



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

DOCUMENT D'INFORMATION

ÉLÉMENTS CLÉS DE L'APPROCHE PAR LA CHAÎNE DE VALEUR

POURQUOI S'APPUYER SUR LA CHAÎNE DE VALEUR ?

On parle souvent de l'« approche par la chaîne de valeur ». L'interprétation de ce qu'elle recouvre, les principes dont elle est dérivée et comment ces principes s'appliquent à l'analyse, à la conception et à la mise en œuvre d'un projet, varient. En outre, les donateurs et leurs partenaires d'exploitation n'ont pas toujours les mêmes motivations à y participer.

Le présent exposé souligne certains des éléments clé de la chaîne de valeur tel qu'elle est définie et encouragée par le Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID (USAID/MD). L'USAID/MD travaille sur la base de la chaîne de valeur afin de motiver une croissance économique associée à une réduction de la pauvreté en organisant un grand nombre de petites et très petites entreprises (TPE et PE) en chaînes de valeur de plus en plus compétitives.¹ En influençant les structures, le système et les rapports qui existent au sein d'une filière, l'USAID aide les TPE et PE à améliorer (ou *revaloriser*) leurs produits et leurs méthodes² et, conséquemment, à contribuer à la compétitivité de toute la filière, ou chaîne de valeur, et à en profiter. Cette approche permet à l'USAID de donner aux TPE et PE, y compris aux petits fermiers, les moyens de créer de la richesse et d'échapper à la pauvreté.

Les caractéristiques de la chaîne de valeur se distinguent tant par i) l'ampleur de l'analyse de la filière industrielle (sujet traité à la rubrique : « Qu'est-ce que l'approche par

la chaîne de valeur ? ») que par ii) les considérations tangibles et intangibles prises en compte pour concevoir et mettre en œuvre des interventions (« Comment mettre en œuvre la chaîne de valeur ? »). Les caractéristiques dont traite le présent exposé ne sont pas nécessairement uniques à l'approche par la chaîne de valeur, mais peu d'autres méthodes de développement économique, s'il en est, insistent simultanément sur toutes ces caractéristiques :

- percevoir la dynamique de marché ;
- focaliser sur les marchés finaux ;
- comprendre le rôle de la gouvernance dans la chaîne de valeur ;
- reconnaître l'importance des relations ;
- faciliter les changements de comportement au sein de l'entreprise ;
- faire évoluer les relations ;
- cibler des points de rééquilibrage ;
- habiliter au secteur privé.

QU'EST-CE QUE L'APPROCHE PAR LA CHAÎNE DE VALEUR ?

Percevoir la dynamique de marché

Appliquer les principes de la chaîne de valeur exige de comprendre la dynamique de filière globale du marché : les sociétés qui exploitent la même filière, fournisseurs ou acheteurs finaux ; les marchés de soutien qui offrent les services financiers commerciaux et techniques qu'exige cette filière ; et le milieu des affaires au sein duquel opère la filière. Même s'il est hors de la capacité ou du mandat d'un donateur ou d'une agence de développement de régler certaines contraintes, il est nécessaire de repérer et d'incorporer les conséquences de toute la série des contraintes si l'on ne veut pas aboutir à des résultats limités

¹ Pour une description de cette approche et des définitions et termes de base, voir le document d'information « Cadre de la filière »

www.microlinks.org/ev.php?ID=21629_201&ID2=DO_Topic

² La revalorisation et ses avantages pour les TPE et PE sont exposés dans le document d'information : « La revalorisation des chaînes de valeur »

www.microlinks.org/ev_en.php?ID=17737_201&ID2=DO_TOPIC

et à court terme ou même à des résultats contre-productifs.

Où intervenir dans une chaîne de valeur est une décision qui doit être motivée principalement par l'objectif final de croissance économique durable accompagnée de réduction de la pauvreté. En conséquence, il faut envisager et mettre en œuvre des interventions ciblant une partie spécifique de la chaîne de valeur (par ex., la transformation) ou un groupe de bénéficiaires particulier (par ex., les petits producteurs):

- i) en contexte, et avec une bonne compréhension de la filière globale ;
- ii) en se focalisant explicitement sur les avantages pour les TPE et PE. ³

Se focaliser sur les marchés finaux

Les opportunités de croissance économique et ses paramètres sont définis par les marchés finaux sur lesquels se vendent produits et services, qu'ils soient locaux, régionaux ou internationaux. Généralement il existe un grand nombre de marchés finaux réels ou potentiels, chacun défini par des caractéristiques et des avantages différents. Il est donc important de *segmenter* le marché : faire une liste des marchés finaux potentiels, en indiquant ce qui est nécessaire pour entrer en concurrence sur ces marchés et quels risques et avantages on peut prévoir pour la vente sur cette part de marché. Les marchés finaux étant des entités dynamiques, il faut aussi tenir compte des tendances qui se dessinent dans la situation présente.

En attribuant une valeur de base à des caractéristiques clés (par ex., à la qualité, au prix, à la capacité de réassort, aux délais de livraison) en fonction de la concurrence, les parties prenantes de la filière peuvent constater où se situe leur avantage concurrentiel et où elles doivent se revaloriser pour être compétitives. L'information nécessaire pour attribuer ces valeurs de base peut souvent être obtenue grâce à de simples entretiens avec les acheteurs des marchés finaux ; l'information de seconde main est généralement insuffisante.

Les acheteurs sont aussi souvent une source d'information sur les tendances du marché. Les parties prenantes de la filière, à l'aide de l'information sur les tendances du marché et de l'informations relative à la

complexité et aux contraintes de la chaîne de valeur et de son milieu, peuvent mettre sur pied une stratégie pour se *placer* sur le marché : entrer en concurrence tant sur le prix que sur la qualité et l'innovation. Pour atteindre une compétitivité durable sur le marché final, cette stratégie doit continuellement être révisée pour répondre aux changements des marchés, du milieu capacitant ou de la chaîne elle-même.⁴ En outre, les relations entre les entreprises doivent leur permettre de coopérer en continu face à de nouvelles menaces ou opportunités du marché.

Comprendre le rôle de la gouvernance dans la chaîne de valeur

Le concept de gouvernance de la chaîne de valeur est fondamental à la dynamique de filière. La gouvernance désigne ces sociétés qui, au sein d'une chaîne de valeur, définissent et imposent les paramètres qu'appliqueront les autres à leurs exploitations. S'emboîtent dans la gouvernance les relations entre sociétés, les rapports de pouvoir, tant symétriques qu'asymétriques, et la répartition des bénéfices. Si la forme de gouvernance de la chaîne de valeur est influencée par les caractéristiques du produit et le degré de spécialisation du marché final, les schémas de gouvernance évoluent aussi avec le temps en fonction des changements du marché, des produits et des rapports entre les sociétés.

Pour augmenter la compétitivité d'une chaîne de valeur, la qualité du produit, sa traçabilité et la ponctualité des livraisons sont des facteurs essentiels. Leur amélioration implique souvent une modification des relations entre les acheteurs et les vendeurs si l'on veut exercer le pouvoir nécessaire à prendre les décisions qui ouvrent les portes de marchés de plus grande valeur. Il est important de noter que les schémas de gouvernance ont aussi des conséquences sur la capacité de chaînes de valeur nationales à pénétrer les marchés mondiaux. Là où n'existe pas de système d'intégration des normes mondiales, les chaînes de valeur nationales sont exclues du marché mondial. Dans certains cas, il est impossible à une chaîne de valeur de se rendre compétitive ou de le rester si elle ne possède pas la connaissance ni les sociétés modèles informées de la demande du marché final et des services susceptibles de favoriser la revalorisation. Ainsi, la gouvernance de la chaîne de valeur est ce niveau d'organisation qui facilite

³Le rapport entre la réduction de la pauvreté et les TPE est exposé dans le document d'information : « Cadre de la filière » : www.microlinks.org/ev.php?ID=21629_201&ID2=DO_Topic

⁴ Voir : « Appuyer sa stratégie de compétitivité sur la dynamique de filière », document d'information à l'adresse : www.microlinks.org/ev_en.php?ID=23640_201&ID2=DO_TOPIC

ou entrave la revalorisation et la capacité à répondre aux changements du marché, surtout sur les marchés mondiaux.

Reconnaître l'importance des relations

La qualité des relations entre les différentes parties est un facteur essentiel du fonctionnement d'une chaîne de valeur. Des relations fortes et mutuellement bénéfiques

LES FACTEURS RELATIONNELS

La nature des relations est définie par un certain nombre de facteurs dont :

- la dynamique des marchés de l'offre et de la demande ;
- le degré de contrôle nécessaire pendant la production et la transformation pour rester fidèle aux exigences du marché ;
- la capacité des producteurs ;
- la nécessité de services d'appui et la capacité des fournisseurs de services ;
- les facteurs culturels et socio-économiques.

entre les sociétés facilitent le transfert d'informations, de capacités et de services, tous éléments essentiels à la revalorisation. En termes d'opportunités et de contraintes, la chaîne de valeur exige généralement une réponse coordonnée de la part de plusieurs sociétés de la chaîne, ce qui sous-entend une confiance partagée et la volonté de collaborer. La dynamique de filière insiste donc sur un

principe reconnu depuis longtemps : le capital social (réseaux et relations et institutions sociales) est indispensable au commerce et à la compétitivité.

En contraste avec une grande partie du travail accompli en matière de développement d'entreprise dans le passé, la dynamique de filière permet beaucoup plus que résoudre simplement des problèmes de marketing ou de production spécifiques. Résoudre des problèmes peut créer une dynamique initiale, mais construire une capacité interne à répondre aux contraintes de la chaîne de valeur donne aux parties concernées de l'indépendance et leur assure la durabilité des bienfaits des investissements. Le point de mire de la dynamique de filière est donc la transformation des relations, particulièrement entre des sociétés liées verticalement au sein de la chaîne de valeur, afin de :

i) favoriser la revalorisation pour *devenir compétitif* ;

ii) s'adapter aux changements des marchés finaux, du milieu capacitant ou au sein de la chaîne pour *rester compétitif*.

COMMENT METTRE EN PLACE UNE DYNAMIQUE DE CHAÎNE DE VALEUR ?

Faciliter les changements de comportement au sein de l'entreprise

Les personnes qui mettent en œuvre initialement les principes de la chaîne de valeur visent à déclencher une dynamique de valorisation continue chez tous les acteurs de la filière sans, eux-mêmes, prendre part à cette chaîne. Une interférence directe dans la chaîne de valeur ne peut que menacer la pérennité, rediriger les fournisseurs de services vers le marché donateur et isoler les TPE et PE des acteurs du marché. Par contraste, le principe de chaîne de valeur vise à faciliter les changements de comportement des sociétés afin d'augmenter leur compétitivité dans la chaîne et de générer de la richesse pour toutes les sociétés concernées, contribuant ainsi à une croissance économique accompagnée de réduction de la pauvreté.

Changer le comportement d'une société exige de comprendre les *motivations* des différentes parties prenantes : pourquoi elles se comportent comme elles le font et ce qui est nécessaire pour motiver un changement de comportement. Les personnes qui mettent en œuvre la chaîne de valeur repèrent au sein de la filière les sociétés les plus susceptibles de posséder les motivations, la capacité et la bonne volonté pour faire face aux contraintes et faciliter la revalorisation de toute la chaîne. Ces personnes s'efforcent ensuite d'aider ces sociétés catalyseurs à comprendre les avantages potentiels de leur intervention pour accroître la compétitivité de toute la chaîne.

Pour veiller à ce que la médiation amène les changements de comportement désirés, les projets de développement de chaînes de valeur doivent établir un système de gestion des connaissances qui permette d'évaluer activement les changements de comportement et remettre en question la pertinence des projets. Ce procédé de surveillance et de réorganisation doit être continu car la dynamique de marché et les relations interentreprises sont constamment en changement.

Là où n'existent pas au sein de la filière les motivations ou ressources ou si elles sont inadéquates pour faire face

à une contrainte ou motiver une revalorisation susceptible d'améliorer la compétitivité, une stratégie de sortie explicite doit être prévue dans les interventions sur les projets. Les interventions peuvent être conçues pour :

- i) *démontrer le potentiel* d'une initiative de revalorisation ;
- ii) *réduire le risque* pour les sociétés investissant dans la revalorisation ;
- iii) accélérer la mise en place d'une initiative de revalorisation exponentielle.

Une fois défini l'objectif de l'intervention sur un projet, l'engagement direct dans le projet au sein de la chaîne de valeur doit se terminer.

Faire évoluer les relations

En expliquant aux parties concernées les avantages de relations *mutuellement bénéfiques*, on peut encourager ces sociétés à modifier leurs relations avec les autres. Toutefois, des conflits d'intérêt ou des niveaux de méfiance élevés réduisent parfois l'efficacité de ces simples appels à l'intérêt propre. Les autres stratégies pouvant améliorer la qualité des relations sont :

- l'usage d'intermédiaires de confiance ;
- l'établissement de normes et une transparence accrue ;
- le rééquilibrage du pouvoir au sein de la chaîne (voir encadré) ;
- l'utilisation de mécanismes de partage du risque.

Les projets de développement de la chaîne de valeur qui opèrent dans des milieux caractérisés par de hauts niveaux de méfiance peuvent être obligés de commencer par de petites initiatives aux conséquences rapides et visibles pour aider les différents acteurs à constater les avantages de la collaboration.

ÉQUILIBRER LA BALANCE DES POUVOIRS

Les activités qui peuvent rétablir l'équilibre des pouvoirs sont :

- former des associations ;
- miser sur la célébrité d'une marque ;
- trouver des mécanismes de financement alternatif ;
- renforcer les marchés de soutien ;
- diversifier l'offre ou les marchés ;
- changer la base de la compétition (du prix à la qualité, marketing de valeur ajoutée ou de niche).

Cibler des points d'équilibrage

Les intervenants qui mettent en œuvre les projets de chaîne de valeur ciblent des points d'équilibrage qui ont un effet multiplicateur sur les interventions afin d'optimiser les conséquences et leur champ d'action. Les points d'équilibrage peuvent prendre les formes suivantes :

- des structures économiques : agrégation des produits ou services et des acteurs ayant la capacité d'influencer un grand nombre de parties prenantes (par ex., les sociétés modèles, les négociants, les fournisseurs) ;
- des structures sociales : des membres respectés d'une collectivité, des chefs ou des anciens susceptibles d'influencer les autres et de les encourager à collaborer ou à adopter de nouvelles techniques, technologies, services ou autres intrants ;
- des motivations commerciales : les stratégies de compétition ou les stratégies d'entreprise qui peuvent être utilisées pour influencer les acheteurs, les négociants et d'autres à modifier des comportements prédateurs ou abusifs ;
- des normes et des motivations sociales : des facteurs sociaux qui influencent les décisions, surtout au niveau des TPE et PE.

Habiliter le secteur privé

Le but de la dynamique de filière est de permettre aux parties prenantes du secteur privé de prendre position pour elles-mêmes : revaloriser leur société ou leur collectivité crée une chaîne de valeur compétitive qui contribue à la croissance économique accompagnée de réduction de la pauvreté. S'il existe suffisamment de charisme au sein d'une chaîne de valeur, les personnes qui mettent en place le projet peuvent fournir aux parties prenantes l'information dont elles ont besoin pour adopter et diriger une stratégie de compétition adaptée à des marchés particuliers. Au minimum, les parties prenantes doivent adopter la stratégie de compétitivité, prendre leurs responsabilités et engager leurs propres ressources pour effectuer les revalorisations nécessaires, et doivent reconnaître le besoin à un niveau ou à un autre de collaborer, autant que d'entrer en concurrence avec les autres sociétés de la chaîne de valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur et l'élaboration d'une stratégie doivent être aussi participatives que possible. L'information relative à la chaîne provient des parties

prenantes de la filière et d'informateurs clés ; elle est synthétisée, analysée et présentée à nouveau aux acteurs de la chaîne pour la vérifier sur le terrain. Les parties prenantes reçoivent de l'aide pour comprendre l'information et ses conséquences sur la filière.

Pour encourager les parties prenantes à investir stratégiquement, les personnes qui mettent en place la dynamique d'une chaîne de valeur s'intéressent d'abord aux *opportunités* du marché final puis aux *contraintes* qui entravent l'exploitation de ces opportunités. Bien que l'information relative aux contraintes soit fournie principalement par les *sociétés*, l'analyse de la chaîne de valeur se focalise sur les résultats de la *filière* globale puisque les sociétés individuelles ne peuvent espérer une croissance à long terme si la chaîne de valeur au sein de laquelle elles évoluent n'est pas compétitive.

Tout au long de ce processus, le rôle du donateur et des partenaires de mise en œuvre est de faciliter et de soutenir la mise en place d'une stratégie de compétitivité du secteur privé qui permettra de respecter des objectifs de développement, croissance économique, réduction de la pauvreté et d'autres facteurs tel que la gestion durable des ressources naturelles.

LES PRINCIPES DE LA CHAÎNE DE VALEUR SONT-ILS APPLICABLES ?

L'approche par la chaîne de valeur est une approche intégrale, qui utilise un grand nombre d'outils et de meilleures pratiques. Cette approche ne s'adapte pas à n'importe quel projet de développement ni dans n'importe quel pays. Les pré-requis pour prendre la décision d'appliquer les principes de la chaîne de valeur sont un minimum de bonne gouvernance et de stabilité dans le milieu capacitant, l'existence d'au moins une activité de marché (même à faible valeur, ou exclusivement sur les marchés locaux) et un projet de convalescence économique, de croissance et de réduction de la pauvreté.

Néanmoins, certains aspects importants de la dynamique de filière peuvent s'appliquer à n'importe quel projet de développement du secteur privé, ainsi qu'à d'autres pro-

jets, y compris ceux qui se focalisent sur des gagne-pain post-conflit, ou des projets environnementaux ou sanitaires du secteur privé. Tous ces projets ont en commun le besoin d'obtenir une image claire des dynamiques du marché final et de tenir compte du milieu capacitant commercial. Sans l'analyse de ces deux aspects du cadre de la chaîne de valeur, les conséquences d'un projet risquent d'être limitées et non durables.

**Veillez envoyer vos commentaires et suggestions sur ce document à Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov)
Ruth Campbell (rcampbell@acdivoca.org).**

Le présent document a été rédigé par Ruth Campbell de ACDI/VOCA et financé par **Le Projet d'accélération de l'avancement des micro-entreprises (AMAP)** Pour plus de détails sur l'AMAP et les publications connexes, veuillez vous rendre sur le site : www.microLINKS.org ou contacter Ruth Campbell, ACDI/VOCA AMAP Directrice de programme (RCampbell@acdivoca.org).