type de savoirs est utilisé dans les différents processus de production et de transformation de la chaîne de valeur ?
- Quelle est l'ampleur des écarts et la variance dans l'utilisation des savoirs entre les acteurs de la chaîne (d'artisanal à sophistiqué) ?
- Quelle est la part de technologie étrangère utilisée dans la chaîne de valeur ?
- Quel est le pourcentage de la part d'exportations vers des pays développés ?
- Quelle est la disponibilité et la qualité du soutien aux entreprises et des services de vulgarisation ?
- Quelles sont les pratiques communes de partage des savoirs ?
- Quels types de nouvelles technologies d'information et de communication sont appliqués pour partager les savoirs de la chaîne ?

**2.4 Coûts et marges :** l'analyste doit prendre en considération le calcul de certaines mesures financières pour les entreprises les plus importantes de la chaîne de valeur. La marge de revenu nette est l'un des nombreux indicateurs utiles découlant de l'analyse financière, elle est présentée dans l'Encadré 11. Lors du calcul des marges, une distinction est généralement établie entre les coûts

variables et les coûts fixes. D'autres mesures financières importantes sont la marge brute d'autofinancement, le seuil de rentabilité, et le taux interne de rentabilité. Ces concepts ne sont pas présentés dans le présent document puisqu'ils sont disponibles dans de nombreux ouvrages et matériels de formation. Néanmoins, contrairement à l'analyse individuelle d'une entreprise, l'analyse se concentre ici sur les coûts normaux (moyens), les marges et d'autres mesures de certaines entreprises dans la chaîne de valeur, qui utilisent différents types de technologies (par exemple, technologie hautement performante mais à forte intensité de capital, par opposition à une technologie moins performante, à forte intensité de main d'oeuvre).

### Encadré 11 : calcul des marges de revenu nettes dans la transformation de la noix de cajou

Pour 1000 kg	Moyenne pour les entreprises utilisant une technologie italienne	Moyenne pour les entreprises utilisant une technologie indienne
<b>Recettes</b>	<b>2124</b>	<b>1470</b>
Quantité de noix de cajou traitées (différents calibres)	1770	1400
Prix moyen	1,2	1,05
<b>Coûts variables</b>	<b>-1495</b>	<b>-1249</b>
Achat de 1000 kg de noix de cajou non traitées	-900	-900
Matières (huile de cuisson, poudre, etc.)	-15	-25
Équipements collectifs (eau, électricité, etc.)	-500	-55
Coûts de commercialisation	-40	-10
Coûts en ressources humaines	-40	
<i>Calibrage des noix non traitées</i>		-6
<i>Cuisson par ébullition et refroidissement</i>		-5
<i>Vente des noix non traitées</i>		-98
<i>Séchage</i>		-20
<i>Décorticage</i>		-50
<i>Calibrage du fruit décortiqué</i>		-10
<i>Torréfaction</i>		-20
<i>Emballage</i>		-50
<b>Coûts fixes</b>	<b>-550</b>	<b>-50</b>
Amortissement et frais d'entretien	-300	-50
Coûts des opérations de stockage	-50	
Coûts salariaux fixes	-200	
<b>Marge nette en dollars des États-Unis</b>	<b>79</b>	<b>171</b>
<i>Source : les auteurs, sur la base d'estimations</i>		

**2.5 Innovation** : l'innovation peut être comprise comme toute nouveauté appliquée avec succès à un processus de production. L'innovation est une condition préalable à la compétitivité durable dans la chaîne de valeur. Elle est généralement relative à des aspects tant techniques qu'organisationnels. Elle

peut également s'étendre à des éléments de gestion et de commercialisation ; néanmoins, dans cette dimension, l'accent est mis sur les innovations liées à la production. C'est en effet la réalisation d'innovations techniques qui jette les bases de la compétitivité technologique. Les innovations peuvent être introduites dans les entreprises sous forme de savoirs « intégrés » ; par exemple une machine peut comporter de nombreuses caractéristiques innovantes qui permettent une utilisation plus productive. Elles peuvent également se présenter sous forme de savoirs qui permettent d'améliorer les processus. Pour utiliser les innovations, les entreprises ont besoin de compétences d'innovation, à savoir des personnes qui peuvent utiliser les nouveaux outils et machines ou appliquer de nouveaux processus. La disponibilité de ces compétences au sein du personnel représente souvent un goulet d'étranglement au développement dans de nombreuses chaînes de valeur de pays en développement. L'innovation dépend également du soutien des institutions scientifiques et de recherche publiques nationales et internationales, ainsi que des unités de recherche et développement (R&D) des entreprises. L'« amélioration » peut être conçue comme un processus d'innovation graduelle de la chaîne de valeur.

L'objectif du diagnostic doit être de décrire le niveau de développement atteint par les acteurs de la chaîne de valeur, et leur niveau de capacité d'utilisation des innovations. L'analyste doit essayer de comprendre quelles sources fournissent les savoirs et la technologie, et comment cette technologie est transformée, appliquée, modifiée, testée puis finalement utilisée. Des questions utiles qui peuvent être posées pour pouvoir décrire les savoirs utilisés sont notamment :

- Quelles innovations principales ont été récemment développées et/ou adoptées dans la chaîne de valeur ?
- Quelle est la dimension et la qualité des structures et activités de recherche et développement qui contribuent aux innovations dans la chaîne de valeur ?
- Des innovations technologiques pouvant être appliquées et adaptées aux processus de la chaîne de valeur sont-elles disponibles sur le marché ?
- Quels sont les coûts liés à l'introduction de nouvelles technologies, y compris les coûts pour l'équipement, la formation du personnel, l'élimination de l'ancien équipement, etc.

En outre, il peut être important de classer l'importance de l'innovation par rapport aux autres stratégies de développement de la chaîne de valeur (voir Encadré 12). Si l'innovation est une stratégie pertinente, l'analyste peut effectuer une analyse plus détaillée des éléments ci-dessus. Un outil utile pour décrire les innovations est « l'historique de l'innovation », une description qui explique d'où proviennent les technologies, qui a introduit les innovations technologiques, qui les a développées davantage, de quelle façon elles ont jeté les bases de la compétence et de la compétitivité dans la chaîne, et de quelles façons elles ont finalement été renversées par une nouvelle innovation venant de l'intérieur ou de l'extérieur de la chaîne.

## Encadré 12 : stratégies de développement de la chaîne de valeur

En adoptant le modèle de Porter sur les trois phases du développement économique dans une entreprise, l'on peut affirmer qu'une chaîne de valeur ou un segment de la chaîne de valeur peut appliquer trois stratégies principales de développement. La chaîne de valeur ou le segment peut tenter de réduire les coûts des intrants, il peut intensifier les investissements (en équipement et savoir-faire) ou il peut tenter de développer des innovations. La stratégie la plus importante dépend du niveau de développement de la chaîne et de ses concurrents.



Source : basé sur Porter, 1990

## Analyse des possibilités de développement et incidences potentielles

Un concept général qui peut aider à interpréter les possibilités de développement en matière de capacités de production et de technologie est le concept de « productivité ». L'on peut exprimer un jugement sur la productivité des entreprises dans les différents segments de la chaîne de valeur, individuellement et en comparaison entre elles, ainsi qu'en comparaison avec des entreprises d'autres chaînes ou pays, et examiner ce qui devrait être fait pour améliorer la productivité. Cet examen devrait être approfondi pour se pencher sur l'accroissement des capacités et l'amélioration de la technologie, des aspects qui nécessiteraient tous des investissements pour la plupart difficiles à réaliser. En particulier pour les secteurs qui ne dépendent pas des sources locales de savoirs, l'amélioration technologique et l'innovation peuvent devenir très coûteuses. L'analyste peut examiner s'il est réaliste pour des entreprises d'améliorer leurs capacités productives et d'utiliser de nouvelles technologies.

L'évaluation comparative est une méthode consistant à comparer tout type de performance d'une entreprise ou d'une chaîne de valeur avec les principaux concurrents à l'intérieur et à l'extérieur de la zone géographique de couverture. Elle contribue à déceler les écarts de performance et à identifier les principaux obstacles à la compétitivité. L'accent est mis ici sur la performance comparative pour les paramètres susmentionnés : capacité productive, utilisation de la technologie, utilisation des savoirs, coûts, marges et innovation. L'évaluation comparative d'une chaîne de valeur par rapport à une autre chaîne de valeur constitue un travail substantiel de définition de paramètres de comparaison adéquats et la collecte de données (voir Encadré 13 pour un exemple d'étude de référence). Le défi du diagnostic consiste à analyser la performance relative, mais par rapport à qui ? L'on peut comparer la performance historique, la performance d'entreprises qui réalisent des choses très similaires, la performance d'entreprises du même secteur qui utilisent des processus différents, ou la performance d'entreprises de secteurs différents, mais qui utilisent des processus similaires. Dans les cas où des données sont disponibles, il est préférable de réaliser une évaluation comparative pour des entreprises produisant des produits similaires.

### Encadré 13 : évaluation comparative de la fabrication des cigares dans les Caraïbes

Le tableau ci-dessous fournit les résultats d'un exercice d'évaluation comparative de la fabrication des cigares à Cuba (leader du marché) avec la fabrication des cigares en République dominicaine. Dans ce cas particulier, huit indicateurs de performance essentiels ont été identifiés par les analystes comme jouant un rôle moteur pour la compétitivité du secteur mondial du cigare. Certains de ces facteurs, tels que le volume des ventes et la capacité de recherche et développement, s'appliquent également à d'autres secteurs industriels, alors que d'autres facteurs, tels que l'arôme et la disponibilité d'emballages spécialisés, sont des éléments spécifiques de ces chaînes de valeur particulières.

Facteurs de succès critiques	Cigares dominicains	Cigares cubains
Volume de ventes	120 millions vendus	80 millions vendus
Arôme	#2 des dégustations à l'aveugle	#1 des dégustations à l'aveugle
Emballage	Emballage importé	Emballage local
Capacité de recherche et développement	Faible (mais en cours d'amélioration)	Forte
Canaux de distribution	Vend principalement à Davidoff, etc.	Contrôle les canaux de distribution européens
Marché final	Dépendance excessive à l'embargo des États-Unis à l'encontre de Cuba	Forte pénétration européenne
Gestion du secteur	Entreprises dynamiques	Entreprises d'État
Commercialisation	Image montante de « pays du cigare »	Marque « cubaine » forte

Source : Banque mondiale (2009). *Clusters For Competitiveness: A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives*, Département du commerce international, Banque mondiale, Washington, D.C.

Les progrès technologiques peuvent également avoir des incidences négatives sur certains groupes de la société qui risquent d'être mis à l'écart par les avancées technologiques, et les effets négatifs peuvent se faire sentir sur l'emploi et la durabilité environnementale. Par exemple, les travailleurs non qualifiés ne verront peut-être pas d'augmentation substantielle de leur revenu suite à l'introduction de nouvelles technologies. Mais les progrès technologiques représentent souvent un élément essentiel de la compétitivité systémique, qui crée des emplois durables et une valeur dans l'ensemble de la chaîne. Néanmoins, ces effets peuvent se concrétiser uniquement à long terme, et ne s'appliquent pas nécessairement à tous les types de chaînes de valeur. En tous les cas, lors de l'analyse des possibilités d'amélioration technologique, il est important de mettre l'accent également sur tous les effets positifs et négatifs possibles. En fin de compte, il reste toutefois toujours difficile d'évaluer l'effet net d'un progrès technologique sur la réduction de la pauvreté, l'emploi, l'augmentation du revenu et la croissance économique, ainsi que sur le développement d'entreprise et la production plus propre.

## Sources de données

Les données sur l'utilisation de la technologie et la productivité ne sont pas faciles à obtenir et la meilleure façon de les acquérir est auprès des principaux producteurs, des techniciens et ingénieurs compétents dans les services techniques, ainsi qu'auprès des directeurs d'usine. Des entretiens avec les utilisateurs de technologies, tels que les ouvriers ou le personnel d'entretien, peuvent également être utiles. Certains aspects de la capacité de production peuvent être extraits des statistiques nationales et des enquêtes dans l'industrie. Enfin, la capacité de production et l'utilisation de la technologie peuvent apparaître dans les indicateurs tels que la productivité de la main d'œuvre, l'augmentation de la production, les ventes, les recettes, le délai d'exécution et le niveau de sécurité de la production. Ces chiffres sont souvent disponibles dans les rapports annuels des entreprises. Les données sur la durée du cycle et la production peuvent souvent être collectées de façon pratique à partir d'entretiens avec les directeurs d'entreprises leaders. Il est également utile de s'entretenir avec les services d'achat et d'approvisionnement, ainsi qu'avec les unités chargées des relations avec les clients, afin de déterminer comment les savoirs techniques sont transmis le long de la chaîne.

### Ressources bibliographiques

- M4P (2008) *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis. Part 4 – Tool 6 Analyzing Costs and Margins*. Disponible sur [www.valuechains4poor.org](http://www.valuechains4poor.org)
- ONUDI (2003). *Investment Project Preparation and Appraisal (IIPA) Teaching Materials. Module 3: Technical Analysis*. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Vienne, Autriche.
- ONUDI (2008). *Agro-Value Chain Analysis and Development: The UNIDO Approach*. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Vienne, Autriche. Disponible sur [www.unido.org](http://www.unido.org)

## Troisième dimension : marchés finaux et commerce

Le marché final est le lieu où se vendent les produits finis issus de la chaîne de valeur. Les produits peuvent être vendus à des courtiers, grossistes et distributeurs ou directement aux consommateurs. C'est le consommateur qui, en dernier ressort, décide quels produits sont achetés. Les sociétés incluses dans la chaîne de valeur doivent prendre en compte la demande de marchés finaux, non seulement afin de déterminer comment vendre au mieux leurs produits mais également pour comprendre la nature et la qualité des produits qu'elles seront en mesure de vendre à

***Nota bene :** de nos jours, les marchés évoluent rapidement et la concurrence est partout. Si les sociétés désirent tirer parti de l'ajout de valeur et rester dans la course, elles doivent veiller à ce que leurs produits et services parviennent jusqu'aux marchés finaux et répondent aux normes et à la demande des acheteurs finaux et des consommateurs. Les diagnostics de chaîne de valeur doivent fournir des informations sur les préférences des consommateurs et sur les normes et la législation en vigueur, ainsi que sur les possibilités existantes et potentielles de commercialiser leurs produits.*

l'avenir. Par ailleurs, les sociétés incluses dans la chaîne de valeur doivent tenir compte des obstacles susceptibles de les empêcher de pénétrer les marchés et de vendre leurs produits. Parmi ces obstacles commerciaux figurent les réglementations commerciales, les restrictions à l'exportation et relatives aux normes ainsi que la puissance commerciale de la concurrence.

Cette section vise à orienter l'analyste dans l'étude qui lui permettra de mieux comprendre la situation des marchés finaux pour les produits de la chaîne de valeur, ainsi que les règles, les normes et les restrictions commerciales existantes. L'objectif n'est pas ici de conduire une étude de marché ni de développer une

stratégie de commercialisation. Les diagnostics sont plutôt censés présenter une description des conditions de marché et des possibilités pour les sociétés d'accéder aux marchés finaux. Les diagnostics doivent également s'intéresser aux segments de marché alternatifs et au type de normes à satisfaire.

### Objectifs du diagnostic

L'objectif de cette section est de guider l'analyste dans l'évaluation des conditions des marchés finaux déterminant la production de la chaîne de valeur, ainsi que dans l'étude des limites d'accès aux marchés et des obstacles commerciaux au sein de la chaîne.

## Questions principales

- Quelles sont les principales caractéristiques des produits finaux de la chaîne de valeur ?
- Quel type de produits les consommateurs demandent-ils et quelles sont leurs préférences en termes de qualité et concernant les autres caractéristiques des produits ?
- Quels acteurs prennent part à la commercialisation des produits auprès des consommateurs ? Quels sont les points de vue de ces acheteurs concernant les préférences des consommateurs et le développement des marchés finaux ?
- Quelles sont les pratiques courantes et les possibilités offertes par le produit en termes de marketing et de vente ? Quelles stratégies d'exploration de marché et quels schémas commerciaux les sociétés appliquent-elles (dans le passé et actuellement) ?
- Quelles sociétés et quels pays étudient les acteurs de la chaîne de valeur pour entrer en compétition avec eux ? En comparaison, quelle est leur compétitivité ?
- Quels sont les processus courants d'établissement de normes ? Quelles sont les pratiques et compétences métrologiques ?

## Paramètres utiles

**Figure 7 : feuille de route pour le diagnostic des marchés et du commerce dans les chaînes de valeur**

PARAMÈTRES	TÂCHES DIAGNOSTIQUES	INDICATEURS
<b>3.1 Caractéristiques du produit final</b>	Décrire et classer les produits et gammes de produits de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catégorie du produit selon la DSNU</li> <li>▪ Valeur du produit</li> <li>▪ Degré de transformation</li> <li>▪ Sophistication technologique</li> <li>▪ Facilité d'utilisation</li> <li>▪ Durabilité et altérabilité</li> </ul>
<b>3.2 Demande du consommateur</b>	Spécifier la nature des exigences du consommateur et savoir si les produits existants permettent de répondre à la demande actuelle et future	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segments de marché concernés</li> <li>▪ Quantité de produits vendus à certains types de consommateurs (variable dans le temps)</li> <li>▪ Parts de marché et croissance du marché des produits de la chaîne</li> <li>▪ Pouvoir d'achat des différents segments de marché</li> <li>▪ Besoins et préférences en fonction des segments de marché</li> </ul>
<b>3.3 Point de vue de l'acheteur final</b>	Identifier les acheteurs finaux importants dans la chaîne Étudier leur perception de la demande des consommateurs et de la capacité de la chaîne à la satisfaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et type d'acheteurs finaux impliqués</li> <li>▪ Perception des nouvelles tendances et du développement des produits</li> <li>▪ perception en termes de capacités, de compétences et de qualité des produits existants</li> </ul>

<b>3.4 Capacités de vente et de commercialisation</b>	<p>Identifier les acteurs de la commercialisation et de la vente</p> <p>Identifier les pratiques et les stratégies de commercialisation ainsi que les capacités actuelles</p> <p>Décrire les forces et les faiblesses des produits de la chaîne de valeur par rapport à d'autres pays et d'autres chaînes de valeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'acteurs impliqués dans la commercialisation et le commerce</li> <li>▪ Estimations du budget de commercialisation</li> <li>▪ Organisation du commerce (des produits de base)</li> <li>▪ Stratégies actuelles de commercialisation</li> <li>▪ Concurrents</li> </ul>
<b>3.5 Normes</b>	<p>Décrire les normes utilisées dans la chaîne de valeur</p> <p>Déterminer la capacité à respecter les normes locales et internationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normes applicables à la chaîne de valeur</li> <li>▪ Proportion des sociétés parvenant à respecter les normes obligatoires et facultatives</li> <li>▪ Capacité des organismes de certification et instituts de métrologie à appliquer des systèmes normatifs</li> </ul>

**3.1 Caractéristiques du produit final :** tout diagnostic de marché final et de conditions des marchés doit commencer par une catégorisation et une description des produits finaux de la chaîne de valeur et/ou des gammes de produits. Les produits finaux sont les produits ne nécessitant aucune transformation ultérieure. Une gamme de produits est un groupe de produits entretenant une relation étroite, soit en raison de caractéristiques proches soit en raison de la similarité de leur processus de production. L'identification des caractéristiques des produits finaux permet non seulement de comprendre la nature de la valeur ajoutée générée par la chaîne mais également comment et où les produits qui en sont issus peuvent être vendus.

Les principales catégories auxquelles la Division des statistiques des Nations Unies (DSNU) a recours pour caractériser les produits industriels afin d'établir des rapports sur l'activité économique internationale sont présentées dans l'Encadré 14. Parmi les caractéristiques supplémentaires des produits finaux, figurent la valeur du produit (allant de faible à élevée), son degré de transformation, sa facilité d'utilisation, son degré de sophistication technologique ainsi que sa durabilité (la fréquence avec laquelle le consommateur remplace le produit) et son altérabilité (sa tendance à s'user et à se détériorer).

#### Encadré 14 : principales catégories de produits selon la DSNU

- 0 - Agriculture, sylviculture et pêche
- 1 - Minerais et minéraux ; électricité, gaz et eau
- 2 - Produits alimentaires, boissons et tabacs ; matières textiles, articles d'habillement et ouvrages en cuir
- 3 - Autres biens transportables, à l'exclusion des produits métallurgiques, des machines et des équipements
- 4 - Produits métallurgiques, machines et équipements

5 - Travaux de construction

6 - Services commerciaux ; hébergement ; restauration ; services de transport ; services de distribution d'électricité, de gaz et d'eau

7 - Services financiers et associés ; services immobiliers ; services de location et de crédit-bail

8 - Services aux entreprises et de production

9 - Services collectifs, services sociaux et services à la personne

Le détail des sous-catégories est disponible sur le site de la Division des statistiques des Nations Unies (DSNU) à l'adresse <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=16>

**3.2 Demande des consommateurs :** un diagnostic de chaîne de valeur doit prendre en compte la demande en produits issus de la chaîne. Cette demande dépend du type de consommateurs de produits finaux, de leur pouvoir d'achat ainsi que de leurs besoins et préférences en termes de qualité, d'image de marque et concernant d'autres aspects des produits. En raison de la variabilité de la demande, il est également important de surveiller la fluctuation des prix et des volumes sur les marchés finaux. Les sociétés qui se tournent vers un marché potentiel se trouvent confrontées à une situation problématique particulière : il n'est pas établi que les acheteurs achèteront les produits à forte valeur ajoutée sous la forme et aux quantités produites.

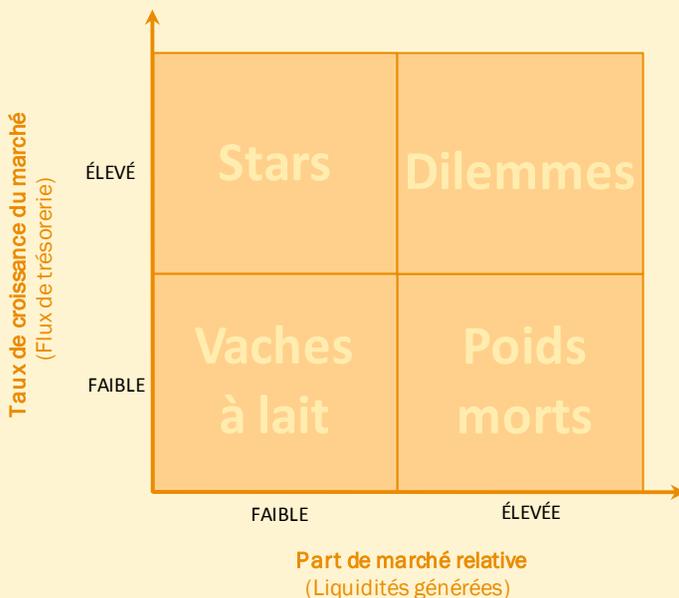
L'évaluation de la demande des consommateurs pour les produits issus de la chaîne de valeur peut s'avérer une tâche difficile exigeant non seulement du temps et des ressources mais également un travail de recherche créative. Afin de limiter le travail nécessaire il est recommandé que les analystes, afin d'établir leur diagnostic, s'appuient sur les entretiens réalisés avec les acheteurs finaux ainsi que sur les études traitant du comportement des consommateurs et les études de marché disponibles. L'analyste est également libre de s'entretenir avec les consommateurs, bien que le faire d'une manière systématique constitue un risque de dépasser rapidement la portée supposée de ce diagnostic rapide.

La première étape de l'analyse de la demande des consommateurs doit être la description des segments de marché concernés par la chaîne de valeur. La segmentation du marché des consommateurs est le processus consistant à placer les consommateurs dans des groupes présentant plusieurs caractéristiques communes. La méthode la plus commode est d'établir une segmentation d'après des indicateurs démographiques simples tels que l'âge, les revenus ou le statut marital. L'analyste peut alors poursuivre avec une quantification des produits vendus à travers ces segments, une évaluation du pouvoir d'achat des consommateurs de ces segments et une analyse qualitative de leurs besoins et préférences. Si aucune étude n'est disponible, la plupart de ces informations peuvent être obtenues auprès des acheteurs finaux tels que les négociants, distributeurs ou exportateurs.

L'analyste peut enfin utiliser toutes ces informations et tâcher de déterminer si les produits concernés répondent à une demande existante sur le marché donné. À cette fin, il peut être utile de comparer les parts de marché et la croissance du marché des produits de la chaîne de valeur (voir Encadré 15).

### Encadré 15 : positionnement des produits de la chaîne de valeur dans le cycle de vie du produit

Afin de déterminer les portefeuilles de production, le Boston Consulting Group a développé une matrice qui peut également permettre d'identifier les stratégies d'évaluation du développement de la chaîne de valeur dans des conditions de marché données. À cette fin, l'analyste intègre les produits de la chaîne de valeur à une matrice à deux dimensions, « croissance du marché » et « parts de marché relatives ». En fonction de la position du produit, certaines stratégies sont à suivre. Les produits « stars » doivent être promus pour rester au sommet. Les « dilemmes » doivent être observés de près et, si possible, promus. Les produits « vaches à lait » doivent être conservés pour maintenir des recettes continues sans nécessité de promotion supplémentaire ni d'investissement. Les « poids morts » doivent être retirés du marché. Si la chaîne de valeur ne présente que des produits classés dans la catégorie « vaches à lait » et « poids morts », de sérieux efforts doivent être fournis pour développer des produits nouveaux et améliorer les produits existants.

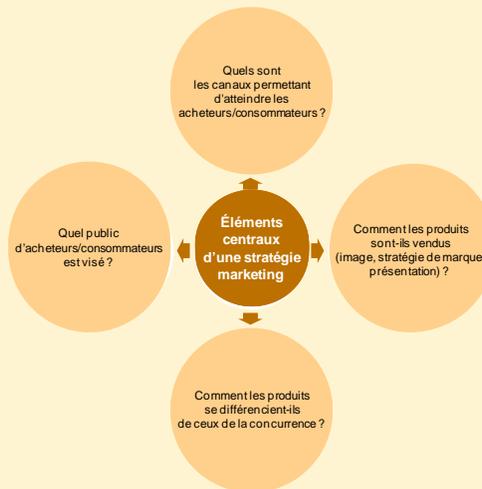


Source : Boston Consulting Group 1968, voir [http://www.bcg.com/about\\_bcg/history/history\\_1968.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/history/history_1968.aspx)

**3.3 Points de vue de l'acheteur final :** la plupart des entreprises de la chaîne de valeur, n'interagissent pas directement avec les consommateurs finaux de leurs produits. Il existe souvent une série d'intermédiaires, exportateurs, importateurs, grossistes, distributeurs, fournisseurs de services et courtiers impliqués dans la commercialisation et la vente. Dans d'autres cas, les gros fabricants peuvent traiter directement avec les distributeurs, mais rarement avec les consommateurs. Les acheteurs finaux ne sont pas les consommateurs mais vendent à ces derniers. Il est utile d'inclure au diagnostic les points de vue des acheteurs finaux, c'est-à-dire les acteurs qui diffusent les produits auprès des consommateurs finaux. Les acheteurs finaux connaissent la demande des consommateurs et ils traduisent cette demande aux sociétés situées en aval de la chaîne. Le diagnostic peut également inclure la communication des informations relatives aux tendances et aux possibilités de développement des produits ainsi que la perception en matière de capacités et compétences existantes en termes de production, de commercialisation, de logistique ou concernant la qualité du produit. Ils disposent souvent d'une vue d'ensemble de la demande des consommateurs en général bien meilleure que pour chaque consommateur. Par conséquent, il est souvent encore plus efficace de se référer aux interprétations des acheteurs finaux concernant la demande actuelle et potentielle que de mener des enquêtes directes de consommation.

**3.4 Capacités de vente et de commercialisation :** dans chaque chaîne de valeur, les sociétés, que ce soit individuellement ou collectivement, mettent en œuvre des stratégies de commercialisation de leurs produits.

**Encadré 16 : paramètres d'identification d'une stratégie de commercialisation**



En fonction des éléments ci-dessus, les sociétés peuvent suivre différentes stratégies concentrées sur :

- a) **la domination de marché** : par exemple, une société peut décider de se positionner comme leader, concurrent, suiveur ou spécialiste d'un marché de niche pour commercialiser un produit ;
- b) **l'innovation** : une société peut essayer de se positionner comme pionnière, suiveur de la première heure ou suiveur récent, traditionnel mais nouveau sur le marché, etc. ; ou
- c) **la stratégie de croissance** : une société peut réaliser des intégrations verticales ou horizontales, et diversifier ou intensifier son activité.

Source : les auteurs

Les sociétés dépendent de leurs propres capacités de commercialisation et de vente, de l'aide fournie par les instances de promotion des exportations commerciales et des acteurs privés impliqués dans la commercialisation et la vente.

### Encadré 17 : analyse de la concurrence dans le secteur de la production de son en Afghanistan

USAID a comparé les caractéristiques de la chaîne de valeur du son produit en Afghanistan avec celles de concurrents importants tels que l'Inde, les États-Unis et l'Iran. Les principaux résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous.

	Afghanistan	Inde	États-Unis	Iran
<b>Coût</b>	Correct	Gagnant	Gagnant	Gagnant
<b>Qualité</b>	Gagnant	Correcte	Correcte	Gagnant
<b>Flexibilité</b>	Gagnant	Correcte	Correcte	Correcte
<b>Service</b>	Correct	Gagnant	Gagnant	Correct
<b>Résumé</b>	L'Afghanistan est actuellement gagnant en raison de la haute qualité du son naturel qu'il produit et de la diversité de ses circuits de distribution. Les difficultés de transport et de logistique augmentent les coûts et rendent le respect des délais de livraison difficile.	L'Inde est gagnante en raison de la faiblesse de ses coûts (et de sa qualité), qui fournit une gamme limitée de produits aux grossistes aux moments et aux endroits nécessaires.	Le deuxième exportateur de son au monde. Des économies d'échelle et d'excellents systèmes logistiques permettent à cette branche d'activité des États-Unis de fournir de manière fiable et peu coûteuse une gamme étroite de produits de base partout dans le monde.	L'Iran cultive certains des produits mais pas tous ceux que l'Afghanistan met sur le marché. Des méthodes d'agriculture commerciale et une façade maritime permettant l'accès au marché indien offrent aux Iraniens un avantage de coût concernant la fourniture d'un produit presque identique.

Source : USAID Micro Links Wiki - Phase 2 Tools: Competitors. Disponible sur : [apps.develebridge.net/amap/index.php/Phase\\_2\\_Tools:\\_Competitors](https://apps.develebridge.net/amap/index.php/Phase_2_Tools:_Competitors)

Le diagnostic d'une chaîne de valeur doit examiner les pratiques de commercialisation et de vente existantes ainsi que les capacités des sociétés et des acteurs concernés. Le point de départ de l'analyse doit être l'identification des négociants et leur implication dans la commercialisation. De plus, l'analyste peut souhaiter savoir si et comment le négoce des matières premières est organisé, par exemple si des associations de producteurs de matières premières ou des organismes gouvernementaux supervisent l'utilisation des matières premières et les normes dans ce domaine. Le point suivant de l'analyse doit être l'identification de toutes les stratégies de commercialisation et de tous les mécanismes commerciaux que la société applique à la chaîne de valeur. Ceux-ci peuvent

différer de manière significative selon les chaînes de valeur ; alors que dans d'autres, ils sont similaires d'une société à l'autre (voir Encadré 16).

Enfin, afin de comprendre la position de la chaîne de valeur et de ses sociétés sur le marché, il est également nécessaire d'étudier la concurrence. Il est important de comprendre les forces et les faiblesses des concurrents pour pouvoir comprendre la situation actuelle des chaînes de valeur et des possibilités de développement futur. L'intensité de la concurrence dépend du marché sur lequel l'entreprise opère ; il peut y avoir de nombreuses petites entreprises concurrentes, quelques grosses entreprises rivales ou des marchés très variables sur lesquels sont présentes de petites et de grandes entreprises concurrentes. Pour la structuration de cette partie du diagnostic, il est courant de comparer la situation de la chaîne de valeur avec celle des compétiteurs principaux. Les paramètres souvent utilisés ici sont le coût de production, la qualité des produits, la capacité à réagir face à la variabilité de la demande et à fournir des services supplémentaires aux consommateurs (voir Encadré 17 pour exemple).

**3.5 Normes :** les normes sont des moyens de définir et d'imposer les principales caractéristiques des produits et la manière dont ils sont fabriqués. En tant que telles, les normes contribuent à résoudre les problèmes d'asymétrie d'information en fournissant aux acteurs de la chaîne et, en particulier, aux consommateurs, les informations relatives aux produits et à leurs procédés de fabrication. Les normes peuvent porter sur des aspects qualitatifs des produits ou également sur des questions sociales et environnementales en rapport avec leur production. Une distinction est souvent établie entre les normes de production, qui spécifient les caractéristiques des processus de production, et les normes relatives aux produits, qui traitent des caractéristiques et de la qualité des produits. Les facteurs communs en matière de bonnes pratiques de production (souvent imposées par les acheteurs) portent sur l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé, la non-discrimination, les salaires minimum et le temps de travail maximum. Il existe également des normes obligatoires, édictées par les gouvernements sous forme de lois, ainsi que des normes facultatives, instaurées par les acteurs principaux de la chaîne de valeur mais que d'autres acteurs de la chaîne ne sont pas obligés de respecter. Une vue d'ensemble de normes internationales couramment appliquées est présentée dans l'Encadré 18.

Pour le diagnostic d'une chaîne de valeur, il est important de considérer la chaîne de valeur dans sa capacité à respecter les normes. Par conséquent, l'analyste peut d'abord identifier le type de normes qui sont actuellement appliquées dans la chaîne de valeur et respectées par les différents acteurs. De plus, l'analyste souhaite évaluer la capacité des sociétés et de la chaîne entière à mettre en œuvre ces normes, ainsi que la capacité des institutions de vérification de ces normes, par exemple en ce qui concerne le contrôle et la certification de la qualité et les habilitations. Les laboratoires de métrologie, par exemple, sont des endroits où les travaux de mesures et d'étalonnage sont réalisés dans le cadre de l'application de normes techniques.

## Encadré 18 : normes communes utilisées par les chaînes de valeur industrielles

Organisation internationale de normalisation	De nombreuses normes, telles que les systèmes d'assurance qualité comme ISO 9000, les systèmes de gestion environnementale comme ISO 14000 et la sécurité alimentaire comme ISO 22000
Normes comptables internationales (IAS)	SA 8000 : comptabilité des sociétés
Organisation internationale du travail (OIT)	Normes sociales, en particulier concernant des « conditions de travail décentes ».
Commission du Codex alimentarius (CCA)	Normes de sécurité alimentaire
Organisation mondiale de la santé animale (OIE)	Normes en matière de santé animale
Commission électrotechnique internationale (IEC)	Normes électriques, électroniques et en matière de technologies associées

Les normes internationales mentionnées ci-dessus deviennent obligatoires si elles sont transposées dans la législation nationale (ou la législation supranationale comme c'est le cas en UE). Dans le même temps, le secteur privé peut décider d'instaurer ses propres normes afin de satisfaire les préférences des consommateurs et d'améliorer son image de marque. Les normes du secteur privé sont souvent développées en collaboration avec des associations de consommateurs et des ONG œuvrant sur des questions d'intérêt public. Un exemple de norme du secteur privé est le référentiel des bonnes pratiques sur les exploitations agricoles EurepGAP (*European Retailer Produce Working Group on Good Agricultural Practices*), qui représente un groupe de distributeurs agroalimentaires européens de premier plan dont la part de marché s'élève à environ 60 %. EurepGAP et sa récente version mondiale GlobalGAP établissent des normes de production et qualitatives pour les fruits frais, les légumes, les pommes de terre, le café vert, le bétail, les produits de l'aquaculture, les fleurs et les plantes ornementales, régissant ainsi la production agricole.

## Analyse des possibilités de développement et des incidences potentielles

Le développement de la chaîne de valeur dépend en grande partie des possibilités commerciales existantes et de la capacité des acteurs à les saisir, individuellement ou collectivement. Cependant, de nombreuses initiatives de développement de chaîne de valeur supposent que satisfaire une telle demande est facile, sous-estimant le défi consistant à faire évoluer la production, la transformation et les services aux entreprises afin de répondre aux demandes. Le développement de la chaîne de valeur implique également d'intégrer, de manière progressive, les critères de demande du marché dans la détermination des stratégies de production et d'approvisionnement et dans l'organisation entière de la chaîne. Il est souvent difficile d'entreprendre de satisfaire les demandes des marchés à forte valeur ajoutée d'Europe et d'Amérique du Nord, en raison des importants droits de douane et des coûts d'investissement ; une amélioration progressive des réponses aux demandes des consommateurs sur les marchés intérieurs et régionaux peut, dans ce cas, s'avérer adéquate.

Sur certains marchés, notamment ceux des denrées alimentaires (par exemple, le blé) ou des produits de consommation courante à faible valeur ajoutée (par exemple, les brosses à dents), une modification des processus et des produits ne sera pas très rentable. Investir et se maintenir dans ces marchés exige souvent de réaliser de plus grandes économies d'échelle et d'appliquer des stratégies de réduction des coûts de main-d'œuvre.

## Sources de données

La collecte d'informations sur les marchés finaux et les conditions de marché peut notamment nécessiter de recourir aux études de marché et de la chaîne de valeur ainsi que d'entrer en relation avec les acheteurs des marchés finaux tels que les exportateurs, distributeurs, directeur de département commerciaux de grandes sociétés, représentants du secteur et associations d'exportateurs, instituts de recherche sur la consommation, et experts en matière de normes et de brevets. Chacun de ces agents peut fournir des informations pertinentes sur les conditions des marchés finaux ; par exemple un exportateur peut en savoir plus à propos des différents acheteurs finaux répartis dans différents pays clients alors qu'un distributeur en saura davantage sur la demande des consommateurs nationaux et les nouvelles tendances.

Ce n'est que lorsque l'on dispose de temps et de ressources financières significatives qu'il est envisageable de conduire des études de consommation. Sinon, l'analyste doit faire appel aux principaux informateurs du marché et du commerce, ainsi qu'à la littérature disponible et aux rapports traitant des marchés, de la demande des consommateurs et de la situation du commerce. Parmi les méthodes efficaces de collecte d'information, figurent les enquêtes, les entretiens approfondis et l'observation.

### Ressources bibliographiques

- X Action for Enterprise (2007). *Value Chain Program Design: Promoting Market-Based Solutions for MSME and Industry Competitiveness*. Disponible sur [www.actionforenterprise.org](http://www.actionforenterprise.org)
- X GTZ (2007). *Value Links Module 9: Introducing Social, Ecological and Product Quality Standards*. Disponible sur [www.value-links.de](http://www.value-links.de)
- X GTZ (2008). *Enterprise Development through Business Service Markets. Module Two: Market Assessment, Monitoring, and Evaluation*. International Training Centre (ITC) Turin, Italie.
- X Joss, S., H. Schaltenbrand, et P. Schmidt (2006). *Clients first! A Rapid Market Appraisal Toolkit. Theoretical background and experiences from various Rapid Market Appraisal (RMA) Events*. Helvetas, Suisse. Disponible sur [www.helvetas.ch](http://www.helvetas.ch)
- X ONUDI (2003). *Investment Project Preparation and Appraisal (IIPA) Teaching Materials - Module 2: Market Analysis and Marketing*. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Vienne, Autriche.
- X ONUDI, CBI, NORAD (2010). *Making Private Standards Work for You: A guide to private standards in the garments, footwear and furniture sectors*. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Vienne, Autriche. Disponible sur [www.unido.org/privatestandards](http://www.unido.org/privatestandards)

## Quatrième dimension : gouvernance des chaînes de valeur

***Nota bene :** comprendre les relations de pouvoir et les mécanismes de coordination entre les agents des chaînes est important pour identifier les stratégies d'amélioration de la gouvernance de chaîne qui sont susceptibles d'optimiser les chaînes de valeur et permettre de les rendre plus viables et compétitives.*

Les chaînes de valeur présentent un certain degré de coordination. Des sociétés formellement indépendantes se joignent entre elles pour former une structure en réseau et/ou en groupement, afin de trouver un moyen d'échanger produits et informations et d'être compétitives. La seule exception à ce besoin d'une certaine coordination collective est constituée par le cas où toutes les activités sont assurées par une seule société ; autrement, les sociétés faisant partie de la chaîne de valeur nécessiteront une coordination ou une « gouvernance de chaîne » sous une forme ou une autre. Par essence, la gouvernance de la chaîne

désigne l'organisation des acteurs de la chaîne de valeur qui rend possible le processus de fabrication d'un produit de la production primaire à l'usage final. La notion de gouvernance traite également du pouvoir et de la capacité de certaines sociétés à exercer un contrôle le long de la chaîne.

Cette partie du diagnostic porte sur le pouvoir exercé par les acheteurs et fournisseurs sur la chaîne de valeur, des mécanismes de coordination qui rendent possibles les transactions et les transferts de compétences dans la chaîne, ainsi que sur la nature et de la qualité des relations maintenues par les sociétés entre elles et avec les fournisseurs de service et les institutions réglementaires.

### Objectifs du diagnostic

Cette section vise à aider l'analyste à identifier les acteurs dominants, les mécanismes de coordination et le type de gouvernance de la chaîne de valeur en faisant appel à une série limitée de paramètres. L'analyste disposera ainsi d'informations pour étudier les opportunités de développement des compétences et d'amélioration des processus de certaines sociétés sous dominance prépondérante de la chaîne de valeur. L'analyste pourra aussi prendre en compte les améliorations apportées au type de gouvernance existant. Ces améliorations ne peuvent être réalisées que collectivement par les sociétés, en général à l'initiative d'une société dominante et, parfois, avec l'aide d'organismes gouvernementaux et d'agences de développement.

## Questions principales

- Quelles sont les sociétés dominantes/chefs de file dans la chaîne de valeur ? Parmi celles-ci, lesquelles mènent des activités à l'échelle locale et lesquelles opèrent à l'échelle internationale/mondiale ?
- Les sociétés chefs de file jouent-elles un rôle dans la coordination de la chaîne de valeur ? Dans quelle mesure influence-t-elle la production et le respect des normes ?
- Dans quelle mesure les sociétés des pays en développement prennent-elles part aux activités à haute valeur ajoutée, et dans quelle mesure le gain de valeur ajoutée est-il monopolisé par les sociétés dominantes/chefs de file ?
- Quel type de gouvernance prévaut dans la chaîne de valeur ? Le type de gouvernance est-il basé sur le marché, le réseau, une organisation quasi-hiérarchique ou hiérarchique ?
- Quelles opportunités existe-t-il pour faire évoluer et améliorer la gouvernance de la chaîne et quelles pourraient en être les conséquences possibles ?

## Paramètres utiles

**Figure 8 : feuille de route pour le diagnostic de la gouvernance des chaînes de valeur**

PARAMÈTRES	TÂCHES DIAGNOSTIQUES	INDICATEURS
<b>4.1 Acteurs dominants</b>	Identifier les entreprises chefs de file dans la chaîne de valeur concernée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taille et part de marché des principales sociétés de la chaîne de valeur</li> <li>▪ Principales compétences de ces principales sociétés</li> <li>▪ Relations entre ces principales sociétés et les fournisseurs</li> </ul>
<b>4.2 Contribution à la création et répartition de la valeur ajoutée</b>	Déterminer la position des sociétés sélectionnées dans la chaîne de valeur et leur contribution/leurs recettes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage du prix final généré par chaque société sélectionnée</li> <li>▪ Comparaison avec les pourcentages générés par les autres acteurs de la chaîne de valeur</li> </ul>
<b>4.3 Densité du groupement</b>	Déterminer l'existence de groupements au sein des différents segments de la chaîne de valeur et évaluer leur degré de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de sociétés d'un même segment de la chaîne de valeur concentrées géographiquement</li> <li>▪ Interaction entre ces sociétés</li> <li>▪ Degré de développement du groupement</li> </ul>
<b>4.4 Type de gouvernance</b>	Déterminer le type dominant de gouvernance de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépendance au marché</li> <li>▪ Concentration des ventes</li> <li>▪ Asymétrie d'information</li> <li>▪ Pouvoir de fixation des prix</li> <li>▪ Spécificité du produit/du service</li> </ul>

**4.1. Acteurs dominants :** les sociétés d'une certaine taille et possédant un certaine part de marché peuvent influencer les conditions dans lesquelles opèrent les partenaires commerciaux de la chaîne de valeur. Par exemple, de telles entreprises chefs de file peuvent énoncer, à l'attention des fournisseurs, des

spécifications relatives aux produits, jusqu'à fournir des détails servant à prescrire le procédé de fabrication de ces produits et l'application de certaines normes technologiques, environnementales ou en matière de travail, et indiquer les quantités devant être produites, en traitant notamment les questions de planification et de logistique. L'acteur dominant peut être un acheteur final ou un distributeur, auquel cas il s'agit d'une chaîne de valeur dirigée par les acheteurs. Dans d'autres cas, un fabricant ou un fournisseur de matières premières « dirige » la chaîne de valeur, ce qui en fait une chaîne de valeur dirigée par le fournisseur. Cependant, il existe également des chaînes de valeur au sein desquelles différentes sociétés opèrent en parallèle et aucun acteur dominant n'existe.

Identifier les acteurs dominants et savoir s'il s'agit d'acheteurs ou de fournisseurs est une première étape du diagnostic de gouvernance de la chaîne de valeur. Certains secteurs tels que ceux des chaussures, de l'habillement, de la mode et des jouets sont communément dominés par les acheteurs, notamment les grossistes, distributeurs ou magasins de marque. Dans ces secteurs, la plus grande partie de la valeur ajoutée est créée là où les acheteurs sont en lien étroit avec les marchés finaux et entretiennent des relations directes avec les distributeurs et les sociétés phares de la marque. Dans d'autres secteurs, la chaîne est dominée par des sociétés capables d'intégrer plusieurs courants de technologies dans un seul produit (avions, automobiles, bateaux), si bien que leur puissance provient de la supériorité de leurs procédés de fabrication avancés et de leurs capacités d'intégration. Enfin, il existe certains secteurs où les entreprises leaders peuvent être soit celles qui commercialisent les produits, soit de gros fabricants qui ont développé leurs propres réseaux de distribution et de commercialisation. L'Encadré 19 présente des questions que l'analyste peut poser s'agissant d'identifier les acteurs dominants.

#### Encadré 19 : identification de la domination de la chaîne de valeur

- Quelles sont les plus grosses sociétés du secteur ?
- Sont-elles étrangères ou nationales ?
- Quelle est leur part de marché ?
- Dans quel(s) domaine(s) réussissent-elles : (stratégie de marque, distribution, fabrication, recherche et développement : plusieurs réponses possibles) ?
- Font-elles appel à ou collaborent-elles avec d'autres sociétés locales/nationales ou se fournissent-elles auprès de fournisseurs étrangers ?
- Édiktent-elles des règles et des normes (formelles et/ou informelles) à l'attention de leurs fournisseurs locaux ?

**4.2. Contribution à la création de valeur ajoutée :** certaines activités de la chaîne de valeur génèrent plus de recettes que d'autres. La valeur ajoutée créée peut être forte dans les étapes de la production secondaire alors que les étapes primaires de production et de fabrication sont moins rémunératrices. Dans certains secteurs tels que l'habillement, l'activité la mieux rémunérée peut-être la création alors que dans d'autres secteurs c'est la commercialisation ou la vente au détail, comme dans le secteur alimentaire, par exemple.

Dans cette partie du diagnostic, il est important de prendre en compte la chaîne de valeur dans son ensemble, notamment (si elle opère à l'échelle internationale) les activités menées hors du pays. Pour les diagnostics, les analyses doivent examiner la répartition de la valeur ajoutée créée entre les segments de la

chaîne, identifier là où la part la plus importante de la valeur ajoutée est créée et en chercher les raisons. L'Encadré 20 sert à orienter l'analyste dans l'étude de cette question.

### Encadré 20 : rechercher qui, dans la chaîne, bénéficie de la plus grande part de la valeur ajoutée créée

Il faut par la question cruciale : Quel pourcentage du prix final d'un produit correspond à la fabrication, aux processus de transformation des matières premières, à la distribution, à la commercialisation/stratégie de marque et à toute autre activité de la chaîne de valeur ? Pour répondre à cette question, l'analyste peut collecter des informations concernant les prix unitaires (par exemple, la valeur brute de la production) à différents stades de la chaîne. Ensuite, le total des intrants et des coûts de production unitaires peut-être soustrait aux prix unitaires. De telles informations peuvent aider l'analyste de répondre à la question de savoir quelles activités de la chaîne créent le plus de recettes et lesquelles ne le sont pas. Cela suppose également de prendre en compte les coûts et les risques de chaque activité. L'analyste peut aussi identifier quelles firmes sont comprises parmi les moins rémunérées et lesquelles sont les plus rémunératrices. Effectivement, les entreprises chefs de file ont tendance à conserver les activités les plus rémunératrices et à externaliser les activités les moins rémunératrices à des producteurs des pays en développement.

Le graphique ci-dessous illustre la répartition des recettes nettes générées par un kilogramme de coton entre les acteurs de la chaîne, de la fabrication de la fibre à la confection de vêtements. Ce graphique montre que la moitié de la valeur du produit final revient aux fabricants de vêtements.



Source : Gherzi Research (2005). *Value Chain Analysis and Strategy Outline for the Textile and Garment Industry*. ONUDI, Vienne, Autriche.

**4.3. Densité du groupement :** certains segments de la chaîne de valeur peuvent former un groupement, c'est-à-dire des concentrations géographiques de sociétés interconnectées et de services de soutien relatifs. Les groupements sont souvent situés sur place pour favoriser un partage optimal des informations et des technologies, leurs membres profitant d'un pool commun de ressources, de travailleurs qualifiés et de services aux entreprises. Le développement d'un segment en groupement dans une chaîne de valeur nécessite habituellement des mesures particulières concernant le renforcement de la capacité d'un grand nombre d'acteurs et la collaboration en réseau. Par conséquent il est important de savoir si existe et à quel point il est développé. On peut essentiellement distinguer quatre stades dans le développement d'un groupement :

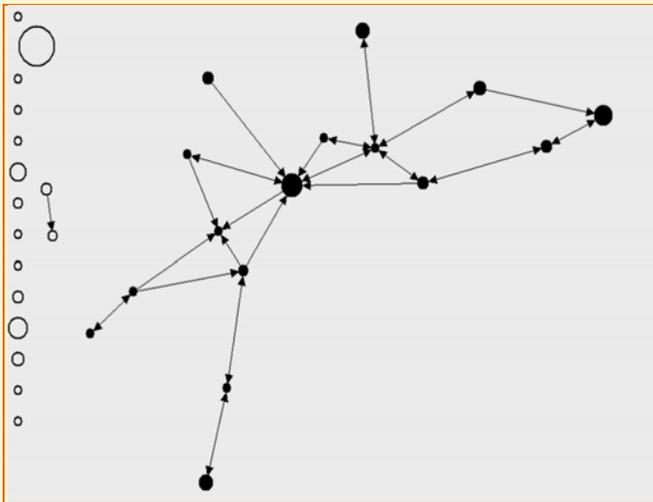
- *la phase d'existence :* des groupements ayant une existence significative, reposant sur des liens forts et le partage d'informations et de technologies ;
- *la phase de déclin :* des groupements existants en déclin plutôt qu'en expansion ;
- *phase d'émergence :* des groupements qui semblent avoir une existence significative mais qui n'ont pas encore atteint une taille critique ;

- *phase potentielle* : des groupements susceptibles d'émerger en réaction à certaines tendances ou facteurs de stimulation de la stratégie ou du développement.

Comment l'analyste peut-il déterminer l'existence d'un groupement ? Une méthode rapide consiste à compter le nombre d'entreprises dans un segment de la chaîne, afin de constater si elles sont concentrées dans une région géographique et de déterminer si elles échangent des informations, et utilisent des ressources et services similaires. Les acteurs et leurs interactions peuvent être visualisés en traçant par exemple de simples cartes des réseaux (Encad. 21).

### Encadré 21 : schéma d'un groupement de producteurs de vin de Colline Pisane au Chili

Dans le schéma ci-dessous, les nœuds représentent les producteurs de vin de la région de Colline Pisane au Chili. Le niveau de technologie des producteurs est illustré par la taille des nœuds, les producteurs les plus avancés étant représentés par un nœud gros nœud. Les flèches représentent l'existence de relations, telles que le partage d'informations. Relier les producteurs permet de révéler l'existence d'un groupement.



Source : Giuliani, E. (2006). *The Selective Nature of Knowledge Networks in Clusters: Evidence from the Wine Industry*. *Journal of Economic Geography*

**4.4. Type de gouvernance :** il existe différents types de gouvernance, allant d'une coordination très lâche avec un minimum de contact entre les sociétés, aux types de gouvernance les plus hiérarchisés, dans lesquelles les entreprises chefs de file définissent les paramètres des produits fabriqués par les autres sociétés de la chaîne. Quatre principaux types de gouvernance de chaîne de valeur peuvent être distingués :

- *de marché* : le principal point sur lequel les sociétés de la chaîne de valeur communiquent est le prix de vente du produit. Les chaînes gouvernées par le marché sont courantes quand il s'agit d'un produit relativement banal et non différencié (par exemple, du blé en vrac ou des T-shirt simples en coton). Le prix est déterminé par l'offre et la demande entre de nombreux acheteurs et vendeurs (dans une vente aux enchères, par exemple) et le partage

d'informations entre l'acheteur et le fournisseur n'est pas nécessaire pour garantir le respect des spécifications ;

- *de réseau* : ce type de gouvernance se manifeste entre sociétés aux compétences complémentaires et aux intérêts communs concernant les décisions commerciales. Les sociétés impliquées dans ce type de gouvernance ont des compétences équivalentes dans des activités complémentaires « à haute valeur ajoutée ». D'habitude, les sociétés ont peu d'autres choix que de collaborer avec une autre société parce que les avantages que présente ce partenaire (possibilité de conception particulière, connaissance du marché, une technologie particulière, etc.) sont difficiles à trouver ailleurs. Dans de tels arrangements, les spécifications relatives aux produits ne sont pas standards et nécessitent une communication étroite et fréquente entre les sociétés. Ce type de gouvernance de chaîne peut, encore de nos jours, être moins courant entre les sociétés des pays en développement qu'entre celles des pays industrialisés ;
- *quasi-hiérarchique* : ici, les sociétés (en général les plus petites, les plus faibles, les plus récemment arrivées sur le marché) fonctionnent en respectant strictement les instructions communiquées par les entreprises chefs de file. Cette pratique est courante entre les acheteurs des pays industrialisés et leurs fournisseurs situés dans les pays en développement. Les sociétés originaires de pays en développement rejoignent la chaîne de valeur, par exemple comme fournisseurs de biens manufacturés. Dans ces cas, les acheteurs recherchent souvent des pays où les coûts de fabrication sont faibles, identifient de possibles fournisseurs, énoncent toutes les spécifications techniques pour leur produit, supervisent la production et décident du prix qui sera payé au fournisseur ;
- *hiérarchique* : dans une chaîne de valeur, la hiérarchie se manifeste quand une société dirige complètement les opérations d'une autre société. Elle peut aussi se manifester lorsqu'une société a fait l'objet d'une intégration verticale complète et qu'un département, qui se consacre par exemple commercialisation du produit, dicte les activités d'un autre service comme le développement produit ou l'approvisionnement. Les hiérarchies se manifestent également quand des sociétés multinationales travaillent avec des filiales situées dans des pays en développement. La société mère impose les stratégies d'approvisionnement, de production et de commercialisation. Le marché et la hiérarchie constituent les deux pôles opposés du continuum de la gouvernance de chaîne.

Pour le diagnostic, la tâche de l'analyste doit consister à classer la chaîne de valeur concernée dans l'une des quatre catégories précédentes en fonction du mode de gouvernance qui prévaut dans cette chaîne. L'Encadré 22 vise à faciliter ce classement.

## Encadré 22 : indicateurs pour une caractérisation rapide de la gouvernance de la chaîne

Cinq indicateurs peuvent aider l'analyste à déterminer si le type de gouvernance d'une chaîne de valeur entre dans la catégorie du marché, du réseau, de la presque hiérarchie ou de la hiérarchie.



Source : les auteurs, d'après Humphrey et Schmitz 2000 et Bazan et Navas-Aleman, 2004

- **Dépendance au marché** : si une société locale exporte plus de 40 % de sa production vers un seul et même marché, cela est interprétable comme une forme de quasi-hiérarchie. Parmi les questions portant sur des aspects qualitatifs pouvant aider à évaluer la dépendance au marché figurent les questions suivantes : Quelle part de la production est destinée au marché principal ? La société prévoit-elle de commencer à vendre sur d'autres marchés ? Quels sont les obstacles à la vente sur différents marchés ? Pourquoi son marché actuel est-il si important ? Serait-il nécessaire d'investir pour apporter des modifications permettant de vendre à d'autres marchés ? La société est-elle disposée à accepter de proposer des prix plus bas, des délais de production plus courts et des conditions financières moins favorables sur ce marché afin de ne pas avoir à se retourner vers d'autres marchés ?
- **Concentration des ventes** : la question est ici de savoir si une société vend une grande part de sa production à un même acheteur (par exemple, 30 % ou plus à un seul et même client). Plus cette part est élevée, plus le lien qu'entretiennent cet acheteur et le fournisseur pourra être interprété comme quasi-hiérarchique.
- **Asymétrie d'information** : il s'agit de la répartition de l'information entre les activités à haute valeur ajoutée de la chaîne de valeur. Les informations en matière de conception, de commercialisation et de stratégie de marque permettent aux acheteurs internationaux d'exercer une plus grande influence et de se trouver en position de force par rapport aux fabricants (en particulier les PME) des pays en développement. Si l'un des partenaires peut remplacer ses actuels partenaires commerciaux par d'autres informés de manière équivalente, alors il s'agit très probablement d'une relation quasi-hiérarchique.
- **Pouvoir de fixation des prix** : il est commun pour les acheteurs impliqués dans des relations hiérarchiques ou quasi-hiérarchiques de disposer d'un plus grand pouvoir de négocier des réductions de prix auprès de leurs fournisseurs en les obligeant à réduire leurs coûts de fonctionnement. Les fournisseurs se trouvent alors en position de faiblesse parce qu'ils sont en concurrence au service de l'acheteur face à de nombreux autres fournisseurs aux capacités similaires. Exemples de questions que l'analyste peut poser concernant la fixation des prix : Qui fixe le prix du produit ? Dans quelle mesure a-t-il évolué au cours des X dernières années ? Existe-t-il une marge de négociation en matière de prix ? Qu'arriverait-il si la société refusait de baisser son prix ? Perdrat-elle son client ? Ses voisins/concurrents gagneraient-ils ce client ? La société a-t-elle déjà été en mesure d'augmenter les prix qu'elle pratique avec son client ?
- **Spécificité du produit** : les produits peuvent être de toute nature, allant des produits de base, vendus en gros et d'aspect homogène (par exemple le grain de blé), aux produits uniques, différenciés et spécifiques (meubles conçus et adaptés sur mesure à une maison individuelle). Plus les caractéristiques d'un produit sont spécifiques, plus le partage d'informations entre le fournisseur et le client est nécessaire pour garantir que les possibilités de production satisferont la demande. L'acheteur peut désirer veiller à la qualité du produit. Un produit peu spécifique exige du client une attention moindre (par exemple, si un acheteur de blé peut se contenter des normes basiques de qualité) et une plus grande attention si le produit est plus spécifique (contrôler si des meubles sont conçus conformément à la demande nécessite plus de travail).

Source : les auteurs, d'après Humphrey et Schmitz, 2000; Gereffi et al, 2005 et Bazan et Navas-Aleman, 2004. (pour la référence complète, voir à la fin du chapitre)

La Figure 9, basée sur les paramètres présentés à l'Encadré 22, offre une vue d'ensemble des principales caractéristiques des quatre catégories de gouvernance de chaîne.

Figure 9 : catégories de gouvernance de chaîne			
GOUVERNANCE DE MARCHÉ	GOUVERNANCE DE RÉSEAU	GOUVERNANCE QUASI-HIÉRARCHIQUE	GOUVERNANCE HIÉRARCHIQUE
Relations sans lien de dépendance entre les sociétés	Coordination des activités en raison d'une dépendance mutuelle	Une société est subordonnée à l'autre	Intégration verticale au sein d'une firme - possession d'une (ou d'une partie d'une) par une autre
Indicateurs : - moindre dépendance au marché - pas de concentration des ventes - asymétrie d'information non existante ou non problématique - prix fixé par le marché - biens de consommation courante ou standard	Indicateurs : - dépendance au marché faible à élevée - concentration des ventes moyenne à élevée - faible asymétrie d'information - prix fixés par consensus - produits complexes	Indicateurs : - forte dépendance au marché - forte concentration des ventes - forte asymétrie d'information - une société fixe les prix d'une autre - haute spécificité du produit/service mais la société en position de faiblesse peut être remplacée	Indicateurs : - très forte dépendance au marché - très forte concentration des ventes - asymétrie d'information variable - pouvoir de fixation des prix très important - très grande spécificité du produit
Source : les auteurs, d'après Humphrey et Schmitz, 2000 ; Gereffi et al, 2005 et Bazan et Navas-Aleman, 2004.			

## Analyse des possibilités de développement et incidences potentielles

En orientant la discussion sur le type de gouvernance de la chaîne de valeur vers les possibilités de développement, l'analyste doit considérer plusieurs types d'amélioration. En fait, différents types de gouvernance dépendent du développement de différents types de compétences par les sociétés originaires de pays en développement. Les différents types de compétences pouvant être développées par les sociétés entrant dans la chaîne de valeur sont souvent regroupés en trois catégories (de processus, de produit et fonctionnel). Le processus d'acquisition de ces compétences se nomme « amélioration ». Il existe trois principaux types d'amélioration qui constituent des stratégies efficaces pour les PME des pays en développement d'être compétitives au sein des économies nationales et internationales (voir Encadré 23).

L'analyste peut également considérer la prise d'engagements par les entreprises chefs de file comme une stratégie de développement de la chaîne de valeur. Le fait est que les donateurs et les agences de consultation en matière technique ont collaboré en partenariat avec de nombreuses entreprises chefs de file de chaînes de valeur

mondiales achetant leurs produits à des fournisseurs originaires de pays en développement et réalisant un partage d'informations et un transfert de technologie pour les aider à s'améliorer. Cela a parfois mené à surmonter les barrières d'entrée en créant des conditions plus favorables à la participation des petites et moyennes entreprises des pays en développement. Cependant, les sociétés peuvent ne pas toujours être disposées à participer à ces projets, auquel cas il est préférable de travailler avec d'autres sociétés moins importantes en termes de taille et d'influence. Il peut également exister des possibilités de créer des effets de mimétisme susceptibles d'inciter la concurrence à suivre la même voie.

### Encadré 23 : types d'amélioration au sein des chaînes de valeur

AMÉLIORATION DES PROCESSUS	AMÉLIORATION DU PRODUIT	AMÉLIORATION FONCTIONNELLE
<p><b>Mieux réaliser certaines tâches</b></p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ investissement dans des machines</li> <li>▪ formation du personnel</li> <li>▪ modification de disposition</li> <li>▪ nouvelles techniques d'encadrement</li> <li>▪ introduction de programmes de qualité complets</li> <li>▪ bonnes pratiques sociales et environnementales</li> </ul>	<p>Fabriquer un produit <b>de meilleure qualité</b>, plus sophistiqué ou simplement d'un meilleur prix sans introduire de nouvelles opérations dans la chaîne</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nouveaux modèles</li> <li>▪ nouvelles gammes</li> <li>▪ prix plus élevés</li> </ul>	<p>Acquisition par une société de compétences des activités de la chaîne <b>qu'elle ne possédait pas avant</b></p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ par exemple, un fabricant qui se mettrait à concevoir ses propres produits</li> <li>▪ un fabricant ODM qui lancerait ses propres marques</li> <li>▪ un assembleur qui se mettrait produire l'intégralité des produits</li> <li>▪ un fabricant qui développerait sa propre chaîne de magasin</li> <li>▪ entreprendre des études R&amp;D</li> </ul>

Source : les auteurs, d'après Humphrey et Schmitz, 2000 ; Gereffi et al, 2005 et Bazan et Navas-Aleman, 2004.

Exploiter les possibilités d'opérations de développement dans des chaînes de valeur peut constituer un défi de taille en raison de la nature éparse des liens de ces chaînes. Tout effort pour développer la chaîne de valeur impliquerait de travailler simultanément avec différentes sociétés situées à différents points de la chaîne de valeur. La pauvreté est souvent plus imputable avec de telles actions que la manière la plus indirecte de faire respecter les objectifs commerciaux aux sociétés qui ne sont dominées que par ceux-ci. Cependant, les interventions polyvalentes requièrent davantage de coordination que les interventions nécessitant l'aval de l'entreprise chef de file pour toute action.

La nature quasi-hiérarchique de la gouvernance des chaînes a été considérée comme à l'origine d'une amélioration rapide des fournisseurs dans le domaine de la fabrication (en général peu rémunérée en comparaison avec les autres activités de la chaîne de valeur). Cela répond à la spécialisation des acheteurs mondiaux dans d'autres domaines tels que la commercialisation, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la stratégie de marque. Cependant, si la majorité des sociétés originaires des pays en développement se contentent d'agir au plus bas des chaînes

de valeur quasi-hiérarchiques, elles risquent de rater l'occasion de développer leurs compétences dans des activités à plus forte valeur ajoutée, en général mieux rémunérées.

En conclusion, dans les pays en développement, il est nécessaire de tirer vers le haut les sociétés en développement au sein de la chaîne de valeur afin de saisir les possibilités d'amélioration dans le domaine de la fabrication offertes par les chaînes de valeur quasi-hiérarchiques et de les combiner aux possibilités d'amélioration dans des activités à forte valeur ajoutée (par exemple la conception, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la commercialisation, etc.) offertes par les chaînes de valeur gouvernées par le marché.

## Sources de données

La plupart des informations relatives à cette partie du diagnostic doivent avoir été tirées de l'analyse des dimensions 1, 2 et 3. La dimension 4 ne fait que proposer un point de vue analytique supplémentaire. Des informations supplémentaires peuvent être nécessaires, tirées des statistiques générales du secteur au niveau national et susceptibles de fournir des données concernant les marchés finaux, la part de la production exportée aux différents marchés, les circuits de vente courants (agents d'exportation, distributeurs propres, distributeurs d'un client étranger, propres magasins, etc.), le type de produits vendus aux différents marchés, le nombre de producteurs, etc. Les sources de données secondaires peuvent également fournir des informations sur les activités de la chaîne de valeur, comme des données sur les types de sociétés opérant au niveau local (producteurs, fournisseurs, secteurs associés, opérateurs logistiques, clients locaux, agents d'exportation, etc.) et les coordonnées de contact des principales associations commerciales du secteur. De telles informations collectées peuvent être complétées par des entretiens réalisés auprès de clients, d'associations professionnelles et de fournisseurs afin d'obtenir un aperçu des relations de pouvoir existant au sein de la chaîne de valeur et du type de schéma de gouvernance. Il est parfois utile de poser des « questions miroirs » aux deux partenaires impliqués dans la relation client fournisseur, car ils peuvent avoir des points de vue différents concernant cette relation.

## Ressources bibliographiques

- Gereffi, G., J. Humphrey, et T. Sturgeon. (2005). *The governance of global value chains*. Review of International Political Economy 12(1) : 78-104.
- Bazan, L. et Navas-Alemán, L. (2004). *The Underground Revolution in the Sinos Valley: Upgrading in Global and National Value Chains*. In Schmitz, H. (Ed), *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham : Elgar.
- Humphrey, J. et Schmitz, H. (2000), *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*, IDS Working Paper 120, Brighton : IDS. Disponible sur <http://www.ntd.co.uk/idsbookshop>
- Humphrey J. et Memedovic O. (2006). *Global Value Chains in the Agrifood Sector*. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Vienne, Autriche. Disponible sur [www.unido.org/publications](http://www.unido.org/publications)
- M4P (2008). *Making Value Chains Work Better for the Poor: A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis. Tool 3 Governance*. Département britannique du développement international (DFID). Disponible sur [www.valuechains4poor.org](http://www.valuechains4poor.org)
- Navas-Alemán, L. (2010). *The impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries*, World Development (2011). doi:10.1016/j.worlddev.2010.12.016
- ONUDI (2011). *Training Kit on Pro-Poor Cluster Development*. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Vienne, Autriche. Disponible sur [www.unido.org/publications](http://www.unido.org/publications)
- McCormick, D. Et H. Schmitz (2001) : *Manual for Value Chain Research on Homeworkers in the Garment Industry*, Institute for Development Studies, University of Sussex, Royaume-Uni. Disponible sur : [www.globalvaluechains.org](http://www.globalvaluechains.org)



## Cinquième dimension : production durable et consommation d'énergie

Dans le passé, les chaînes de valeur industrielles ont souvent développé, afin de répondre à la nécessité de croissance économique, de nouvelles technologies innovantes permettant d'optimiser la production, sans prendre en compte les effets néfastes pour l'environnement. Cela peut se faire de manière incohérente, les effets

***Nota bene :** le développement des chaînes de valeur industrielles peut mener à une réduction irréversible la disponibilité des ressources naturelles et autres. Cependant, le point de vue de la chaîne de valeur constitue un point de départ pour une production plus raisonnée, rendant possible de retracer les différentes étapes de la production et de la commercialisation d'un produit.*

de la consommation des ressources étant souvent indirects et négligés. L'usage inefficace et irrationnel des ressources, notamment des matières premières, de l'eau et de l'énergie dans les secteurs en développement, conjugué au recours à des technologies polluantes et à la production de déchets et d'émissions polluantes pour l'eau, les sols et l'air, est devenu un problème crucial pour les gouvernements et les chargés de développement et a particulièrement affecté les collectivités et les sociétés. Face à cela, les grosses sociétés qui sont elles-mêmes des pollueurs ont entrepris des

initiatives en faveur d'une production durable. L'utilisation et la production d'énergies durables sont devenues un enjeu de développement majeur.

Depuis le milieu des années 1990, notamment suite au Sommet mondial de Rio de 1992 sur le développement durable, des efforts significatifs ont été menés pour améliorer l'efficacité écologique et rendre les activités de production moins polluantes. De multiples instruments sont désormais disponibles. L'objectif 7 des Objectifs du millénaire pour le développement vise explicitement à garantir la préservation l'environnement. Cependant, la prise en compte de cette question au niveau stratégique et dans le déroulement de projets dans le secteur productif (industriels) est souvent insuffisante. La préservation de l'environnement doit intervenir dans tous les aspects de la mise en œuvre de projets de développement industriel, notamment ceux qui émergent d'une logique de développement de chaîne de valeur. Ce guide suggère que le diagnostic de chaîne doit inclure la collecte systématique d'informations concernant la durabilité du mode de production dans la chaîne de valeur, et ce dans tous les segments de cette chaîne. Au vu de la portée limitée de ce guide, le diagnostic de chaîne de valeur ne peut pas se substituer à une analyse exhaustive des flux d'énergies et de matières premières, qui ne peut être réalisée qu'au moyen d'une analyse de cycle de vie et d'une évaluation de l'effet sur l'environnement. Cependant, le diagnostic de chaîne permet bien d'introduire, dans une certaine mesure, une « réflexion sur le cycle de vie » dans le raisonnement relatif au développement de la chaîne de valeur (voir Encadré 16). Néanmoins, les diagnostics ne portent que sur les parties du cycle de vie relatives à la production et non pas sur celles qui correspondent à la consommation des ménages.

## Objectifs du diagnostic

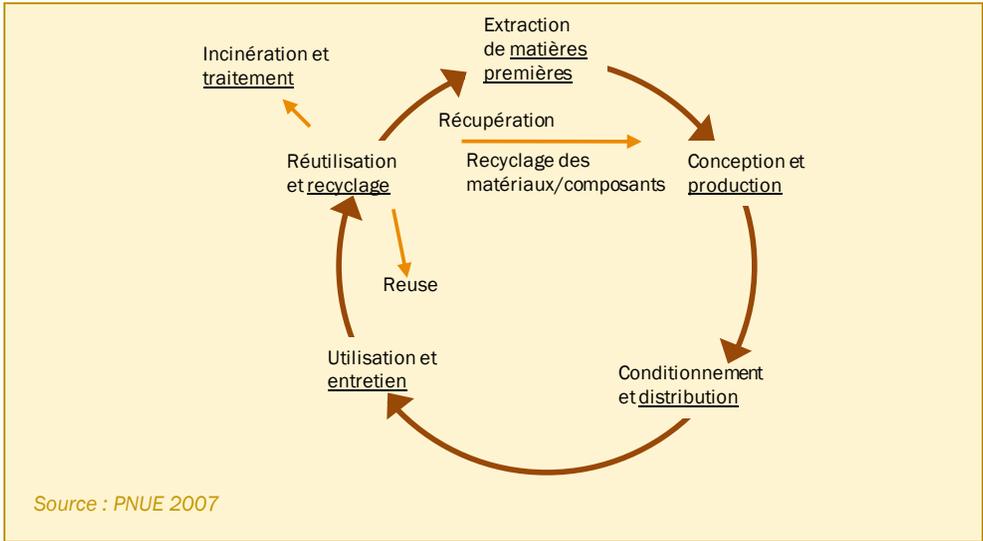
Cette section vise à orienter l'analyste dans une procédure simple consistant à vérifier les conséquences possibles de la chaîne de valeur et de ses développements sur l'usage durable des ressources naturelles et autres. Il doit aider à vérifier si certains points de la chaîne doivent être considérés comme des « points chauds » en termes de production durable, c'est-à-dire symptomatiques d'une utilisation non durable ou de la sur-utilisation des ressources. Enfin, l'analyste doit également être en mesure d'énoncer des recommandations sur la manière dont l'utilisation durable des ressources peut être améliorée.

## Questions principales

- Quels types de matériaux la chaîne de valeur consomme-t-elle ? Sont-ils toxiques, polluants ou nocifs d'une manière ou d'une autre pour la population et l'environnement ?
- Quels types de ressources énergétiques les différents segments de la chaîne de valeur consomment-ils ? Quelles sont ses ressources énergétiques ? L'énergie est-elle utilisée de manière rationnelle ? Est-il possible d'utiliser moins d'énergie ?
- Les différentes activités de la chaîne de valeur consomment-elles beaucoup d'eau ? D'où l'eau est-elle tirée ? L'eau est-elle rejetée polluée ou non polluée ? Existe-t-il des installations de traitement de l'eau sur place pour diminuer la pollution ? Des mesures sont-elles en place pour économiser l'eau ?
- La chaîne de valeur a-t-elle recours à des matières premières dont le mode de production menace la biodiversité ? La pollution affecte-t-elle la biosphère et la biodiversité ?
- Quels autres types d'émissions, telles que le bruit, les odeurs et la pollution de l'air, sont dus aux activités de la chaîne de valeur ? Des mesures permettent-elles de les maintenir à un faible niveau ?
- Les différents processus de la chaîne de valeur produisent-ils beaucoup de produits intermédiaires ou de déchets ? Ces déchets sont-ils traités ou réutilisés, par exemple pour produire de l'énergie ou de l'engrais ?

### Encadré 24 : introduction d'une « réflexion en matière de cycle de vie » dans le développement de la chaîne de valeur

L'analyse de cycle de vie (ACV), souvent appelée analyse « du berceau à la tombe », inclut une étude systématique de la consommation des ressources ainsi que du rejet de polluants dans l'air, l'eau et le sol associé aux produits, processus et services. En principe, le cycle de vie d'un produit démarre lorsque les matières premières sont extraites de la terre, se poursuit par la fabrication, le transport et l'utilisation, et se termine par la gestion des déchets notamment le recyclage et le traitement final. Chaque phase du cycle de vie suppose des émissions de polluants et la consommation de ressources. Appliquée à l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse du cycle de vie consiste à étudier l'intensité de l'utilisation des ressources (par exemple l'énergie, l'eau) et l'effet des rejets sur l'environnement (par exemple sous-produits, déchets et émissions) à chaque maillon de la chaîne de valeur, le but étant d'identifier les possibilités d'optimisation des ressources, la réduction de l'effet sur l'environnement et le ciblage des étapes du cycle de vie susceptibles de connaître les plus grandes améliorations.



## Paramètres utiles

Figure 10 : feuille de route pour le diagnostic de la production durable et de la consommation d'énergie dans les chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES DIAGNOSTIQUES	INDICATEURS
<b>5.1 Utilisation de matières</b>	Identifier les matières premières utilisées dans la chaîne de valeur et évaluer dans quelle mesure leur production et leur utilisation peut être nocive.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consommation des principales matières</li> <li>▪ Paramètres d'efficacité de l'utilisation des matières</li> <li>▪ Utilisation de produits chimiques et de toxines</li> <li>▪ Mesures d'économie de matières en place</li> </ul>
<b>5.2 Consommation d'énergie</b>	Déterminer la quantité et le type d'énergie utilisés dans la chaîne de valeur et identifier s'il existe des mesures d'économie d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consommation d'énergie</li> <li>▪ Sources d'énergie</li> <li>▪ Mesures d'économie d'énergie en place</li> <li>▪ Utilisation de technologies alternatives</li> </ul>
<b>5.3 Consommation d'eau</b>	Déterminer la quantité d'eau utilisée par les différents groupes d'acteurs de la chaîne de valeur et identifier s'il existe des mesures d'économie d'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consommation d'eau</li> <li>▪ Sources d'eau</li> <li>▪ Efficacité de la consommation d'eau</li> <li>▪ Mesures d'économie d'eau en place</li> <li>▪ Traitement de l'eau polluée</li> </ul>
<b>5.4 Effets sur la biodiversité</b>	Examiner dans quelle mesure l'approvisionnement en produits primaires et la pollution peuvent nuire à la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Description des principales questions relatives à la biodiversité</li> </ul>
<b>5.5 Émissions</b>	Examiner dans quelle mesure les émissions liées aux processus industriels polluent l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Émission de polluants atmosphériques</li> <li>▪ Mesures de réduction des émissions en place</li> </ul>

<b>5.6 Gestion des déchets</b>	Déterminer si une grande quantité de poussière est produite dans les processus industriels de la chaîne de valeur et si les déchets sont traités et/ou réutilisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Description des pratiques de gestion des déchets</li> </ul>
--------------------------------	---	--

**5.1 Consommation de matières :** une chaîne de valeur consomme une certaine quantité de matières. Cela ne signifie pas nécessairement que ces matières sont efficacement utilisées. Souvent en effet, le produit final contient seulement un faible pourcentage de la matière première originale tandis que le reste est gaspillé. Les matières importantes comprennent la biomasse (animaux, aliments pour animaux, denrées alimentaires et bois), le charbon, les minéraux de construction, le gaz, les minéraux industriels, le pétrole et les minerais (voir Encadré 25 pour une classification plus détaillée). Aujourd’hui, la consommation mondiale totale de matières premières naturelles s’élève à plus de 60 milliards de tonnes par an. En tenant compte de l’ensemble des matières premières qui sont) extraites mais ne sont pas utilisées pour créer de la valeur dans les processus économiques (également appelées « sac à dos écologique »), ce nombre dépasse 100 milliards de tonnes. Une sorte de comptabilité des flux de matières (MFA) est souvent disponible à l’échelle nationale. Une analyse des flux de matières peut également être menée par une entreprise chef de file pour l’ensemble de la chaîne de valeur. Ces analyses des flux de matières des entreprises ont souvent pour objectif d’optimiser les processus de production afin que les matières et l’énergie soient consommées de manière efficace (par exemple, en les recyclant et en réduisant les déchets). Toutefois, les entreprises les utilisent également pour répondre aux critères de « responsabilité sociale des entreprises ».

Dans une chaîne de valeur, les matières premières sont transformées et ces matières transformées deviennent les intrants des processus de transformation suivants. L’acheteur des biens transformés peut choisir entre plusieurs types d’intrants, dont certains sont produits avec des méthodes plus propres et plus efficaces que d’autres. Néanmoins, il est souvent difficile pour des acheteurs de connaître le contenu des intrants qu’ils achètent ainsi que les processus par lesquels ils ont été produits. Dans les pays développés, les acheteurs demandent donc que les fournisseurs présentent des déclarations relatives aux matières. De fait, de nombreux fabricants ont développé des questionnaires de déclaration des matières (également appelés études d’approvisionnement écologique ou questionnaires de chaîne d’approvisionnement) qui demandent aux fournisseurs de présenter certaines informations sur les produits et les sous-parties qu’ils vendent. Dans les pays en développement, cette pratique en est encore à ses balbutiements. Il est également important de penser aux modalités de conservation et de transport des matières premières et des approvisionnements entre les différents points d’utilisation et de production de la chaîne de valeur. Le principal effet polluant est souvent dû à un transport inadapté plutôt qu’au produit lui-même.

Dans le diagnostic, l’analyste cherchera éventuellement à identifier les principales matières utilisées dans la chaîne de valeur, comprendre l’efficacité avec laquelle elles sont utilisées, connaître l’effet sur les êtres humains et l’environnement de certaines substances toxiques et dangereuses et réfléchir à des économies de matières premières ou à leur utilisation plus efficace dans la

chaîne de valeur. Des données sur les principaux matières et intrants utilisés dans la chaîne de valeur, leur transport, les paramètres d'efficacité durant leur utilisation et la toxicité des substances peuvent être obtenus à cet effet.

**Encadré 25 : classification des matières**

MATIÈRES DE BASE	MATIÈRES MANUFACTURÉS	BIENS MANUFACTURÉS
<p>Abiotiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minerais</li> <li>▪ Minéraux</li> <li>▪ Énergie fossile</li> </ul> <p>Biotiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bois</li> <li>▪ Liège</li> <li>▪ Caoutchouc</li> <li>▪ Fibres végétales</li> <li>▪ Denrées alimentaires</li> </ul> <p>Eau</p> <p>Secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scories</li> <li>▪ Cendres</li> <li>▪ Gypse</li> </ul>	<p>Pierre naturelle</p> <p>Béton</p> <p>Mortier</p> <p>Parquet</p> <p>Verre</p> <p>Peinture</p> <p>Céramique</p> <p>Textile</p> <p>Matériaux isolants</p> <p>Bitume</p> <p>Fer et acier</p> <p>Métaux non-ferreux</p> <p>Produits papetiers</p> <p>Bois</p> <p>Plastique</p> <p>Ciment</p> <p>Chaux</p> <p>Caoutchouc</p>	<p>Bâtiments</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bureaux</li> <li>▪ Logements</li> </ul> <p>Routes</p> <p>Équipements d'installation</p> <p>Ponts</p> <p>Équipements électriques</p> <p>Produits alimentaires</p> <p>Meubles</p> <p>Emballage</p>

*Source : adapté de Bringezu, Schütz et Moll (2003) Rationale for and Interpretation of Economy-Wide Materials Flow Analysis and Derived Indicators. In Journal of Industrial Ecology, volume 7, numéro 2*

**5.2 Consommation d'énergie :** le pétrole, le gaz naturel et le charbon continuent à fournir une part significative de l'énergie utilisée dans les différentes phases des chaînes de valeur, que ce soit pour la production et le transport industriels, les moyens de transport, le chauffage, l'électricité, etc. Les énergies fossiles émettent toutefois des gaz à effet de serre qui contribuent au réchauffement climatique et polluent l'environnement de différentes manières. La gestion des émissions de gaz à effet de serre à travers la chaîne de valeur doit par conséquent devenir un objectif prioritaire dans le développement des chaînes de valeur. Les principales questions à poser sont liées à la quantité d'énergie pouvant être économisée et pouvant provenir de technologies écologiques respectueuses de l'environnement, par exemple l'énergie solaire, éolienne, etc. ou générées par les sous-produits du processus industriel. L'utilisation de sources d'énergie alternatives et de nouvelles technologies doit être étudiée lorsque le but est de trouver un équilibre entre les bénéfices de l'utilisation d'énergie et l'effet de celle-ci sur l'environnement. Dans les pays émergents, les possibilités en matière d'énergies renouvelables dépendent des prix de l'énergie et des subventions, de la disponibilité et de l'accès aux technologies et aux infrastructures ainsi que des contraintes politiques. Dans le même temps, l'efficacité de la consommation d'énergie est déterminée par plusieurs facteurs, notamment les infrastructures disponibles, les prix de l'énergie, la sécurité énergétique, le type d'équipements utilisés, l'efficacité de la technologie, etc.

« L’empreinte carbone » (voir Encadré 26) est un moyen de calculer la consommation énergétique d’une société ou d’une chaîne de valeur complète.

### Encadré 26 : qu’est ce que l’empreinte carbone

L’empreinte carbone est une méthode qui indique l’ensemble des émissions de gaz à effet de serre (GES) engendrées. Elle est généralement exprimée en volume de dioxyde de carbone émis ou son équivalent pour les autres GES. La communication de l’empreinte carbone est devenue un sujet important pour les entreprises des pays de l’OCDE qui essaient de donner une image « écologique » de leurs produits. Des calculs types d’empreinte carbone sont disponibles pour la production de papier, de plastique, de verre, de cannettes, d’ordinateurs, de tapis, de pneumatiques, de voitures, d’avions ainsi que pour la préparation des repas à domicile ou au restaurant. Au final, ils ne se révèlent pas très pertinents pour les industries des pays en développement où les conditions et les paramètres présentent souvent de grandes différences.

Pour le diagnostic, l’analyste pourra s’intéresser à la quantité d’énergie consommée dans les différents segments de la chaîne de valeur, spécifier les sources d’énergie habituelles, évaluer l’efficacité de la consommation d’énergie et réfléchir à des possibilités d’économies d’énergie et à l’utilisation de technologies alternatives. En aucun cas l’analyste ne doit mener une longue analyse de l’empreinte carbone mais, si ces calculs sont disponibles, ils peuvent être cités et faire l’objet d’une discussion critique. Il n’est pas rare que l’analyste aboutisse simplement à des conclusions très générales, indiquant par exemple que certains secteurs de la chaîne de valeur requièrent plus d’énergie que d’autres segments ou d’autres chaînes de valeur et que certaines possibilités d’économies d’énergie et d’utilisation de technologies alternatives n’ont pas encore été exploitées. Un système d’échange de droits d’émission de dioxyde de carbone est également apparu dans le cadre du protocole de Kyoto. Les chaînes de valeur des pays en développement, qui génèrent moins d’émissions, peuvent ainsi vendre les droits d’émission non-utilisés aux pays développés. Si l’analyste peut mentionner le potentiel futur lié à l’exploitation de cette niche, une analyse détaillée de la manière dont devrait être institutionnalisé ce système va au-delà de la portée de l’analyse.

**5.3 Consommation d’eau :** le monde est confronté à un niveau croissant de « stress hydrique » ou de « rareté de l’eau ». Le terme « stress hydrique » est utilisé lorsqu’il n’existe pas assez d’eau pour répondre aux besoins agricoles, industriels et domestiques. Une zone est considérée comme connaissant un stress hydrique lorsque la disponibilité d’eau douce renouvelable est inférieure à 1 700 mètres cubes par habitant, de manière occasionnelle ou persistante. La notion de « rareté de l’eau » est utilisée lorsque la disponibilité est inférieure à 1 000 mètres cubes, ce qui peut généralement avoir des conséquences sérieuses sur le développement économique et la santé humaine. Les estimations actuelles indiquent que d’ici 2025, la moitié de la population mondiale sera confrontée au stress hydrique. Cela se traduira par une augmentation du prix de l’eau, reflétant la rareté, la compétition pour l’eau et une redistribution des allocations de l’eau. Les sociétés et la totalité des chaînes de valeur devront également commencer à surveiller et à réduire leur consommation d’eau et leur effet sur la société et l’environnement. Contrairement au dioxyde de carbone, les effets et les problèmes liés à l’eau sont locaux, limités aux bassins versants et fluviaux de régions géographiques spécifiques.

Pour le diagnostic, l'analyste peut chercher à déterminer la quantité d'énergie consommée dans les différents segments de la chaîne de valeur, spécifier le lieu où l'eau est puisée, évaluer l'efficacité de la consommation d'énergie et réfléchir à des possibilités d'économies d'énergie et de traitement des eaux polluées. Enfin, l'analyste cherchera à établir une analogie en utilisant une « empreinte hydrique », moins délicate à calculer que l'empreinte carbone (voir Encadré 27). Toutefois, dans de nombreux cas, les informations nécessaires peuvent s'avérer trop difficiles à obtenir. À défaut, il est possible d'estimer la quantité d'eau utilisée et de discuter l'efficacité de l'utilisation et la pollution.

### Encadré 27 : présentation de l'empreinte hydrique

L'empreinte hydrique est un indicateur qui prend en compte à la fois la consommation d'eau directe et indirecte d'un consommateur ou d'un producteur. L'empreinte hydrique d'une entreprise est définie comme le volume total d'eau douce utilisé pour produire les biens et services consommés par l'entreprise. La consommation d'eau est mesurée en volume d'eau consommée (évacuée) et/ou polluée par unité de temps. L'empreinte hydrique peut être calculée pour tout groupe bien défini de consommateurs (par exemple, un individu, une famille, un village, une ville, une province, un état ou un pays) ou de producteurs (par exemple, une entreprise publique, une entreprise privée ou un secteur économique). L'estimation de la consommation distinguera les eaux vertes, bleues et grises. Les « eaux vertes » désignent les eaux provenant des précipitations, les « eaux bleues » les eaux de surface ou souterraines et les « eaux grises » le volume d'eau polluée associé à la production de biens et services, quantifié comme le volume d'eau nécessaire pour diluer les polluants de telle sorte que la qualité de l'eau se situe au-dessus des normes reconnues en matière de qualité de l'eau. Pour la production industrielle, il s'agit de diluer la qualité des effluents jusqu'aux normes reconnues, bien que cette tâche soit compliquée par l'utilisation de stations d'épuration municipales situées en aval.

Exemple : SAB Miller, société internationale de fabrication de bière, a estimé que, sur une période donnée dans ses sites de production situés en Afrique, 127 litres d'eau étaient nécessaires pour produire 1 litre de bière. L'eau était utilisée pour les phases de production suivantes.

- 1 % - Eau pour le maltage
- 4 % - Eau pour la production
- 7 % - Eau servant à la fabrication du contenant de la boisson
- 89 % - Eau servant à la culture de l'orge

Source : SAB Miller (2009). *Water Footprinting Report. Identifying & addressing water risks in the value chain*

**5.4 Effets sur la biodiversité :** les processus de production industrielle requièrent des matières primaires dont l'extraction sous forme de produits de la biomasse a généralement une incidence sur l'environnement. Le traitement de bananes issues de grandes monocultures et produites à l'aide de pesticides chimiques a probablement un effet sur le nombre d'espèces animales et végétales différent de la production de miel à partir de ruches d'abeilles sauvages. Des émissions dans l'air et l'eau peuvent également nuire à la biodiversité.

Il n'existe généralement pas de solutions « idéales » disponibles pour limiter les effets des industries sur la biodiversité dans la mesure où les alternatives en matière d'approvisionnement en matières primaires spécifiques sont rares. Toutefois, il existe dans de nombreux cas des possibilités de réduire les effets

négatifs sur la biodiversité en prenant davantage de précautions et en utilisant des technologies plus respectueuses de l'environnement.

Dans le diagnostic, l'analyste doit veiller à évoquer la question de la biodiversité et déterminer si des efforts ont été effectués par le passé ou s'il existe des possibilités futures pour préserver la biodiversité. Par exemple, les entreprises d'ameublement peuvent utiliser du bois certifié par un label écologique, des routes peuvent être construites autour de zones importantes sur le plan écologique et des minéraux peuvent être extraits à l'aide de technologies moins polluantes. Pour la collecte de données, l'analyste doit aborder la question de la biodiversité avec des informateurs clés. Il n'est pas nécessaire de présenter les résultats sous forme de données chiffrées, un exposé des faits circonstancié peut suffire. L'analyse approfondie des dynamiques et interactions écologiques doit être laissée de côté pour des études futures.

**5.5 Émissions :** ce paramètre reflète les émissions de substances autres que le dioxyde de carbone (voir 5.2) rejetées dans l'air, y compris les produits chimiques, les particules et les matériaux biologiques. Les polluants atmosphériques issus de processus industriels peuvent nuire ou provoquer une gêne chez les être humains ou d'autres organismes vivants ou endommager l'environnement naturel. La réduction des émissions est un sujet important pour le secteur pétrochimique mais d'autres secteurs impliqués dans la production animale, de ciment, de métaux et d'énergie peuvent également générer des émissions conséquentes.

Sans trop entrer dans les détails, l'analyste cherchera éventuellement à identifier les principales émissions de polluants atmosphériques dans le secteur et évaluer si des possibilités de réduction de ces dernières ont déjà été mises en œuvre ou doivent être appliquées à l'avenir.

**5.6 Gestion des déchets :** les processus industriels produisent généralement des sous-produits et des déchets qui doivent être collectés, transportés, traités, détoxifiés, dilués, recyclés ou éliminés. La gestion des déchets est liée à l'organisation de l'enlèvement et du recyclage des déchets, y compris la surveillance du flux de déchets et la planification logistique. La gestion des déchets permet également de récupérer des ressources. Elle peut être menée pour des substances solides, liquides ou gazeuses. Certaines technologies de gestion de déchets disponibles sont avancées et incluent la gazéification, le brûlage et le traitement thermique, ainsi que le recyclage. La manipulation et le transport des déchets, qui peuvent en eux-mêmes être une source de pollution et de consommation d'énergie, constituent un autre domaine important. Enfin, le meilleur moyen de gérer les déchets est d'éviter d'en produire.

Pour couvrir cet aspect dans le diagnostic, l'analyste peut simplement demander aux principales entreprises quelle quantité de déchets elles produisent et comment elles les éliminent. Il peut également les interroger sur leur stratégie de réduction et de recyclage de leurs déchets et sur la conformité de celle-ci par rapport aux réglementations gouvernementales et aux normes environnementales.

## Analyse des possibilités de développement et des incidences potentielles

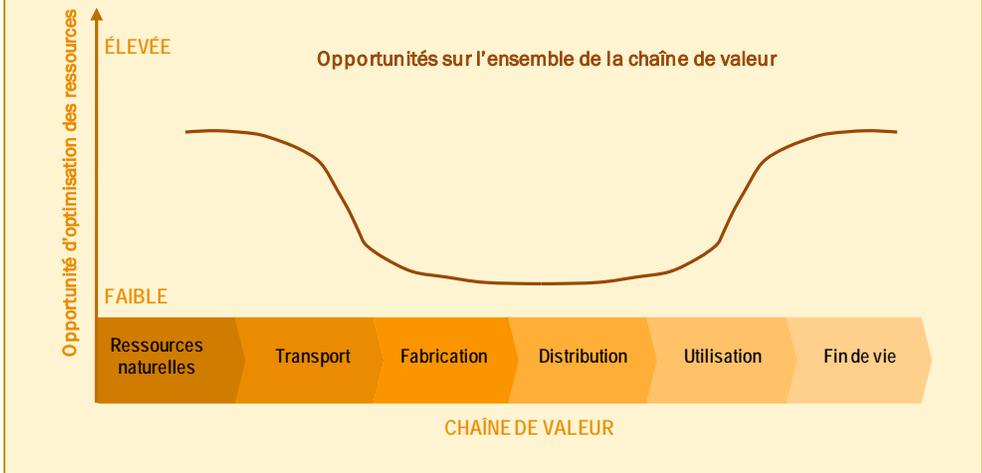
Tout développement d'une chaîne de valeur se traduira à terme par une augmentation de sa consommation de matières, d'énergie et d'eau. Dans le diagnostic, l'analyste

doit évoquer les éventuels effets négatifs du développement de la chaîne de valeur et les possibilités existantes pour développer la chaîne de valeur vers une production et une consommation d'énergie plus durables. Cette tâche devra cibler un contexte géographique et politique spécifique, sans qu'il n'existe de modèle à suivre pour ce faire. Il existe toutefois plusieurs questions d'orientation dont l'analyste peut tenir compte dans son étude initiale des possibilités, notamment :

- Où les nouvelles technologies et (les) nouveaux mécanismes permettant une utilisation durable des ressources peuvent-ils être utilisés dans la chaîne de valeur ? Comment promouvoir leur application ?
- Parmi les technologies de production durable et de réduction de la consommation d'énergie qui sont disponibles, lesquelles sont les plus faciles à appliquer ?
- Est-il possible de développer dans la chaîne de valeur des nouveaux produits respectueux de l'environnement en termes de production et de consommation ?
- Existe-il des possibilités d'accroître l'utilisation de technologies plus durables ?
- Dans quels cas est-il intéressant de former les personnes à l'utilisation correcte de la technologie ou à la préservation des ressources ?
- Comment promouvoir l'utilisation de technologies durables adaptées ?
- Existe-il des possibilités de campagnes de sensibilisation des consommateurs à l'utilisation de produits respectant les normes de production durable et de consommation d'énergie ?

Il peut être utile d'axer l'analyse sur des « points sensibles » particuliers où la performance environnementale est critique. Il est parfois possible de les rencontrer dans des articles de presse ou par le biais de discussions avec des groupes de défense de l'environnement. Des possibilités de développement peuvent également être identifiées au cours d'une réflexion créative impliquant les différentes parties prenantes et les experts. Ces possibilités peuvent être illustrées, par exemple, sur la carte de la chaîne de valeur (voir Encadré 28).

## Encadré 28 : exemples de possibilités de production et de consommation d'énergie durables dans les chaînes de valeur



### Sources de données

Un moyen facile de déterminer le niveau de production durable et de consommation d'énergie dans la chaîne de valeur consiste à savoir si des normes de durabilité environnementale ou pour une production plus propre sont appliquées. Le paysage des labels et certifications écologiques est large : il regroupe des programmes d'auto-déclaration volontaire, de licences accordées à des tiers ou basés sur un seul critère, de prévention des risques, ou encore de divulgation d'informations ainsi que des rapports de tests. Toutefois, dans les pays en développement, ces programmes commencent seulement à voir le jour.

Les principales sources d'informations pour le diagnostic de production et de consommation d'énergie durables dans la chaîne de valeur doivent par conséquent être collectées directement auprès des acteurs de la chaîne de valeur. Certaines de ces informations peuvent être disponibles à partir des statistiques nationales ou par secteur. Le site [www.materialflows.net](http://www.materialflows.net) fournit des informations sur les flux de matières à l'échelle nationale. D'autres informations, à l'instar des paramètres d'efficacité énergétique, ne peuvent être recueillies qu'auprès de directeurs d'usines et de techniciens. Il peut également s'avérer utile de mener des entretiens avec des propriétaires d'usines et avec des organismes gouvernementaux et indépendants de contrôle de l'effet sur l'environnement et/ou de procéder à une évaluation de l'effet sur l'environnement. Il est par ailleurs important que l'analyste rencontre un ou plusieurs spécialistes de l'énergie, de l'eau et de la biodiversité, de préférence associés à un institut indépendant, afin de discuter des principales questions liées à la production durable et à la consommation d'énergie.

## Ressources bibliographiques

- Herndor M, M. Kuhndt et F. Tessema (2007). *Raising Resource Productivity in Global Value Chains: Spotlights on International Perspectives and Best Practice*. UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP). Wuppertal, Allemagne. Disponible sur [www.scp-centre.org](http://www.scp-centre.org)
- WWF et SAB Miller (non daté) *Waterfootprinting: Identifying & Addressing Water Risks in the Value Chain*. Fonds mondial pour la nature (WWF) et SAB Miller. Godalming, Royaume-Uni. Disponible sur [www.wwfza.panda.org](http://www.wwfza.panda.org)
- Jensen, A.A. et Remmen, A. (2006). *UNEP Guide to Life Cycle Management – A Bridge to Sustainable Products*. Initiative sur le Cycle de Vie du PNUE, Division Technologie, Industrie et Economie du PNUE. Paris, France. Disponible sur [www.unep.fr](http://www.unep.fr)
- Cohen-Rosenthal, E. (2004). *Making Sense Out of Industrial Ecology: A Framework for Analysis and Action*. *Journal of Cleaner Production*, 12 : 1111-123.



## Sixième dimension : financement de la chaîne de valeur

Les entreprises d'une chaîne de valeur ont besoin de financements pour mener efficacement leurs activités au quotidien, les étendre ou se développer et prospecter de nouveaux marchés. Il est crucial pour le développement de la chaîne de valeur de garantir l'accès, en temps opportun, à un financement adapté pour toutes les entreprises de la chaîne. Si les négociants et les transformateurs importants peuvent avoir besoin de prêts à long terme, les petites et moyennes entreprises fournissant des produits primaires et semi-transformés à l'industrie ont également besoin de produits et services financiers spécifiques.

*Nota bene : les acteurs des différents segments de la chaîne de valeur ont des besoins spécifiques en termes de financement et des capacités d'accès à celui-ci différentes les uns des autres.*

Les sources de financement incluent les institutions financières formelles, allant des banques commerciales aux organismes de microcrédit, mais également des sources informelles, comme la famille et les amis, les prêteurs, les systèmes ou agents d'épargne collective dans la chaîne de valeur, par exemple des acheteurs qui versent une avance ou des fournisseurs qui acceptent les paiements différés. Par exemple, un fabricant de meubles peut négocier un contrat à terme avec un distributeur pour la production d'une nouvelle gamme de meubles ou un agriculteur peut être autorisé à différer le paiement des intrants jusqu'à la vente de la récolte.

Dans les pays en développement, il est fréquent que les financements ne soient pas disponibles. Lorsque le financement est disponible, les fournisseurs n'ont souvent pas la capacité pour évaluer correctement les besoins de financement et gérer les risques. Ce constat est particulièrement valable pour les institutions financières formelles qui rencontrent fréquemment des difficultés pour évaluer la capacité et la volonté de remboursement des emprunteurs. Dans d'autres cas, les fournisseurs de financement sont dissuadés de prêter des petits montants à des petites entreprises par les coûts élevés des transactions et les difficultés à contrôler l'utilisation des fonds.

Ces facteurs contribuent par conséquent à renchérir le crédit et à créer des barrières à l'accès au crédit. En outre, certains segments de la chaîne de valeur peuvent être dominés par des mécanismes de financement informels ou avoir recours à l'autofinancement, notamment l'épargne et la liquidation d'actifs. Dans la plupart des cas, ces segments s'avèrent être considérablement sous-financés, ce qui limite la croissance ou l'amélioration des activités et rend les entreprises vulnérables aux chocs défavorables. Cette situation peut avoir des conséquences importantes : si un segment de la chaîne est confronté à un financement limité, les autres parties ne peuvent fonctionner de manière efficace.

## Objectifs du diagnostic

Cette section vise à permettre à l'analyste de comprendre la fourniture de financement dans la chaîne de valeur, tant de sources formelles que de sources informelles, et à comparer cette fourniture avec les besoins de financement existants dans les différents segments de la chaîne de valeur. À terme, l'analyste doit être en mesure de détecter lorsque le manque de financement entrave le développement de la chaîne de valeur ; de fournir des recommandations pour améliorer cette situation afin de stimuler le développement de la chaîne de valeur ; et de spécifier les effets des interventions financières sur la réalisation des objectifs de développement généralement convenus.

## Questions principales

- Comment les investisseurs évaluent-ils l'attractivité des entreprises dans la chaîne de valeur par rapport à d'autres chaînes et secteurs ?
- Comment les investisseurs évaluent-ils les risques liés au financement d'activités dans la chaîne de valeur ?
- Comment le système juridique, l'infrastructure financière, les normes sociales et les coutumes facilitent-ils ou entravent-ils les transactions financières formelles et informelles au sein de la chaîne de valeur ?
- Quel volume et quel type de financement sont actuellement fournis par a) des sources de financement informelles et b) des institutions financières formelles ? Existe-il un financement spécifique à la chaîne de valeur ?
- De quel volume et de quel de type de financement les entreprises ont-elles besoin ?
- Existe-il des moyens d'améliorer le financement d'une partie ou de la totalité des acteurs de la chaîne ? Comment le soutien du gouvernement et des donateurs peut-il y contribuer ? Quel serait l'effet d'une telle amélioration ?

## Paramètres utiles

Figure 11 : feuille de route pour le diagnostic du financement des chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES DIAGNOSTIQUES	INDICATEURS
<b>6.1 Attractivité financière</b>	Spécifier dans quelle mesure les investisseurs sont intéressés par le financement d'entreprises dans les différents segments de la chaîne et dans l'ensemble de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Taux de rentabilité interne et valeur actuelle nette dans plusieurs segments de la chaîne</li><li>▪ Jugements qualitatifs des principaux investisseurs sur l'attractivité financière de la chaîne de valeur</li></ul>
<b>6.2 Risques financiers</b>	Fournir les informations essentielles sur les perceptions des risques dont les investisseurs doivent tenir compte dans leurs analyses financières	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risques d'approvisionnement</li><li>▪ Risques de production</li><li>▪ Risques liés aux ventes/au marché</li><li>▪ Risque de gestion</li><li>▪ Autres risques</li></ul>
<b>6.3 Normes et pratiques</b>	Comprendre les conditions économiques et sociales qui entravent l'accès au financement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pratiques commerciales/bancaires courantes</li><li>▪ Normes sociales et coutumes</li></ul>

<b>6.4 Disponibilité de financements</b>	Passer en revue les sources de financement existantes et les pratiques de financement actuelles dans la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédits formels</li> <li>▪ Financement informel</li> <li>▪ Financement de la chaîne de valeur</li> </ul>
<b>6.5 Déficits de financement</b>	Identifier les déficits dans la fourniture de financement à partir de la disponibilité actuelle et des besoins exprimés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio entre disponibilité et besoins identifiés</li> </ul>
<b>6.5 Déficits de financement</b>	Identifier les déficits dans la fourniture de financement à partir de la disponibilité actuelle et des besoins exprimés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio entre disponibilité et besoins identifiés</li> </ul>

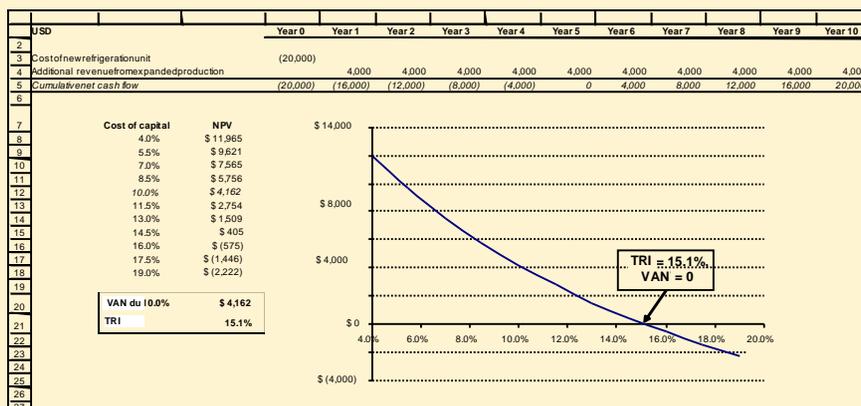
**6.1 Attractivité financière :** l'analyste doit essayer d'avoir une idée approximative de l'attractivité, pour des investisseurs ou des institutions financières, d'un prêt ou d'un investissement dans des entreprises de la chaîne de valeur. À partir de l'attractivité financière de différents segments de la chaîne, l'analyste peut également tenter de généraliser à l'ensemble de la chaîne. L'attractivité financière dépend a) de la solvabilité de l'entreprise ou de l'agent qui recherche des financements et b) de la rentabilité de l'investissement ou du prêt, qui est fonction de la durée et du rendement espéré, ou du taux d'intérêt et des autres coûts prélevés sur l'investissement.

## Encadré 29 : analyse des flux de trésorerie actualisés et taux de rentabilité interne

L'analyse des flux de trésorerie actualisés (DCF) est une méthode d'évaluation qui utilise des projections des futurs flux de trésorerie générés, actualisés selon un taux déterminé, afin d'obtenir une valeur actuelle de l'investissement. Tout flux de trésorerie futur a une valeur inférieure car il n'est pas disponible pour d'autres utilisations actuelles ; il doit donc être actualisé, généralement en utilisant le coût du capital spécifique à l'entreprise. Cela peut être le taux d'intérêt proposé par une banque ou le coût d'une levée de fonds via l'émission d'actions pour les entreprises accédant à ces possibilités. La somme des flux de trésorerie actualisés est appelée la valeur actuelle nette (VAN) d'un investissement et représente la valeur actuelle d'un investissement au coût actuel du capital (taux d'intérêt bancaire ou autre). Lorsque la VAN est supérieure au coût de l'investissement, la décision sera généralement de réaliser la possibilité.

Le taux de rentabilité interne (TRI) est l'un des concepts les plus importants pour un investissement. Il s'agit du taux d'actualisation qui est déterminé de telle sorte que la VAN d'un investissement soit égale à zéro. Il indique le taux de croissance espéré suite à un investissement. En général, plus le TRI d'un investissement est élevé, plus il est souhaitable de le réaliser. Par exemple, si une entreprise réfléchit à un investissement dans une nouvelle unité de réfrigération, elle va examiner le coût (une sortie de trésorerie) et la trésorerie supplémentaire qui devrait, selon elle, être générée grâce à cette unité supplémentaire au cours des dix prochaines années.

Lorsque le TRI d'un investissement est supérieur au coût actuel du capital, l'investissement peut être considéré comme rentable.



La VAN et le TRI peuvent être calculés à l'aide d'une formule, d'une calculatrice financière, de sites Internet financiers ou d'une feuille de calcul Excel. Toutefois, pour l'évaluation d'un projet industriel, un logiciel pratique appelé COMFAR ([www.unido.org/comfar](http://www.unido.org/comfar)) a été développé par l'ONUDI. Il est particulièrement adapté aux projets d'investissement types et aux flux de paiements pour les projets industriels dans les pays en développement. COMFAR fournit entre autres les taux de rentabilité plausibles pour les différentes entreprises de la chaîne de valeur.

La solvabilité dépend de la capacité et de la volonté de remboursement d'un emprunteur. Les investisseurs enquêtent sur la solvabilité individuelle des emprunteurs tout au long de la chaîne de valeur à l'aide d'un processus de sélection et d'évaluation qui implique généralement une analyse des états

financiers, un test de résistance des plans d'affaires et une analyse de documents tels que le registre des ventes, les antécédents en matière de crédits, etc. Les résultats de ces évaluations de la solvabilité dépendent dans une large mesure du degré de compréhension des investisseurs vis-à-vis des entreprises de la chaîne de valeur et de l'exactitude de l'évaluation des risques. L'attractivité financière est le plus souvent mesurée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés pour évaluer les investissements ou les valeurs actuelles nettes (voir Encadré 29). Un exemple d'attractivité financière de plusieurs segments de la chaîne de valeur de l'huile de palme au Nigeria est présenté à la Figure 12.

**Figure 12 : attractivité financière des entreprises de la chaîne de valeur de l'huile de palme au Nigeria**

	Taux de rentabilité interne des investissements	Échéance	Solvabilité des entreprises
	1 - 23 %	Jusqu'à 1 an	Faible
Production primaire des fournitures principales (en l'occurrence la noix de palme)	4 - 9 %	2 à 5 ans	Moyenne
Traitement (huile de palme, déchets)	5,5 %	2 à 5 ans	Élevée
Traitement des produits secondaires (huiles spéciales, utilisation dans l'alimentation et les cosmétiques)	5 - 15 %	3 à 6 mois	Élevée
Commerce, vente de gros et au détail			Moyenne

**6.2 Risque financier :** ces opérations de financement d'une chaîne de valeur, par des entreprises, des entrepreneurs privés ou des institutions financières, courent le risque que l'investissement ne soit pas aussi rentable que prévu voire, dans le pire des cas, qu'il soit perdu. L'investisseur peut ne pas réaliser de retour sur investissement (par exemple le paiement des intérêts dans le cas d'un crédit) ou sur le capital ou peut être confronté à des coûts de perception supplémentaires. Le risque de défaut financier peut être associé à plusieurs facteurs de risque généralement contrôlés par la fonction de gestion des risques des banques et des autres investisseurs.

- *Risque d'approvisionnement :* la production nécessite un approvisionnement continu en matières premières et en intrants (voir section 3.1). Si ces approvisionnements ne sont pas disponibles en quantité et facilement sur le marché, l'entreprise doit s'assurer qu'elle peut s'en procurer en quantité et en qualité suffisantes. Entretenir des relations contractuelles fixes avec des acheteurs constitue l'une de ces méthodes d'approvisionnement. Les entreprises peuvent même soutenir les fournisseurs en leur versant des

avances (en nature et en numéraire) et en s'impliquant dans le groupage et le transport des approvisionnements. Toutefois, il existe toujours un risque que les entreprises ne puissent pas se procurer les approvisionnements ou ne récupèrent pas les avances qu'ils versent aux fournisseurs dans la mesure où les producteurs peuvent décider de s'écarter du contrat convenu, par exemple en vendant à un autre acheteur qui propose des meilleures conditions.

- *Risques de production* : cette section traite des risques inhérents au processus de production (voir section 3.2). Les machines peuvent se casser, des accidents peuvent survenir, les produits intermédiaires peuvent être abîmés ou volés. Le risque de production dépend de la qualité et de l'âge des équipements utilisés, de leur adéquation par rapport aux processus de production et du savoir-faire mis en œuvre pour leur utilisation. Dans la production de matières primaires, telles que les produits agricoles, la production est souvent sujette aux caprices du ciel et à la disponibilité fluctuante des intrants.
- *Risques liés aux ventes/au marché* : les marchés des biens manufacturés peuvent être extrêmement instables. Les prix peuvent augmenter et baisser en fonction de la concurrence, de la disponibilité des produits et de leurs substituts et de la demande des consommateurs et des acheteurs. Les risques augmentent lorsqu'il existe peu d'informations sur le marché ou lorsque les marchés d'une région ne sont pas reliés aux marchés des autres régions. Les risques peuvent être réduits en favorisant une plus grande stabilité dans les relations entre fournisseurs et acheteurs.
- *Risque de gestion* : une faible ou une mauvaise gestion peut entraîner une utilisation inefficace des matières et des processus ainsi que des pertes financières. Si la direction ne prend pas des décisions prudentes ou adaptées, l'entreprise peut ne pas posséder la trésorerie adéquate pour remplir ses obligations financières, la rendant non-liquide ou insolvable. Indépendamment de la taille d'une entreprise, la direction doit s'assurer que l'activité s'adapte à l'évolution des conditions de marché et de l'environnement politique et juridique.

***Nota bene** : l'analyse financière incombe aux investisseurs. Le diagnostic doit seulement fournir les informations essentielles sur les risques dont les investisseurs doivent tenir compte.*

Les outils d'analyse financière et d'évaluation financière suivent généralement la règle « à données inexactes, résultats erronés ». Bien que de nombreux analystes utilisent seulement un faible corpus d'informations, cette pratique n'est pas recommandée car l'analyse se voit alors réduite à l'échelle de l'entreprise individuelle. Les analystes doivent plutôt chercher à dresser un tableau complet de l'ensemble de la chaîne en tenant compte de l'interconnexion des entreprises qui la composent (voir l'exemple à la Figure 13). Les banques tendent à mener des analyses financières relativement techniques. Si, à l'aune de ces calculs, les

banques considèrent que les risques sont trop élevés, elles demandent des garanties supplémentaires telles que des sûretés réelles et des garanties de tiers.

Les risques financiers peuvent être atténués à l'aide de mécanismes qui contribuent également au bon fonctionnement des chaînes de valeur, en minimisant, par exemple, les risques d'approvisionnement et liés aux ventes via l'utilisation de contrats à terme ainsi que de produits d'assurance, de garanties et de sûretés réelles.

### **Encadré 30 : analyse des risques financiers dans la chaîne de valeur du manioc au Nigeria**

La Figure 13 fournit une présentation schématique des types de risques généralement liés à la chaîne de valeur de la féculé de manioc au Nigeria et peut être utilisée pour structurer une analyse des risques. Outre le fait qu'il identifie la nature des risques et évalue leur ampleur, le tableau suggère que l'analyste identifie les informations disponibles sur les stratégies d'atténuation des risques qui sont en place et la probabilité que ces stratégies soient efficaces. Les risques et les mesures d'atténuation de ces risques sont évidemment différents dans chaque chaîne de valeur et ce tableau fournit simplement des conseils pour les analystes.

**Figure 13 : vue d'ensemble des risques financiers  
dans la chaîne de valeur de la fécula de manioc au Nigeria**

<b>Catégorie de risque</b>	<b>Nature du risque</b>	<b>Niveau de risque</b>	<b>Stratégies mises en œuvre pour atténuer les risques</b>	<b>Probabilité que la stratégie soit efficace</b>
<i>Risques d'approvisionnement</i>	Sécheresse, inondations	Moyen	Introduction de variétés résistantes à la sécheresse	Moyenne
	Contamination du produit en raison d'un stockage et d'un transport inadaptés	Élevé	Introduction de tests qualité lors de la réception à l'usine	Moyenne
	Production insuffisante	Élevé	Agriculture sous contrat Création de plantations appartenant aux usines	Pas encore mis en œuvre, ne peut pas couvrir tous les approvisionnements nécessaires
<i>Risques de production</i>	Inefficacité à cause de machines et d'équipements vieillissants	Faible	Investissement dans de nouveaux équipements de traitement	Faible compte tenu de la surcapacité actuelle
	Non-conformité avec les normes de qualité/de sécurité alimentaire	Faible	Mise en œuvre de mesures de contrôle de la qualité	Élevée
	Manque de savoir-faire technologique	Moyen	Embauche de personnel/techniciens supplémentaires et formation pour le personnel actuel	Moyenne
<i>Risque lié aux ventes/au marché</i>	Manque de demande de fécula sur le marché	Non-existant		
	Chute des prix de la fécula	Faible	Augmentation de la marge bénéficiaire par unité	Faible
<i>Risques de gestion</i>	L'entreprise n'est pas gérée de manière rentable	Moyen	Amélioration des compétences managériales	Faible
	L'encours des engagements de la société est trop élevé	Élevé	Augmentation des fonds de roulement	Moyenne
<i>Autres risques</i>	Fourniture d'électricité et d'eau instable	Moyen	Approvisionnement auprès de producteurs d'électricité et de fournisseurs d'eau indépendants	Élevée
	Le gouvernement introduit de nouvelles normes de sécurité alimentaire et surveille leur mise en œuvre	Élevé	Mise en œuvre de mesures poussées de contrôle de la qualité	Moyenne
	D'autres segments de la chaîne de valeur sont confrontés à un financement insuffisant	Élevé	Fourniture partielle de financement aux producteurs	Moyenne

**6.3 Normes et pratiques :** lorsqu'une analyse de la situation financière d'une chaîne de valeur est menée, il est important de garder à l'esprit les normes et pratiques professionnelles, sociales et culturelles établies et en vigueur dans les systèmes financiers du pays ainsi que les règles qui régissent le contexte de la chaîne de valeur. Celles-ci peuvent faciliter ou entraver les transactions financières formelles et informelles au sein de la chaîne de valeur concernée. À cet égard, certains des aspects les plus importants sont décrits ci-dessous.

***Nota bene :** l'environnement professionnel, social et culturel a eu une incidence sur l'accès aux financements. Une analyse rapide destinée à identifier les principaux problèmes dans le système financier aide à comprendre les mesures qui peuvent améliorer le financement de chaînes de valeur spécifiques.*

- *Dispositifs de supervision et cadres réglementaires :* les réglementations traditionnelles des autorités de contrôle bancaire tendent à se concentrer sur la documentation, telle que la preuve d'une sûreté réelle, les états financiers vérifiés, etc. Cela signifie que lorsqu'un de ces documents est manquant, les banques doivent automatiquement provisionner une plus grande part du prêt (c'est-à-dire détenir un volume de réserves plus important dans leur bilan), ce qui a une incidence négative sur leur rentabilité (car elles ne peuvent pas prêter l'argent qu'elles gardent en réserve). L'approche de la supervision et de la réglementation fondée sur le risque est plus à même de favoriser les prêts des banques aux acteurs qui ne peuvent pas remplir ces exigences strictes en matière de documentation car les banques obéissent à une réglementation qui repose sur leur fonction de leur capacité à gérer le risque. Cette approche est de plus en plus courante dans les pays en développement et encourage les banques à pénétrer de nouveaux segments pour diversifier leur portefeuille d'actifs.
- *Cadre juridique et judiciaire :* l'insuffisance des systèmes juridiques et judiciaires et des autres mécanismes d'accès à l'information et d'exécution des contrats constitue un facteur important pour déterminer comment et à qui prêtent les banques. Cela a des conséquences sur la possibilité d'utiliser les actifs disponibles comme sûreté réelle, par exemple en cas de faiblesse du régime foncier et des droits de propriété. Ces incertitudes diminuent les niveaux déjà faibles de solvabilité perçue.
- *Coût pour atteindre les marchés difficiles :* les acteurs situés en haut de la chaîne de valeur sont en général plus dispersés géographiquement, souvent dans des zones rurales, avec un accès limité aux infrastructures de transport ou de TIC, ce qui rend ces segments très difficiles à atteindre pour les institutions financières formelles. Les banques commencent à atteindre ces marchés mais, compte tenu des coûts élevés d'investissement que cela suppose, des mesures incitatives des gouvernements et des donateurs sont généralement nécessaires (par exemple, renforcement des mesures judiciaires, des dispositifs de supervision, etc.). Cela a également une incidence sur le type de produits et de services que les banques peuvent offrir car les investissements nécessaires pour développer des nouveaux produits et services plus adaptés peuvent ne pas être pertinents au regard de la taille du marché potentiel.
- *Marchés financiers peu actifs :* en outre, de nombreuses banques de pays en développement rencontrent des difficultés pour accéder à un financement à long terme destiné à leur permettre de mener leurs activités. Cela limite la

gamme de produits offerts aux clients ; les banques tendent à fournir des fonds de roulement pour des activités de production mais sont beaucoup plus réticentes à consentir des prêts à moyen ou à long terme pour des investissements en capital tels que des bâtiments et des équipements.

- *Inertie bureaucratique des institutions financières* : outre les coûts élevés, il existe une certaine inertie au sein des administrations de nombreuses institutions financières en matière de changement de méthodes de travail. La lourdeur des procédures et le manque d'incitations institutionnelles pour comprendre et exploiter de nouvelles possibilités d'affaires sont des facteurs clés dans ce domaine. Par exemple, les approbations de prêt peuvent être centralisées au siège national, ce qui allonge singulièrement le délai de réponse pour de nombreuses demandes de prêt.
- *Normes sociales et culturelles* : en plus ces facteurs, les normes et pratiques établies au sein des différentes sociétés influencent le flux de financement vers ou au sein des chaînes de valeur. Ces normes peuvent reposer sur des appartenances culturelles, sociales ou religieuses ainsi que sur des marqueurs de sexe, d'âge ou autres (voir Encadré 31).

### Encadré 31 : la réputation, un facteur déterminant dans l'accès au financement

La réputation est un déterminant important pour l'accès aux sources de financement formelles et informelles dans de nombreux pays en développement, en particulier dans les communautés très soudées. Les mauvais antécédents de paiement d'un membre d'un réseau de marchands peuvent être ébruités et entraîner la mise au ban de ce membre par l'ensemble du groupe. En signalant un défaut de paiement, un créancier lésé propage la mauvaise réputation du débiteur défaillant, renchérit le défaut et réduit ses conséquences. Ces réseaux de réputation sont généralement constitués de personnes appartenant au même groupe ethnique, par exemple les Syro-libanais dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest, les Ashantis au Ghana, etc. La même dynamique peut exister dans les réseaux sociaux tels les diplômés de certaines écoles, etc.

Source : Honohan et Beck (2007), *Making Finance Work for Africa*. Disponible sur [www.businessgrowthinitiative.org](http://www.businessgrowthinitiative.org)

**6.4 Disponibilité des financements :** la disponibilité de financements dans la chaîne de valeur désigne la quantité ou le volume de financements nécessaires pour les acteurs et la quantité ou le volume que ces derniers peuvent obtenir ainsi que la qualité ou l'adéquation des financements par rapport à leurs besoins. Ces deux aspects dépendent des différentes sources de financement. Des sources de financement formelles comme les banques commerciales peuvent proposer des prêts plus conséquents pour des investissements en capital mais exigent des sûretés réelles significatives ou une importante documentation, ce qui constitue une barrière pour les entreprises plus petites et informelles. Toutefois, les petites entreprises peuvent également avoir besoin d'investissements en capital et cette situation peut alors devenir une contrainte majeure pour des segments particuliers. Dans les pays en

***Nota bene** : le diagnostic de la chaîne de valeur doit fournir des informations sur l'existence des sources de financement disponibles dans la chaîne de valeur dans son ensemble et pour chacun de ses segments. Le diagnostic doit également faire état des éventuels déficits dans la fourniture et l'adéquation des financements.*

développement, les entreprises sont souvent confrontées à un accès limité aux sources de financement formelles. En conséquence, les chaînes de valeur sont fréquemment sous-financées et les entreprises situées plus en amont des marchés se trouvent généralement confrontées à des barrières encore plus importantes. Dans de nombreux cas, les acteurs qui disposent du meilleur accès au financement fournissent des services financiers aux autres parties prenantes de la chaîne de valeur.

- a) **Financement formel** : les sources de financement formelles (banques commerciales, établissements de microfinance, associations d'épargne collective, etc.) peuvent fournir des financements à une entreprise particulière dans le cadre d'une stratégie d'ensemble visant à soutenir le développement de certains secteurs ou à diversifier leur portefeuille. Les banques fournissent un éventail de produits allant des prêts à court terme pour couvrir les besoins de fonds de roulement aux prêts à moyen ou à long terme pour réaliser un investissement en capital.

***Nota bene** : il est utile de créer une fiche d'information sur les principales caractéristiques des investissements et prêts existants afin d'obtenir une vue d'ensemble de la quantité et de la qualité des financements pour chaque segment d'une chaîne. L'Encadré 32 fournit les caractéristiques communes des produits financiers.*

### Encadré 32 : caractéristiques communes des produits financiers formels

Objectif	À quoi l'argent sert-il ?
Montant	Quelle somme d'argent est demandée ? Quel est le montant moyen du prêt ?
Période	Quelle est la période de remboursement moyenne ? S'agit-il d'un prêt à court, moyen ou long terme ?
Dépense du prêt	Comment l'argent est-il dépensé (par exemple, en plusieurs versements ou en une seule fois) ? Après de quoi est-il dépensé ?
Remboursement	Comment le prêt doit-il être remboursé (par exemple, en plusieurs versements ou en une seule fois) ? Sous quelle forme doit-il être remboursé (par exemple, en nature ou en numéraire, peut-être en déduisant le prêt de la valeur des approvisionnements fournis) ?
Taux d'intérêt	Quel est le taux d'intérêt ? Où se situe-t-il par rapport aux taux d'intérêt habituels des autres sources et dans d'autres secteurs ?
Garantie	Comment l'investissement est-il garanti ? Quelles sont les sûretés réelles, assurances et garanties généralement demandées ? Comment le prêteur peut-il être sûr d'être remboursé ?
Responsabilité	Qui doit rembourser ? Qui est tenu pour responsable en cas de défaut ? Quelles sont les pénalités et les procédures en cas de défaut ?
Coûts de transaction	À quel point est-il difficile d'obtenir un financement ? Que sont les coûts impliqués (par exemple, transport, coût d'opportunité) ?
Informations demandées pour l'approbation	Quelles informations le prêteur demande-t-il avant le décaissement du prêt ?
Informations demandées pour le suivi	Quelles informations supplémentaires le prêteur demande-t-il pendant la période du prêt ?
Délai entre la demande et le décaissement	Combien de temps cela prend-il ?

Source : à partir de KIT, 2010

Les établissements de microfinance fournissent des petits montants, avec des périodes de remboursement généralement courtes, qui peuvent alimenter les fonds de roulement mais qui sont rarement suffisants pour augmenter la production. Les institutions financières formelles s'assurent toujours de la

rentabilité du prêt ou de l'investissement en se fondant sur l'attractivité financière et les risques.

- b) Financement informel : compte tenu du fait que les sources de financement formelles sont souvent indisponibles dans les pays en développement, les sources informelles deviennent très importantes. Cela est notamment le cas lorsque le fournisseur de financement travaille dans le secteur informel, par exemple des prêteurs ou

***Nota bene** : il est nécessaire de comprendre les mécanismes, souvent complexes, de financement informel de la chaîne de valeur et les coûts (intérêt ou autre) qui en découlent pour les emprunteurs.*

les amis et la famille, ou lorsque les acteurs formels de la chaîne de valeur fournissent des financements de manière informelle et à titre secondaire afin d'assurer le fonctionnement de la chaîne. Dans la première situation, de nombreuses entreprises de pays en développement trouvent que ces financements sont commodes car l'argent est immédiatement disponible, les conditions de remboursement sont flexibles et requièrent moins de documents que les institutions financières formelles. Dans le second cas, les acteurs de la chaîne constituent souvent des systèmes relativement essentiels pour le financement informel et « direct » de la chaîne de valeur. Ces initiatives sont très rarement mues par la rentabilité des prêts ; elles visent davantage à garantir la fourniture d'intrants ainsi que la vente et le transport des produits finaux ou d'autres fonctions essentielles de la chaîne. Les transferts peuvent être comptant, à crédit ou en nature (par exemple, des intrants pour la production tels que les semences ou de l'engrais). Lorsque les relations interentreprises sont transparentes et reposent sur la confiance, le financement informel et direct de la chaîne de valeur est plus simple à organiser. Les prêteurs informels de la chaîne de valeur sont susceptibles de pouvoir travailler à des coûts de transaction inférieurs car ils ont une perception plus juste du risque de par leur relation continue et pérenne avec les fournisseurs. Toutefois, les prêteurs informels peuvent eux-mêmes avoir des liquidités financières limitées. Par ailleurs, dans certains cas, les coûts engendrés par le financement informel sont tellement élevés qu'ils entravent le développement de la chaîne de valeur. L'encadré ci-dessous décrit certains des principaux moyens informels de financement proposés par des acteurs de la chaîne de valeur. L'analyse doit obtenir une description qualitative concernant l'importance de ces mécanismes dans la chaîne de valeur.

### Encadré 33 : mécanismes de financement informels et directs de la chaîne de valeur

**Paiement différé** : il permet aux fabricants de différer le paiement des fournitures pendant une certaine période afin qu'ils puissent traiter et vendre le produit final. La durée est généralement de 1 à 3 mois.

**Avance** : elle implique de payer les fournisseurs en prévision d'une prochaine livraison. Les avances de trésorerie sont souvent utilisées pour organiser la livraison et le transport de la production. Dans d'autres cas, notamment dans l'agriculture, les avances de trésorerie servent à couvrir les coûts de production et de récolte ou les coûts de collecte des matières primaires.

**Crédit négociant** : les négociants peuvent fournir des prêts en nature (sous forme d'intrants) aux fournisseurs qui disposent de liquidités limitées. La durée de ces crédits peut correspondre à la durée de production des fournitures, généralement inférieure à un an. Le but du négociant peut être de s'assurer que les fournitures sont produites en quantité suffisante et de nouer des relations de confiance avec les fournisseurs. Le prêt sera remboursé lorsque le fournisseur livrera le produit au négociant.

**Crédit fournisseur** : il implique des prêts à court terme, saisonniers, destinés à répondre aux besoins de crédit des fournisseurs pour la production des fournitures. Lorsqu'il est fourni sous forme de prêt, il est généralement limité aux fonds de roulement (pour les intrants). Dans certains cas, par exemple pour les producteurs agricoles primaires, il peut également inclure la fourniture en nature d'intrants tels que l'engrais et les semences. Les relations entre acheteur et vendeur sont souvent temporaires et régies par la demande. Toutefois, dans d'autres cas, l'établissement de relations contractuelles stables permet aux fournisseurs et aux acheteurs de mieux planifier les activités. L'accord de crédit peut être intégré au contrat.

**Contrats de vente à terme** : ils permettent aux fabricants d'encaisser les recettes de la vente des produits avant qu'ils ne soient effectivement livrés et/ou produits. Ils peuvent prendre la forme d'avances de 1 à 3 mois que les acheteurs fournissent aux producteurs de biens et services. Cela permet aux négociants d'acheter des produits et fournit à l'agriculteur la trésorerie nécessaire, tout en garantissant la vente de sa production.

Source : à partir de KIT, 2010

- c) Financement de la chaîne de valeur dans une perspective spécifique : les acteurs de la chaîne de valeur disposant d'un meilleur accès au financement peuvent se retrouver à fournir des financements aux autres acteurs de la chaîne afin de garantir le succès de leur propre production. Cette étape peut se dérouler dans le cadre normal de leurs activités mais il est important de reconnaître le potentiel de ces relations au sein de la chaîne pour la mise en place de mécanismes de financement plus coordonnés (et complexes) en attirant des institutions financières. Dans les chaînes de valeur, les fournisseurs, les acheteurs et les institutions financières peuvent nouer des relations triangulaires. Par exemple, si l'acheteur fournit une garantie fondée sur les antécédents en matière de bonnes relations d'affaires avec un fournisseur, la banque peut fournir des financements à ce même fournisseur. La banque peut également consentir un prêt que l'acheteur transmet ensuite au vendeur. Par ailleurs, dans certaines situations, le fournisseur reçoit un prêt et l'utilise en partie pour effectuer un paiement différé au profit de l'acheteur.

Ces relations triangulaires peuvent permettre de surmonter les contraintes critiques en matière de financement telles que les coûts d'évaluation et le contrôle de la solvabilité des emprunteurs, le manque de compréhension des entreprises de la chaîne de la part des institutions financières, le manque de garanties et de sûretés réelles de la part de l'emprunteur et les lourdes procédures liées à l'approbation d'un prêt. La relation triangulaire peut même s'étendre à d'autres acteurs. Par exemple, les fournisseurs peuvent livrer à un premier transformateur un produit qu'il revendra ensuite à un autre transformateur. Une banque pourra accorder des crédits à un ou à l'ensemble de ces acteurs s'ils peuvent justifier de relations contractuelles stables. En fin de compte, une seule banque peut financer simultanément tous les acteurs, des fournisseurs aux acheteurs finaux, qui entretiennent des relations d'affaires dans la chaîne de valeur (voir l'exemple sur le financement en cascade dans Encadré 34). Cette solution repose sur l'idée que le financement d'une seule partie prenante de la chaîne de valeur peut souvent s'avérer inefficace et risqué sans la garantie que les autres acteurs de la chaîne de valeur reçoivent également des financements. La banque hébergera alors les comptes de tous les acteurs, un mécanisme qui fournit une garantie supplémentaire. Elle devra également acquérir une compréhension approfondie des entreprises de la chaîne de valeur afin d'évaluer la solvabilité systémique. Enfin, les gouvernements peuvent fournir des sécurités supplémentaires afin d'aider les banques à garantir les prêts consentis aux acteurs de la chaîne de valeur et de favoriser les prêts.

#### **Encadré 34 : concept de financement en cascade de Rabobank dans le secteur de la floriculture**

Les différents acteurs d'une chaîne de valeur du secteur de la floriculture, y compris les fournisseurs de semences d'oignons, fabricants de serres, fournisseurs d'engrais, producteurs de fleurs, transporteurs, négociants, grossistes et détaillants, bénéficient d'une ligne de crédit auprès de la Rabobank. Cette banque a accumulé en interne des connaissances approfondies des facteurs de production, fournisseurs et acheteurs d'équipements afin d'évaluer la solvabilité des sociétés au sein de cette chaîne de valeur spécifique. L'ensemble de ces acteurs reçoivent et déposent leur argent sur un compte de la Rabobank afin que la banque puisse effectuer les prélèvements correspondants à leurs crédits. Outre les services de crédit, la banque se consacre à la fourniture de services d'analyse des marchés et de prospective technologique pour améliorer la rentabilité future des sociétés intégrées à la chaîne de valeur. De fait, la Rabobank a bloqué des fonds pour l'ensemble de la chaîne et constitue par là même un investisseur de premier plan et un acteur de son succès.

*Source : Coon, Campion and Wenner 2010. Financing Agriculture Value Chains in Central America. Notes techniques 146. Banque interaméricaine de développement*

**6.5 Déficits de financement :** bien que les paramètres précédents se rapportent à l'apport de financements, l'examen des déficits de financements sur l'ensemble de la chaîne de valeur s'attache à la demande. Les analystes doivent identifier les lieux où des demandes de financement claires sont insuffisamment satisfaites. Une fois encore, cette demande se rapporte à la quantité (volume) et à la qualité (ou pertinence) des financements de la chaîne. Les déficits peuvent concerner les deux aspects et se traduire par un manque de financement des sociétés, une

caractéristique fréquente des chaînes de valeur de nombreux pays en développement.

Les besoins de financement peuvent être établis de façon optimale par la compréhension des activités de la chaîne de valeur. Ces besoins diffèrent selon les chaînes de valeur et selon leurs composantes, en fonction du segment de la chaîne et de l'objectif du crédit. Il convient de porter à l'analyse que les demandes effectives de financements des sociétés peuvent être freinées par un certain nombre de facteurs, tels que le manque de conscience ou de compréhension des options disponibles ou la nature informelle de nombreuses entreprises. Un des premiers indicateurs de besoins en financements dans une chaîne de valeur réside dans l'étude de l'intensité en capital des sociétés (voir l'Encadré 35).

### Encadré 35 : intensité en capital contre intensité en capital humain

Une société dispose d'une forte intensité en capital lorsqu'elle nécessite des montants élevés en capitaux immobilisés ou en investissements pour produire, comparé à d'autres facteurs, tels que le capital humain notamment. Les firmes industrielles à forte intensité en capital doivent généralement acquérir des machines onéreuses et des équipements ultra perfectionnés en amont. Ce besoin en crée un autre : le financement à long terme et à grande échelle de ces achats, réputés « coûts irrécupérables » c'est-à-dire, difficilement remboursables. Citons entre autres, l'industrie lourde, les raffineries de pétrole, les chemins de fer et les compagnies aériennes. D'autres activités, telles que la production agricole, l'artisanat et les services, sont couramment considérés comme étant à forte intensité en capital et en capital humain ; ces activités peuvent fonctionner avec un faible capital, mais présentent des coûts bien plus variables en termes de salaires, se traduisant par un besoin plus important en fonds de roulement et autres formes de crédits à court terme. Le concept d'intensité en capital et en capital humain peut être appliqué aux chaînes de valeur dans leur ensemble. Dans le même temps, il est également utile de distinguer l'intensité en capital et l'intensité en capital humain des différents segments de la chaîne de valeur. Par exemple, la production agricole primaire présente une forte intensité en capital humain alors que le secteur agroalimentaire montre davantage d'intensité en capital.

Chaque segment de la chaîne peut nécessiter une combinaison différente de financements à court, moyen et long terme. Dans la pratique, les besoins en crédits à court terme, tels que les fonds de roulement, peuvent être financés par un découvert, une ligne de crédit renouvelable ou sur la base des actifs disponibles de la société. De même, les immobilisations corporelles peuvent être financées par des prêts à terme ; des biens meubles tels que des financements d'actifs et de véhicules, ainsi que des intrants agricoles via des prêts à la production agricole (crédit à court terme intégralement remboursé à la fin de chaque saison). La Figure 14 présente un schéma générique qui permet de comprendre l'objectif et le type de financement requis correspondant aux disponibilités.

***Nota bene :** après identification des sources et pratiques de financement courantes dans la chaîne de valeur, l'analyste est en mesure de faire correspondre la disponibilité des financements aux besoins exprimés par les propriétaires de sociétés dans les différents segments de la chaîne de valeur.*

## Sources de données

Les entretiens avec les prêteurs et investisseurs doivent constituer une des principales sources d'informations pour l'évaluation des financements dans la chaîne de valeur. Les propriétaires de sociétés ayant des besoins de financements et/ou une expérience réussie ou non de demande de prêt constituent une source d'égale importance. Des informations supplémentaires doivent être recueillies d'après les rapports sur le climat des affaires et l'état de l'octroi de prêts. Dans le détail, des documents sectoriels, de planification de projets et de chaîne de valeur, ainsi que des calculs sur des évaluations de projets d'investissement peuvent être disponibles (pour obtenir des informations sur les attraits financiers, par exemple).

**Figure 14 : besoins de financements et types de financements correspondants dans une chaîne de valeur**

	<b>Besoin</b> <i>Les catégories génériques ci-dessous peuvent aider à définir les besoins spécifiques.</i>	<b>Type de financement</b> <i>Explication des mécanismes de financement potentiels. Les types de financement génériques ci-dessous peuvent permettre de définir des types de financement spécifiques réels de la chaîne de valeur.</i>	<b>Disponibilité</b> <i>Informations permettant de déterminer si les mécanismes de financement actuels correspondent aux besoins. Un indice peut être appliqué (par exemple, plus que suffisant, suffisant, insuffisant et très insuffisant).</i>
Production primaire	Intrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prêt à la production à court terme</li> <li>■ Ligne de crédit renouvelable</li> <li>■ Crédit-fournisseur (de l'industrie des intrants)</li> <li>■ Avance (des fabricants)</li> </ul>	
	Dépenses d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prêt à la production à court terme</li> <li>■ Ligne de crédit renouvelable</li> <li>■ Crédit-fournisseur</li> <li>■ Avance</li> <li>■ Système de récépissé d'entrepôt</li> </ul>	
	Équipement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prêt à terme</li> <li>■ Financement d'actifs et de véhicules (crédit-bail, location, vente à tempérament)</li> </ul>	
1 <sup>er</sup> /2 <sup>e</sup> niveau de transformation	Fonds de roulement (y compris les avances versées aux fournisseurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Découvert</li> <li>■ Ligne de crédit renouvelable</li> <li>■ Financement basé sur les actifs - (comptes débiteurs), stocks, etc.</li> </ul>	
	Immobilisations corporelles (installation, propriété)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Financement d'actifs (crédit-bail, location, ventes à tempérament)</li> <li>■ Financement de propriété commerciale (entrepôts, usines, sites industriels)</li> </ul>	
	Équipement (machines, biens d'équipement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prêt à terme</li> <li>■ Financement d'actifs et de véhicules (crédit-bail, location, ventes à tempérament)</li> </ul>	
Vente en gros, au détail et commercialisation	Fonds de roulement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Découvert</li> <li>■ Ligne de crédit renouvelable</li> </ul>	
	Immobilisations corporelles (y compris les entrepôts de gros, les véhicules de transport etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prêt à terme</li> <li>■ Financement de propriété commerciale</li> <li>■ Financement d'actifs et de véhicules</li> </ul>	
Exportation	Fonds de roulement (avant et après expédition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ligne de crédit à l'exportation</li> <li>■ Lettre de crédit/affacturation à forfait</li> <li>■ Lettre de change</li> <li>■ Affacturation</li> </ul>	
Stockage	Fonds de roulement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Découvert</li> <li>■ Ligne de crédit renouvelable</li> <li>■ Financement basé sur les actifs - (comptes débiteurs), stocks, etc.</li> </ul>	
	Immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Financement de propriété commerciale</li> <li>■ Prêt à terme</li> </ul>	
Vente	Fonds de roulement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Découvert</li> <li>■ Ligne de crédit renouvelable</li> </ul>	
Transport	Véhicules obtenus via des fonds de roulement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Financement d'actifs et de véhicules</li> <li>■ Découvert</li> </ul>	

## Analyse des possibilités de développement et incidences potentielles

L'analyste présentera de préférence un exposé des faits pour chacun des paramètres précédents en organisant les données et informations recueillies selon des rubriques de qualité et de quantité. L'analyse peut également appliquer un indice simple pour qualifier les déficits de financement dans la chaîne de valeur sur le principe des suggestions présentées au tableau 6.1. La référence de cet indice peut être la situation d'un concurrent ou d'un pays/région voisin(e) dans la chaîne de valeur. La situation d'une autre chaîne de valeur dans un pays ou une région donnée peut également constituer un point de référence. Dans le diagnostic, l'analyste doit également réfléchir aux possibilités actuelles de développement de la chaîne de valeur. Bien qu'il n'y ait pas de recette universelle, l'analyste peut envisager de nombreuses questions d'orientation au cours de sa réflexion sur certaines possibilités :

- de nouveaux mécanismes de financement de la chaîne de valeur, qu'ils soient formels ou informels, peuvent-ils être introduits ? Quels sont les obstacles à leur introduction ?
- les banques et institutions financières peuvent-elles s'instruire quant à la nature des sociétés dans la chaîne de valeur et aux types de besoins actuels ? Pourraient-elles développer des produits financiers plus pertinents grâce à ces connaissances ?
- ces sociétés peuvent-elles être coordonnées avec les institutions financières et les investisseurs ? Comment cela peut-il s'organiser pour se traduire par une confiance accrue entre elles, et comment cela pourrait-il augmenter le nombre d'octrois de prêts au final ?
- comment les pratiques d'entreprise, la comptabilité et la passation de marchés des PME peuvent-elles être formalisées d'une façon qui autoriserait un financement formel et informel plus substantiel ?

Des possibilités de développement peuvent également être identifiées à travers une réflexion créative impliquant les différentes parties prenantes et des experts. Enfin, l'analyste doit réfléchir à la manière dont la concrétisation des possibilités de développement identifiées affectera les objectifs de développement prédéfinis. Par exemple, quel est l'effet escompté d'un accès aux financements optimisé dans la chaîne en matière de réduction de la pauvreté, d'emploi et de revenus, de croissance économique et de production plus propre ? Certains de ces effets peuvent être plutôt génériques. Au final, le diagnostic le plus probable ne sera pas accompagné d'une évaluation globale de cet effet, mais d'une réflexion intuitive quant aux événements possibles.

## Ressources bibliographiques

- Fries, Robert et Banu Akin, *Value Chains and their Significance for Addressing the Rural Finance Challenge*, Micro REPORT No. 73, USAID, AMAP, Washington, D.C., décembre 2004. Disponible sur : [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org)
- Coon, J., A. Campion et M. Wenner (2010). *Financing Agriculture Value Chains in Central America*. Banque interaméricaine de développement, NOTES TECHNIQUES N° IDB-TN-146. Disponible sur <http://idbdocs.iadb.org>
- Miller, C. et L. Jones (2010). *Agricultural Value Chain Finance: Tools and Lessons*. FAO and Practical Action Publishing.
- Honohan, P. et T. Beck (2007). *Making Finance Work for Africa*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur <https://www.businessgrowthinitiative.org>
- Sanders, T. et C. Wegner (2006). *Meso-finance: Filling the Financial Services Gap for Small Businesses in Developing Countries*. Déclaration de principe. Disponible sur [www.bidnetwork.org](http://www.bidnetwork.org)
- KIT et IIRR (2010). *Value Chain Finance: Beyond Microfinance for Rural Entrepreneurs*. Institut tropical royal, Amsterdam et Institut international pour la reconstruction rurale, Nairobi. Disponible sur <http://www.kit.nl/publications>



## Septième dimension : environnement commercial et contexte sociopolitique

Les sociétés faisant partie de la chaîne de valeur doivent agir et réagir aux événements externes à l'usine et aux bureaux. Les facteurs qui affectent les sociétés de la chaîne de valeur sont l'environnement commercial, les conditions macro-économiques ou le cadre sociopolitique. Ils incluent des conditions de politique publique, des normes et des habitudes, des lois, des procédures administratives et réglementaires, des institutions commerciales, des réglementations commerciales, des services publics et des infrastructures. Ces conditions s'étendent de l'échelle locale et nationale à l'échelle internationale. Lorsque l'environnement commercial et le contexte politique sont transparents et prévisibles, les sociétés peuvent prévoir et ajuster leurs opérations pour devenir plus productives, plus innovantes et plus rentables. Très souvent, les acteurs des chaînes de valeur disposent de moyens limités pour influencer sur ces conditions en fonction de leur propre intérêt. Pourtant, le fait d'être conscient de l'environnement commercial et des conditions sociopolitiques et de pouvoir les influencer lorsque c'est possible est primordial pour la réussite des sociétés de la chaîne de valeur. Il est également important de prévoir, en anticipant suffisamment, comment ces conditions peuvent évoluer.

### Objectifs du diagnostic

L'objectif de cette section est de permettre à l'analyste de fournir une vue d'ensemble des conditions de l'environnement commercial et du cadre sociopolitique dans un pays donné, et de réfléchir à la façon dont ces éléments peuvent affecter la situation dans la chaîne de valeur en question. Enfin, l'analyste doit également être en mesure de fournir des recommandations sur la façon dont les mesures et améliorations politiques des conditions de l'environnement commercial et du cadre sociopolitique pourraient contribuer au développement de la chaîne de valeur.

### Questions principales

- En termes de coûts et de temps, que faut-il pour lancer et faire fonctionner une société conformément aux exigences administratives et réglementaires ?
- Quelles réglementations commerciales affectent les sociétés dans la chaîne de valeur ?
- Quels services complémentaires, des routes à la construction de maisons, en passant par l'éducation et la recherche, sont disponibles pour promouvoir le développement de la chaîne de valeur ?
- Quelles institutions et normes sociales influencent la culture d'entreprise et le comportement des acteurs dans la chaîne de valeur ?

## Paramètres utiles

Figure 15 : feuille de route pour le diagnostic de l'environnement commercial et du contexte sociopolitique des chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES DU DIAGNOSTIC	INDICATEURS
<b>7.1 Environnement commercial</b>	Déterminer la difficulté à créer et faire fonctionner une société dans la chaîne de valeur. Spécifier les exigences administratives, réglementaires et légales qui affectent directement les sociétés de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilité de création des indicateurs commerciaux</li> <li>▪ Contribution du secteur privé à l'économie</li> <li>▪ Flux direct de capitaux étrangers réparti entre les différents secteurs</li> <li>▪ Exigences administratives, réglementaires et légales des sociétés (accréditation, licence, permis, etc.)</li> </ul>
<b>7.2 Réglementations commerciales et de produit</b>	Déterminer comment les réglementations du commerce et de la production affectent les sociétés de la chaîne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restrictions des ventes et à l'exportation</li> <li>▪ Droits de douane et cotisations à payer</li> <li>▪ Exigences administratives du commerce (accréditation, licence, permis, etc.)</li> <li>▪ Exigences de qualité</li> <li>▪ Exigences de processus (sécurité, normes sociales et environnementales)</li> </ul>
<b>7.3 Prestation de services publics et privés</b>	Identifier dans quelle mesure les services sont disponibles et suffisants	<p>Indicateurs liés à la disponibilité et à la qualité des services dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construction</li> <li>▪ Transport</li> <li>▪ Infrastructures routières, ferroviaires et portuaires</li> <li>▪ Électricité et eau</li> <li>▪ Services de business consulting et de comptabilité</li> <li>▪ Services d'information sur les marchés</li> <li>▪ Organismes de réglementation des normes et de notation</li> <li>▪ Services de recherches et de laboratoire</li> <li>▪ Éducateurs, formateurs et fournisseurs de connaissances</li> </ul>
<b>7.4 Contexte social et culturel</b>	Comprendre les causes du comportement, de la culture d'entreprise et des normes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Groupes sociaux engagés dans les sociétés</li> <li>▪ Institutions de confiance</li> <li>▪ Logique des relations contractuelles</li> </ul>

**7.1 Environnement commercial :** créer et faire fonctionner une entreprise constitue un défi. Une liste indicative, bien que non exhaustive, des obstacles financiers à l'échelle bureaucratique et administrative comprend les éléments suivants : réglementations à satisfaire, licences et permis à acquérir, inspections à satisfaire, représentants gouvernementaux à contacter, informations à fournir aux registres publics, etc. L'efficacité et l'efficience des interventions gouvernementales dans le domaine de la réglementation commerciale ainsi que la disponibilité et les performances des services publics et privés indiquent un environnement commercial de l'économie. Cette liste se reflètera sur les différences de coût, en termes de temps et d'argent, pour répondre aux exigences administratives et réglementaires générales et particulières (création et cession

d'activité ; obtention de licences, enregistrements et permis ; impôts ; prise en charge des inspections, etc.). Par exemple, au Cameroun, un exportateur devait contacter en même temps neuf différents bureaux gouvernementaux pour pouvoir expédier des produits via le port international de Douala. D'autre part, les procédures fiscales brésiliennes sont devenues tellement complexes qu'il faut une année entière pour y satisfaire. Dans de nombreux pays, les exportateurs doivent être accrédités et se conformer à des conditions particulières ; évidemment, ces conditions façonnent l'avenir des sociétés des chaînes de valeur, notamment celles présentes sur le marché international.

Les conditions de l'environnement commercial sont fréquemment résumées par les indicateurs du climat des affaires. Par exemple, l'« indice de la facilité de faire des affaires » de la Banque Mondiale ([www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)) évalue les exigences réglementaires et légales qui affectent directement les sociétés. Cet indice n'est pas fondé sur des données de comptabilité nationales, mais plutôt sur des entretiens avec des représentants de gouvernements, avocats, consultants

***Nota bene :** les informations concernant l'environnement commercial sont pour la plupart disponibles sous forme d'indicateurs comparatifs du climat des affaires. Celles-ci peuvent être accompagnées d'informations des statistiques nationales, telles que la contribution du secteur privé à l'économie ou le niveau direct d'investissements étrangers. Les anecdotes recueillies lors d'entretiens personnels avec les sociétés peuvent aider à révéler des obstacles commerciaux majeurs.*

d'entreprises, comptables et autres professionnels. Le classement des pays de l'indice est fondé sur la moyenne de dix sous-indices dans les domaines suivants : création d'entreprise, gestion des permis de construction, embauche, déclaration de propriété, obtention de crédits, protection des investisseurs, paiement des taxes, commerce transfrontalier et entrée en vigueur des contrats. L'utilisation de ces sous-indices est souvent plus utile que le total. L'« indice de compétitivité » de l'Institut de perfectionnement en gestion (Institute for Management Development) du Forum économique mondial, publié dans le Rapport de

compétitivité mondiale ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)), constitue également un indicateur utile.

Ces indices sont totalisés et permettent uniquement la comparaison entre les pays (et parfois les régions). Il est par conséquent utile de joindre à ces informations des données se rapportant aux situations dans des chaînes de valeur individuelles et leurs segments. L'analyste peut envisager d'examiner des indicateurs potentiels suivants :

- nombre de jours requis pour créer une entreprise dans la chaîne de valeur
- nombre de création d'affaires/d'entreprises échouées dans les différents segments de la chaîne de valeur
- niveau des investissements étrangers directs dans la chaîne de valeur.

Enfin, au cours des entretiens avec les représentants des sociétés, l'analyste peut recueillir des anecdotes à propos d'affaires où des exigences réglementaires et légales et d'autres obstacles ont entravé la capacité des sociétés à fonctionner au sein de la chaîne.

**7.2 Règlementations commerciales :** dans certains cas, les indices du climat des affaires mentionnés plus haut peuvent d'ores et déjà inclure certaines

informations sur la facilité du commerce transfrontalier. Cependant, il peut également s'avérer nécessaire de rechercher des réglementations détaillées concernant la production, la vente et l'exportation d'un produit. Il sera ici nécessaire de distinguer les réglementations nationales et internationales.

- *Politiques nationales et réglementations commerciales* : elles comprennent l'éventail de politiques et réglementations nationales telles que les droits de douane, interdictions, exigences de qualité, procédures administratives et, normes de produits et de sécurité alimentaire, qui affectent la production ainsi que les règles de commercialisation nationales et internationales. Une analyse du fonctionnement des offices de commercialisation nationaux et des institutions du marché, telles que les bourses de marchandise, est également nécessaire.
- *Règlementations commerciales internationales* : ce sujet traite de l'examen des régimes commerciaux internationaux, des accords et restrictions à l'importation qui affectent le commerce des produits de la chaîne de valeur. Il peut également s'avérer important d'examiner les accords commerciaux courants de l'Organisation mondiale du commerce, de la convention de Lomé ou d'organismes régionaux tels que le MERCOSUR ou l'ALENA. Dans le même temps, il existe des réglementations internationales en matière de santé, sécurité alimentaire, spécifications chimiques et conformité avec les normes sociales.

Les profanes ont souvent des difficultés à identifier et comprendre l'ensemble des réglementations afférentes à la commercialisation d'un produit. Les différentes parties prenantes de la chaîne, qu'il s'agisse de représentants de sociétés ou d'agences de promotion de l'entreprise, disposent généralement de suffisamment d'informations pour procéder à un diagnostic initial. Cependant, si de nouveaux marchés de produits doivent être explorés, l'exercice peut inclure une évaluation détaillée des textes juridiques et des spécifications techniques, allant bien au-delà de la portée de ce diagnostic pour laquelle l'accent devrait être mis sur l'identification unique des réglementations les plus importantes et, notamment, la compréhension de la manière dont elles affectent les sociétés de la chaîne (voir les questions d'orientation dans l'Encadré 36).

### **Encadré 36 : questions principales pour l'étude des réglementations de la production et du commerce**

- Le produit peut-il être vendu sur le marché local/exporté ?
- Y-a-t-il des droits de douane ou cotisations à payer pour vendre/exporter le produit ? De quel montant ?
- Quels types d'exigences administratives doivent être satisfaits pour pouvoir produire, vendre ou exporter le produit (accréditation, licence, permis) ?
- Les exportateurs doivent-ils ajuster la qualité de leurs produits pour pouvoir les vendre/exporter ? Quels seront les efforts à fournir ?
- Les exportateurs doivent-ils ajuster leurs processus de production (sécurité, normes sociales et environnementales) pour pouvoir vendre/exporter leurs produits ?

### 7.3 Prestation de services publics et privés :

Les sociétés d'une chaîne de valeur nécessitent des intrants et des services de la part des fournisseurs de services publics et privés. Selon le contexte spécifique d'un pays donné, certains services sont fournis par des agences publiques ou par des sociétés privées. Dans tous les cas, la fiabilité et la qualité du service sont prépondérantes pour les sociétés de la chaîne de valeur. Les principaux services dont les sociétés de la chaîne de valeur ont généralement besoin sont :

- construction
- transport
- infrastructures routières, ferroviaires et portuaires
- électricité et eau
- services de business consulting et de comptabilité
- services d'information sur les marchés
- organismes de réglementation des normes et de notation
- Services de recherche et de laboratoire
- Éducateurs, formateurs et fournisseurs de connaissances

Pour le diagnostic, l'analyste doit établir une description des capacités existantes pour tous les services mentionnés précédemment. Des entretiens avec les principaux fournisseurs de services peuvent, dans le cas présent, s'avérer utiles. Cependant, les informations concernant la validité des services fournis doivent être comparées à celles d'un certain nombre de sociétés de la chaîne de valeur ayant déjà utilisé ces services.

***Nota bene :** les courtiers et exportateurs sont experts en matière de restrictions et de réglementations. Des entretiens ciblés avec les principaux courtiers peuvent se révéler avantageux et épargner à l'analyste des études des textes juridiques, politiques nationales et accords internationaux.*

**7.4 Contexte social et culturel :** les conditions de cadre économique et les politiques ne sont pas les seules à pouvoir déterminer le comportement des sociétés, producteurs individuels, travailleurs et autres parties prenantes de la chaîne de valeur ; les facteurs sociaux et culturels doivent également être pris en compte. Les normes sociales peuvent être influencées ou déterminées par le sexe, la race, l'origine ethnique, les tribus, les régions, les classes sociales, la religion, etc.

Ces normes et règles n'apparaissent pas de façon arbitraire, elles ont des origines historiques. Elles peuvent se révéler des déterminants puissants dans le processus de décision des individus selon leurs objectifs, partenaires, collaborateurs et personnes de confiance. Par exemple, pour que le propriétaire d'une petite entreprise rembourse un crédit ou livre à temps, cela dépend non seulement des arrangements contractuels qu'il ou elle a négociés avec son homologue commercial, mais également des normes sociales qui, le cas échéant, autorisent un retard de remboursement ou de livraison à certaines conditions.

***Nota bene :** certains services peuvent être largement disponibles mais présenter une faible qualité ou un coût plus élevé. La disponibilité d'autres services peut être limitée. Il peut y avoir une concurrence sévère et certains acteurs peuvent bénéficier d'un accès privilégié.*

***Nota bene :** il est essentiel de se faire une idée des règles non écrites d'une société pour comprendre comment et pourquoi les acteurs d'une chaîne de valeur se conduisent d'une façon donnée. Ces informations sont difficiles à obtenir et exigent une interprétation prudente. Au lieu de tomber dans le piège d'un jugement hâtif à propos du comportement non commerçant des opérateurs du marché, il est important de comprendre les motivations de leur conduite sociale et de leur comportement professionnel.*

Puisqu'il est difficile d'obtenir des données quantitatives objectives sur les normes sociales et culturelles, le diagnostic devra très probablement se concentrer sur les données qualitatives et les interprétations. Les informations peuvent être recueillies de façon optimale à partir d'entretiens réalisés non seulement avec les propriétaires d'entreprises mais également auprès de groupes témoins dans la chaîne de valeur. Certaines questions susceptibles d'orienter l'analyste dans l'interprétation des informations sont :

- Quels groupes ethniques, classes sociales et groupes de sexe sont impliqués dans les différents segments de la chaîne de valeur ? Les individus des autres groupes peuvent-ils participer ?
- Quelles institutions posent les fondations de la confiance et des relations commerciales dans la chaîne ?
- Quelles normes sociales orientent les relations contractuelles établies entre acheteur et vendeur ?

## Analyse des possibilités de développement et des incidences potentielles

L'analyste devra éventuellement garder à l'esprit que l'amélioration de l'environnement commercial et du contexte sociopolitique excède généralement de loin la portée de toute intervention de développement sur la chaîne de valeur. Cela ne signifie pas que les gouvernements et agences de développement ne doivent pas s'engager dans le changement et l'amélioration des politiques et infrastructures au profit des chaînes de valeur et acteurs concernés. Cela signifie que l'amélioration des conditions commerciales exige des programmes à grande échelle qui vont bien au-delà de la délimitation d'une chaîne de valeur spécifique.

L'analyste, via le diagnostic, peut contribuer à la conception de politiques et programmes de macro/d'infrastructure. Ces idées peuvent alimenter les processus de réforme, qui sont non seulement bénéfiques à la chaîne de valeur mais également à l'économie entière, se traduisant par une croissance plus rapide, un taux de chômage moindre, des gains supérieurs en termes de commerce et de valeur ajoutée, des sociétés plus rentables, une pauvreté minimisée et d'autres avantages sociaux. Voici plusieurs problèmes dont l'analyste peut tenir compte au cours de sa réflexion concernant les possibilités d'amélioration de l'environnement commercial :

- Existe-t-il des méthodes pour soutenir les initiatives en abordant les obstacles à une échelle globale qui affectent les sociétés de la chaîne de valeur ?
- Comment les règlementations du travail peuvent-elles être améliorées de manière à profiter aux travailleurs tout en préservant la rentabilité des sociétés ?
- Comment faciliter le dialogue entre public et privé ?

- Comment les ventes nationales et les réglementations à l'exportation peuvent-elles être simplifiées et modifiées pour améliorer les chances de plus grande productivité/compétitivité des sociétés de la chaîne de valeur ?
- Comment renforcer la position des fournisseurs de services de soutien publics et privés ?
- Comment certains groupes de la société marginalisés peuvent-ils être habilités pour participer à la chaîne de valeur et en profiter ?
- Comment des réglementations légales spécifiques à des secteurs peuvent-elles être introduites et entrer en vigueur ?
- Comment améliorer l'accès aux infrastructures de base ?

Des possibilités peuvent également être identifiées à travers un brainstorming créatif impliquant les différentes parties prenantes et des experts. Enfin, l'analyste doit se pencher sur la manière dont la correspondance avec les possibilités de développement identifiées affectera les objectifs de développement prédéfinis, y compris l'effet des conditions de cadre amélioré pour la chaîne de développement concernant la réduction de la pauvreté, l'emploi et les revenus, la croissance économique, le développement d'entreprise et la production plus propre. Finalement, l'analyste pourra réfléchir, de façon hypothétique, à la manière dont certains groupes sociaux dans la chaîne de valeur pourraient réagir face à certaines interventions dans la chaîne de valeur.

## Sources de données

Les informations relatives à l'environnement commercial et au contexte sociopolitique sont complexes, difficiles à obtenir et à interpréter selon un « modèle ». Ce guide suggère une approche raccourcie à l'aide des indicateurs disponibles relatifs au climat des affaires tels que ceux disponibles auprès de la Banque mondiale et d'autres agences de développement, en les accompagnant des informations disponibles à l'échelle des pays et des chaînes de valeur au sujet du rôle du secteur privé, des réglementations des produits et du commerce, de la fourniture de services publics et privés et du contexte social et culturel. Ces informations peuvent être complétées et vérifiées de façon optimisée grâce à des données qualitatives recueillies lors d'entretiens avec des propriétaires de sociétés ainsi qu'auprès d'agences de promotion du commerce et des sociétés. Certaines informations complexes quant aux normes sociales et culturelles peuvent également être vérifiées auprès des professionnels des sciences sociales compétents pour ces questions.

### Ressources bibliographiques

- Kleinberg, S. et R. Campbell (2008). *Business Enabling Environment and the Value Chain*. Synthèse. USAID (Agence des États-Unis pour le développement international). Disponible sur [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org)
- DCED (2008). *Supporting Business Environment Reforms: Practical Guidance for Development Agencies*. Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise. Disponible sur [www.business-environment.org](http://www.business-environment.org)
- OSCE (2006). *Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate*. Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe. Vienne, Autriche. Disponible sur [www.osce.org/eea/19768](http://www.osce.org/eea/19768)



## Quatrième partie : utiliser les résultats du diagnostic

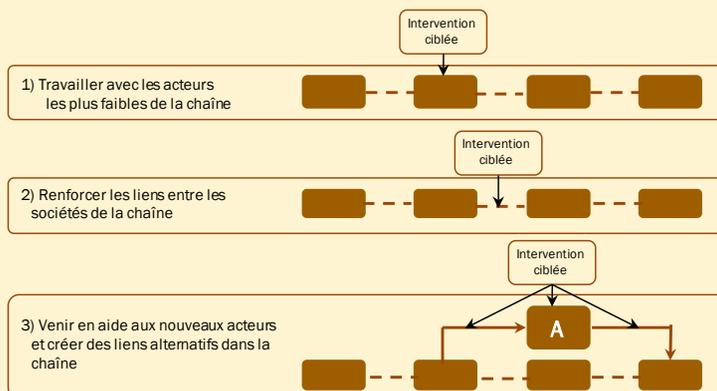
Les diagnostics de la chaîne de valeur font généralement partie d'un processus plus large de conception et de mise en œuvre de projets de développement de la chaîne de valeur et, tel qu'indiqué dans la section 1.4, peuvent être utilisés en tant que représentation panoramique pour toutes les étapes du cycle de projet. L'objectif de cette section n'est pas d'orienter la gestion du cycle de projet ; la plupart des lecteurs seront compétents dans ce domaine et un grand nombre de bons guides sont disponibles en matière de développement et mise en œuvre de projets de développement de la chaîne de valeur. L'objectif de cette section est plutôt de fournir un bref ensemble de recommandations pour permettre de garantir que les résultats des diagnostics sont effectivement mis en pratique selon un processus donné de développement de la chaîne de valeur.

*Nota bene : il existe trois différents types d'interventions de la chaîne de valeur, en fonction des maillons les plus faibles dans son fonctionnement.*

Les diagnostics de la chaîne de valeur s'adaptent à un processus de développement de la chaîne de valeur capable de viser différents objectifs en fonction de la logique d'intervention appliquée. Il est possible de distinguer trois différents types d'interventions de donateurs relatives au développement de la chaîne de valeur (voir également l'Encadré 37).

- (1) Renforcer la position des acteurs les plus faibles pour aborder un éventuel goulet d'étranglement dans la chaîne. On suppose ici que le développement du segment le plus faible se reflètera dans le développement de tous les autres segments de la chaîne de valeur.
- (2) Renforcement des liens qui permettent le flux de connaissances et de ressources à venir et qui rendent les sociétés de la chaîne plus productives. On suppose que les maillons faibles entre les acteurs des segments et de la chaîne entravent le développement de la chaîne. L'amélioration de la connectivité dans la chaîne, par exemple par l'introduction d'un protocole de contrôle de qualité que tous les acteurs de la chaîne respecteront, est attendue pour promouvoir le développement de la chaîne. Les liens peuvent également être renforcés via des jumelages ou des arrangements contractuels optimisés.
- (3) La création de liens nouveaux ou alternatifs dans la chaîne, par exemple, la liaison entre des sociétés locales dans des pays en développement avec des chaînes de valeur internationales ou la liaison entre de nouvelles sociétés dominantes. On suppose qu'en établissant un nouveau lien, la chaîne de valeur est en mesure d'intégrer des activités nouvelles et à plus forte valeur ajoutée.

### Encadré 37 : typologie des objectifs pour les interventions de la chaîne de valeur



Source : les auteurs, inspiré par Humphrey et Navas-Alemán, 2010

En examinant les informations des diagnostics, l'analyste devrait également être capable d'émettre des suggestions pour déterminer laquelle des quatre stratégies d'intervention de la chaîne de valeur ci-dessus serait la plus pertinente. Il existe un certain nombre de recommandations qui permettraient d'orienter la conception de toute stratégie de mise en œuvre.

- 1. Le développement de la chaîne de valeur devrait constituer un effort conjoint.** Les chaînes de valeur se développent de leur propre chef. Cependant, les décideurs politiques, agents du développement et sociétés privées peuvent intervenir de façon à orienter le développement. Pourtant, tous les efforts visant à promouvoir le développement d'une chaîne de valeur doivent tenir compte de leurs propres limites en matière de fourniture des éléments nécessaires au développement de la chaîne. Les chaînes de valeur sont systémiques par nature et l'intervention à une extrémité peut s'avérer inutile sans interventions simultanées à l'autre extrémité. Puisqu'il est peu probable qu'un acteur disperse ses efforts pour développer la chaîne de façon suffisamment large dans le but de couvrir les différents segments et problèmes, il est important de développer les partenariats. Bien sûr, une stratégie de partenariat constitue souvent le socle du développement complet d'une chaîne de valeur.
- 2. Les projets doivent faire partie intégrante du développement de la chaîne de valeur.** De nombreux gouvernements et donateurs apprécient fournir des incitations au développement sous forme d'interventions de projet. Pourtant, le développement de l'ensemble des aspects d'une chaîne de valeur de manière intégrée dépasse généralement la capacité et la taille d'un projet traditionnel. Par conséquent, les projets qui contribuent au développement de la chaîne de valeur doivent s'entendre en tant que parties intégrantes du développement de la chaîne de valeur et s'assurer de s'associer à ces projets qui abordent d'autres obstacles au développement dans la chaîne de valeur. Les diagnostics de la chaîne de valeur permettent de comprendre comment les différents projets correspondent à

la stratégie de développement de l'ensemble de la chaîne de valeur et peuvent permettre d'identifier des zones de lacunes ou d'inefficacité des projets.

3. **L'engagement du secteur privé est essentiel.** Le développement de la chaîne de valeur requiert l'engagement des fournisseurs, des fabricants et du marché. À quelques exceptions près, ces acteurs sont issus du secteur privé. De fait, les chaînes de valeur peuvent être considérées comme un ensemble d'initiatives du secteur privé coordonnées autour de la création d'un produit final, et éventuellement assistées des services de soutien publics et privés. Le soutien du public et des agences de développement peut se révéler substantiel mais ne remplacera pas l'activité du secteur privé en termes de production, traitement et commercialisation. Les sociétés du secteur privé prendront une position de marché dans la chaîne de valeur, c'est-à-dire qu'ils achèteront et vendront des produits. Les opérations qu'ils entament dépendront, dans une large mesure, de leur propre capacité, et le soutien public ne peut être qu'une partie de l'incitation à participer aux affaires.
4. **Le soutien public est crucial.** Le secteur public a un rôle primordial à jouer en matière d'établissement des conditions correctes et peut fournir certains services ciblés pour que les chaînes de valeur prospèrent. Il est par conséquent crucial d'impliquer le secteur public dans la planification de l'instrument de diagnostics, en discutant également de son utilité et de ses avantages potentiels par rapport aux interventions gouvernementales en cours dans le secteur.
5. **Le développement de la chaîne de valeur et de la stratégie de financement est crucial.** Les projets et donateurs peuvent uniquement être intéressés par le développement d'un aspect particulier de la chaîne de valeur. Cependant, sans un développement de la chaîne entière, les parties visées ne vont probablement pas être développées. Il est donc important que lorsque les gouvernements et donateurs cherchent à développer une partie donnée de la chaîne de valeur, ils n'ignorent pas le développement des autres parties. De fait, une stratégie intégrale est indispensable et doit spécifier la façon dont le soutien financier et autre aux différentes parties de la chaîne de valeur doit être fourni. La stratégie doit également garantir que les gouvernements, donateurs et investisseurs soient attirés par ces aspects de la chaîne de valeur dont le développement est lacunaire.
6. **Des priorités en matière de développement de la chaîne de valeur doivent uniquement être établies si son succès peut être garanti.** Les diagnostics de la chaîne de valeur peuvent conduire à suggérer un développement intégré de la chaîne de valeur susceptible de se révéler très onéreux, et les parties prenantes visant le développement de la chaîne de valeur souhaiteront donner la priorité aux interventions à la lumière des budgets limités. Cependant, la nature intégrée (holistique) des diagnostics de la chaîne de valeur peut révéler les goulets d'étranglement et les possibilités les plus importants dans la chaîne, là où les interventions peuvent être les plus utiles. Les diagnostics de la chaîne de valeur doivent également être considérés comme une possibilité pour pointer du doigt le

fait que certaines interventions ne seront pas réussies si d'autres obstacles ne sont pas surmontés au préalable.

- 7. Le développement de la chaîne de valeur est un processus participatif.** L'outil de diagnostic doit être considéré comme un intrant dans un processus plus large de développement de la chaîne de valeur dans lequel les différentes parties prenantes engagées et concernées par son développement doivent contribuer à déterminer les options stratégiques et à leur mise en œuvre. Bien que les diagnostics puissent être effectués par un nombre limité de consultants, au minimum une équipe pluridisciplinaire, le développement de stratégies et leur mise en œuvre exige une large base de consultation et d'engagement.
- 8. Prise de connaissance des éléments d'information manquants.** L'outil de diagnostic suggère de fournir des informations sur sept différentes zones et sans se compromettre dans l'une ou l'autre (la fourniture d'informations sur 4 des 7 dimensions ne constituerait qu'une analyse partielle). Étant donné leur large cadre, il est souvent possible que les diagnostics de la chaîne de valeur ne fournissent pas la même profondeur et qualité d'informations concernant tous les aspects de la chaîne. Dans cette situation, il est important de souligner le manque d'informations et de mettre l'accent sur le fait que les éléments manquants seront couverts dans une analyse ultérieure qui sera menée, le cas échéant, lors de la planification et de la formulation des interventions de la chaîne de valeur.
- 9. Les résultats des diagnostics doivent être défendus.** Ceux qui risquent d'être affectés de façon négative par les résultats des diagnostics, soit parce qu'ils recevront un soutien moindre ou se verront affecter un rôle moins important dans la mise en œuvre, essaieront de remettre la validité des résultats en question. Il est ici important de se reporter au large cadre de diagnostic utilisé actuellement et incluant tous les aspects possibles du développement de la chaîne de valeur de façon intégrée. Il est également important que les résultats soient validés et discutés entre les parties prenantes afin de pouvoir formuler des stratégies et mettre en œuvre des interventions.
- 10. Identification des sources de financement et de l'assistance techniques.** La sixième dimension traite des financements de la chaîne de valeur. L'analyste peut également profiter de cette possibilité pour identifier les investisseurs et les sources de financement du secteur public et privé susceptibles d'être intéressés par des activités de financement qui contribuent au développement de la chaîne de valeur. Dans le même temps, dans les autres dimensions, l'analyste recherchera l'assistance technique et le soutien institutionnel susceptible de profiter à la chaîne de valeur. Les informations seront par conséquent générées par le biais des diagnostics qui peuvent aider à apporter des éléments d'information importants dans la formulation des projets de développement de la chaîne de valeur.
- 11. Mettre en place un organisme de développement de la chaîne.** Dans de nombreux pays, il existe déjà des formes de coordination de la chaîne ou des mécanismes de développement de la chaîne en place, à l'initiative des secteurs publics et privés, lorsque les différentes parties prenantes de la chaîne se rencontrent. Les

diagnostics doivent prendre en compte l'existence et la force de ces organismes. De façon alternative, il peut y avoir une entreprise dominante ou un champion individuel qui pourrait s'engager davantage dans la promotion du développement de la chaîne de valeur en s'inspirant des diagnostics.

### Ressources bibliographiques

- Altenburg T. (2007) *Donor Approaches to Supporting pro-poor Value Chains*. Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise. Groupe de travail sur les liaisons et chaînes de valeur. Disponible sur [www.value-chains.org](http://www.value-chains.org)
- Humphrey, J. et Navas-Alemán, L. (2010) *Multinational Value Chains, Small and Medium Firms and 'Pro-Poor' Policies: A Review of Donor Practice*. Rapport de recherches IDS 63. Institut d'études du développement, Brighton
- USAID (2009). *Approches participatives au développement de la chaîne de valeur*. Disponible sur [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org)
- USAID (2010). *Implementation Best Practices for Value Chain Development Projects*. Disponible sur [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org)



Les chaînes de valeur industrielles comprennent toutes les activités nécessaires à la fabrication de produits finaux à travers la transformation de matières premières et l'ajout de valeur à ces produits de base, impliquant notamment la production primaire, l'approvisionnement en intrants, le traitement, le stockage, le transport, le contrôle de la qualité, la commercialisation et la distribution. La promotion des chaînes de valeur industrielles dans les pays en développement est de plus en plus reconnue comme une approche prometteuse permettant des effets de développement économique, de création d'emplois et de croissance inclusive, tout en tenant compte d'un vaste éventail de questions de développement social et environnemental.

Néanmoins, cette promotion implique une connaissance suffisante de l'état de développement de la chaîne de valeur, ainsi que des liens horizontaux et verticaux complexes entre ses acteurs et l'environnement social et politique. Les évaluations qui se concentrent sur un nombre limité de points d'entrée au développement de la chaîne de valeur sont inutiles et peuvent contribuer à des échecs répétés. Une approche intégrée est nécessaire, fondée sur un examen simultané des différents segments et dimensions de la chaîne de valeur.

Ce guide aide les analystes et les décideurs politiques à dresser un tableau suffisamment complet (sous un angle large) du statu quo dans une chaîne de valeur donnée, à l'aide d'une collecte des données et de méthodes d'analyse rapide. Bien qu'il ne soit pas conçu pour remplacer les méthodes approfondies de planification des programmes, ce type de diagnostic aide à cibler les contraintes et possibilités significatives relatives au développement de la chaîne de valeur, qui peuvent être prises en compte afin d'assurer l'efficacité des interventions. Ce type de diagnostic peut être utile quel que soit le stade de développement de la chaîne de valeur : lors de la phase initiale, au moment de la sélection de la chaîne de valeur, au cours de la phase d'analyse, puis pendant la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et l'adaptation.

ISBN: 978-92-1-206196-2

Imprimé en Autriche - 2011



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Centre international de Vienne, Boîte postale 300, A-1400 Vienne, Autriche

Téléphone: +43 1 26026-0, Télécopieur: +43 1 26926-69

Adresse électronique: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Internet: <http://www.unido.org>

