



coopération  
allemande  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



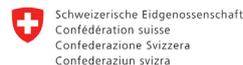
# LIGNES DIRECTRICES POUR SÉLECTIONNER DES CHAÎNES DE VALEUR

Intégration des critères économiques,  
environnementaux, sociaux et  
institutionnels

Publié par

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En coopération avec



Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

**Publié par****Deutsche Gesellschaft für****Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Siège de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

Projet sectoriel « Approches innovantes pour le développement du secteur privé »

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn, Allemagne

T +49 (0) 6196 79 - 0

F +49 (0) 6196 79 - 1115

private.sector@giz.de

www.giz.de/privatesector

Pour le compte du

**Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)****Politiques économiques durables, Secteur financier (Division 313)**

Dahlmannstraße 4

53113 Bonn, Allemagne

Téléphone : +49 (0) 228 99535-0

Fax : +49 (0) 228 99535-3500

poststelle@bmz.bund.de

www.bmz.de

**Organisation internationale du Travail (OIT)**

Unité des petites et moyennes entreprises (ENT/SME)

Département des entreprises

Bureau international du Travail

Route des Morillons 4

1211 Genève 22, Suisse

T +41 22 799 6862

F +41 22 799 7978

www.ilo.org/valuechains

www.ilo.org/thelab

**Publié sous la direction de**

Hans Joachim Zinnkann, Birgit Seibel (GIZ)

Callie Ham, Merten Sievers, Matt Ripley (OIT)

**Texte**

Jochem Schneemann

Trude Vredevelde

Fair&Sustainable Advisory Services

Hamburgerstraat 28 a, 3512NS Utrecht, Pays-Bas

www.fairandsustainable.nl

ISBN : 978-3-944152-82-0 (pdf/version électronique)

Au mois d'octobre 2015

**Impression**

Druckriegel GmbH

Morsestraße 27

60486 Francfort-sur-le-Main, Allemagne

**Conception et mise en page**

Maurizio Costanza

www.e-mage.it

Copyright © 2015 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH sur

mandat du Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et

Organisation internationale du Travail (OIT).

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que la GIZ, le BMZ et le BIT souscrivent aux opinions qui y sont exprimées. La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique aucune appréciation favorable ou défavorable de la part de la GIZ, du BMZ et du BIT.

# LIGNES DIRECTRICES POUR **SÉLECTIONNER DES CHÂÎNES DE VALEUR**

**Intégration des critères économiques,  
environnementaux, sociaux et institutionnels**

Jochem Schneemann et Trude Vredeveld,  
Fair and Sustainable Advisory Services

Cette étude a été commandée par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH pour le compte du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et du projet « the Lab » de l'Organisation internationale du Travail sur le développement de systèmes de marché favorables au travail décent, un projet financé par le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO).

# Remerciements

Ces lignes directrices s'appuient sur l'expérience de professionnels – de la GIZ et de l'OIT notamment – qui travaillent sur le développement des chaînes de valeur (DCdV) dans différentes régions du monde, et sans lesquels ce document n'aurait pas pu voir le jour.

Nous remercions toutes les personnes interrogées, dont l'aide nous a été précieuse pour élaborer ces lignes directrices : Ahmed Abou El-Yazeid Mohamed, Daniel Bagwitz, Ralf Barthelmes, Horst Bauernfeind, Marc Beckmann, Frank Bertelmann, Mathias Braun, Amani Choubani, Sandra Doempke, Veronika Hofinger, Wolfram Jaeckel, Shameer Khanal, Naomy Lintini, Ricarda Meissner, Petra Petry, Claudia Polzer, Marita Riedel, Christina Rosendahl, Carlos Salas, Thomas Schneider, Merten Sievers, Annabella Skof, Volker Steigerwald, Mattia Wegmann, Christian Widmann, Reiner Woytek et Gah Yunirwan.

Les critiques et les contributions techniques des experts qui ont participé à l'atelier de révision ont aussi été grandement appréciées : Samira Abbu, Ralf Barthelmes, Kathrin Daum, Sandra Doempke, Rafik Feki, Firas Ghanem, Philip Madelung, Ayurzana Puntsagdavaa, Andreas Springer-Heinze, Stefanie Springorum et Marco Weissler.

Enfin, la GIZ et l'OIT souhaitent remercier tout particulièrement les auteurs, Jochem Schneemann et Trude Vredeveld de Fair and Sustainable Advisory Services. C'est grâce à leur travail exceptionnel que cet outil est désormais disponible.

# Table des matières

<b>I. Objectifs et contexte des lignes directrices</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>II. Guide de l'utilisateur : contenu et structure</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>III. Établir des liens entre les dimensions économique, environnementale, sociale et institutionnelle</b> .	<b>5</b>
<b>IV. La participation des parties prenantes : pourquoi, qui, quand ?</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>V. Huit étapes pour évaluer et sélectionner une chaîne de valeur</b> . . . . .	<b>10</b>
Étape 1 : Point de départ : champ et cahier des charges du programm . . . . .	11
Étape 2 : tri et présélection des chaînes de valeur prometteuse . . . . .	11
Étape 3 : Élaboration de la matrice contenant les dimensions et les critères, ainsi que les notations et pondérations facultatives . . . . .	12
Étape 4 : Étude de documents . . . . .	13
Étape 5 : Formation du personnel de terrain et des consultants locaux . . . . .	14
Étape 6 : Enquête sur le terrain . . . . .	14
Étape 7 : Atelier de validation et recommandations . . . . .	15
Étape 8 : Examen des conclusions, analyses et recommandations . . . . .	16
<b>VI. Outils d'évaluation</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>Annexe 1 : Liste des critères essentiels et supplémentaires</b> . . . . .	<b>28</b>
<b>Annexe 2 : Études de cas</b> . . . . .	<b>33</b>
<b>Annexe 3 : Dimension environnementale (analyse des points chauds)</b> . . . . .	<b>41</b>
<b>Annexe 4 : Guide des questions</b> . . . . .	<b>45</b>
<b>Annexe 5 : Sources de données pour l'examen de publications secondaires</b> . . . . .	<b>47</b>
<b>Annexe 6 : Outils et documents supplémentaires</b> . . . . .	<b>49</b>
<b>Acronymes</b> . . . . .	<b>56</b>
<b>Glossaire</b> . . . . .	<b>57</b>

Un document Excel séparé contenant la matrice de notation dans son intégralité est disponible [ici](#) ou sur [www.giz.de/privatesector](http://www.giz.de/privatesector), [www.giz.de/valuechains](http://www.giz.de/valuechains) et [www.ilo.org/valuechains](http://www.ilo.org/valuechains).



# I. Objectifs et contexte des lignes directrices

Une première étape dans le développement des chaînes de valeur (DCdV) consiste à déterminer les secteurs ou les chaînes sur lesquels le projet est susceptible d'avoir un impact maximal grâce à des *interventions* conçues en fonction d'objectifs de développement spécifiques et du cahier des charges du projet. Ces lignes directrices sont destinées à faciliter la phase initiale de conception et formulation des projets, au moment de comparer et de hiérarchiser les chaînes de valeur (CdV) à promouvoir.

## Objectifs

Ce document propose une approche globale et structurée de la sélection des chaînes de valeur. Il associe quatre dimensions différentes – économique, environnementale, sociale et institutionnelle – des chaînes de valeur et du développement durable. Ces quatre dimensions étant connectées entre elles, le fait de négliger l'une d'elles pendant le processus de sélection aura des conséquences sur l'étape suivante de l'analyse et du développement des chaînes de valeur. Il n'existe actuellement aucune approche ou méthodologie globale ou systématique combinant ces quatre dimensions. Ces lignes directrices ont donc été élaborées pour combler ce manque.

Elles comportent des critères précis et un ensemble d'outils qui faciliteront le processus de sélection. Les utilisateurs potentiels de ces lignes directrices sont les professionnels du développement, les gouvernements et les personnes responsables d'initiatives du secteur privé, qui souhaitent prendre des décisions éclairées concernant les secteurs et les chaînes de valeur dans lesquels des interventions permettraient de développer des marchés.

## Contexte

Les lignes directrices sont le résultat d'une collaboration entre le BMZ / GIZ<sup>1</sup> et l'OIT. Les organisations de développement sont souvent chargées d'opérer des choix parmi un grand nombre de chaînes de valeur et doivent pour cela disposer d'une stratégie (critères de sélection, acteurs des chaînes de valeur et partenaires de projet). Les lignes directrices répondent aux besoins des professionnels qui procèdent à la sélection de chaînes de valeur, mais qui doivent souvent faire ces choix sans passer par un processus structuré. Elles reflètent également les meilleures pratiques et les enseignements tirés de projets, qui ont pu être rassemblés lors d'entretiens organisés début 2015 avec des membres du personnel (de terrain) de la GIZ et de l'OIT, travaillant dans plus de 20 pays. Les lignes directrices sont amenées à évoluer et méritent d'être testées dans différents secteurs et différents contextes, afin de les affiner et d'établir quelles en sont les utilisations et les applications optimales.

L'outil doit être adapté en fonction de son application, du pays concerné, du contexte local et du cahier des charges du projet. Le plus important est l'application qui est faite de l'outil par l'utilisateur et la description détaillée des expériences et des résultats. Les ajouts et suggestions visant à améliorer ces lignes directrices seront les bienvenus.

**Extraits des entretiens réalisés avec des membres du personnel de la GIZ et de l'OIT (janvier/février 2015), dans lesquels ceux-ci exprimaient leurs besoins et ce qu'ils attendaient des lignes directrices et des outils traitant de la sélection des chaînes de valeur.**

*“En tant que professionnels du développement, nous n'avons pas besoin de solutions figées, mais d'un parcours d'apprentissage.”*

*“Il n'existe pas de plan figé comprenant plusieurs étapes successives pour sélectionner une chaîne de valeur : il s'agit d'un processus itératif au cours duquel vous avancez, puis revenez en arrière pour vérifier les données, les engagements et les possibilités avec les parties concernées.”*

*“Pour nous, le plus important dans ces lignes directrices, ce sont les conseils pratiques qu'elles fourniront sur le processus : comment bien choisir les acteurs avec qui parler, comment trouver les bonnes données, comment interpréter les avis et les contributions des parties prenantes. Cela est plus important que les techniques d'établissement des critères, de notation et de pondération.”*

<sup>1</sup> Le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a chargé la GIZ d'un Projet sectoriel sur le développement du secteur privé, qui vise à mettre au point et à diffuser des approches et des instruments novateurs dans ce domaine, un des champs d'action étant la promotion de chaînes de valeur durables.

Pour obtenir des informations générales sur l'action du BMZ dans le domaine du développement du secteur privé, consulter le site [http://www.bmz.de/en/what\\_we\\_do/issues/wirtschaft/nach-haltige\\_wirtschaftsentwicklung/privatwirtschaftsfoerderung/index.html](http://www.bmz.de/en/what_we_do/issues/wirtschaft/nach-haltige_wirtschaftsentwicklung/privatwirtschaftsfoerderung/index.html). La stratégie du BMZ pour le développement du secteur privé est disponible à l'adresse suivante : [https://www.bmz.de/en/publications/type\\_of\\_publication/strategies/Strategiepapier338\\_09\\_2013.pdf](https://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/strategies/Strategiepapier338_09_2013.pdf)

Dans ces lignes directrices, nous utilisons les expressions « chaîne de valeur » et « sélection d'une chaîne de valeur ». Cependant, les indications données et les outils proposés peuvent aussi être utilisés pour sélectionner un secteur ou un sous-secteur.

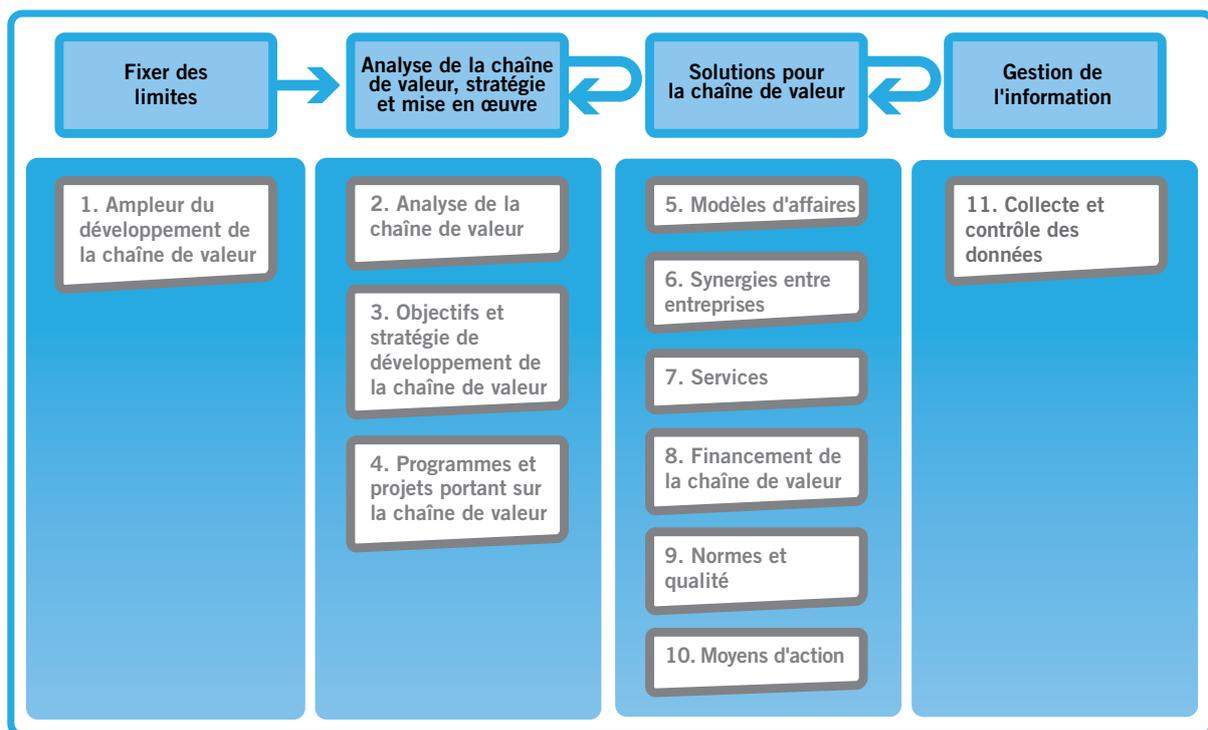
Ces lignes directrices sont complémentaires de la méthodologie « ValueLinks » mise au point par la GIZ<sup>2</sup> et du guide du BIT intitulé « Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent »<sup>3</sup>, mais elles peuvent aussi être utilisées seules.

La figure 1 ci-dessous montre les différents modules de la méthodologie ValueLinks. Ces lignes directrices sur la sélection des chaînes de valeur se rapportent au module 1 de ValueLinks, et particulièrement au chapitre 1.4 « Sélection des chaînes de valeur à promouvoir » ainsi qu'au chapitre 1 du guide du BIT sur le développement des chaînes de valeur au service du travail décent. De nombreux critères de sélection identiques se retrouvent à la fois dans le manuel ValueLinks et dans le guide du BIT sur le DCdV, mais ce dernier met davantage l'accent sur le *travail décent*.

La figure ci-dessous montre que la sélection d'une chaîne de valeur ainsi que toutes les études réalisées durant cette phase influenceront le travail d'analyse qui s'ensuivra dans le module 2 de la méthodologie ValueLinks ou les chapitres 3 et 4 du guide du BIT. Il convient donc de noter qu'une analyse plus approfondie de plusieurs dimensions et critères de ces lignes directrices sera faite plus tard dans le cycle du projet.

**Figure 1 :**

Modules de la méthodologie ValueLinks 2.0



<sup>2</sup> La méthodologie ValueLinks 1.0 est en cours d'actualisation. Vous trouverez une ébauche du manuel ValueLinks 2.0 à l'adresse suivante : <http://www.valuelinks.org/index.php/material/manual>.

<sup>3</sup> Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent (2009), BIT

## II. Guide de l'utilisateur : contenu et structure

Les lignes directrices commencent par une justification du **lien établi entre les quatre différentes dimensions** pour sélectionner une chaîne de valeur (chapitre III) et par les avantages d'une approche globale pour les projets. Comme de nombreux projets de DCdV impliquent plusieurs parties prenantes, le chapitre IV expose certains avantages et inconvénients de la **participation de ces intervenants** au processus de sélection, en abordant notamment les questions du moment et de la raison de cette participation.

**Les huit étapes (suggérées) du processus de sélection** sont présentées au chapitre V. Ces étapes ont pour but d'aider à présélectionner des chaînes de valeur parmi toutes les chaînes possibles, avant de procéder au choix final. Cela peut se faire à l'aide d'une matrice contenant des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels, qui auront été adaptés en fonction du contexte et du programme. Le modèle de matrice développé dans les lignes directrices (voir le tableau 1 ci-dessous ou l'annexe 2) peut être utilisé tout au long du processus de sélection pour guider le travail de collecte des données lors de l'étude de documents et de l'enquête sur le terrain, pour structurer l'atelier destiné aux parties prenantes et comme liste de vérification.

En résumé, ces étapes constituent une feuille de route qui commence avec la collecte et l'analyse des données pendant l'étude de documents, puis se poursuit avec l'enquête sur le terrain et l'atelier, pour enfin aboutir au choix final.

Le chapitre VI présente les outils du processus de sélection, en commençant par la « liste des critères » – **dont des critères de sélection essentiels (minimaux)** – où les quatre dimensions sont réunies. Ce chapitre insiste sur les dimensions sociales et environnementales, dans la mesure où une moindre attention a été portée à ces domaines dans les précédents projets de développement du secteur privé. Des questions importantes (budgétisation, durée du processus, disponibilité des données) à prendre en compte pendant le processus de sélection sont examinées au chapitre VII qui contient quelques **conseils et considérations pratiques**.

Les annexes proposent également des outils pratiques, des formats, des exemples d'une matrice de notation remplie et d'autres sources qui pourront être utilisés pendant la phase de sélection. Un modèle Excel de la matrice de notation globale est disponible [ici](#).

### Des outils adaptables en fonction des besoins

Les outils et les matrices des lignes directrices peuvent être facilement modifiés pour s'adapter aux besoins et au contexte particuliers d'un projet. Bien que les critères présentés dans le texte principal soient considérés comme essentiels par les professionnels consultés, la liste des critères utilisés doit coller aux objectifs du projet et certains critères pourront ainsi être ajoutés ou supprimés au besoin. D'autres critères possibles figurent dans l'annexe 1.

### Base du processus décisionnel : approche qualitative contre approche quantitative

Même s'il est préférable de comparer les secteurs et les chaînes de valeur sur la base de statistiques et de données solides, la sélection d'une chaîne de valeur n'est pas un exercice mathématique. Bien qu'il soit possible de pondérer et d'attribuer une note à chaque critère, les lignes directrices et les outils présentés adoptent une approche qualitative, avec des comparaisons principalement basées sur des données qualitatives. Cela est également dû à l'absence fréquente de données quantitatives. Attribuer une note aux différentes dimensions selon certains critères permet d'évaluer, de comparer et de hiérarchiser les chaînes de valeur sur la base d'avis (d'experts), de faits et de statistiques disponibles, d'attentes et d'hypothèses.

Pour se faire une idée, le tableau 1 ci-dessous reprend certaines parties d'une matrice de notation globale utilisée pour évaluer les chaînes de valeur « mobilier » et « recyclage des déchets organiques » dans le cadre d'un programme de DSP mis en œuvre par la GIZ au Yémen.

**Tableau 1** : Aperçu de la matrice de notation avec certains des critères testés dans le cadre du Programme de développement du secteur privé de la GIZ au Yémen.

Remarque : comme il ne s'agit que d'un aperçu, seuls quelques critères ont été retenus. La matrice de notation complète utilisée au Yémen figure dans l'annexe 2. Source: Innovision Consulting, 2014.

QUELQUES CRITÈRES DE LA MATRICE DE NOTATION TESTÉE AU YÉMEN POUR SÉLECTIONNER UNE CHAÎNE DE VALEUR							
Pays: Yémen (SOUS-)SECTEURS							
CRITÈRES ESSENTIELS	Pondérations	Mobilier pour des institutions publiques			Recyclage des déchets organiques		
I. CRITÈRES ÉCONOMIQUES:	35%	Note	Note pondérée	Justification de la note	Note	Note pondérée	Justification de la note
Perspective de valeur ajoutée	3%	2	0,06	Les meubles sont des produits à forte valeur ajoutée. La perspective d'une valeur ajoutée supplémentaire est limitée	4	0,12	Les perspectives de valeur ajoutée sont très bonnes, mais l'absence d'un marché local signifie pour le projet qu'il faudra d'abord explorer les possibilités de créneaux porteurs, avant d'envisager avec prudence la production à l'échelle industrielle de produits à valeur ajoutée comme le compost
II. CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX:	25%						
Marché potentiel pour des produits et/ou de services qui compensent les émissions de gaz à effet de serre (GES)	4%	1	0,04	Aucun marché potentiel pour des produits qui compensent les émissions de GES	4	0,16	Le recyclage des déchets organiques pourrait réduire les quantités de méthane/GES émises par les installations de compostage et servir à produire de l'électricité
III. CRITÈRES SOCIAUX:	25%						
La famille des femmes contrôle les équipements, les biens et les recettes de ventes	5%	1	0,05	Les femmes n'ont actuellement aucun contrôle sur les équipements, les biens ou les recettes de ventes	2	0,1	La participation des femmes est actuellement faible. Le potentiel dépend du succès d'interventions visant à faire participer les femmes entrepreneurs à la fabrication et à la commercialisation de produits artisanaux et de produits à base de papier fabriqués avec des matériaux recyclables
IV. CRITÈRES INSTITUTIONNELS:	15%						
Des donateurs et des organisations d'aide au développement sont prêts à collaborer et à investir	3%	4	0,12	Aide absente pour le moment, mais prévue dans un avenir proche (SMEPS)	2	0,06	L'unique soutien de l'État dans le domaine de la gestion des déchets porte sur la fourniture des machines de base nécessaires à cette activité.
<b>Note totale pour la dimension économique :</b>			<b>0,83</b>			<b>0,97</b>	
<b>Note totale pour la dimension environnementale</b>			<b>0,5</b>			<b>0,6</b>	
<b>Note totale pour la dimension sociale :</b>			<b>0,76</b>			<b>1</b>	
<b>Note totale pour la dimension institutionnelle :</b>			<b>0,3</b>			<b>0,33</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>2,39</b>			<b>2,9</b>	

### III. Établir des liens entre les dimensions économique, environnementale, sociale et institutionnelle

#### La dimension économique et l'importance d'intégrer les quatre dimensions

De nombreux spécialistes du développement des chaînes de valeur s'accordent pour dire que la dimension économique est essentielle, et plus précisément les possibilités de croissance du marché, de création d'emplois, d'avantage comparatif et de valeur ajoutée. Sans potentiel économique fort, les perspectives de développement durable sont limitées. Les facteurs institutionnels – le contexte de l'élaboration des politiques, par exemple – doivent également être favorables pour que l'impact d'un projet soit maximal.

Cependant, la société civile, les pouvoirs publics et le secteur privé conviennent de plus en plus que les entreprises et les chaînes de valeur dans lesquelles elles opèrent se doivent d'être inclusives et écologiques, si ces entreprises veulent perdurer et rester rentables à long terme. En se concentrant uniquement sur le développement économique, le risque est de voir se perpétuer les disparités sociales ou les atteintes à l'environnement. Par conséquent, le fait de combiner des objectifs économiques avec des objectifs environnementaux et sociaux, le tout associé à un environnement institutionnel favorable, aura pour effet d'améliorer la qualité de la croissance. Par exemple, produire du bois de bonne qualité issu de forêts où le reboisement n'est pas assuré conduira à l'épuisement des ressources forestières et à une pénurie de matières premières pour les entreprises concernées. Les entreprises doivent tenir compte du fait qu'elles dépendent de ressources limitées et de leur impact sur l'environnement, à la fois sur leur lieu d'implantation et en amont ou en aval de la chaîne de valeur. Un nombre croissant d'entreprises intègre la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans leur modèle commercial voire dans leur cœur de métier pour améliorer la compétitivité. Durant la première décennie du 21<sup>e</sup> siècle, les bonnes pratiques en matière de RSE ont connu un développement rapide dans le secteur privé et sont de plus en plus considérées comme un aspect essentiel des autorisations d'exploitation.

#### La dimension environnementale

Pour soutenir un développement économique à long terme, nous devons également prendre en compte des critères environnementaux (étant donné la rareté des ressources, l'augmentation de la population et de la consommation, la dégradation de l'environnement et le changement climatique). Il nous faut donc recenser et limiter au maximum les effets négatifs (pollution, dégradation) des activités d'une CdV sur l'environnement (sols, eau, air, biodiversité), mais aussi les impacts environnementaux de cette chaîne à plus grande échelle, notamment sur le changement climatique et la raréfaction des ressources. Globalement, les marchés des services et des produits écologiques se sont développés ces dernières années et la tendance devrait se poursuivre, avec pour effets des marchés plus « verts » et de nouveaux emplois créés. De nombreux produits écologiques traditionnels et innovants, tels que les aliments biologiques ou les technologies vertes, connaissent une progression constante. Il est tout à fait possible aujourd'hui d'adopter les modèles d'affaires de « l'économie verte », des modèles qui utilisent les (rares) ressources naturelles de manière optimale, s'éloignent des combustibles fossiles et se traduisent par des risques environnementaux moindres – un développement durable sans dégrader l'environnement. Pour résumer, la présence de critères environnementaux dans la phase de sélection de la chaîne de valeur permet de s'assurer que des considérations environnementales essentielles sont prises en compte dès le début de votre programme et que certaines possibilités ne sont pas négligées.

#### La dimension sociale

Un des aspects *qualité du développement économique* est intégré dans la dimension sociale de la chaîne de valeur. Celle-ci couvre un large éventail de questions comme l'équité, l'égalité, l'accès aux ressources et aux bénéfices, la participation ou l'inclusion de groupes sociaux défavorisés ou marginalisés, entre autres. Dans ces lignes directrices, nous distinguons :

- L'inclusion de groupes sociaux défavorisés ou marginalisés. L'inclusivité est fondée sur des arguments relatifs à la justice sociale et aux droits de l'homme ; toutes les personnes concernées devraient être en mesure de bénéficier des actions de développement.

- Des conditions de travail décentes dans la chaîne de valeur. Elles contribuent de manière essentielle à la qualité des emplois, ce qui permet aux travailleurs et à leurs familles d'avoir une sécurité de vie. De meilleures conditions de travail peuvent avoir des effets positifs sur la productivité, avec à la clé des revenus supérieurs et plus d'emplois créés.
- L'impact social de la chaîne de valeur sur les communautés environnantes et la société de manière générale. Cet aspect se rapporte aux droits humains fondamentaux ainsi qu'aux conflits ou tensions sur le plan social dans la société concernée.

Pour plus d'explications, se reporter à la section sur la dimension sociale au chapitre VI.

## La dimension institutionnelle

Le quatrième élément important de ces lignes directrices est la dimension institutionnelle. Les aspects institutionnels font référence à la mise en place d'un « environnement propice » – un cadre politique et réglementaire favorable, par exemple – par les différents acteurs publics et privés et les autres parties concernées. Elle constitue souvent une condition « pragmatique » mais essentielle à la réussite des interventions sur les chaînes de valeur. Cet environnement peut faciliter ou entraver le développement économique (vert et inclusif). Par exemple, si le gouvernement d'un pays soutient activement ou investit dans la production nationale de riz, ce dont il a fait une priorité, il signale ainsi qu'il est prêt à modifier le statu quo concernant les importations de riz bon marché. Il y a là une occasion d'influencer les politiques ayant trait à la production nationale de riz.

La dimension institutionnelle du développement des chaînes de valeur fixe les « règles du jeu » qui détermineront les résultats du marché, et permet aux acteurs d'une chaîne de profiter des possibilités offertes par le marché et dont l'importance est capitale pour faciliter le changement. Voir également l'encadré ci-dessous sur le Myanmar.

### Étude de cas – Prise en compte de « l'état de préparation des organisations » dans la phase de sélection au Myanmar.

Au Myanmar, de nombreuses organisations souhaitaient des changements, mais seules quelques-unes étaient en mesure de diriger le Programme de développement du secteur privé. De nombreuses associations de bénévoles se trouvaient aux premiers stades de leur développement organisationnel et ne disposaient d'aucune ressource financière. Cet aspect institutionnel a été un critère essentiel au début du processus de sélection.

Sans les capacités organisationnelles nécessaires, il n'était pas possible de développer la chaîne de valeur. Par conséquent, la collaboration avec l'association des producteurs de fruits et légumes s'est en quelque sorte imposée, dans la mesure où il s'agissait du seul partenaire disposant de capacités organisationnelles suffisantes. L'association était aux commandes. Le choix des chaînes de valeur a été celui des parties prenantes.

La GIZ s'est contentée de fournir la méthodologie et les outils. Du fait de l'absence de données valides dans le pays, la liste des chaînes de valeur présélectionnées a été établie à partir d'avis d'experts. Les participants à l'atelier du groupe d'experts ont été choisis par l'association. La liste des chaînes de valeur présélectionnées a été encore réduite lors d'une réunion des parties prenantes et ce choix a été vérifié par une étude de marché. Cette étude a apporté de nouveaux éclairages qui ont amené au choix définitif de deux chaînes de valeur.

**Renforcement des capacités pour le développement du secteur privé – GIZ – Myanmar – 2012-2015**

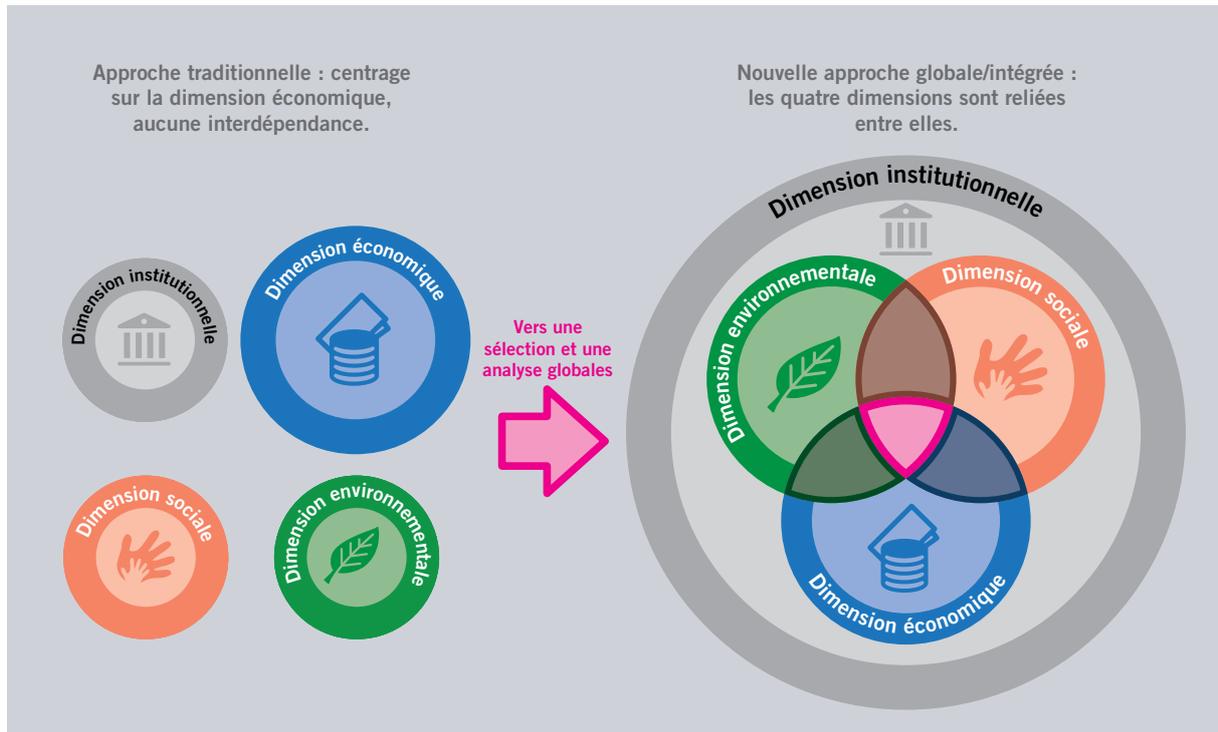
## Les liens entre les quatre dimensions

Les quatre dimensions sont souvent considérées comme distinctes, la dimension économique étant généralement privilégiée (voir la figure 2, partie de gauche). Toutefois, ainsi qu'il a été expliqué précédemment, les quatre dimensions sont intimement liées et toutes doivent être prises en considération pour parvenir à un développement économique durable. La partie droite de la figure 2 illustre cette vision intégrée, avec des facteurs économiques, environnementaux et sociaux étroitement liés et la dimension institutionnelle considérée comme le facteur facilitateur. Nous pouvons voir ici que les éléments d'une dimension peuvent facilement être examinés dans le cadre d'une autre dimension. Par exemple, les questions de genre peuvent être abordées dans la dimension environnementale, en examinant les rôles assignés aux femmes et aux hommes lors de l'introduction de pôles économes en énergie et faiblement émetteurs de fumée dans un village particulier. Au sein de la dimension économique, alors qu'il est pertinent de se pencher sur la manière dont le développement économique affecte et inclut les femmes, une action de développement « écologique » (dimension environnementale) ne sera pas nécessairement « inclusive » (dimension sociale) et inversement. Une dimension négligée ou défavorable peut affecter les résultats des autres dimensions, ce qui augmente le risque de ne pas atteindre les objectifs du programme. Cela appuie l'idée d'une approche globale et d'une intégration des quatre dimensions, tout en restant conscient que la réalité est souvent faite d'arbitrages et de compromis (voir également le chapitre IV, section sur les arbitrages).

**Figure 2 :**

Les quatre dimensions de la sélection d'une chaîne de valeur : vers une sélection et une analyse globales

Source : auteur, illustration inspirée de nombreuses figures similaires, notamment celles de CEFE International



## Une approche globale dès la phase de sélection des CdV

Un examen des quatre dimensions durant la phase de sélection offre un tableau plus complet des différentes chaînes de valeur, ce qui permet de mieux évaluer les possibilités et les risques à un stade précoce du projet et de s'assurer qu'ils ne sont pas négligés. Cela permet également de faire des choix en connaissance de cause et de trouver des solutions et des approches novatrices pour le programme de développement des chaînes de valeur. Dans les étapes ultérieures de l'analyse, cette évaluation contribuera à la conception et à la mise en œuvre des interventions.

## Les conséquences sur le reste du processus

Le fait d'utiliser dès le début une approche globale pour sélectionner une chaîne de valeur a des conséquences sur le reste du processus, notamment en ce qui concerne les questions posées, les intervenants interrogés ou contactés, les données recueillies et le choix final. Par exemple, inviter des représentants de certains groupes cibles (marginalisés) sera l'occasion d'entendre de nouveaux points de vue (p. ex. sur des aspects environnementaux ou sociaux particuliers) qui aideront non seulement à choisir une chaîne de valeur en connaissance de cause, mais qui contribueront également à la phase suivante du projet, à savoir, l'analyse approfondie de la CdV.

## Les défis de l'intégration des quatre dimensions

Plusieurs problèmes compliquent l'intégration de ces quatre dimensions dans le processus de sélection des chaînes de valeur. On peut citer, entre autres obstacles, la diversité des parties prenantes, les différences dans les priorités et les intentions des donateurs, le peu de temps imparti et la limitation des ressources, ou encore l'absence de données et d'expertise. Ces lignes directrices facilitent ce processus, en fournissant des arguments, des questions essentielles et des outils qui pourront être utilisés pour préparer le personnel du projet et impliquer les acteurs du marché, afin d'emporter l'adhésion des parties prenantes.

Intégrer les quatre dimensions dans la phase de sélection des chaînes de valeur (et dans les phases ultérieures) est plus facile lorsque ces dimensions font partie des objectifs ou des exigences du programme, ce qui implique de communiquer sur leur importance, tant en interne qu'à l'extérieur, pendant la formulation des projets et dès le début des négociations entre parties prenantes (donateurs et gouvernements, par exemple). Par ailleurs, certains équilibres et compromis entre les dimensions sont souvent nécessaires (voir également le chapitre VI, section sur les arbitrages).

## IV. La participation des parties prenantes : pourquoi, qui, quand ?

Avant de commencer le processus de sélection, il est important de décider :

- qui vous souhaitez voir participer au processus
- pour quelle raison particulière et
- à quel moment.

La participation des parties prenantes comporte plusieurs avantages et inconvénients (voir le tableau 2 ci-dessous).

**Tableau 2** : Avantages et inconvénients d'une approche participative dans la phase de sélection du secteur

Avantages d'une participation des parties prenantes	Inconvénients d'une participation des parties prenantes
La participation des « facilitateurs » (gouvernement, prestataires de services, associations professionnelles) et des « moteurs » de la croissance économique (acteurs du secteur privé) assure <b>un engagement et une appropriation dès le début</b> jusqu'à la mise en œuvre de votre programme de développement de la chaîne de valeur.	Consulter plusieurs parties prenantes prend du <b>temps</b> , en particulier, lorsque vous souhaitez consulter des intervenants qui ont des positions différentes, dans des chaînes de valeur différentes et à différentes étapes du processus de sélection.
Elle permet d'obtenir l' <b>adhésion</b> de parties prenantes essentielles et <b>justifie les choix</b> effectués pendant le processus de sélection. Cela peut faciliter le processus pendant la phase de sélection et plus tard tout au long du cycle du projet.	Le processus de sélection peut <b>devenir complexe et difficile</b> . Soyez conscient de la diversité des parties prenantes en ce qui concerne leurs <b>intérêts</b> , leur <b>pouvoir et leurs positions</b> (politiques) et leur degré de connaissance et de compréhension des concepts utilisés. Ces différences peuvent constituer un handicap lors des débats et il peut alors devenir difficile de s'accorder sur une vision, un choix et une stratégie partagés par tous.
<b>Une participation élargie apporte des idées et des perspectives nouvelles.</b> La participation des acteurs du secteur privé est particulièrement importante.	Le fait de rassembler les différentes parties concernées entraîne un risque de recueillir des <b>informations biaisées</b> , par exemple, lorsque des gens ne peuvent pas s'exprimer librement ou lorsque certaines personnes dominent la discussion et tentent d'influencer les autres.
Une approche participative peut également être un moyen de <b>renforcer les capacités des parties prenantes</b> à travers des échanges, des discussions, la constitution de réseaux, l'apprentissage et l'importance accordée à l'action commune.	La participation des parties prenantes crée des <b>attentes</b> .  <b>Une certaine lassitude</b> pourra se manifester chez les personnes consultées, en particulier du fait que vous devrez les interroger à nouveau pendant la phase d'analyse qui suit la phase de sélection d'une chaîne de valeur.

Malgré les quelques inconvénients associés à une approche participative, de nombreux professionnels ont rapporté que la participation des parties prenantes à un certain moment du processus de sélection avaient d'énormes avantages. Ceux-ci peuvent se faire sentir jusqu'à la phase de mise en œuvre de votre programme de développement. Les quelques réflexions ci-dessous pourront vous aider à choisir les parties prenantes à contacter et à déterminer le moment de leur participation.

- Réfléchissez aux personnes que vous souhaitez voir participer à votre programme et à un moment approprié pour cette participation. Il est important de consulter certains acteurs pendant la phase de sélection, tandis que d'autres pourront être contactés à un stade ultérieur, lors de la phase d'analyse ou de mise en œuvre. Par ailleurs, durant la phase de sélection, vous pourrez consulter certains acteurs pendant la « présélection » des chaînes de valeur (étape 2), d'autres au cours de « l'enquête sur le terrain » (étape 6) et d'autres encore lors de « l'atelier » (étape 7).

- Réfléchissez attentivement aux parties prenantes que vous allez approcher. Sélectionnez des personnes bien informées et qui seront en mesure de vous fournir des renseignements précieux sur le fonctionnement de la chaîne de valeur.
- Lorsque vous consultez des parties prenantes pendant la phase de sélection, veillez à gérer les attentes des parties concernées. Exposez la progression et l'objectif de la consultation, expliquez l'usage qui sera fait des informations recueillies et indiquez qui procédera aux choix définitifs et à quel moment.
- Dans le même temps, soyez conscient du fait que le choix de consulter telle ou telle partie est rarement un processus impartial. Pour rester aussi neutre que possible, vous pourrez demander à d'autres parties – les associations professionnelles, par exemple – de vous indiquer les acteurs les plus pertinents.
- La participation d'experts peut s'avérer particulièrement utile pour avoir une vision globale de la situation. Des experts du secteur, des experts thématiques (genre, environnement), ainsi que des experts en méthodologie susceptibles de soutenir le processus, pourront apporter des connaissances et une expérience essentielles pour comprendre la manière dont fonctionne la chaîne de valeur dans son ensemble.
- Examinez la diversité de vos parties prenantes en ce qui concerne leur fonction et leur rôle dans la chaîne, leur âge (jeunes) et leur genre (hommes et femmes). Tous les points de vue sont-ils représentés ? Pensez à des représentants des différentes fonctions dans chaque chaîne de valeur, ou à des personnes qui représentent plusieurs fonctions d'une chaîne de valeur, afin d'obtenir des informations sur l'intégration verticale de cette chaîne. Pensez aussi à recueillir les points de vue de prestataires de services (dans les domaines de la formation professionnelle, du marketing, etc.) et de décideurs (ministères, associations professionnelles, etc.). Invitez des entreprises de tailles et de capacités différentes afin d'éviter tout parti pris pour les petites ou les grandes entreprises.
- Un aspect particulièrement important qui concerne l'animation de l'atelier (étape 7) est la gestion des relations de pouvoir, des différentes positions et des intérêts différents des participants. L'animateur doit avoir conscience de cet aspect et l'anticiper. Par exemple, en débattant au sein de petits groupes homogènes possédant chacun un porte-parole, les participants pourront se sentir plus à l'aise pour faire part de leur opinion sur les questions les plus sensibles.

## Le rôle de facilitation

Les initiatives de développement d'une chaîne de valeur ne peuvent réussir que lorsque les acteurs du marché (le secteur privé) sont aux commandes et ont de bonnes raisons d'y prendre part (p. ex. un revenu plus stable). Contrairement aux acteurs de la chaîne de valeur, les projets ne créent pas de croissance des marchés ou de croissance économique. Le rôle des agences de développement et des projets est de faciliter l'évolution du marché. Cette évolution peut consister, par exemple, à améliorer la qualité et la disponibilité des services aux entreprises, ce qui entraînera de meilleurs résultats pour les acteurs de la chaîne de valeur. Les pouvoirs publics, les agences de développement et les projets ont la possibilité de mettre en contact les acteurs et de renforcer leur confiance mutuelle, ce qui peut accélérer l'évolution souhaitée du marché. Voir la description d'un cas au Népal dans l'encadré ci-dessous.

### Étude de cas au Népal – Une démarche participative pour sélectionner des chaînes de valeur

Dans le cadre d'un programme de développement sectoriel mené par la GIZ au Népal, le processus de sélection des chaînes de valeur s'est appuyé sur une démarche participative.

Comme les plans nationaux de développement du gouvernement népalais étaient très vastes, le processus de sélection a commencé avec un large éventail de secteurs. Plusieurs parties prenantes différentes ont participé à ce processus, notamment des acteurs du secteur informel et du secteur privé. Pendant l'atelier, des données et des tendances ont été présentées aux participants qui ont ensuite pris part à un exercice de vote et de pondération en groupes. La GIZ a présenté ses critères en expliquant leur signification, puis les participants ont examiné les critères utilisés pour le processus de sélection. Les animateurs de l'atelier ont aidé les participants à sélectionner la chaîne de valeur sur la base de notes de critères pondérés. Les critères importants retenus pour le choix final ont été, d'une part, la création de revenus et d'emplois, et d'autre part, la compétitivité, la productivité, l'accès aux marchés et les possibilités d'exportation. À la fin, les groupes ont procédé au vote et les cinq chaînes de valeur arrivées en tête ont été sélectionnées.

Le recours à une démarche participative pendant la phase de sélection a facilité la mise au point d'interventions à un stade ultérieur. Il a par ailleurs permis de renforcer la compréhension, la participation et l'implication des parties prenantes concernant les différents aspects d'une chaîne de valeur.

« Des capacités pour les services d'appui aux entreprises » – Népal – GIZ – 2003-2008

## V. Huit étapes pour évaluer et sélectionner une chaîne de valeur

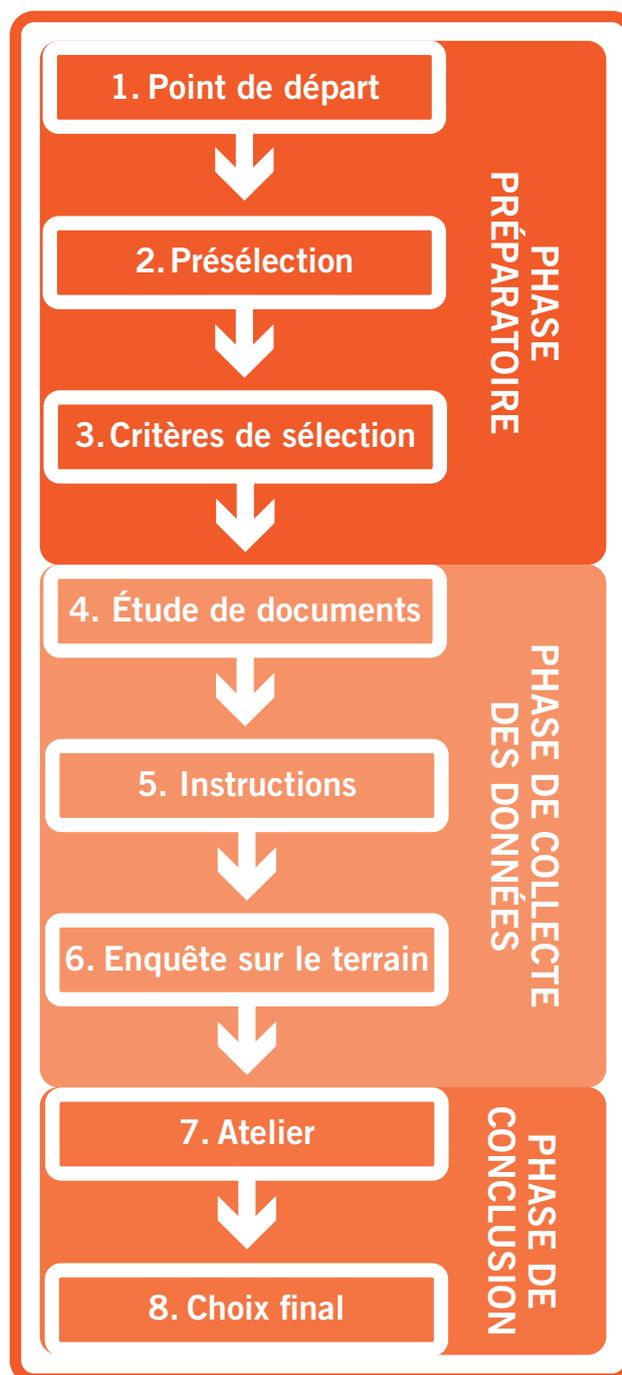
Le processus en huit étapes qui suit est recommandé à tous les utilisateurs des lignes directrices.

La figure 3 résume le processus de sélection qui comprend huit étapes regroupées en trois phases. Les étapes de ces directives sont données à titre indicatif et ne constituent pas un modèle figé : il n'existe pas de méthode universelle dans ce domaine. Le contenu et l'ordre des étapes pourront varier selon le contexte. Par exemple, le choix final (étape 8) pourra être fait par le personnel du projet dans le cadre d'une dernière étape séparée, ou par les parties prenantes au cours de l'atelier de discussion et de validation (étape 7). Il s'agit également d'un processus itératif. Il est possible qu'il faille revenir sur certaines étapes à la lumière de nouvelles idées recueillies au cours du processus. Par exemple, il se peut qu'il soit nécessaire d'effectuer une recherche documentaire supplémentaire avant d'établir la liste définitive des chaînes de valeur présélectionnées. La durée indiquée pour les huit étapes est de 23 jours, mais cela dépendra du nombre de chaînes de valeur figurant dans les listes complètes et restreintes, du contexte et du processus lui-même.

Les huit étapes de la figure 3 sont développées dans le texte qui suit, avec des suggestions concernant le temps et les ressources humaines affectés à chacune d'elles. Il est conseillé de s'adjoindre les services d'une personne ayant des connaissances et une expérience suffisantes du processus de sélection, qu'il s'agisse d'un membre de votre équipe ou d'un consultant extérieur. Dans le chapitre suivant (VI. Outils d'évaluation), certains outils sont présentés qui viendront étayer les étapes décrites ici. Ces outils pourront être utilisés pour une ou plusieurs étapes.

Le chapitre VII expose quelques considérations pratiques importantes qui ont une influence sur le processus de sélection, notamment la budgétisation, la durée de la phase de sélection et la disponibilité des données.

Figure 3 : Un processus de sélection en huit étapes



## ÉTAPE 1 : POINT DE DÉPART : CHAMP ET CAHIER DES CHARGES DU PROGRAMM

<b>Objectif :</b>	Examiner le point de départ et la raison d'être du programme.
<b>Description :</b>	S'assurer que les étapes qui suivront et le choix final de la chaîne de valeur sont conformes aux objectifs du programme, en énumérant les conditions requises et les critères de sélection les plus importants, puis en établissant une liste complète des chaînes de valeur susceptibles d'être retenues.
<b>Points importants :</b>	D'autres éléments qui influencent le processus sont le calendrier de mise en œuvre, les ressources disponibles et le programme. Les produits destinés au consommateur final qui sont issus des chaînes de valeur figurant dans les listes complète et restreinte devront être indiqués précisément. Par exemple, « tomate » peut faire référence à des tomates fraîches, à du concentré de tomate, à de la sauce tomate, etc. Cela a son importance car ces produits ont des caractéristiques variables et peuvent présenter des différences en ce qui concerne leur production et leur commercialisation – marchés finaux, acteurs de la chaîne, exigences de qualité, etc.
<b>Outils ou ressources :</b>	Documents du programme, cahier des charges, indicateurs d'impact, politiques gouvernementales, exigences des donateurs et autres documents de référence. Un tableau simple contenant les exigences et les critères de sélection convenus.
<b>Durée indicative :</b>	1 journée
<b>Ressources humaines :</b>	Personnel du projet (plus consultant extérieur) et personnel de contrepartie

## ÉTAPE 2 : TRI ET PRÉSÉLECTION DES CHAÎNES DE VALEUR PROMETTEUSES

<b>Objectif :</b>	Opérer une présélection dans la liste complète des chaînes de valeur possibles pour aboutir à une liste restreinte (contenant entre 3 et 6 chaînes), avant de passer à une étude approfondie. Cela permettra de centrer l'analyse et de gagner en efficacité dans les étapes suivantes.
<b>Description :</b>	<p><b>Examen rapide (option a) :</b> Lorsque des données probantes précises et des informations bien documentées sont déjà disponibles, cette étape pourra se limiter à un examen rapide et à une validation de ces renseignements. Ce travail pourra être réalisé par l'équipe du projet et quelques spécialistes/parties prenantes.</p> <p><b>Examen plus complet (option b) :</b> Si les données disponibles sont insuffisantes, des critères d'exclusion<sup>4</sup> et d'inclusion devront être appliqués à la liste complète des chaînes de valeur. Certains critères d'exclusion pourront être appliqués dans le cadre d'un exercice impliquant le personnel et des parties prenantes (facultatif) pour aider à combler le manque d'information. Le résultat sera une liste des points forts et des points faibles de chaque chaîne de valeur par rapport à chacun des critères, pour arriver finalement à une liste restreinte.</p>
<b>Points importants :</b>	Essayez de sortir des sentiers battus et d'envisager des chaînes de valeur « nouvelles » ou moins connues. Une hypothèse fréquente mais souvent fautive consiste à penser que la majeure partie des chaînes de valeur n'ont pas encore fait l'objet d'études. Or, une recherche rapide sur internet pourra révéler un nombre étonnamment élevé d'études existantes.
<b>Outils ou ressources :</b>	La matrice de notation globale (Annexe 1 et feuille Excel) peut être utile en définissant des critères d'exclusion et d'inclusion. Ceux-ci peuvent être comparés aux critères les plus importants formulés à l'étape 1.
<b>Durée indicative :</b>	En fonction du programme, le temps nécessaire dépendra du nombre de chaînes de valeur figurant dans la liste complète et de la disponibilité des données. Indication : 3 jours (1 pour l'examen de la documentation ; 2 pour l'enquête sur le terrain)
<b>Ressources humaines :</b>	Personnel du projet (plus consultant extérieur). Possibilité d'inclure d'autres acteurs importants.

<sup>4</sup> Les critères d'exclusion pourront être les suivants : aucune augmentation de la demande sur le marché local ; la chaîne de valeur ne profite qu'aux hommes ; aucun potentiel d'évolution ; la production entraîne la perte d'une biodiversité unique. Les critères d'inclusion pourront être les suivants : présence de prestataires de services locaux efficaces ; rentabilité pour les acteurs de la chaîne ; création de nouveaux emplois pour les groupes défavorisés et vulnérables.

### ÉTAPE 3 : ÉLABORATION DE LA MATRICE CONTENANT LES DIMENSIONS ET LES CRITÈRES, AINSI QUE LES NOTATIONS ET PONDÉRATIONS FACULTATIVES

<b>Objectif :</b>	Élaborer une matrice qui pourra servir à évaluer et à comparer les chaînes de valeur présélectionnées par rapport à certains critères pertinents au vu des priorités et du cahier des charges du programme. Elle fournit une base pour la collecte de données supplémentaires et un processus pour parvenir à un consensus.
<b>Description :</b>	Pour chacune des quatre dimensions, des critères sont choisis et définis, par rapport auxquels les chaînes de valeur pourront être évaluées. Des critères essentiels et des critères facultatifs sont proposés dans le tableau 3 (chapitre VI), qui peuvent être adaptés aux besoins spécifiques du programme. Les critères pourront être reformulés, ou écartés s'ils ne sont pas jugés pertinents. De nouveaux critères pourront également être ajoutés au besoin. Les comparaisons peuvent être effectuées au moyen de notes (allant de 1 à 5 pour chaque critère) ou d'autres méthodes de classement, en attribuant un poids différent à chaque dimension et/ou à chaque critère conformément aux priorités du projet. Voir les instructions ci-dessous.
<b>Points importants :</b>	Tout chevauchement des critères doit être évité et le nombre de critères doit être maintenu au minimum, tout en garantissant une analyse suffisamment approfondie. Les critères doivent être clairement définis de manière à éviter des interprétations différentes par les personnes chargées de collecter, d'analyser et de comparer les données.
<b>Outils ou ressources :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le tableau 3 du chapitre VI contient des critères essentiels, des questions-guides, des propositions d'indicateurs et des sources de données pour les quatre dimensions.</li> <li>• L'annexe 1 présente un tableau semblable mais avec des critères supplémentaires.</li> <li>• La matrice de notation globale au format Excel</li> <li>• Le chapitre III fournit une justification de la prise en compte des quatre dimensions dans la phase de sélection.</li> <li>• Le chapitre VI contient des outils pour intégrer les quatre dimensions, ainsi qu'une description supplémentaire des dimensions environnementale et sociale.</li> <li>• L'annexe 2 présente la matrice utilisée au Yémen et contient des considérations sur la notation et la pondération.</li> </ul>
<b>Durée indicative :</b>	2 jours (1 pour l'élaboration ; 1 pour l'examen et la mise au point définitive de la matrice)
<b>Ressources humaines :</b>	Chef d'équipe, personnel du projet, fonctionnaires de l'État et consultants (extérieurs).

La matrice de notation globale est disponible [ici](#).

### Prendre une décision concernant le « processus de sélection » : pondération et/ou notation

Bien que la notation soit effectuée plus tard (à l'étape 7 [atelier] ou à l'étape 8), il est important de décider d'emblée ce à quoi le « processus de sélection » du programme va ressembler et comment le choix final sera effectué, par exemple, au moyen d'une notation ou par l'utilisation de critères d'inclusion et d'exclusion. Si l'on a recours à une notation, on pourra alors personnaliser en encore davantage la matrice de notation globale en fonction du contexte particulier du projet, en donnant plus de poids aux dimensions ou aux critères les plus importants ou les plus pertinents.

#### Notation

Bien que l'utilisation d'une notation ne soit pas nécessaire dans tous les scénarios, cette méthode permet d'opérer un choix définitif à l'issue du processus de sélection.

**Sans la notation** : examiner des faits, des tendances, des risques et des arguments afin de déterminer quelle chaîne de valeur satisfait le mieux à un certain critère. **Avec la notation** : avec le personnel du projet,

des spécialistes et des parties prenantes, attribuer une note aux chaînes de valeur présélectionnées selon les critères retenus, allant de 1 (très mauvais/bas) à 5 (très bon/élevé). La notation n'est pas une méthode mathématique, dans la mesure où elle est (en grande partie) basée sur des données « qualitatives ». Cependant, on s'efforce ici de traduire ces informations qualitatives par une note qui sert également à stimuler la discussion entre les parties concernées.

Les notes totales obtenues par chacune des chaînes de valeur présélectionnées permettent d'établir un classement général et de déterminer la chaîne de valeur la plus adaptée aux objectifs du projet. Même si la notation aide à effectuer des comparaisons, le personnel du projet doit toujours procéder à une dernière vérification et à la validation du classement. Il est possible qu'une chaîne de valeur bien notée soit écartée pour des raisons pratiques qui n'apparaissent pas dans les critères. La matrice de notation globale au format Excel contient des colonnes réservées à la notation.

## Pondération

La pondération vise à s'assurer que la note la plus élevée obtenue par une chaîne de valeur est bien basée sur les critères les plus importants aux yeux du programme. Elle reste toutefois facultative et ne doit être utilisée que lorsque certains critères sont clairement prioritaires par rapport à d'autres.

Des instructions précises concernant la notation et la pondération sont données dans la feuille 2 du classeur Excel contenant la matrice globale.

## ÉTAPE 4 : ÉTUDE DE DOCUMENTS

<b>Objectif :</b>	Recueillir à moindre coût des données secondaires existantes sur les chaînes de valeur en cours d'examen. La recherche documentaire permet de rassembler des informations, des données et des connaissances déjà disponibles, avant de commencer une enquête sur le terrain.
<b>Description :</b>	La recherche documentaire permet d'établir une carte de la chaîne de valeur, d'identifier les acteurs à interroger et d'élaborer des hypothèses concernant les possibilités et les défis que présente la chaîne de valeur qui doit être testée.
<b>Points importants :</b>	La disponibilité de données précises et fiables est souvent un problème dans de nombreux pays et programmes. Pour des conseils supplémentaires, se reporter au chapitre VII.
<b>Outils ou ressources :</b>	Rapports existants (de votre organisation ou d'autres organisations), statistiques nationales et sites web gouvernementaux, entre autres. Des sources sont suggérées dans l'annexe 5.
<b>Durée indicative :</b>	2 jours (par chaîne de valeur)
<b>Ressources humaines :</b>	Équipe du projet (et consultants extérieurs éventuellement)

## ÉTAPE 5 : FORMATION DU PERSONNEL DE TERRAIN ET DES CONSULTANTS LOCAUX

<b>Objectif :</b>	S'assurer que les personnes qui participent à l'enquête sur le terrain ont une compréhension claire et commune des objectifs et de l'approche du projet, sont capables d'appliquer les outils sur le terrain et pourront contribuer à l'atelier avec les parties prenantes (étape 7).
<b>Description :</b>	Au moyen d'une formation de courte durée, des consultants locaux et des membres du personnel du projet sont familiarisés avec les lignes directrices, les quatre dimensions, les outils d'évaluation, la matrice et les critères qui ont été choisis à l'étape 3. La liste des critères, le guide des questions, le calendrier de l'enquête sur le terrain, le nombre de personnes à interroger et d'autres points peuvent être discutés et finalisés. Afin de faciliter les entretiens réalisés sur le terrain, un guide pourra être préparé contenant quelques questions essentielles pour chaque dimension. Il pourra servir de liste de contrôle lors d'entretiens semi-directifs.
<b>Points importants :</b>	Soyez conscient du temps nécessaire pour réaliser l'enquête sur le terrain et analyser les données recueillies. Afin d'améliorer la fiabilité des informations, il est recommandé d'évaluer les questions et les entretiens menés sur le terrain avant de procéder à l'analyse proprement dite, et de discuter de leur efficacité avec les enquêteurs.
<b>Outils ou ressources :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre propre « liste de critères » établie à l'étape 3.</li> <li>• Les outils mentionnés au chapitre VI peuvent être utilisés dans cette phase pour informer le personnel de terrain sur la manière de les utiliser.</li> <li>• Le « Guide des questions » de l'annexe 4, qui peut être adapté en fonction des besoins d'information des projets.</li> </ul>
<b>Durée indicative :</b>	1 journée
<b>Ressources humaines :</b>	Équipe du projet (et consultants extérieurs éventuellement)

## ÉTAPE 6 : ENQUÊTE SUR LE TERRAIN

<b>Objectif :</b>	Recueillir des données au moyen d'une enquête sur le terrain, afin de répondre aux questions posées et de trouver des informations concernant les critères retenus dans la matrice globale (élaborée à l'étape 3).
<b>Description :</b>	Une enquête sur le terrain consiste à réaliser des entretiens et des observations sur place. Pour que l'évaluation d'une chaîne de valeur soit complète, l'enquête doit porter sur le marché final (détaillants, consommateurs), sur les fonctions créatrices de valeur (commerçants, producteurs, transformateurs), sur les prestataires de services (techniques et financiers) et sur les décideurs (pouvoirs publics et associations professionnelles, entre autres). Le nombre de personnes interrogées dépendra de l'étendue de la chaîne de valeur évaluée. Bien qu'un échantillonnage scientifique ne soit pas indispensable, un échantillon pourra être déterminé en consultation avec l'équipe du projet. Les observations effectuées par l'équipe sur le terrain servent à vérifier et à valider les informations fournies par les personnes interrogées. Les comptes rendus (brefs) des entretiens sont rassemblés et les données collectées sont analysées dans un rapport, en vue de préparer l'atelier. Le rapport doit comporter une cartographie des acteurs et des soutiens de la chaîne de valeur, les résultats d'une analyse SWOT (ou de tout autre exercice similaire) et une liste des informations manquantes mais nécessaires.
<b>Points importants :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est conseillé à l'équipe du projet de faire en sorte qu'au moins un de ses membres accompagne les consultants sur le terrain, car cela aide à établir des relations utiles pour la phase de mise en œuvre.</li> <li>• Il est important de savoir gérer les attentes des parties prenantes lors des consultations. Pour plus d'informations, se reporter au chapitre IV sur la participation des parties prenantes.</li> </ul>
<b>Outils ou ressources :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des critères, établie à l'étape 3</li> <li>• Outils mentionnés au chapitre VI</li> <li>• L'annexe 4 contient un exemple de « Guide des questions », qui peut être adapté en fonction des besoins d'information des projets.</li> </ul>
<b>Durée indicative :</b>	<u>Au moins</u> 5 jours par chaîne de valeur (3 pour l'analyse des dimensions économique et institutionnelle, 1 pour la dimension sociale et 1 pour la dimension environnementale)
<b>Ressources humaines :</b>	Équipe du projet (et consultants extérieurs) Assistance d'experts locaux et du personnel de terrain

## ÉTAPE 7 : ATELIER DE VALIDATION ET RECOMMANDATIONS

<b>Objectif :</b>	Valider les conclusions de la recherche documentaire et de l'enquête sur le terrain, et combler les manques au moyen d'un atelier avec les parties prenantes. Le choix final de la chaîne de valeur peut se faire pendant l'atelier (avec les participants) ou peut être effectué à l'étape suivante, par l'équipe du projet ou par le chef d'équipe. Cela dépend, entre autres, de la direction du programme, des personnes qui participent à l'atelier et du niveau d'expertise de ces dernières. Une décision prise pendant l'atelier peut renforcer l'adhésion des participants, mais il est également bon de conserver un certain contrôle sur la décision dans le cas où les parties prenantes ne sont pas équitablement représentées dans l'atelier (p. ex. les acteurs publics par rapport aux acteurs privés).
<b>Description :</b>	<p>Pendant l'atelier, les conclusions seront présentées et débattues, les points de vue et les positions des participants seront exposés et comparés, et on pourra attribuer des notes aux différents critères. L'atelier peut prendre deux formes selon les résultats de l'enquête sur le terrain.</p> <p>a) Si ces conclusions sont jugées concrètes, elles peuvent être présentées aux participants (éventuellement avec les notes provisoires). Elles pourront alors être validées ou modifiées en concertation avec les parties prenantes.</p> <p>b) Si les conclusions sont peu concrètes, l'atelier peut alors servir à explorer davantage les critères utilisés pour analyser les chaînes de valeur. Il est conseillé de procéder à un exercice d'évaluation qui permettra aux participants d'évaluer chaque critère, puis de classer les chaînes de valeur en conséquence. Avant d'effectuer cet exercice, le processus et la méthodologie de classement devront être clairement expliqués aux participants. Si un système de notation est utilisé, il est conseillé de demander aux participants d'attribuer des notes individuellement, de mettre ensuite ces notes en commun, puis de les ajuster en fonction des arguments échangés et des accords trouvés. Essayez de parvenir à un consensus sur les notes attribuées et notez les arguments avancés pour justifier les choix effectués.</p> <p>Une dernière séance devra être consacrée à un bilan des évaluations réalisées par les participants. Le classement (notes) obtenu sera examiné, puis validé en concertation avec les parties prenantes. Il est important de passer suffisamment de temps sur chaque chaîne de valeur. Il pourra s'avérer nécessaire d'organiser une séance distincte pour chacune d'elles.</p>
<b>Points importants :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre une décision concernant les acteurs qui participeront à l'atelier. Pour plus d'informations, se reporter au chapitre IV sur la participation des parties prenantes.</li> <li>• Pour cette étape en particulier, on pourra envisager la participation de spécialistes du secteur et d'experts thématiques travaillant notamment sur les problématiques sociales, de genre et/ou environnementales.</li> </ul>
<b>Outils ou ressources :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils décrits au chapitre VI.</li> </ul>
<b>Durée indicative :</b>	2 jours (1 pour l'analyse et l'examen, 1 pour l'atelier)
<b>Ressources humaines :</b>	Équipe du projet (et consultants extérieurs)

## ÉTAPE 8 : EXAMEN DES CONCLUSIONS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

<b>Objectif :</b>	Examen final, analyse menant à la sélection des chaînes de valeur, formulation de recommandations pour le projet concernant les interventions et leurs probables impacts. Ainsi qu'il a été dit précédemment, il est possible qu'une décision ait été prise au cours de l'atelier. Dans ce cas, cette étape sert à documenter, à résumer et à conclure le processus, notamment en justifiant les décisions prises.
<b>Description :</b>	DEn fonction des résultats de l'atelier, il est possible qu'il soit nécessaire de collecter des données supplémentaires ou de mener des études approfondies, avant que des décisions fermes et définitives puissent être prises concernant les engagements des projets et les interventions de plus long terme. Il se peut également que les notes totales attribuées par le consultant/le personnel du projet diffèrent de celles attribuées par les parties concernées lors de l'atelier. Dans ce cas, il est de la responsabilité du consultant d'analyser et de documenter ces différences, et de parvenir à une note finale après examen des conclusions.
<b>Points importants :</b>	Veiller à documenter les choix effectués de manière suffisante et explicite, avec les arguments et les raisons qui sous-tendent ces choix. Enfin, la direction du programme devra prendre une décision ou valider le choix recommandé par le personnel du projet, les participants à l'atelier et/ou le consultant.
<b>Outils ou ressources :</b>	-
<b>Durée indicative :</b>	7 jours (2 pour l'examen, 3 pour la rédaction du rapport, 2 pour y ajouter des réactions)
<b>Ressources humaines :</b>	Équipe du projet (et consultants extérieurs)

### Lorsque la décision est prise

L'étape 8 est la dernière étape du processus de sélection des chaînes de valeur. En règle générale, cette phase est suivie par la phase d'analyse (voir le module 2 de ValueLinks mentionné au chapitre 1), au cours de laquelle une analyse approfondie de la chaîne ou des chaînes de valeur sélectionnées est réalisée.

Pour voir un exemple d'enseignements tirés d'un processus de sélection, se reporter au passage intitulé « Enseignements retenus du projet mené en Tunisie » dans l'annexe 2.

## VI. Outils d'évaluation

Ce chapitre présente les principaux outils utilisés pour sélectionner des chaînes de valeur au moyen de critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels.

L'**outil principal de ces lignes directrices** est le tableau 3 ci-dessous et la matrice (de notation) globale correspondante. Le tableau 3 donne un aperçu des critères essentiels, des indicateurs, des questions-guides et des sources de données utiles qui peuvent être envisagés pour chacune des dimensions. Ce tableau peut servir de guide tout au long du processus de sélection : il peut être utilisé pour les étapes de recherche documentaire et d'enquête sur le terrain, mais aussi lors de l'attribution des notes ou du choix final. Le tableau 3 contient une série de critères de base que nous vous conseillons d'inclure dans votre liste<sup>5</sup>. Au cas où vous auriez besoin d'autres conseils concernant certains aspects ou certaines dimensions, un tableau contenant à la fois les critères essentiels et des critères supplémentaires/facultatifs pour chaque dimension est présenté dans l'annexe 1. Les questions-guides qui figurent dans le tableau 3 et l'annexe 1 sont également rassemblées dans un outil séparé intitulé « Guide des questions » (annexe 4). Ce guide pourra être utilisé lors des entretiens et pour l'enquête sur le terrain. Pour pouvoir choisir la ou les chaînes de valeur les mieux adaptées au cahier des charges et au contexte de votre programme, la matrice globale doit être conçue de manière à refléter les priorités des projets en sélectionnant des critères proposés dans ce document.

Lorsque la décision a été prise de pondérer et/ou de noter les différentes dimensions et les différents critères, il est possible d'utiliser la « **matrice de notation globale** » dans Excel. Cette matrice reprend les mêmes critères que le tableau 3 et contient des colonnes pour les pondérations, les notes et les données justifiant la note attribuée. Des colonnes supplémentaires peuvent être ajoutées pour analyser plusieurs chaînes de valeur. Vous trouverez des instructions concernant la pondération et la notation sur la feuille 2 du même fichier Excel. L'exemple d'une matrice remplie figure dans l'annexe 2. Il s'agit du résultat du processus de sélection de chaînes de valeur organisé par la GIZ au Yémen, où la première version de ces lignes directrices a été testée.

Certains domaines comme l'emploi peuvent être saisis par différents critères. Dans ce cas, nous avons choisi d'inclure la création d'emplois dans la dimension économique et la qualité des emplois (p. ex. les conditions de travail) dans la dimension sociale. Tout chevauchement des critères doit être évité.

<sup>5</sup> Les critères essentiels retenus ont été sélectionnés à partir des critères de base qui figurent dans les guides de la GIZ et du BIT, et des commentaires des participants à l'atelier (du 11 mai 2015) sur les critères proposés dans une version préliminaire des lignes directrices. Les critères essentiels représentent des aspects majeurs des quatre dimensions. Bien qu'il soit important que les critères essentiels couvrent les principaux domaines, nous avons opté pour un nombre limité de ces critères (14), afin que l'outil reste pratique et facile d'utilisation.

**Tableau 3 :** Les quatre dimensions et leurs critères essentiels respectifs pour comparer et sélectionner des chaînes de valeur. Ce tableau contient les critères « essentiels » (minimaux), des questions-guides, des indicateurs et des sources de données. D'autres critères facultatifs figurent dans l'annexe 1.

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
<b>ÉCONOMIQUE</b>	<b>Perspectives de la demande sur les marchés (local et/ou d'exportation)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles sont les perspectives de croissance du marché ?</li> <li>2. Existe-t-il une demande non satisfaite (saisonnrière) ? Les commerçants/clients sont-ils prêts à consommer plus de produits/services ?</li> <li>3. Est-il possible de substituer des productions locales aux importations ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume et valeur des marchés (local et d'exportation) dans les 5 dernières années</li> <li>• Volume de la demande non satisfaite</li> <li>• Prix des produits (et variations au cours de l'année)</li> <li>• Volume de la production et de la consommation</li> <li>• Part (%) de la chaîne de valeur/du secteur dans le produit intérieur brut (PIB) et dans le montant des exportations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques nationales</li> <li>• Bases de données de l'OCDE, du CCI et du CBI</li> <li>• Études de marché existantes et rapports d'analyse de chaînes de valeur</li> </ul>
	<b>Possibilités de création d'emplois</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Combien de personnes (hommes/femmes) travaillent actuellement (salariés ou indépendants) dans la chaîne de valeur (le secteur) ? (estimation)</li> <li>5. L'emploi dans le secteur, salarié ou indépendant, a-t-il augmenté, diminué ou est-il resté stable ces 5 dernières années ? Et quels sont les facteurs/causes de cette situation ?</li> <li>6. Quelles sont les perspectives de croissance et les possibilités de création d'emplois ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes (H/F) travaillant (salariés et indépendants) dans la chaîne de valeur (le secteur) et tendances</li> <li>• Intensité de main d'œuvre : nombre de personnes employées aux divers stades de la CdV</li> <li>• Nombre et taille (effectifs) des PME, formelles et informelles, dans la chaîne de valeur</li> <li>• Population active disponible (taille, compétences, éducation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques nationales du travail</li> <li>• Rapports annuels et sites web des associations professionnelles et des syndicats</li> </ul>
	<b>Avantage comparatif de la production. Niveau de compétitivité (par comparaison avec des producteurs concurrents)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Quels sont les coûts de production unitaires par rapport au point de référence ? Le produit peut-il être proposé à l'acheteur/au consommateur à des prix attractifs ?</li> <li>8. Quels sont les autres (dés)avantages comparatifs du produit/de la CdV sur les marchés, national et d'exportation ? Par exemple, différenciation des produits, qualité des produits, normes/labellisation, image, proximité des marchés, etc.</li> <li>9. Quels produits concurrents importés trouve-t-on sur les marchés, à quel prix et de quelle qualité ? Les produits locaux peuvent-ils remplacer les produits importés ? Comment ?</li> <li>10. Dispose-t-on d'infrastructures, d'une main-d'œuvre qualifiée, de matières premières et de facteurs de production en quantité suffisante, à des prix et d'une qualité acceptables ?</li> <li>11. Les entreprises du secteur ont-elles les capacités de gestion et les capacités techniques pour se moderniser et innover ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de production unitaire</li> <li>• Prix des produits</li> <li>• Qualité des produits</li> <li>• Certification/labellisation</li> <li>• Proximité du marché</li> <li>• Coûts et possibilités de conditionnement</li> <li>• Nombre et type des principaux produits concurrents</li> <li>• Prix et qualité des principaux produits (importés)</li> <li>• Coût de la main d'œuvre (par rapport aux régions productrices environnantes)</li> <li>• Présence de facteurs de production, de ressources et de compétences indispensables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associations professionnelles du secteur particulier</li> <li>• Rapports/analyses par des acteurs du secteur à l'échelle mondiale ou régionale, ou par des organisations de produits de base</li> </ul>

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
<b>UTILISER L'OUTIL « ANALYSE DES POINTS CHAUDS » ICI (annexe 3) :</b> Cet outil vous aidera à répondre aux questions-guides et à trouver des données portant sur les critères mentionnés.				
<b>ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>Impact des fonctions de la chaîne de valeur sur l'environnement</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Par quels enjeux environnementaux la CdV est-elle concernée et comment ?</li> <li>2. Quelles sont les matières premières (naturelles) utilisées dans la CdV ?</li> <li>3. Quel type d'énergie est utilisé et en quelle quantité ?</li> <li>4. La CdV a-t-elle un impact sur des terres et sur les futures capacités de production de ces terres ? Si oui, quel est cet impact ?</li> <li>5. Quel impact la CdV a-t-elle sur les ressources en eau (consommation, pollution, quantité/qualité) ?</li> <li>6. La CdV produit-elle une pollution atmosphérique, des émissions de GES ou des déchets ? Si oui, préciser la nature et la quantité.</li> <li>7. (Comment) la CdV impacte-t-elle la biodiversité ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation (et origine) des matières premières</li> <li>• Niveaux de consommation d'énergies (non renouvelables)</li> <li>• Degré d'érosion ou de baisse de fertilité des sols</li> <li>• Consommation d'eau et/ou pollution des eaux</li> <li>• Niveau de pollution de l'air</li> <li>• Niveau des émissions de GES</li> <li>• Déchets produits</li> <li>• Empreinte carbone</li> <li>• Impact (important) sur la biodiversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des points chauds</li> <li>• Rapports/ études d'autres organisations sur la CdV</li> <li>• Propre évaluation ou étude de la CdV et du contexte</li> </ul>
	<b>Impact de l'environnement sur les fonctions de la chaîne de valeur</b>  <i>Vulnérabilité (faible) de la chaîne de valeur vis-à-vis de l'environnement (dégradé) et du changement climatique.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. À quel point la CdV (ou des parties particulières de la CdV) est-elle vulnérable au changement climatique ou à un environnement dégradé ?</li> <li>9. Quel est l'impact des phénomènes météorologiques extrêmes, de l'élévation des températures ou de la diminution des précipitations (fiabilité) et des ressources en eau sur (les résultats de) la CdV ? (détermination des risques)</li> <li>10. Dans quelle mesure la CdV est-elle apte à surmonter les effets négatifs du changement climatique ? (risques pour la CdV et sensibilité de la CdV)</li> <li>11. Les acteurs de la CdV sont-ils capables de s'adapter ? (leur capacité d'adaptation détermine la gravité du risque)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de vulnérabilité de la CdV (ou de parties de la CdV) à la hausse des températures, à la diminution des ressources en eau, à la baisse des précipitations (fiabilité moindre), etc.</li> <li>• Capacité d'adaptation des acteurs de la CdV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des points chauds</li> <li>• Propre recherche ou évaluation</li> <li>• Disponibilité d'autres facteurs de production ou de technologies alternatives pour la CdV</li> </ul>
	<b>Green opportunities</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Quel est le potentiel de la CdV en ce qui concerne des produits et/ou des services contribuant à une économie verte ?</li> <li>13. Quel est le potentiel de la CdV concernant des produits et/ou des services capables de compenser des émissions de GES ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste concrète de nouveaux produits et/ou services produisant peu de GES, de pollution et de déchets, et économes en ressources ; ou utilisation du concept de recyclage permanent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des points chauds</li> </ul>

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
<b>SOCIAL</b>	<b>(Perspectives d'une) intégration des groupes défavorisés (pauvres, femmes, jeunes, réfugiés, minorités, personnes handicapées, etc.)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les groupes défavorisés ont-ils une fonction (possible) dans la CdV ? Si oui, préciser les groupes et les fonctions/rôles.</li> <li>2. Le nombre de personnes défavorisées actives/employées dans la CdV est-il relativement élevé ? De quels groupes sont-elles issues ?</li> <li>3. Possèdent-elles les compétences nécessaires? Ont-elles les moyens d'acquérir ces compétences ? Est-il possible de leur donner ces moyens ?</li> <li>4. Les groupes défavorisés exercent-ils un contrôle sur les équipements, les biens et les recettes de ventes ?</li> <li>5. Quels sont les obstacles qui empêchent les groupes défavorisés</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des (types de) fonctions des groupes défavorisés</li> <li>• Part (nombre) des personnes défavorisées dans la population qui travaille dans la CdV</li> <li>• Accès aux ressources/actifs et contrôle de ceux-ci</li> <li>• Compétences requises par rapport aux compétences disponibles dans les groupes défavorisés</li> <li>• Type et ampleur des obstacles et solutions disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre propre évaluation</li> <li>• Entretiens avec des experts</li> <li>• Recherches ou études sur des groupes défavorisés particuliers, réalisées par d'autres organisations ou institutions</li> </ul>
	<b>Conditions de travail</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Quelles sont les risques pour la santé et la sécurité encourus par les entrepreneurs et les travailleurs de la CdV (aux différents stades/dans les différentes fonctions) ?</li> <li>7. La liberté syndicale est-elle bien établie et comment est-elle réglementée ?</li> <li>8. Le travail des enfants et/ou le travail forcé sont-ils présents dans la CdV ? Si oui, à quel niveau et dans quelles activités ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste et niveau des risques pour la santé et la sécurité. Incidence des accidents du travail ; temps de travail perdu pour cause de maladie ; perception par les travailleurs de leur bien-être physique et mental</li> <li>• Existence de règlements et de lois sur la liberté syndicale et les négociations collectives ; couverture des travailleurs et des entreprises dans la pratique ; reconnaissance du droit syndical des travailleurs</li> <li>• Nombre ou pourcentage d'enfants qui travaillent et/ou de travailleurs forcés</li> <li>• Réglementation en la matière et application de cette réglementation par les entreprises, les pouvoirs publics et/ou d'autres institutions et organismes courants (voir également la dimension institutionnelle)</li> </ul>	<p>Primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes auprès des entreprises et des travailleurs</li> <li>• Évaluation des risques concernant les droits de l'homme dans la chaîne de valeur/ le secteur : attention particulière portée aux droits au travail</li> </ul> <p>Secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes sur la population active</li> <li>• Registres du commerce</li> <li>• Rapports des États, recensements de la population</li> <li>• Rapports des Nations Unies sur les pays</li> </ul>
	<b>Impact of the value chain on surrounding communities</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. (Dans quelle mesure) le droit à l'alimentation, le droit à la santé, le droit à la propriété (terres) et le droit à l'eau (accès et utilisation) des communautés environnantes sont-ils respectés ?</li> <li>10. Y a-t-il un risque que la CdV provoque ou soit sujette à des conflits sociaux ou des tensions sociales ? Si oui, expliquer comment et pourquoi.</li> <li>11. Les individus, les travailleurs ou les communautés ont-ils accès à des mécanismes de règlement des plaintes en cas de violations des droits de l'homme ?</li> <li>12. Existe-t-il d'autres risques de violations des droits de l'homme dans la chaîne de valeur ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques et types de violations (alimentation, terres, eau, santé) dans les communautés environnantes</li> <li>• Conflits potentiels (et coûts de ces conflits) entre les acteurs de la CdV et les communautés</li> <li>• Relation entre tensions et conflits dans un pays et la CdV : p. ex. inclusion/exclusion de certaines minorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des risques concernant les droits de l'homme dans la chaîne de valeur/ le secteur</li> <li>• Atlas des risques pour les droits de l'homme (Maplecroft)</li> <li>• Les entreprises et les droits de l'homme (guide de l'Institut danois des droits de l'homme)</li> </ul>

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
INSTITUTIONAL	<b>Nécessité et justification des investissements publics</b>	1. Qu'est-ce qui ne peut pas être résolu par le marché/le secteur privé ? Pourquoi l'investissement public est-il nécessaire ? Quelle différence ces investissements publics feront-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste des contraintes (et types de contraintes) que le marché n'est pas capable de régler lui-même</li> <li>Différence(s) attendue(s) des investissements publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Études existantes sur la CdV ou le secteur</li> <li>Spécialistes de la CdV ou du secteur</li> </ul>
	<b>Données montrant que le secteur privé, les pouvoirs publics et/ou des donateurs prévoient d'investir dans la chaîne de valeur</b>	2. Est-ce que le secteur privé, les pouvoirs publics et/ou des donateurs investissent dans la CdV ou ont élaboré des plans réalistes à cette fin ? Quels sont ces plans et par qui ont-ils été élaborés ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste (et types) des programmes pertinents de soutien économique en cours ou prévus</li> <li>Montant du budget alloué par les différents acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spécialistes de la CdV</li> <li>Entretiens auprès d'organisations d'aide</li> <li>Budgets et plans pluriannuels de l'État</li> </ul>
	<b>Des politiques de promotion et une réglementation du secteur existent et sont en vigueur</b>	<p>3. Est-ce que des politiques (de promotion) et des règlements pour le secteur sont en place et sont-ils mis en œuvre/appliqués ?</p> <p>4. Les pouvoirs publics apportent-ils un soutien tangible ou peut-on espérer un tel soutien ? Si oui, décrire et fournir des preuves de ce soutien.</p> <p>5. Les producteurs ont-ils accès (facilement) aux marchés ? Existe-t-il des obstacles matériels, réglementaires ou autres, qui empêchent d'accéder aux marchés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclarations et politiques publiques</li> <li>Qualité des modalités de mise en œuvre</li> <li>Classement dans le rapport Doing Business ; liste des contraintes les plus importantes et les moins importantes</li> <li>Environnement propice aux opportunités écologiques – p. ex. innovations, réglementations, subventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgets et plans pluriannuels de l'État</li> <li>Discours du gouvernement</li> <li>Banque mondiale : rapports <i>Doing Business</i></li> </ul>
	<b>Disposition des acteurs de la chaîne, des pouvoirs publics, des donateurs et des organisations à évoluer, à collaborer et à harmoniser les interventions</b>	<p>6. Les acteurs de la chaîne sont-ils ouverts à la discussion et à la coopération ? Pourquoi ?</p> <p>7. Quels sont les donateurs/organisations d'aide prêts à collaborer ? Et pourquoi ?</p> <p>8. Quelles sont les possibilités (gagnant-gagnant) d'une coopération accrue entre acteurs et soutiens de la chaîne de valeur ?</p> <p>9. Existe-t-il des stratégies d'intervention contradictoires chez les donateurs/pouvoirs publics, qui sont susceptibles de nuire à l'impact du programme ? Si oui, lesquelles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esprit ouvert à la discussion et à la coopération</li> <li>Nombre et types d'initiatives conjointes des acteurs de la CdV</li> <li>Contribution (budget ou services) par donateur/organisation d'aide</li> <li>Ampleur ou budget des initiatives ou actions conjointes</li> <li>Absence ou existence de stratégies d'intervention contradictoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclarations des parties prenantes et des acteurs mentionnés</li> </ul>
	<b>Faisabilité de l'intervention</b>	<p>10. L'innovation a-t-elle été testée et validée ?</p> <p>11. Les capacités organisationnelles des acteurs sont-elles suffisantes pour mener à bien les tâches à venir ?</p> <p>12. Existe-t-il suffisamment de services d'appui aux entreprises pour améliorer la qualité aux différents stades de la CdV, et sont-ils abordables ?</p> <p>13. Les fonds du projet sont-ils disponibles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données prouvant les tests et la validation de l'innovation</li> <li>Liste des services avec leurs prix</li> <li>Demande pour les services</li> <li>Budget assuré pour le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'étude de faisabilité</li> </ul>

## Autres outils

Ces lignes directrices complètent les chapitres qui traitent de la sélection des chaînes de valeur dans les méthodes existantes utilisées par la GIZ (ValueLinks) et par l'OIT (Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent). Il existe cependant plusieurs autres outils efficaces qui peuvent être utiles pour aborder certaines questions particulières lors de la sélection de chaînes de valeur, mais aussi dans les phases suivantes d'analyse et d'élaboration des interventions. L'annexe 6 donne une vue d'ensemble de ces outils, accompagnée d'une brève explication de leur utilité. Nous en présentons ici quelques uns :

- Pour les projets ayant une approche de type « systèmes de marché », consulter (en anglais) le guide opérationnel de la démarche « Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » (M4P). Ce guide fournit une explication complète pour sélectionner ce que l'on appelle des « systèmes de marché » (p. 10 et 11). Voir l'annexe 6, outil no 5.
- Pour les projets mis en œuvre dans des États fragiles et/ou dans des contextes de conflit ou d'après-conflit, consulter le document de l'USAID intitulé « Conflict-sensitive approaches to value chain development » (2008). Celui-ci donne une vue d'ensemble des approches utilisées dans des situations de conflit et explique comment aborder les défis qui concernent la chaîne de valeur. Voir l'annexe 6, outil no 22.
- Pour des projets axés sur les droits de l'homme, se reporter au guide des Nations Unies intitulé « La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme » pour une mise en œuvre effective des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (PDNU). L'outil (en anglais) intitulé « Comment mener une étude d'impact en matière de droits de l'homme ? » propose une procédure par étapes et des exemples pour que les entreprises puissent déterminer les risques liés aux droits de l'homme. Voir l'annexe 6, outils nos 19 et 20.
- Lorsque la problématique du genre est examinée dans le cadre du développement des chaînes de valeur, la série d'outils « Gender in Value Chains » (AgriProFocus, 2014), et plus précisément l'outil 2.1, fournit une liste complète de critères et de conseils pour sélectionner une chaîne de valeur en tenant compte de cette problématique. Le résultat de cet outil est une matrice qui permet une analyse croisée des possibilités de croissance et d'amélioration de l'égalité hommes-femmes. La série contient également des outils pour les phases ultérieures du développement de la chaîne de valeur. Voir l'annexe 6, outil no 10.

## Dimension environnementale

La dimension environnementale comprend trois critères essentiels (voir le tableau 3), basés sur la note de synthèse de la GIZ sur l'écologisation des chaînes de valeur intitulée « Greening value chains » (voir également l'annexe 3), et envisage trois scénarios différents :

### 1. Les chaînes de valeur aux effets négatifs sur l'environnement (y compris les émissions de GES)

Une chaîne de valeur doit être respectueuse de l'environnement, ce qui signifie que le développement économique doit se faire avec un souci d'efficacité dans l'utilisation des ressources. Si cela n'est pas possible, ce développement doit prendre en compte et compenser les dégâts causés à l'environnement.

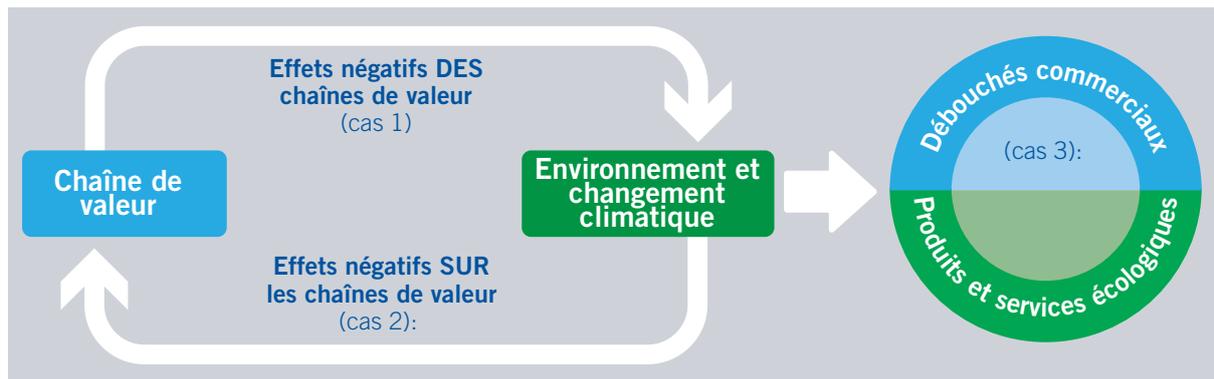
### 2. Les chaînes de valeur affectées par le changement climatique et la dégradation de l'environnement

La chaîne de valeur doit être résiliente, c'est-à-dire capable soit de résister au changement climatique et à la raréfaction grandissante des ressources, soit de contourner ces problèmes, soit de les compenser.

### 3. Les services et les produits d'une chaîne de valeur qui compensent les émissions de GES ou qui contribuent à la création d'une économie verte

La troisième interaction entre le développement de chaînes de valeur, d'une part, et la dégradation de l'environnement et le changement climatique en cours, d'autre part, concerne l'introduction nécessaire de technologies, de produits et de services innovants permettant d'évoluer vers une économie verte.

Ces trois situations (ou cas) sont illustrées dans la figure 4.

**Figure 4 :** Les trois types d'interaction pour l'analyse des points chauds dans la dimension environnementale.

Le processus de sélection des chaînes de valeur décrit dans ces lignes directrices recourt à une « analyse des points chauds » (APC). L'APC est un outil qualitatif qui permet d'identifier les points chauds environnementaux dans la chaîne de valeur. Elle est souvent réalisée par le biais de consultations des parties prenantes. Un point chaud signale un problème critique lié à une utilisation inefficace des ressources, à des émissions élevées de gaz à effet de serre (GES) ou à un autre problème environnemental dans la chaîne de valeur. Les résultats de cette analyse pourront alimenter votre « matrice de notation globale » (Excel). L'annexe 3 décrit l'analyse des points chauds de manière plus détaillée et propose des tableaux pour analyser les trois scénarios. Pour une présentation complète de la méthode, se reporter à Bienge et al (2012)<sup>6</sup>.

## Dimension sociale

La dimension sociale couvre un large éventail de questions comme l'équité, l'égalité, l'accès aux ressources et aux bénéfiques, la participation ou l'inclusivité, entre autres. Ci-dessous figurent trois critères essentiels considérés par les professionnels consultés comme les plus importants et/ou les plus largement utilisés.

**1. L'inclusion de groupes défavorisés particuliers** qui ne sont pas intégrés (de manière optimale) dans la chaîne de valeur et qui, par conséquent, profitent moins du développement économique. Ces groupes défavorisés comprennent les communautés pauvres, les petits exploitants agricoles, les femmes, les jeunes, les réfugiés, les personnes handicapées et les minorités ethniques. Les causes de leur exclusion sont multiples : discrimination, tensions politiques, manque d'instruction, indifférence ou manque d'attention des pouvoirs publics, accès insuffisant aux services financiers et aux services d'appui aux entreprises. Lorsque les capacités et les talents de certains groupes sont sous-utilisés, des occasions peuvent être manquées avec les coûts que cela implique. Voir l'encadré ci-dessous sur l'inclusion des femmes et des jeunes, mais dont les arguments peuvent également s'appliquer à d'autres groupes cibles.

### Arguments économiques en faveur de l'inclusion des femmes et des jeunes dans le développement d'une chaîne de valeur

Plusieurs arguments plaident pour un développement des chaînes de valeur qui tient compte des questions de genre et de la jeunesse.

- Un développement inclusif, qui intègre à la fois les jeunes et les femmes, ne bénéficie pas seulement à des individus précédemment exclus, mais **optimise les capacités d'un ensemble plus large de personnes**.
- Les femmes ont souvent un rôle important, mais invisible, dans les chaînes de valeur. Elles peuvent donc également jouer un rôle important dans **les stratégies d'amélioration**.
- Les inégalités hommes-femmes peuvent être à l'origine d'opportunités manquées dans les chaînes de valeur.

Les inégalités engendrent tout simplement de l'inefficacité et entravent le développement de la chaîne de valeur. Cette perspective est particulièrement utilisée par des institutions économiques internationales comme la Banque mondiale. Lorsque l'on cherche à identifier et à surmonter les obstacles au développement d'une chaîne de valeur, le fait d'examiner les différents rôles et les différentes tâches dévolus aux hommes et aux femmes dans une optique de genre permet d'exposer le coût économique élevé d'inégalités qui sont souvent à l'origine d'un gaspillage des ressources humaines et d'occasions manquées. La participation des jeunes au développement d'une chaîne de valeur, en particulier dans l'agriculture, permet de garantir la pérennité de cette chaîne. L'âge moyen des agriculteurs augmente et les jeunes se désintéressent du secteur agricole traditionnel. Le fait de savoir ce qui rend les chaînes de valeur attractives aux yeux des jeunes et de traiter les principaux obstacles qui empêchent ces jeunes d'accéder à certaines chaînes de valeur est une stratégie gagnant-gagnant pour les jeunes, pour les entreprises et pour la société en général. Les jeunes peuvent être le catalyseur idéal du changement, étant donnée leur plus grande propension à adopter de nouvelles idées avec enthousiasme.

<sup>6</sup> Katrin Bienge, Justus von Geibler et Michael Lettenmeier « Sustainability Hot Spot Analysis: A streamlined lifecycle assessment towards sustainable food chains », document présenté à l'occasion du 9e Symposium européen de l'IFSA, qui s'est tenu du 4 au 7 juillet 2010 à Vienne (Autriche).

**2. Conditions de travail.** Des conditions de travail décentes contribuent de manière essentielle à la qualité des emplois, ce qui permet aux travailleurs et à leurs familles de mener une vie globalement plus sécurisante. L'amélioration des conditions de travail peut aussi amener toute une série d'autres améliorations dans la chaîne de valeur. Par exemple, des lieux de travail plus propres et plus sûrs peuvent avoir des effets positifs sur la productivité, avec à la clé des revenus supérieurs et plus d'emplois créés. Plusieurs aspects différents peuvent être traités dans le cadre d'un processus de sélection des chaînes de valeur visant à améliorer la qualité des emplois, notamment des problèmes courants comme la santé et la sécurité au travail (SST), la liberté syndicale, le travail des enfants ou le travail forcé, mais également d'autres questions comme la protection sociale, la sécurité des contrats, les négociations collectives, la discrimination et le temps de travail. Tous les aspects du travail décent sont complémentaires, mais, en fonction du contexte local, il pourra s'avérer plus pratique de se limiter à un ou deux aspects. Quoi qu'il en soit, il est impératif, lors du choix d'une chaîne de valeur, de tenir compte des problèmes de conditions de travail – et notamment de savoir où et pourquoi ces problèmes existent et qui est la cause – pour avoir un impact sur le plan social.

**3. Les droits de l'homme** par rapport aux conflits et aux tensions dans la société et les communautés environnantes. Une attention particulière doit être portée aux droits des communautés environnantes à l'alimentation, à l'eau (usage et accès), à la santé, à la propriété foncière et à l'utilisation des terres. Un autre aspect important à prendre en compte est l'impact (possible) de la chaîne de valeur sur la ou les sources de conflits et de tensions dans la société, par exemple l'inclusion ou l'exclusion de certains groupes ou de certaines minorités, ou l'influence des tensions et des conflits existants sur le développement de la chaîne de valeur. Existe-t-il des mécanismes de règlement des plaintes en cas de violations des droits de l'homme ? Le fait de prévenir d'éventuels conflits ou tensions avec les communautés environnantes sur des questions en rapport avec la terre, l'eau, la nourriture ou d'autres ressources, peut sensiblement réduire les coûts d'indemnisation et les risques pour les investissements. Voir l'encadré ci-dessous pour plus d'informations sur les entreprises et les droits de l'homme.

#### Entreprises et droits de l'homme dans le développement des chaînes de valeur

Ces dernières années, les droits de l'homme ont pris une importance croissante pour les entreprises et les professionnels du développement des chaînes de valeur. L'approbation en 2011 par les Nations Unies des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (PDNU) a constitué une étape importante dans ce contexte. Les PDNU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ont établi une norme universelle en matière de responsabilité des entreprises, en faisant explicitement référence aux accords et traités sur les droits de l'homme et en reconnaissant que, bien qu'il soit du devoir des États de protéger les droits de l'homme, les entreprises privées, quelle que soit leur taille, ont également l'obligation de respecter ces droits. Depuis que ces principes ont été établis, de nombreuses initiatives ont suivi pour discuter et promouvoir leur mise en œuvre. En raison d'une prise de conscience accrue des consommateurs et d'une demande croissante de responsabilisation des entreprises et de respect des droits de l'homme, ce sujet est en train de devenir une priorité pour les entreprises et les professionnels du développement des chaînes de valeur.

Le non-respect des droits de l'homme peut avoir de nombreux effets néfastes qui peuvent se manifester de diverses manières. On peut citer les problèmes relatifs au travail des enfants ou aux droits des communautés environnantes à l'alimentation, à l'eau et à la terre, qui peuvent se poser à chaque stade de la chaîne de valeur. En prenant systématiquement en compte les droits de l'homme dans les phases de conception et de mise en œuvre d'un programme de développement d'une chaîne de valeur, on peut alors éviter que ces effets néfastes soient négligés. En procédant ainsi, le programme devient proactif et non réactif lorsqu'il s'agit de traiter ce genre de problème. Il est donc important pour les professionnels du développement des chaînes de valeur de connaître les risques qui pèsent sur les droits de l'homme dans n'importe quelle chaîne de valeur sélectionnée. Une telle évaluation ne doit pas seulement s'attacher aux droits des acteurs directement impliqués dans la chaîne de valeur, c'est-à-dire aux droits des employés d'une entreprise fournisseur, mais aussi à ceux des membres des communautés environnantes, dont les moyens de subsistance et le mode de vie pourront être affectés négativement ou positivement par l'activité économique résultant du programme.

**Appliquer le prisme des droits de l'homme au développement des chaînes de valeur** est important lors de la phase d'analyse approfondie et pendant la mise en œuvre du programme. Dans les différentes phases du programme, il est possible d'évaluer les risques liés aux droits de l'homme dans l'ensemble de la chaîne de valeur et de concevoir les interventions de manière à limiter au maximum ces risques et à atténuer leurs effets négatifs. Il est préférable d'examiner attentivement ces risques pendant la phase de sélection, car cela implique d'évaluer les risques les plus importants et de définir des critères d'aide à la décision pour votre programme.

La présence de critères pour la dimension sociale a également été prise en compte dans ces lignes directrices, dans la mesure où nous pensons que la question des droits de l'homme va continuer à prendre de l'ampleur ces prochaines années dans le secteur public comme dans le secteur privé.

**(Source : spécialiste des droits de l'homme et de l'entreprise chez FSAS)**

## Arbitrages

Lorsque l'on analyse les différentes chaînes de valeur pendant la phase de sélection, il est important d'arbitrer (ou de trouver des compromis) entre les dimensions pour résoudre les problèmes posés par des objectifs contradictoires. Voir l'encadré ci-dessous.

### Arbitrages

Lorsque l'on analyse les différentes chaînes de valeur au cours du processus de sélection, il est également important d'envisager des arbitrages (éventuels). Les choix effectués durant le processus de sélection peuvent inclure plusieurs compromis, avec leurs effets indésirables non intentionnels<sup>7</sup>, sur un ensemble de facteurs tels que les salaires, la qualité et la sécurité des emplois, l'environnement ou l'exclusion de certains groupes sociaux. Ces effets sont étroitement liés entre eux. Par exemple, des améliorations dans un certain domaine peuvent avoir des répercussions négatives dans un autre. Déterminer l'effet net des changements dans l'organisation de la chaîne de valeur n'est pas une entreprise aisée, car ces changements ont tendance à faire à la fois des gagnants et des perdants. Voici quelques exemples :

- Le passage d'une production en interne à des fournisseurs extérieurs peut avoir pour effet de réduire les effectifs d'une main-d'œuvre relativement bien rémunérée dans l'entreprise principale et d'augmenter le nombre d'emplois de moindre qualité dans les entreprises des fournisseurs ;
- Le fait d'inciter des entreprises à se tourner vers de petits fournisseurs locaux aura un effet bénéfique sur le chiffre d'affaires des petits fournisseurs et sur les compétences techniques locales, mais peut également rendre la chaîne d'approvisionnement moins efficace ;
- Le relèvement des normes environnementales et sociales peut entraîner une augmentation des coûts et compromettre la compétitivité vis-à-vis de concurrents soumis à des normes moins contraignantes. Par exemple, dans certains pays, il est difficile pour du bois certifié « issu de forêts gérées durablement » de concurrencer du bois bon marché abattu illégalement, pour lequel aucun critère social ou environnemental n'entre en ligne de compte. Le bois produit de manière durable est perdant sauf s'il est vendu sur un segment de marché prêt à payer un prix élevé pour couvrir les coûts supplémentaires.

Chaque projet peut nécessiter des arbitrages et il est important de les identifier le plus tôt possible. Si ces arbitrages entraînent des conséquences inacceptables, la décision doit être prise d'écarter la chaîne de valeur ou le sous-secteur en question. Une conséquence inacceptable serait, par exemple, une situation dans laquelle la majorité des PME de la chaîne de valeur perdraient leur rentabilité ou devraient fonctionner en proposant des conditions de travail illégales. En utilisant une approche par portefeuille, il est possible d'utiliser des critères différents pour les différentes chaînes de valeur, par exemple, des critères de genre pour une CdV et des critères environnementaux pour une autre.

Le fait de fixer des normes, des objectifs ou des exigences minimums pour les différentes dimensions peut aider à déceler les arbitrages éventuels.

7 Source : Altenburg/CDDE (2007). Cf. <http://www.die-gdi.de/en/publications/manuskripte-oeffentlich/article/donor-approaches-to-supporting-pro-poor-value-chains/>

## VII. Considérations pratiques

### Budgétisation

La réussite d'un projet dépend, dès sa phase de planification, d'une budgétisation prospective. Lors de l'examen des besoins financiers d'un projet, des ressources suffisantes doivent être allouées à la phase de sélection et d'analyse. Le montant total du budget dépend fortement de l'ampleur du projet, du nombre de chaînes de valeur présélectionnées et de nombreux autres facteurs, mais il existe plusieurs postes apparaissant dans presque tous les projets et qu'il est important de prendre en considération. Ces postes budgétaires peuvent être les suivants : coût des déplacements sur le terrain, frais de transport, indemnités journalières et de déplacement, coût des ateliers (location de la salle, matériel, rafraîchissements, etc.), honoraires des consultants et des animateurs. Lorsque du personnel du projet est mobilisé, le poste de dépenses correspond au nombre de jours travaillés. Cela a pour avantage d'accroître l'adhésion du personnel au projet tout en renforçant leurs capacités. Il est conseillé de veiller à ce que le personnel consacre suffisamment de temps au projet dès le début, dans la mesure où augmenter ce temps une fois le projet lancé est source de retards. De manière générale, une budgétisation adéquate et précise peut permettre à un projet d'atteindre tous ses objectifs, alors que de mauvaises estimations peuvent en limiter l'efficacité.

### Durée de la phase de sélection

La durée de la phase de sélection des chaînes de valeur dépend de plusieurs facteurs, et notamment, mais pas exclusivement, de la disponibilité de l'information, du champ du programme (large ou restreint), de la durée totale du programme et du budget disponible. L'expérience montre que la durée de la phase de sélection peut varier de un à six mois. Parvenir à une décision avisée qui bénéficie du soutien et de l'approbation des parties prenantes peut prendre du temps et nécessiter différents niveaux de contribution, la participation des parties concernées et la collecte puis l'analyse de données solides. Le temps qui sera en fin de compte consacré à la phase de sélection doit être en rapport avec la durée totale du programme. Par exemple, six mois consacrés à la phase de sélection paraîtront excessifs pour un programme de deux ans, mais raisonnable pour un programme de cinq ans. L'importance de la phase de sélection doit faire l'objet d'une communication dès le début du projet, à la fois au sein du programme ou de l'organisation et auprès des partenaires et des donateurs, et toutes les parties doivent s'entendre sur le temps et les ressources qui seront consacrés à cette phase.

### Accès à des données fiables

Dans de nombreux pays, trouver des données fiables (des statistiques, par exemple) est souvent l'une des tâches les plus difficiles lors des premières recherches. Pendant la phase de sélection, il est essentiel de trouver les données qui vous permettront de répondre aux questions fondamentales, et donc, d'orienter à la fois le choix de la chaîne de valeur et le futur travail à effectuer dans le cadre du projet (voir les questions et les critères sélectionnés à l'étape 3).

Les sources de données suivantes pourront être d'une grande utilité :

- 1) Statistiques nationales
- 2) Rapports d'autres organisations d'aide, de donateurs et d'associations professionnelles
- 3) Entretiens (avec les parties prenantes)
- 4) Avis d'experts
- 5) Nouvelle étude (de marché)

Des sources de données supplémentaires, notamment des sources de statistiques et d'informations sur les marchés, sont mentionnées dans l'annexe 5. Il est important de penser à d'éventuelles autorisations spéciales dont les consultants pourraient avoir besoin pour obtenir l'accès aux données que vous recherchez. Vous pouvez valider les données par triangulation en utilisant différentes sources d'information pour recouper les données disponibles avec des experts et des parties prenantes, et inversement. Cela vous aidera à trouver les réponses dont vous avez besoin lorsque la disponibilité des données est un problème. Dans certains cas, vous devrez faire preuve de pragmatisme et travailler avec les informations dont vous disposez, même si celles-ci sont essentiellement des avis de parties prenantes et d'experts, inclure de

nombreuses estimations et émettre plusieurs hypothèses. Dans cette situation, vous devrez utiliser les informations à votre disposition, tenir compte des lacunes dans ces informations et prendre la meilleure décision possible, en adaptant vos priorités et vos interventions au fur et à mesure. Si vous avez suffisamment de temps et de ressources, il pourra être nécessaire de mener des recherches préliminaires, soit de manière autonome, soit avec un consultant, pour trouver les informations dont vous avez besoin. Une autre possibilité consiste à abandonner certaines chaînes de valeur. En effet, lorsque l'information disponible est insuffisante, le risque de négliger certains facteurs susceptibles de nuire à l'impact global du projet est trop élevé. De manière générale, il est primordial d'avoir connaissance de la disponibilité de données fiables et de consigner et/ou communiquer les raisons des choix effectués sur la base des données disponibles. Cela permettra à d'autres de comprendre les répercussions des résultats du projet dans le contexte adéquat.

## Annexe 1 : Liste des critères essentiels et supplémentaires

Le tableau ci-après contient l'ensemble des critères, des questions-guides, des indicateurs et des sources de données utilisés pour les quatre dimensions. Il est semblable au tableau 3 du chapitre VI, à cela près qu'il comporte quelques critères supplémentaires (facultatifs). Les critères essentiels sont indiqués en gras, tandis que les critères facultatifs sont indiqués en italique.

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
ÉCONOMIQUE	<b>Perspectives de la demande sur les marchés (locaux et/ou d'exportation)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles sont les perspectives de croissance du marché ?</li> <li>2. Existe-t-il une demande non satisfaite (saisonnière) ? Les commerçants/clients sont-ils prêts à consommer plus de produits/services ?</li> <li>3. Est-il possible de substituer des productions locales aux importations ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume et valeur des marchés (locaux et d'exportation) dans les 5 dernières années.</li> <li>• Volume de la demande non satisfaite</li> <li>• Prix des produits (et variations au cours de l'année)</li> <li>• Volume de la production et de la consommation</li> <li>• Part (%) de la chaîne de valeur/du secteur dans le produit intérieur brut (PIB) et dans le montant des exportations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques nationales</li> <li>• Bases de données de l'OCDE, du CCI et du CBI</li> <li>• Études de marché existantes et rapports d'analyse de chaînes de valeur</li> </ul>
	<b>Possibilités de création d'emplois</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Combien de personnes (hommes/femmes) travaillent actuellement (salariés ou indépendants) dans la chaîne de valeur (le secteur) ? (estimation)</li> <li>5. L'emploi dans le secteur, salarié ou indépendant, a-t-il augmenté, diminué ou est-il resté stable ces 5 dernières années ? Et quels sont les facteurs/causes de cette situation ?</li> <li>6. Quelles sont les perspectives de croissance et les possibilités de création d'emplois ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes (H/F) travaillant (salariés et indépendants) dans la chaîne de valeur (le secteur) et tendances.</li> <li>• Intensité de main d'œuvre : nombre de personnes employées aux divers stades de la CdV</li> <li>• Nombre et taille (effectifs) des PME, formelles et informelles, dans la chaîne de valeur</li> <li>• Population active disponible (taille, compétences, éducation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques nationales du travail</li> <li>• Rapports annuels et sites web des associations professionnelles et des syndicats</li> </ul>
	<i>Perspective de valeur ajoutée (locale)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle a été la valeur ajoutée dans le (sous-) secteur ces 5 dernières années ? (estimation)</li> <li>• La valeur ajoutée dans le secteur a-t-elle augmenté, diminué ou est-elle restée stable ces 5 dernières années ?</li> <li>• Est-ce que de nouveaux produits/services pour lesquels il existe un marché peuvent être développés en améliorant des procédés ou des produits existants ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur ajoutée dans le (sous-)secteur ces 5 dernières années</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques nationales</li> <li>• Associations (professionnelles) du secteur</li> <li>• Chambre de commerce</li> </ul>

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
<b>ÉCONOMIQUE</b>	<b>Avantage comparatif de la production</b> <b>Niveau de compétitivité (par comparaison avec des producteurs concurrents)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Quels sont les coûts de production unitaires par rapport au point de référence ? Le produit peut-il être proposé à l'acheteur/au consommateur à des prix attractifs ?</li> <li>8. Quels sont les autres (dés)avantages comparatifs du produit/de la CdV sur les marchés, national et d'exportation ? Par exemple, différenciation des produits, qualité des produits, normes/labellisation, image, proximité des marchés, etc.</li> <li>9. Quels produits concurrents importés trouve-t-on sur les marchés, à quel prix et de quelle qualité ? Les produits locaux peuvent-ils remplacer les produits importés ? Comment ?</li> <li>10. Dispose-t-on d'infrastructures, d'une main-d'œuvre qualifiée, de matières premières et de facteurs de production en quantité suffisante, à des prix et d'une qualité acceptables ?</li> <li>11. Les entreprises du secteur ont-elles les capacités de gestion et les capacités techniques pour se moderniser et innover ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de production unitaire</li> <li>• Prix des produits</li> <li>• Qualité des produits</li> <li>• Certification/labellisation</li> <li>• Proximité du marché</li> <li>• Coûts et possibilités de conditionnement</li> <li>• Nombre et type des principaux produits concurrents</li> <li>• Prix et qualité des principaux produits (importés)</li> <li>• Coût de la main d'œuvre (par rapport aux régions productrices environnantes)</li> <li>• Présence de facteurs de production, de ressources et de compétences indispensables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associations professionnelles du secteur particulier</li> <li>• Rapports/analyses par des acteurs du secteur à l'échelle mondiale ou régionale, ou par des organisations de produits de base</li> </ul>
	<i>Rentabilité : montant des bénéfices net par PME (potentielle) dans le secteur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix des produits/services</li> <li>• Quel est le montant des bénéfices net par PME (potentielle) dans le secteur ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix des produits et services</li> <li>• Coûts de production</li> <li>• Taux d'imposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques publiques</li> </ul>

**UTILISER L'OUTIL « ANALYSE DES POINTS CHAUDS » ICI (annexe 3) :**  
Cet outil vous aidera à répondre aux questions-guides et à trouver des données portant sur les critères mentionnés.

<b>ENVIRONMENTAL</b>	<b>Impact des fonctions de la chaîne de la valeur sur l'environnement</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Par quels enjeux environnementaux la CdV est-elle concernée et comment ?</li> <li>2. Quelles sont les matières premières (naturelles) utilisées dans la CdV ?</li> <li>3. Quel type d'énergie est utilisé et en quelle quantité ?</li> <li>4. La CdV a-t-elle un impact sur des terres et sur les futures capacités de production de ces terres ? Si oui, quel est cet impact ?</li> <li>5. Quel impact la CdV a-t-elle sur les ressources en eau (consommation, pollution, quantité/qualité) ?</li> <li>6. La CdV produit-elle une pollution atmosphérique, des émissions de GES ou des déchets ? Si oui, lesquelles ?</li> <li>7. (Comment) la CdV impacte-t-elle la biodiversité ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation (et origine) des matières premières</li> <li>• Niveaux de consommation d'énergies (non renouvelables)</li> <li>• Degré d'érosion ou de baisse de fertilité des sols</li> <li>• Consommation d'eau et/ou pollution des eaux</li> <li>• Niveau de pollution de l'air</li> <li>• Niveau des émissions de GES</li> <li>• Déchets produits</li> <li>• Empreinte carbone</li> <li>• Impact (important) sur la biodiversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des points chauds</li> <li>• Rapports/études d'autres organisations sur la CdV</li> <li>• Propre évaluation / étude de la CdV et du contexte</li> </ul>
----------------------	---	--	--	--

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
	<p><b>Impact de l'environnement sur les fonctions de la chaîne de valeur</b></p> <p><i>Vulnérabilité (faible) de la chaîne de valeur vis-à-vis de l'environnement (dégradé) et du changement climatique.</i></p>	<p>8. À quel point la CdV (ou des parties particulières de la CdV) est-elle vulnérable au changement climatique ou à un environnement dégradé ?</p> <p>9. Quel est l'impact des phénomènes météorologiques extrêmes, de l'élévation des températures ou de la diminution des précipitations (fiabilité) et des ressources en eau sur (les résultats de) la CdV ? (détermination des risques)</p> <p>10. Dans quelle mesure la CdV est-elle apte à surmonter les effets négatifs du changement climatique ? (risques pour la CdV et sensibilité de la CdV)</p> <p>11. Les acteurs de la CdV sont-ils capables de s'adapter ? (leur capacité d'adaptation détermine la gravité du risque)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de vulnérabilité de la CdV (ou de parties de la CdV) à la hausse des températures, à la diminution des ressources en eau, à la baisse des précipitations (fiabilité moindre), etc.</li> <li>Capacité d'adaptation des acteurs de la CdV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des points chauds</li> <li>Propre recherche ou évaluation</li> <li>Disponibilité d'autres facteurs de production ou de technologies alternatives pour la CdV</li> </ul>
	<p><b>Opportunités écologiques</b></p>	<p>12. Quel est le potentiel de la CdV en ce qui concerne des produits et/ou des services contribuant à une économie verte ?</p> <p>13. Quel est le potentiel de la CdV concernant des produits et/ou des services capables de compenser des émissions de GES ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste concrète de nouveaux produits et/ou services produisant peu de GES, de pollution et de déchets, et économes en ressources ; ou utilisation du concept de recyclage permanent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des points chauds</li> </ul>
<p><b>SOCIALE</b></p>	<p><b>(Perspectives d'une) intégration des groupes défavorisés (pauvres, femmes, jeunes, réfugiés, minorités, personnes handicapées, etc.)</b></p>	<p>1. Les groupes défavorisés ont-ils une fonction (possible) dans la CdV ? Si oui, préciser les groupes et les fonctions/ rôles.</p> <p>2. Le nombre de personnes défavorisées actives/employées dans la CdV est-il relativement élevé ? De quels groupes sont-elles issues ?</p> <p>3. Possèdent-elles les compétences nécessaires ? Ont-elles les moyens d'acquérir ces compétences ? Est-il possible de leur donner ces moyens ?</p> <p>4. Les groupes défavorisés exercent-ils un contrôle sur les équipements, les biens et les recettes de ventes ?</p> <p>5. Quels sont les obstacles qui empêchent les groupes défavorisés d'accéder à la CdV ? Quelles en sont les causes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste des (types de) fonctions des groupes défavorisés</li> <li>Part (nombre) des personnes défavorisées dans la population qui travaille dans la CdV</li> <li>Accès aux ressources/actifs et contrôle de ceux-ci</li> <li>Compétences requises par rapport aux compétences disponibles dans les groupes défavorisés</li> <li>Type et ampleur des obstacles et solutions disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Votre propre évaluation</li> <li>Entretiens avec des experts</li> <li>Recherches ou études sur des groupes défavorisés particuliers, réalisées par d'autres organisations ou institutions</li> </ul>

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
SOCIALE	<b>Conditions de travail</b>	<p>6. Quelles sont les risques pour la santé et la sécurité encourus par les entrepreneurs et les travailleurs de la CdV (aux différents stades/dans les différentes fonctions) ?</p> <p>7. La liberté syndicale est-elle bien établie et comment est-elle réglementée ?</p> <p>8. Le travail des enfants et/ou le travail forcé sont-ils présents dans la CdV ? Si oui, à quel niveau et dans quelles activités ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste et niveau des risques pour la santé et la sécurité. Incidence des accidents du travail ; temps de travail perdu pour cause de maladie ; perception par les travailleurs de leur bien-être physique et mental</li> <li>Existence de règlements et de lois sur la liberté syndicale et les négociations collectives ; couverture des travailleurs et des entreprises dans la pratique ; reconnaissance du droit syndical des travailleurs</li> <li>Nombre ou pourcentage d'enfants qui travaillent et/ou de travailleurs forcés</li> <li>Réglementation en la matière et application de cette réglementation par les entreprises, les pouvoirs publics et/ou d'autres institutions et organismes courants (voir également la dimension institutionnelle)</li> </ul>	<p>Primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes auprès des entreprises et des travailleurs</li> <li>Évaluation des risques concernant les droits de l'homme dans la chaîne de valeur/ le secteur : attention particulière portée aux droits au travail</li> </ul> <p>Secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes sur la population active</li> <li>Registres du commerce</li> <li>Rapports des États, recensements de la population</li> <li>Rapports des Nations Unies sur les pays</li> </ul>
	<b>Impact de la chaîne de la valeur sur les communautés environnantes</b>	<p>9. (Dans quelle mesure) le droit à l'alimentation, le droit à la santé, le droit à la propriété (terres) et le droit à l'eau (accès et utilisation) des communautés environnantes sont-ils respectés ?</p> <p>10. Y a-t-il un risque que la CdV provoque ou soit sujette à des conflits sociaux ou des tensions sociales ? Si oui, expliquer comment et pourquoi.</p> <p>11. Les individus, les travailleurs ou les communautés ont-ils accès à des mécanismes de règlement des plaintes en cas de violations des droits de l'homme ?</p> <p>12. Existe-t-il d'autres risques de violations des droits de l'homme dans la chaîne de valeur ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risques et types de violations (alimentation, terres, eau, santé) dans les communautés environnantes.</li> <li>Conflits potentiels (et coûts de ces conflits) entre les acteurs de la CdV et les communautés</li> <li>Relation entre tensions et conflits dans un pays et la CdV : p. ex. inclusion/exclusion de certaines minorités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des risques concernant les droits de l'homme dans la chaîne de valeur/ le secteur.</li> <li>Atlas des risques pour les droits de l'homme (Maplecroft)</li> <li>Les entreprises et les droits de l'homme (guide de l'Institut danois des droits de l'homme)</li> </ul>
	<i>Perspectives concernant des produits/services pour la base de la pyramide (BdP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les perspectives d'une production de nouveaux produits/services abordables pour la base de la pyramide ?</li> <li>Le produit répond-il à des besoins ou à une demande spécifiques des communautés pauvres ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste et prix estimé des nouveaux produits/services</li> <li>Disponibilité/distribution de produits/services dans les communautés pauvres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation existante ou propre évaluation</li> </ul>

DIMENSION	Critères	Questions-guides	Indicateurs suggérés	Sources de données (cf. Annexe 5 pour d'autres sources)
INSTITUTIONNELLE	<b>Nécessité et justification des investissements publics</b>	1. Qu'est-ce qui ne peut pas être résolu par le marché/le secteur privé ? Pourquoi l'investissement public est-il nécessaire ? Quelle différence ces investissements publics feront-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste des contraintes (et types de contraintes) que le marché n'est pas capable de régler lui-même</li> <li>Différence(s) attendue(s) des investissements publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Études existantes sur la CdV ou le secteur</li> <li>Spécialistes de la CdV ou du secteur</li> </ul>
	<b>Données montrant que le secteur privé, les pouvoirs publics et/ou des donateurs prévoient d'investir dans la chaîne de valeur</b>	2. Est-ce que le secteur privé, les pouvoirs publics et/ou des donateurs investissent dans la CdV ou ont élaboré des plans réalistes à cette fin ? Quels sont ces plans et par qui ont-ils été élaborés ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste (et types) des programmes pertinents de soutien économique en cours ou prévus</li> <li>Montant du budget alloué par les différents acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spécialistes de la CdV</li> <li>Entretiens auprès d'organisations d'aide</li> <li>Budgets et plans pluriannuels de l'État</li> </ul>
	<b>Des politiques de promotion et une réglementation du secteur existent et sont en vigueur</b>	<p>3. Est-ce que des politiques (de promotion) et des règlements pour le secteur sont en place et sont-ils mis en œuvre/appliqués ?</p> <p>4. Les pouvoirs publics apportent-ils un soutien tangible ou peut-on espérer un tel soutien ? Si oui, décrire et fournir des preuves de ce soutien.</p> <p>5. Les producteurs ont-ils accès (facilement) aux marchés ? Existe-t-il des obstacles matériels, réglementaires ou autres, qui empêchent d'accéder aux marchés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclarations et politiques publiques</li> <li>Qualité des modalités de mise en œuvre</li> <li>Classement dans le rapport Doing Business ; liste des contraintes les plus importantes et les moins importantes</li> <li>Environnement propice aux opportunités écologiques – p. ex. innovations, réglementations, subventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgets et plans pluriannuels de l'État.</li> <li>Discours du gouvernement.</li> <li>Banque mondiale : rapports <i>Doing Business</i></li> </ul>
	<b>Disposition des acteurs de la chaîne, des pouvoirs publics, des donateurs et des organisations à évoluer, à collaborer et à harmoniser les interventions</b>	<p>6. Les acteurs de la chaîne sont-ils ouverts à la discussion et à la coopération ? Pourquoi ?</p> <p>7. Quels sont les donateurs/organisations d'aide prêts à collaborer ? Et pourquoi ?</p> <p>8. Quelles sont les possibilités (gagnant-gagnant) d'une coopération accrue entre acteurs et soutiens de la chaîne de valeur ?</p> <p>9. Existe-t-il des stratégies d'intervention contradictoires chez les donateurs/pouvoirs publics, qui sont susceptibles de nuire à l'impact du programme ? Si oui, lesquelles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esprit ouvert à la discussion et à la coopération</li> <li>Nombre et types d'initiatives conjointes des acteurs de la CdV</li> <li>Contribution (budget ou services) par donateur/organisation d'aide</li> <li>Ampleur ou budget des initiatives ou actions conjointes</li> <li>Absence ou existence de stratégies d'intervention contradictoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclarations des parties prenantes et des acteurs mentionnés</li> </ul>
	<i>Extensibilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la possibilité de voir un groupe d'acteurs adopter l'innovation ou les meilleures pratiques, sans avoir à investir des capitaux d'un montant équivalent à celui déjà investi lors de la phase pilote (test) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'extension formulée et réaliste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation du projet ou de projets précédents</li> </ul>
	<b>Faisabilité de l'intervention</b>	<p>10. L'innovation a-t-elle été testée et validée ?</p> <p>11. Les capacités organisationnelles des acteurs sont-elles suffisantes pour mener à bien les tâches à venir ?</p> <p>12. Existe-t-il suffisamment de services d'appui aux entreprises pour améliorer la qualité aux différents stades de la CdV, et sont-ils abordables ?</p> <p>13. Les fonds du projet sont-ils disponibles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données prouvant les tests et la validation de l'innovation</li> <li>Liste des services avec leurs prix</li> <li>Demande pour les services</li> <li>Budget assuré pour le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'étude de faisabilité</li> </ul>

## Annexe 2 : Études de cas

### Matrice de notation utilisée au Yémen

Le tableau ci-dessous montre la « matrice de notation globale » élaborée pour le « Programme de développement du secteur privé » de la GIZ au Yémen en 2014<sup>8</sup>. Ce programme et le projet sectoriel « Approches novatrices du développement du secteur privé » ont permis de tester les lignes directrices. Mise au point par un expert régional, la matrice contient les critères, les pondérations et les notes utilisés, ainsi qu'une justification des notes attribuées. La comparaison porte sur deux sous-secteurs – fabrication de mobilier pour des institutions publiques (écoles, bureaux, petits centres de santé, etc.) et recyclage des déchets – et illustre la manière dont la matrice de notation globale peut être utilisée comme outil d'aide à la décision dans le processus de sélection d'une chaîne de valeur.

#### ÉVALUATION ET NOTATION DES (SOUS-)SECTEURS

Pays : Yémen		(SOUS-)SECTEURS						
DIMENSION CRITÈRES ESSENTIELS	Poids du critère dans le total	Mobilier				Recyclage des déchets		
		Note	Note pondérée	Justification de la note	Note	Note pondérée	Justification de la note	
<b>I</b>	<b>ÉCONOMIQUE</b>	35%						
<b>a</b>	<b>Promotion de l'emploi :</b>							
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilités de créer des (nouveaux) emplois</li> </ul>	5%	3	0,15	Actuellement, les usines de meubles emploient chacune 10 à 20 personnes environ. La croissance du secteur pourrait entraîner la création immédiate d'emplois pour des travailleurs qualifiés.	3	0,15	Le secteur pourrait créer de nombreux emplois pour des travailleurs non qualifiés affectés à la collecte et à la séparation des déchets. Cependant, la croissance du secteur devrait, selon les prévisions, être très lente, en raison de l'absence d'industrie locale du recyclage et d'une forte concurrence sur le marché international. L'impact du projet sur l'emploi se limitera à des créneaux bien particuliers.
<b>b</b>	<b>Potentiel de croissance du secteur :</b>							
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demande (non satisfaite) du marché local ou d'exportation</li> </ul>	4%	3	0,12	L'instabilité nuit à la demande actuelle, qui est en grande partie satisfaite grâce à des importations. Le développement des institutions (hôpitaux, bureaux, écoles) laisse penser qu'il est possible pour les fabricants locaux d'augmenter leur production si leurs produits sont en mesure de rivaliser avec les meubles importés.	3	0,12	Demande faible sur le marché local. Forte demande pour des matériaux en provenance de Chine, d'Inde, du Pakistan, du Bangladesh et de Dubaï : matières plastiques, huile, carton, pneus, polyéthylène, métaux (aluminium).

8 Innovision Consulting, 2014. « Mission Report Economic Evaluation of Sectors of the Economy, taking into account Ecological and Social Criteria: Development and Piloting of Methodology Guidelines for Planners and Development Projects »

## ÉVALUATION ET NOTATION DES (SOUS-)SECTEURS

Pays : Yémen		(SOUS-)SECTEURS						
DIMENSION CRITÈRES ESSENTIELS		Poids du critère dans le total	Mobilier			Recyclage des déchets		
I	ÉCONOMIQUE		35%	Note	Note pondérée	Justification de la note	Note	Note pondérée
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspective de valeur ajoutée</li> </ul>	3%	2	0,06	Les meubles sont des produits à forte valeur ajoutée. Les perspectives d'une valeur ajoutée supplémentaire sont limitées.	4	0,12	Les perspectives de valeur ajoutée sont très bonnes, mais l'absence d'un marché local signifie pour le projet qu'il faudra d'abord explorer les possibilités de créneaux porteurs (par exemple, la production de papier recyclé ou la fabrication d'objets artisanaux à domicile), avant d'envisager avec prudence la production à l'échelle industrielle de produits à valeur ajoutée comme le compost.
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectives de croissance de la demande sur le marché local ou à l'exportation</li> </ul>	3%	3	0,09	Le développement des institutions (hôpitaux, bureaux, écoles) laisse penser qu'il est possible pour les fabricants locaux d'augmenter leur production si leurs produits sont en mesure de rivaliser avec les meubles importés.	3	0,09	Perspective de croissance limitée sur le marché local. Le marché international (Moyen-Orient et Afrique du Nord, pays du Golfe, sous-continent indien) est très attrayant. Les recycleurs de déchets yéménites rencontrent toutefois des difficultés à cause du coût élevé de l'approvisionnement, du transport et de la manutention portuaire.
<b>C Compétitivité:</b>								
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avantage comparatif (différenciation des produits, faible coût de production, prix bas, etc. par rapport aux concurrents) avec une attention particulière portée aux MPME pour servir le marché local</li> </ul>	4%	2	0,08	L'avantage comparatif est faible (matières premières importées, faible coût des importations, aucune protection de l'industrie locale).	2	0,08	Les approvisionnements sont irréguliers ; l'usine est à l'arrêt. Le savoir-faire technique local en matière de recyclage est inexistant et le coût des investissements pour fabriquer des produits recyclés à forte valeur ajoutée est élevé. Des créneaux porteurs pourraient toutefois être explorés comme en témoigne le cas du recyclage des déchets de poisson.

## ÉVALUATION ET NOTATION DES (SOUS-)SECTEURS

Pays : Yémen		(SOUS-)SECTEURS						
DIMENSION CRITÈRES ESSENTIELS		Poids du critère dans le total	Mobilier			Recyclage des déchets		
I	ÉCONOMIQUE		Note	Note pondérée	Justification de la note	Note	Note pondérée	Justification de la note
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avantage comparatif des MPME pour servir le marché d'exportation</li> </ul>	4%	1	0,04	Le secteur ne répond pas aux besoins du marché d'exportation et il est peu probable qu'il devienne suffisamment compétitif pour cela, dans la mesure où il doit encore acquérir les compétences nécessaires pour concurrencer les importations sur le marché local.	3	0,12	La main d'œuvre est bon marché par rapport aux pays du Golfe. Plusieurs entreprises d'Arabie saoudite sont interdites au Yémen. L'attractivité est renforcée par les subventions accordées au gazole. La séparation des sources et le développement de la chaîne d'approvisionnement en matières premières pourraient à long terme contribuer à la croissance sur les marchés d'exportation.
<b>d Rentabilité :</b>								
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant des bénéfices net par PME (potentielle) dans le secteur</li> </ul>	5%	3	0,15	La forte concurrence et les prix bas des produits importés font baisser le prix des produits locaux et, par conséquent, la rentabilité des entreprises. Il serait toutefois possible d'améliorer cette rentabilité en améliorant le rendement des usines.	3	0,15	L'organisation actuelle nécessite une main d'œuvre abondante. En raison du coût relativement faible de la main d'œuvre et de la nature informelle du travail de collecte et de séparation des déchets, la rentabilité est bonne, en particulier aux stades de la collecte, de la séparation et du regroupement. En revanche, le nombre limité d'acteurs présents sur le marché d'exportation montre que la rentabilité est faible à ce niveau.
<b>e Extensibilité :</b>								
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité pour un grand nombre d'entreprises du secteur privé d'intervenir à différents stades de la chaîne de valeur</li> </ul>	4%	2	0,08	Les fabricants locaux sont peu nombreux à s'installer, mais la situation évolue et des plans existent. Raisons : absence de marché et de capitaux.	2	0,08	Le secteur compte actuellement peu d'entreprises privées ; il faudra du temps pour que leur nombre augmente.

## ÉVALUATION ET NOTATION DES (SOUS-)SECTEURS

Pays : Yémen		(SOUS-)SECTEURS						
DIMENSION CRITÈRES ESSENTIELS		Poids du critère dans le total	Mobilier			Recyclage des déchets		
I	ÉCONOMIQUE		Note	Note pondérée	Justification de la note	Note	Note pondérée	Justification de la note
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité de reproduire l'intervention dans les différentes régions du pays</li> </ul>	3%	2	0,06	Absence de marché ou préférence des consommateurs pour les produits fabriqués localement ; aucun encouragement des pouvoirs publics ; absence d'installations permettant de se développer.	2	0,06	L'intervention pourrait être reproduite dans toutes les grandes villes du Yémen. Toutefois, le secteur privé est actuellement concentré dans quelques villes (Sanaa, Aden, Hadramaout). Par ailleurs, il serait très coûteux pour le projet de financer la reproduction des interventions dans l'ensemble du pays. Les menaces contre la sécurité constituent également un obstacle à l'investissement dans le pays.
				<b>0,83</b>			<b>0,97</b>	

## ÉVALUATION ET NOTATION DES (SOUS-)SECTEURS

Pays : Yémen		(SOUS-)SECTEURS						
DIMENSION CRITÈRES ESSENTIELS	Poids du critère dans le total	Mobilier			Recyclage des déchets			
		Note	Note pondérée	Justification de la note	Note	Note pondérée	Justification de la note	
<b>II</b>	<b>ENVIRONNEMENTALE (sur la base des résultats de l'analyse des points chauds)</b>	25%						
<b>a Impact du secteur sur l'environnement (utilisation des ressources [terres, eau] et pollution de l'air [émissions de GES]) :</b>								
<b>10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible impact négatif du secteur sur l'environnement</li> </ul>	9%	4	0,36	L'impact du secteur sur l'environnement est faible (utilisation d'acier et de bois transformé importés ; peu de débardage ; la production à petite échelle limite la quantité de déchets dangereux).	4	0,36	L'impact du secteur sur l'environnement est faible ; le secteur a pour objectif de réduire les effets nocifs des déchets en améliorant la collecte et la valorisation.
<b>b Impact de la dégradation de l'environnement et du changement climatique sur le secteur :</b>								
<b>11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible vulnérabilité du secteur au changement climatique et à la dégradation de l'environnement</li> </ul>	8%	4	0,32	Le secteur est peu vulnérable aux facteurs climatiques.	4	0,32	Le secteur n'est affecté ni par le changement climatique, ni par la dégradation de l'environnement ; toutefois, la pluie a un effet sur la qualité des déchets qui pourraient être valorisés ou recyclés. De plus, l'appauvrissement de la nappe phréatique de la ville de Sanaa représente une menace pour la production de produits à valeur ajoutée comme le compost.
<b>c Contribution à une économie verte (adaptation) :</b>								
<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marché potentiel pour des produits et/ou de services qui compensent les émissions de gaz à effet de serre (GES)</li> </ul>	4%	1	0,04	Aucun marché potentiel pour des produits qui compensent les émissions de GES.	4	0,16	Le recyclage des déchets organiques pourrait réduire les quantités de méthane et de GES émises par les installations de compostage et servir à produire de l'électricité.
<b>13</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiel de la CdV en ce qui concerne des produits et/ou des services contribuant à une économie verte</li> </ul>	4%	1	0,04	Aucun marché potentiel pour des produits contribuant à une économie verte.	4	0,16	Le recyclage des déchets contribue à la protection de l'environnement et à une économie verte.

## ÉVALUATION ET NOTATION DES (SOUS-)SECTEURS

Pays : Yémen		(SOUS-)SECTEURS						
DIMENSION CRITÈRES ESSENTIELS		Poids du critère dans le total	Mobilier			Recyclage des déchets		
III	SOCIALE (sur la base des critères Genre et Jeunesse ; cf. fichier Excel)		Note	Note pondérée	Justification de la note	Note	Note pondérée	Justification de la note
<b>a</b> Inclusivité : possibilité d'inclure les femmes et les jeunes :								
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilités de créer des (nouveaux) emplois</li> </ul>	5%	2	0,1	Le secteur nécessite des capitaux importants. Il sera difficile de travailler avec des entrepreneurs pauvres.	2	0,1	Les possibilités d'embauche pour une main-d'œuvre non qualifiée sont nombreuses. Cependant, les coûts pour mettre en place une installation permettant de travailler avec un grand nombre d'entreprises des niveaux inférieurs de la chaîne (collecte et traitement des déchets) sont élevés.
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilités de création de revenu par les femmes (comme salariées ou travailleuses indépendantes)</li> </ul>	5%	2	0,1	Les femmes ne participent pas à la CdV actuellement ; il serait possible de les recruter sur des postes administratifs ou de marketing.	2	0,1	Les perspectives d'emploi pour les femmes sont bonnes, en particulier dans le domaine du conditionnement et du tri. Les (sous-)secteurs prometteurs avec un potentiel de création d'emplois pour les femmes sont le recyclage des déchets de poisson et la fabrication de produits artisanaux à partir de papier recyclé. Une embauche massive des femmes est toutefois peu probable.
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle par les femmes des équipements, des biens et des recettes de ventes</li> </ul>	5%	1	0,05	Les femmes ne participent pas à la CdV actuellement et n'ont donc aucun contrôle sur les équipements, les biens et les recettes de ventes.	2	0,1	La participation des femmes à la CdV est actuellement faible. Le potentiel dépend du succès d'interventions visant à faire participer les femmes entrepreneurs à la fabrication et à la commercialisation de produits artisanaux et de produits à base de papier fabriqués avec des matériaux recyclables.
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilités de création de revenu par les jeunes (comme salariés ou travailleurs indépendants)</li> </ul>	5%	4	0,2	Le secteur est très propice à la création de revenu par les jeunes, notamment en tant que travailleurs qualifiés.	4	0,2	Possibilités de travail indépendant dans la collecte, la direction de petits ateliers, le transport et la manutention.
<b>b</b> Produits potentiels pour la BdP								
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité de créer de nouveaux produits abordables pour les pauvres (BdP)</li> </ul>	5%	1	0,05	Aucune	2	0,1	Possibilité pour des personnes pauvres d'acheter des matériaux bon marché et des produits à valeur ajoutée comme des produits artisanaux ou des matériaux d'emballage

## ÉVALUATION ET NOTATION DES (SOUS-)SECTEURS

Pays : Yémen			(SOUS-)SECTEURS					
DIMENSION CRITÈRES ESSENTIELS		Poids du critère dans le total	Mobilier			Recyclage des déchets		
IV	INSTITUTIONNELLE		Note	Note pondérée	Justification de la note	Note	Note pondérée	Justification de la note
<b>a</b> Volonté de changement et d'innovation chez les parties prenantes :								
19	• Données montrant que le secteur privé prévoit d'investir dans la chaîne de valeur	3%	1	0,03	Peu de données autres que l'augmentation du nombre d'usines ces dernières années (nombre exact inconnu).	2	0,06	Coût élevé de l'investissement pour mettre en place une usine de produits finis (p. ex. l'installation d'une usine de production de bouteilles en polyéthylène recyclé coûterait 1 million de dollars) ; investissement découragé par l'instabilité ; pas de coopération des institutions financières ; taux d'intérêt élevés.
20	• Soutien tangible des pouvoirs publics effectif ou attendu	3%	1	0,03	Aucune aide n'est apportée par les pouvoirs publics, que ce soit sur le plan technique ou sous la forme d'investissements dans des infrastructures.	3	0,09	Des plans d'investissement existent pour la gestion des déchets solides, principalement grâce à la collaboration d'agences de coopération et de développement.
21	• Des donateurs et des organisations sont prêts à collaborer et à investir	3%	4	0,12	Aide absente pour le moment, mais prévue dans un avenir proche (SMEPS).	2	0,06	L'unique soutien de l'État dans le domaine de la gestion des déchets porte sur la fourniture des machines de base nécessaires à cette activité.
<b>b</b> Enabling policy and regulatory environment:								
22	• Des politiques de promotion et une réglementation du secteur existent et sont en vigueur	6%	2	0,12	Impossible de trouver une politique documentée portant sur le développement du secteur.	2	0,12	Les pouvoirs publics ne favorisent pas la mise en œuvre des normes de la Convention de Bâle sur l'élimination des déchets.
				0,3				0,33
<b>TOTAL</b> (note maximale = XX points)				<b>2,39</b>				<b>2,9</b>

## Enseignements retenus du projet mené en Tunisie

Mandatée par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), la GIZ a mené sur 3 ans un projet en Tunisie, intitulé « Innovation, développement économique régionale et emploi ». Au début du cycle du projet en 2015, un exercice complet de sélection de chaînes de valeur – inspiré des *Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur* – a été organisé, dont on a tiré plusieurs enseignements.

En ce qui concerne la méthodologie, l'équipe du projet a d'abord établi une liste restreinte de chaînes de valeur en présélectionnant celles dont les activités étaient le plus associées aux régions défavorisées du pays. Cela a nécessité la collecte de données primaires et secondaires et abouti à une liste de huit chaînes de valeur. En parallèle, une première liste de critères, couvrant les quatre dimensions principales décrites dans les lignes directrices, et un système de classement ont été mis au point. En accord avec le ministère partenaire, une étude rapide de chaque secteur présélectionné a été réalisée. Durant cette phase d'étude, le nombre de chaînes de valeur dans la liste est passé à dix, certaines ayant été éliminées tandis que d'autres étaient ajoutées à la demande du ministère partenaire. Enfin, un atelier d'une demi-journée a été organisé, au cours duquel l'équipe du projet et les consultants ont pu partager leurs analyses et leurs conclusions, et attribuer une note à chaque chaîne de valeur. Le processus de sélection s'est terminé avec la remise au ministère d'un rapport final sur les cinq secteurs retenus.

L'équipe du projet a exposé un certain nombre de défis et d'enseignements tirés de la phase de sélection. Premièrement, le fait de travailler avec le ministère partenaire tout au long du processus décisionnel s'est avéré onéreux, dans la mesure où il a été plus difficile d'exclure d'emblée des secteurs dont le faible potentiel était évident, ce qui a engendré une importante charge de travail supplémentaire. L'ajout de nouveaux secteurs à la liste, sur la demande du ministère, alors que la phase d'analyse avait déjà commencé, a occasionné des contraintes supplémentaires pour l'équipe avec des effets négatifs sur la qualité des analyses. Bien que la participation des acteurs nationaux soit importante, on retiendra qu'un contrôle excessif de leur part sur le processus peut entraîner une surcharge de travail pour le personnel et compromettre les résultats.

Ensuite, un autre problème rencontré par l'équipe du projet dans son travail avec les partenaires nationaux concerne la pondération des catégories de critères. Les trois grandes catégories étaient les suivantes : 1) pertinence de la stratégie nationale ; 2) maturité économique, technologique et institutionnelle (avec des critères comme la demande du marché, la compétitivité, etc.) ; 3) critères sociaux et environnementaux. Alors que le ministère préférait initialement que la première catégorie ait le plus de poids, du fait de l'importance relative de cette catégorie pour déterminer dans quels secteurs le projet pourrait atteindre ses objectifs, l'équipe a réussi à le convaincre de donner plus de poids à la deuxième catégorie. Cela montre que l'équipe d'un projet devra peut-être faire preuve de persuasion auprès des partenaires nationaux pour préserver l'intégrité du processus et l'objectif final du projet.

Enfin, le processus de notation pendant l'atelier pourrait également être amélioré. Lors de la comparaison des évaluations individuelles, de fortes disparités ont été observées entre les notes, ce qui laisse penser que les participants n'avaient pas bien compris les critères ou que ceux-ci ne leur avaient pas été suffisamment expliqués. Pour parvenir à des conclusions crédibles, il est indispensable de prendre le temps de former les évaluateurs et de s'assurer qu'ils ont bien compris la signification et l'importance des critères, surtout pour des projets dans lesquels le choix final est déterminé par une moyenne calculée à partir d'un grand nombre de notes. Si le groupe d'évaluateurs avait été constitué plus tôt, il aurait été possible de mieux les renseigner sur le processus et les critères, ce qui aurait conduit à des résultats plus probants. Une autre possibilité consisterait à procéder à la notation finale avec un nombre réduit d'intervenants.

Bien qu'intensif, ce processus transparent, accepté par l'ensemble des partenaires nationaux et raisonnablement étayé par des critères d'analyse et d'enquête, a abouti à la sélection de chaînes de valeur dont on peut penser qu'elles permettront au projet d'atteindre ses objectifs. Les enseignements tirés du projet mené en Tunisie pourront aider d'autres équipes à anticiper les écueils susceptibles de se présenter durant le processus de sélection et à trouver des solutions pour les surmonter.

## Annexe 3 : Dimension environnementale (analyse des points chauds)

La dimension environnementale du développement des chaînes de valeur peut comporter une ou plusieurs des trois situations suivantes, décrites dans la note de synthèse de la GIZ sur l'écologisation des chaînes de valeur (p. 4, tableau 1) :

1. Les chaînes de valeur aux effets négatifs sur l'environnement (y compris les émissions de GES) ;
2. Les chaînes de valeur affectées par le changement climatique et la dégradation de l'environnement ;
3. Les services et les produits d'une chaîne de valeur qui compensent les émissions de GES ou qui contribuent à la création d'une économie verte.

La viabilité environnementale des chaînes de valeur inclut les deux dimensions indiquées dans les deux premières colonnes du tableau ci-dessous. D'une part, la chaîne de valeur doit être respectueuse de l'environnement, ce qui signifie que le développement économique doit se faire avec un souci d'efficacité dans l'utilisation des ressources. Si cela n'est pas possible, ce développement doit prendre en compte et compenser les dégâts causés à l'environnement (situation 1). D'autre part, la chaîne de valeur doit être résiliente, c'est-à-dire capable soit de résister au changement climatique et à la raréfaction grandissante des ressources, soit de contourner ces problèmes, soit de les compenser (situation 2).

Ces considérations s'appliquent à n'importe quelle chaîne de valeur. Les chaînes de valeur devront être modernisées ou reconstruites pour tenir compte des points figurant dans le tableau ci-dessous, et ce, en fonction de l'impact probable de ces chaînes et de leurs produits sur la dégradation de l'environnement et le changement climatique, et inversement. Cela nécessite d'ajouter des étapes méthodologiques dans le développement des chaînes de valeur, comme par exemple des évaluations environnementales, des évaluations des changements climatiques et des adaptations de stratégies.

La troisième interaction entre le développement de chaînes de valeur, d'une part, et la dégradation de l'environnement et le changement climatique en cours, d'autre part, concerne l'introduction nécessaire de technologies, de produits et de services innovants permettant d'évoluer vers une économie verte (situation 3). La promotion des énergies renouvelables, de technologies produisant moins de pollution et/ou de déchets, et de services permettant d'optimiser l'utilisation des ressources, peut contribuer à « écologiser » d'autres chaînes de valeur qui pourront profiter de ces produits et services. Dans ce cas, la méthodologie générale de développement des chaînes de valeur peut être utilisée, mais en se concentrant sur le potentiel du marché des nouveaux produits écologiques.

L'analyse des points chauds (APC) est un outil qualitatif peu coûteux et peu exigeant. Comme l'analyse du cycle de vie (ACdV), l'APC a pour but de trouver des moyens pour optimiser l'utilisation des ressources et réduire les impacts négatifs sur l'environnement. Pour une présentation complète de la méthode, se reporter à Bienge et al (2012)<sup>9</sup>.

### Analyse des points chauds

Dans de nombreux cas, il est plus facile de limiter l'analyse à une évaluation qualitative. La méthode recommandée ici est une méthode qualitative qui s'appuie sur une participation des parties prenantes pour **identifier les « points chauds » environnementaux dans l'ensemble de la chaîne de valeur**. Les points chauds indiquent des problèmes critiques en rapport avec une utilisation inefficace des ressources, de fortes émissions de GES ou d'autres problèmes environnementaux aux différents stades (ou « phases du cycle de vie ») de la chaîne de valeur. Une méthodologie bien connue effectuée une « analyse des points chaud », qui met l'accent sur une utilisation efficace des ressources, a été présentée par l'Institut Wuppertal. En Allemagne, la méthode a été adoptée par des entreprises comme le groupe de distribution REWE. Cf. Wallbaum et Kummer (2006)<sup>10</sup> (en allemand).

9 Katrin Bienge, Justus von Geibler et Michael Lettenmeier « Sustainability Hot Spot Analysis: A streamlined lifecycle assessment towards sustainable food chains », document présenté à l'occasion du 9e Symposium européen de l'IFSA, qui s'est tenu du 4 au 7 juillet 2010 à Vienne (Autriche).

10 Wallbaum, H. et N. Kummer (2006) : Entwicklung einer Hot-Spot-Analyse zur Identifizierung der Ressourcenintensitäten in Produktketten und ihre exemplarische Anwendung, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie et triple innova. Disponible sur : [www.ressourcenproduktivitaet.de/1/index.php?main=8&call=Projektergebnisse](http://www.ressourcenproduktivitaet.de/1/index.php?main=8&call=Projektergebnisse).

### Situation 1 : Chaînes de valeur aux effets négatifs sur l'environnement (y compris les émissions de GES)

L'APC suit les étapes indiquées ci-dessous (source : GIZ, « Greening value chains »).

**1. Définir les étapes de la chaîne de valeur (phases du cycle de vie), les catégories environnementales et les catégories de ressources.** La première étape s'appuie sur une cartographie de la chaîne de valeur. Une distinction fondamentale est faite entre « les achats de matières premières (agriculture), la transformation, l'utilisation (y compris le commerce de détail) et le traitement des déchets ». Il est important de noter que la consommation et l'élimination des déchets sont également prises en compte avec le principe de « recyclage permanent ». Les catégories de base sont les matières premières, l'énergie et l'eau, qui peuvent être classées de différentes manières. Ces catégories sont complétées et différenciées dans toutes les variantes de la méthodologie.

Note importante : il est nécessaire de définir les étapes des chaînes de valeur, les catégories environnementales et les catégories de ressources pour chaque secteur.

#### 2. Préciser l'importance de chaque catégorie de ressources à chaque étape de la chaîne de valeur.

Les analystes comparent les différentes catégories de ressources et leur attribuent des points en fonction de leur importance dans la chaîne : importance « nulle » (0), « faible » (1), « moyenne » (2) ou « élevée » (3). Le but est d'estimer la consommation des différentes catégories de ressources et l'impact sur ces catégories (matières premières, énergie et/ou eau), y compris les émissions de GES et/ou la dégradation de l'environnement. L'évaluation ne prend pas en compte les possibles améliorations ; elle précise simplement l'importance de l'utilisation des ressources, en signalant les risques et les problèmes d'efficacité potentiels.

**3. Préciser l'importance relative des étapes de la chaîne de valeur.** Les étapes de la chaîne sont notées de la même manière, de 0 à 3, en fonction de leur poids relatif dans la consommation totale des ressources par la chaîne de valeur. La répartition de la consommation d'énergie et de matières premières dans la chaîne est une indication à cet égard.

**4. Multiplier les points attribués aux catégories de ressources par les points attribués aux étapes de la chaîne.** Il ressort de ce procédé une valeur comprise entre 0 et 9. En général, les catégories dont la note est comprise entre 6 et 9 sont considérées comme des « points chauds ».

Le tableau ci-dessous peut être utilisé pour évaluer l'importance relative des points chauds dans la chaîne de valeur. Dans l'exemple, la classification des catégories environnementales et des catégories de ressources est celle dont se sert le groupe de distribution REWE pour identifier les produits durables qui bénéficieront du label « PRO PLANET ». La subdivision des catégories de base est sujette à modification et doit se faire selon des critères pratiques. Le tableau A1 sert à évaluer les effets de la chaîne de valeur sur l'environnement (remarque : les catégories doivent être précisées davantage en fonction des caractéristiques des CdV étudiées).

**Tableau A1** : Évaluation des effets de la chaîne de la valeur sur l'environnement

Secteur :	ÉTAPES DE LA CHAÎNE DE VALEUR			
CATÉGORIES DE RESSOURCES	Achats de matières premières	Transformation / production industrielle	Distribution, commerce de gros et de détail	Consommation et élimination des déchets
Consommation de matières premières (0-3)	description et évaluation (0-3)	(idem)	(idem)	(idem)
Énergie (0-3)	(idem)			
Émissions de GES (0-3)	(idem)			
Consommation d'eau (0-3)	(idem)			
Sols (érosion, pollution) (0-3)	(idem)			
Pollution de l'air (0-3)	(idem)			
Pollution de l'eau (0-3)	(idem)			
Déchets (0-3)	(idem)			
Biodiversité (0-3)				
Impact de la dégradation de l'environnement sur la CdV				

Degré d'importance : 0 = nul ; 1 = faible ; 2 = moyen ; 3 = élevé

Source: Greening value chains, GIZ

**Situation 2 : Chaînes de valeur affectées par le changement climatique et la dégradation de l'environnement**

Dans la situation 2, une méthode d'APC modifiée est utilisée pour évaluer les risques techniques et commerciaux associés au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, ainsi que la vulnérabilité de la chaîne de valeur. L'évaluation des effets sur la chaîne de valeur fait référence aux conséquences négatives du changement climatique et de la dégradation de l'environnement sur la CdV, et porte sur les risques et les menaces actuels et futurs.

Certains effets se font sentir directement (p. ex. la disparition de plages ou de récifs coralliens autour de sites touristiques), tandis que d'autres se font sentir indirectement (p. ex. la raréfaction de certains éléments et/ou facteurs entrant dans la production). Plusieurs signaux peuvent faire prendre conscience de la gravité du problème : augmentation des coûts et baisse de la rentabilité, pénurie de matières premières ; situation intenable pour des petits exploitants agricoles ou des travailleurs ; migrations dues à cette situation. Ces problèmes peuvent entraîner une perte de compétitivité et/ou de viabilité à long terme si aucune mesure appropriée n'est prise pour y remédier.

Le tableau A2 sert à évaluer les effets de l'environnement sur la chaîne de valeur. Les catégories doivent être précisées davantage en fonction des caractéristiques des CdV étudiées.

**Tableau A2** : Évaluation des effets de l'environnement sur la chaîne de valeur

Secteur :	ÉTAPES DE LA CHAÎNE DE VALEUR			
CATÉGORIES DE RESSOURCES	Achats de matières premières	Transformation / production industrielle	Distribution, commerce de gros et de détail	Consommation et élimination des déchets
<b>Diminution des ressources en eau</b>	description et évaluation (0-3)	(idem)	(idem)	(idem)
<b>Élévation des températures</b>	(idem)			
<b>Événements météorologiques extrêmes</b>	(idem)			
<b>Appauvrissement de la biodiversité</b>	(idem)			
<b>Déstabilisation des écosystèmes</b>	(idem)			
...	(idem)			

Source : Greening value chains, GIZ

Un facteur important et dont il faut tenir compte est la sensibilité d'une chaîne de valeur aux effets négatifs du changement climatique, qui affectent l'horizon temporel et le volume d'un investissement immobilisé. Les risques d'investissement sont plus élevés avec des projets de longue durée (plantation d'arbres, sylviculture, infrastructures, etc.) Le risque dépend aussi de la capacité des principales ressources du secteur à se reconstituer (p. ex. absence d'érosion des plages sur les sites touristique) et de la garantie de disponibilité des matières premières (p. ex. certains produits issus de la biodiversité ramassés dans la nature).

**Situation 3 : Services et produits d'une chaîne de valeur qui compensent les émissions de GES ou qui contribuent à la création d'une économie verte**

Cette situation fait référence aux débouchés commerciaux potentiels pour le secteur privé, en rapport avec les défis que représentent le changement climatique et la dégradation de l'environnement. On peut citer par exemple les secteurs de l'efficacité énergétique (la réduction des émissions de GES peut être associée à une réduction des coûts pour une entreprise, p. ex. en réduisant sa consommation de combustibles fossiles), des énergies renouvelables (concepteurs et fournisseurs de nouvelles technologies, prestataires de services) et des produits et services innovants (mise au point de technologies propres, écotourisme, agriculture biologique, organismes de certification).

Une autre opportunité est liée au fait que, de plus en plus, de gros acheteurs internationaux assument la responsabilité de leurs chaînes d'approvisionnement et appliquent des normes environnementales (et sociales).

Le tableau A3 est utilisé pour constituer, puis compléter, une liste d'exemples et de nouveaux débouchés pour des produits et des services écologiques. Le personnel du projet ou des consultants pourront remplir ce tableau au fil de leur travail et de leurs entretiens sur le terrain.

**Tableau A3 : Liste des (nouveaux) débouchés pour des services et/ou des produits écologiques**

Demande (non satisfaite) ou problème (non traité)	Produit/service écologique correspondant	Où est le « gain écologique » (par rapport à son concurrent non écologique) ?	Qui sont les acheteurs de ce produit / service ? (donner des exemples)	Pourquoi le produit/service est-il fabriqué/presté dans ce pays ou dans cette région ? Dans quelle mesure est-il compétitif ?

Source : auteur (FSAS)

## Annexe 4 : Guide des questions

Les tableaux ci-dessous pourront servir de « guide des questions à poser ». Ils contiennent les questions-guides qui figurent dans la liste des critères essentiels (liste numérotée) et facultatifs (liste à puces) de l'annexe 1. Ils peuvent être adaptés et utilisés pendant les phases de recherche documentaire et d'enquête sur le terrain.

### Dimension économique – Questions-guides

1. Quelles sont les perspectives de croissance du marché ?
  2. Existe-t-il une demande non satisfaite (saisonnaire) ? Les commerçants/clients sont-ils prêts à consommer plus de produits/services ?
  3. Est-il possible de substituer des productions locales aux importations ?
4. Combien de personnes (hommes/femmes) travaillent actuellement (salariés ou indépendants) dans la chaîne de valeur ( le secteur) ? (estimation)
  5. L'emploi dans le secteur, salarié ou indépendant, a-t-il augmenté, diminué ou est-il resté stable ces 5 dernières années ? Et quels sont les facteurs/causes de cette situation ?
  6. Quelles sont les perspectives de croissance et les possibilités de création d'emplois ?
- Quelle a été la valeur ajoutée dans le (sous-)secteur ces 5 dernières années ? (estimation)
  - La valeur ajoutée dans le secteur a-t-elle augmenté, diminué ou est-elle restée stable ces 5 dernières années ?
  - Est-ce que de nouveaux produits/services pour lesquels il existe un marché peuvent être développés en améliorant des procédés ou des produits existants ?
7. Quels sont les coûts de production unitaires par rapport au point de référence ? Le produit peut-il être proposé à l'acheteur/au consommateur à des prix attractifs ?
  8. Quels sont les autres (dés)avantages comparatifs du produit/de la CdV sur les marchés, national et d'exportation ? Par exemple, différenciation des produits, qualité des produits, normes/labellisation, image, proximité des marchés, etc.
  9. Quels produits concurrents importés trouve-t-on sur les marchés, à quel prix et de quelle qualité ? Les produits locaux peuvent-ils remplacer les produits importés ? Comment ?
  10. Dispose-t-on d'infrastructures, d'une main-d'œuvre qualifiée, de matières premières et de facteurs de production en quantité suffisante, à des prix et d'une qualité acceptables ?
  11. Les entreprises du secteur ont-elles les capacités de gestion et les capacités techniques pour se moderniser et innover ?
- Prix des produits/services
  - Quel est le montant des bénéfices net par PME (potentielle) dans le secteur ?

### Dimension environnementale – Questions-guides

1. Par quels enjeux environnementaux la CdV est-elle concernée et comment ?
  2. Quelles sont les matières premières (naturelles) utilisées dans la CdV ?
  3. Quel type d'énergie est utilisé et en quelle quantité ?
  4. La CdV a-t-elle un impact sur des terres et sur les futures capacités de production de ces terres ? Si oui, quel est cet impact ?
  5. Quel impact la CdV a-t-elle sur les ressources en eau (consommation, pollution, quantité/qualité) ?
  6. La CdV produit-t-elle une pollution atmosphérique, des émissions de GES ou des déchets ? Si oui, lesquelles ?
  7. (Comment) la CdV impacte-t-elle la biodiversité ?
8. À quel point la CdV(ou des parties particulières de la CdV) est-elle vulnérable au changement climatique ou à un environnement dégradé ?
  9. Quel est l'impact des phénomènes météorologiques extrêmes, de l'élévation des températures ou de la diminution des précipitations (fiabilité) et des ressources en eau sur (les résultats de) la CdV ? (détermination des risques)
  10. Dans quelle mesure la CdV est-elle apte à surmonter les effets négatifs du changement climatique ? (risques pour la CdV et sensibilité de la CdV)
  11. Les acteurs de la CdV sont-ils capables de s'adapter ? (leur capacité d'adaptation détermine la gravité du risque)
12. Quel est le potentiel de la CdV en ce qui concerne des produits et/ou des services contribuant à une économie verte ?
  13. Quel est le potentiel de la CdV concernant des produits et/ou des services capables de compenser des émissions de GES ?

### Dimension sociale – Questions-guides

1. Les groupes défavorisés ont-ils une fonction (possible) dans la CdV ? Si oui, préciser les groupes et les fonctions/rôles.
  2. Le nombre de personnes défavorisées actives/employées dans la CdV est-il relativement élevé ? De quels groupes sont-elles issues ?
  3. Possèdent-elles les compétences nécessaires ? Ont-elles les moyens d'acquérir ces compétences ? Est-il possible de leur donner ces moyens ?
  4. Les groupes défavorisés exercent-ils un contrôle sur les équipements, les biens et les recettes de ventes ?
  5. Quels sont les obstacles qui empêchent les groupes défavorisés d'accéder à la CdV ? Quelles en sont les causes ?
- 
6. Quelles sont les risques pour la santé et la sécurité encourus par les entrepreneurs et les travailleurs de la CdV (aux différents stades/dans les différentes fonctions) ?
  7. La liberté syndicale est-elle bien établie et comment est-elle réglementée ?
  8. Le travail des enfants et/ou le travail forcé sont-ils présents dans la CdV ? Si oui, à quel niveau et dans quelles activités ?
- 
9. (Dans quelle mesure) le droit à l'alimentation, le droit à la santé, le droit à la propriété (terres) et le droit à l'eau (accès et utilisation) des communautés environnantes sont-ils respectés ?
  10. Y a-t-il un risque que la CdV provoque ou soit sujette à des conflits sociaux ou des tensions sociales ? Si oui, expliquer comment et pourquoi.
  11. Les individus, les travailleurs ou les communautés ont-ils accès à des mécanismes de règlement des plaintes en cas de violations des droits de l'homme ?
  12. Existe-t-il d'autres risques de violations des droits de l'homme dans la chaîne de valeur ?
- 
- Quelles sont les perspectives d'une production de nouveaux produits/services abordables pour la base de la pyramide ?
  - Le produit répond-il à des besoins ou à une demande spécifiques des communautés pauvres ?

### Dimension institutionnelle – Questions-guides

1. Qu'est-ce qui ne peut pas être résolu par le marché/le secteur privé ? Pourquoi l'investissement public est-il nécessaire ? Quelle différence ces investissements publics feront-ils ?
  2. Est-ce que le secteur privé, les pouvoirs publics et/ou des donateurs investissent dans la CdV ou ont élaboré des plans réalistes à cette fin ? Quels sont ces plans et par qui ont-ils été élaborés ?
  3. Est-ce que des politiques (de promotion) et des règlements pour le secteur sont en place et sont-ils mis en œuvre/appliqués ?
  4. Les pouvoirs publics apportent-ils un soutien tangible ou peut-on espérer un tel soutien ? Si oui, décrire et fournir des preuves de ce soutien.
  5. Les producteurs ont-ils accès (facilement) aux marchés ? Existe-t-il des obstacles matériels, réglementaires ou autres, qui empêchent d'accéder aux marchés ?
  6. Les acteurs de la chaîne sont-ils ouverts à la discussion et à la coopération ? Pourquoi ?
  7. Quels sont les donateurs/organisations d'aide prêts à collaborer ? Et pourquoi ?
  8. Quelles sont les possibilités (gagnant-gagnant) d'une coopération accrue entre acteurs et soutiens de la chaîne de valeur ?
  9. Existe-t-il des stratégies d'intervention contradictoires chez les donateurs/pouvoirs publics, qui sont susceptibles de nuire à l'impact du programme ? Si oui, lesquelles ?
- 
- Quelle est la possibilité de voir un groupe d'acteurs adopter l'innovation ou les meilleures pratiques, sans avoir à investir des capitaux d'un montant équivalent à celui déjà investi lors de la phase pilote (test) ?
- 
10. L'innovation a-t-elle été testée et validée ?
  11. Les capacités organisationnelles des acteurs sont-elles suffisantes pour mener à bien les tâches à venir ?
  12. Existe-t-il suffisamment de services d'appui aux entreprises pour améliorer la qualité aux différents stades de la CdV, et sont-ils abordables ?
  13. Les fonds du projet sont-ils disponibles ?

## Annexe 5 : Sources de données pour l'examen de publications secondaires

<b>OCDE – Tableaux des Entrées-Sorties</b>	<a href="http://www.oecd.org/fr/echanges/tableauxdesentrees-sorties.htm">http://www.oecd.org/fr/echanges/tableauxdesentrees-sorties.htm</a>
<b>CCI – Stratégies nationales d'exportation</b>	<a href="http://www.intracen.org/policy/national-export-strategy/">http://www.intracen.org/policy/national-export-strategy/</a>
<b>CBI – Outil de renseignement sur les marchés</b> La base de renseignements sur les marchés du CBI (Centre pour la promotion des importations, Pays-Bas) donne un aperçu du marché européen pour 23 secteurs. Les informations données portent sur les tendances, les domaines concurrentiels, les circuits de commercialisation et les obligations. Cette source de renseignements est très utile pour les exportateurs qui souhaitent préparer et maintenir leurs activités commerciales à l'export.	<a href="http://www.cbi.eu/market-information">http://www.cbi.eu/market-information</a>
<b>Statistiques nationales : une liste des bureaux nationaux de statistiques est disponible sur le site de la division de statistique des Nations Unies.</b>	<a href="http://unstats.un.org/unsd/methods/inter-natlinks/sd_natstat.htm">http://unstats.un.org/unsd/methods/inter-natlinks/sd_natstat.htm</a>
<b>Base de données sur l'accès aux marchés agricoles</b>	<a href="http://www.amad.org">http://www.amad.org</a> <a href="http://www.ers.usda.gov/Browse/TradeInternationalMarkets/">http://www.ers.usda.gov/Browse/TradeInternationalMarkets/</a>
<b>Marchés agricoles d'Afrique de l'Ouest</b>	<a href="http://www.resimao.org/html">http://www.resimao.org/html</a>
<b>Conditions et obstacles des échanges internationaux</b>	Conditions et obstacles des échanges internationaux : <a href="http://www.tradeknowledgenetwork.net">http://www.tradeknowledgenetwork.net</a>
<b>Analyse comparative de la concurrence</b>	Pour le thé et le café en général : <a href="http://www.teaandcoffee.net/">http://www.teaandcoffee.net/</a> Pour le café en particulier : <a href="http://www.scae.com">www.scae.com</a> Épices : <a href="http://www.astaspice.org/">http://www.astaspice.org/</a> Guide des sites web liés à des secteurs d'activité : <a href="http://ec.europa.eu/enterprise/sectors_en.htm">http://ec.europa.eu/enterprise/sectors_en.htm</a>
<b>Analyse microéconomique des marchés (ruraux) locaux pour les groupements de producteurs</b>	Techniques de type « évaluation rapide du marché » ou « étude rapide de marché » produisant des informations empiriques de première main, p. ex. <a href="http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual2_marketopportunity.pdf">www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual2_marketopportunity.pdf</a> ou Helvetas : « Clients first! A rapid market appraisal (RMA) tool kit ». Contexte théorique et expériences retenues de diverses évaluations rapides de marchés. Voir <a href="http://www.helvetas.ch">www.helvetas.ch</a>
<b>Risques pour les droits de l'homme</b>	« Human Rights Risk Atlas » (Maplecroft, 2014) Un outil idéal pour évaluer, quantifier et comparer les risques et les responsabilités en matière de droits de l'homme dans 197 pays, avec des tableaux de bord pour chaque pays et des cartes pour chaque thème. Le guide de l'Institut danois des droits de l'homme, intitulé « Les entreprises et les droits de l'homme », donne une vue d'ensemble des problèmes de droits de l'homme qui requièrent une attention particulière.

### **Autres sources utiles :**

Chambres de commerce et d'industrie, nationales ou régionales, autres organisations associatives professionnelles multisectorielles et organisations propres aux secteurs étudiés

---

*Syndicats de travailleurs* et organisations représentatives

---

*Ministères et services de l'État* (p. ex. ministères du travail, du commerce, de l'industrie et de l'agriculture) et autorités locales de la région cible, p. ex. les responsables de l'immatriculation des entreprises

---

*Unités de statistique* des banques centrales et des ministères des finances, services/bureaux/instituts de statistique nationaux *chargés du recensement*

---

*Partenariats et forums de dialogue public-privé* qui se réunissent régulièrement pour discuter des questions concernant le développement du secteur privé et dans lesquels divers acteurs et protagonistes du marché sont représentés

---

Informations économiques sur les pays communiquées par des organisations internationales telles que l'OMC, la Banque mondiale, le FMI, la FAO, le CCI et les ONG

---

*Acteurs clés du marché* dans les secteurs concernés

---

*Projets et programmes financés par des donateurs*

---

Source : propre compilation basée sur le manuel ValueLinks (2008), tableau 1.6, et sur le guide du BIT sur le développement des chaînes de valeur au service du travail décent (2009), p. 37.

## Annexe 6 : Outils et documents supplémentaires

	Titre et descripteurs	Section/ Chapitre	Principaux points traités	Thème
<b>Volonté de changement et d'innovation chez les parties prenantes</b>				
1	<p><b>Manuel de ValueLinks : La méthodologie de la promotion de la chaîne de valeur ajoutée</b></p> <p>GIZ, 2008</p> <p><a href="http://www.valuelinks.org/index.php/material/manual">http://www.valuelinks.org/index.php/material/manual</a></p>	Module 1 (édition révisée de 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise une croissance pro-pauvres : double objectif de croissance économique et de réduction de la pauvreté</li> <li>• Propose une démarche orientée vers l'action pour promouvoir le développement économique sous l'angle des chaînes de valeur</li> <li>• Fournit des techniques pour améliorer l'emploi et augmenter les revenus des micro, petites et moyennes entreprises et des petits exploitants agricoles</li> <li>• Fait une distinction claire entre la modernisation entreprise par les acteurs d'une chaîne de valeur et le rôle des facilitateurs extérieurs</li> <li>• Favorise une coopération étroite entre les entreprises du secteur public et du secteur privé (partenariats public-privé)</li> </ul>	Value Chain Selection – economic and social dimensions
2	<p><b>Cooperation Management for Practitioners – Managing Social change with Capacity WORKS</b></p> <p>GIZ</p> <p><a href="https://www.giz.de/expertise/html/4620.html">https://www.giz.de/expertise/html/4620.html</a></p>	Ensemble du document	<p>Ce manuel présente un modèle de gestion élaboré par la GIZ et destiné à toutes les personnes – personnel de la GIZ et partenaires, entre autres – impliquées dans une coopération autour des processus de changement social. Il est centré autour des cinq « facteurs de réussite » suivants : Stratégie, Coopération, Structure de direction, Processus, Apprentissage et innovation. Bien qu'il ne soit pas spécifiquement axé sur le développement ou la sélection des chaînes de valeur, de nombreux professionnels consultés pour élaborer ces lignes directrices (personnel de la GIZ et de l'OIT) ont déclaré que les outils de Capacity Works étaient utiles lors du processus de sélection. Certaines activités expliquent par exemple comment animer une réunion multipartite, procéder à une étude des parties prenantes ou piloter un projet pour que celui-ci atteigne ses objectifs.</p>	Développement des capacités pour gérer des projets et des programmes complexes
3	<p><b>Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent : Guide à l'usage des praticiens du développement économique, des gouvernements et des entreprises privées</b></p> <p>BIT, 2009</p> <p><a href="http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_202880/lang--fr/index.htm">http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_202880/lang--fr/index.htm</a></p>	Chapitre 1 : La sélection des secteurs au service du travail décent, p. 23 à 40	<p>Guide utilisable par les professionnels du développement, les gouvernements et dans le cadre d'initiatives du secteur privé, pour un développement des chaînes de valeur axé sur le travail décent. Le chapitre 1 s'intéresse à la sélection des secteurs et à la manière d'identifier les secteurs susceptibles de promouvoir le travail décent dans le cadre du développement des chaînes de valeur. Le guide s'appuie sur plusieurs critères de sélection semblables aux critères utilisés dans ces lignes directrices, en mettant toutefois l'accent sur des caractéristiques du travail décent comme le niveau de revenu, les conditions de travail, les risques pour la santé, l'équité entre les sexes ou la reconnaissance des droits et de la représentation des travailleurs. Les principaux critères de sélection portent sur le groupe cible, le potentiel du secteur en matière de travail décent et la faisabilité de l'intervention.</p>	Sélection des chaînes de valeur – Dimensions économique et sociale

4	<b>Value Chain Diagnostics for Industrial Development: Building blocks for a holistic and rapid analytical tool</b>  ONUDI, 2009  <a href="https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Value_chain_diagnostics_for_industrial_development.pdf">https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Value_chain_diagnostics_for_industrial_development.pdf</a>	Chapter 4.2: p 28 - 36	Ce document de travail se penche sur l'analyse des chaînes de valeur chez les universitaires et les professionnels du développement et sur la possibilité pour l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) de mettre au point un outil de diagnostic rapide mais global des chaînes de valeur.  Le chapitre 4.2 contient plusieurs « éléments constitutifs » d'une analyse des chaînes de valeur, à savoir : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déterminer et hiérarchiser les chaînes de valeur</li> <li>2. Cartographier les acteurs et les flux de produits dans la chaîne de valeur</li> <li>3. Analyser les coûts, les marges et la compétitivité</li> <li>4. Déterminer les possibilités de commercialisation et les réponses face aux exigences et aux normes du marché</li> <li>5. Analyser la gouvernance et les liens</li> <li>6. Analyser la productivité des ressources et la performance environnementale</li> <li>7. Analyser les possibilités de développement, d'innovation et de modernisation</li> <li>8. Analyser les effets actuels et futurs sur les revenus, l'emploi et les moyens de subsistance.</li> </ol>	Analyse des chaînes de valeur – Dimensions économique, environnementale, sociale et institutionnelle
5	<b>The Operational Guide for The Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach (second edition)</b>  The Springfield Centre, 2014  <a href="http://www.beamexchange.org/en/resource-detail/resource/167/">http://www.beamexchange.org/en/resource-detail/resource/167/</a>	Section 1.4 : Outils et sources d'information (p. 10 et 11)	Les étapes présentées sont les suivantes : <ol style="list-style-type: none"> <li>a) définir l'objectif de réduction de la pauvreté ;</li> <li>b) déterminer la possibilité d'un impact en faveur des pauvres ;</li> <li>c) évaluer la faisabilité des changements au niveau du système ;</li> <li>d) critères de sélection des systèmes de marché.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brève description de la manière de sélectionner des systèmes de marché susceptibles d'avoir un impact positif pour les pauvres dans le cadre d'un programme M4P.</li> <li>• Évaluation de la capacité du système de marché à :             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) toucher un grand nombre de personnes pauvres ;</li> <li>b) améliorer les performances des personnes pauvres sur des marchés qui se développent ou l'accès de ces personnes aux services de base ;</li> <li>c) stimuler des changements au niveau du système.</li> </ol> </li> <li>• Les critères de sélection des systèmes de marché sont classés en trois catégories : pertinence, opportunité et faisabilité.</li> </ul>	M4P, approche systémique ; dimensions économique, sociale et institutionnelle
6	<b>Building Competitiveness in Africa's Agriculture: A Guide to Value Chain Concepts and Applications</b>  Banque mondiale, 2010  <a href="https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2401/524610PU-BOAFRO101Official0Use0Only1.pdf?sequence=1">https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2401/524610PU-BOAFRO101Official0Use0Only1.pdf?sequence=1</a>	Outil 1 p. 29 à 32	Ce guide a été conçu pour offrir à l'utilisateur des méthodes et des outils pratiques basés sur le concept de chaîne de valeur, et peut aider à mettre au point des interventions visant à accroître la productivité et les performances de l'agriculture en Afrique subsaharienne. L'outil 1, qui traite du choix des secteurs prioritaires pour des interventions sur les chaînes de valeur, propose plusieurs exemples et études de cas.  La GIZ s'est servie de cet outil pour sélectionner des chaînes de valeur dans le cadre d'un programme de développement des chaînes de valeur mis en œuvre au Maroc.	Sélection des chaînes de valeur – Dimension économique
7	<b>Value Chain Analysis for Policy Making: Methodological Guidelines and country cases for a Quantitative Approach</b>  FAO, 2013  <a href="http://www.fao.org/docs/up/easypol/935/value_chain_analysis_fao_vca_software_tool_methodological_guidelines_129en.pdf">http://www.fao.org/docs/up/easypol/935/value_chain_analysis_fao_vca_software_tool_methodological_guidelines_129en.pdf</a>	Ensemble du document	Ces lignes directrices proposent aux utilisateurs des concepts et des outils essentiels pour analyser les impacts des politiques en utilisant une approche basée sur les chaînes de valeur.	Analyse des chaînes de valeur – Dimensions économique et institutionnelle (politiques)

8	<p><b>Matrice GE-McKinsey</b></p> <p>Analyse (quantitative) de portefeuille</p> <p><a href="http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html">http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html</a></p>		<p>L'analyse de portefeuille permet aux entreprises d'analyser leur attractivité en examinant les atouts concurrentiels d'une unité opérationnelle ou d'un produit.</p>	<p>Dimension économique – Processus d'examen analytique pour hiérarchiser/sélectionner des chaînes de valeur</p>
9	<p><b>Finance in Value Chain Analysis – A synthesis paper</b></p> <p>USAID, 2008</p> <p><a href="http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1241106625426_Finance_in_Value_Chain_Analysis.pdf">http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1241106625426_Finance_in_Value_Chain_Analysis.pdf</a></p>	<p>Ensemble du document</p>	<p>Ce document expose une manière systématique d'incorporer la finance dans l'analyse des chaînes de valeur. Élément vital des chaînes de valeur, la finance est souvent l'un des principaux obstacles à la croissance économique. Comprendre les structures financières au sein des entreprises et entre les entreprises de la chaîne de valeur est nécessaire lorsque l'on souhaite élaborer des stratégies de modernisation efficaces pour accroître la compétitivité. Le document synthétise une partie des écrits les plus pertinents sur le sujet et y ajoute quelques enseignements tirés d'une série d'études de cas réalisées dans le cadre du projet AMAP-FSKG de l'USAID.</p>	<p>Sélection des chaînes de valeur – Dimension économique (finance)</p>
10	<p><b>Genre et chaîne de valeur – Ensemble d'outils</b></p> <p>AgriProFocus</p> <p><a href="http://genderinvaluechains.ning.com/page/tool-2-1-gender-sensitive-selection-of-a-value-chain">http://genderinvaluechains.ning.com/page/tool-2-1-gender-sensitive-selection-of-a-value-chain</a></p> <p>Outils en ligne, également disponibles en version imprimée.</p>	<p>Outil 2.1 : <a href="http://genderinvaluechains.ning.com/page/tool-2-1-gender-sensitive-selection-of-a-value-chain">http://genderinvaluechains.ning.com/page/tool-2-1-gender-sensitive-selection-of-a-value-chain</a></p>	<p>Cette série d'outils incite et aide les professionnels à intégrer une perspective de genre dans le développement des chaînes de valeur agricoles. Il propose des outils pratiques pour toutes les étapes d'une intervention sur une chaîne de valeur. Il offre également un aperçu des documents disponibles sur le thème du genre et des chaînes de valeur, publiés par plusieurs organisations dont l'USAID, la SNV, la GIZ, l'OIT et CARE. L'outil 2.1 s'attache plus particulièrement aux questions de parité hommes-femmes dans le processus de sélection, de manière à choisir une chaîne de valeur incluant les femmes. Il contient un exemple utile accompagné d'un modèle développé dans Excel.</p>	<p>Genre et chaînes de valeur – Sélection des chaînes de valeur</p>
11	<p><b>Rendre les liens plus forts : Un guide pratique pour l'analyse genre dans le développement des filières</b></p> <p>ILO, 2009</p> <p><a href="http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_106538/lang-en/index.htm">http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_106538/lang-en/index.htm</a></p>	<p>Ensemble du document</p>	<p>Cette publication propose des méthodes pour intégrer les préoccupations relatives aux disparités entre les sexes dans les différentes étapes de l'analyse des chaînes de valeur, pour renforcer les liens indispensables à l'égalité entre hommes et femmes et pour promouvoir une croissance pro-pauvres et des stratégies de développement durables. Elle contient plusieurs outils, méthodes et schémas pour l'analyse.</p>	<p>Développement des chaînes de valeur – Dimension sociale – Analyse des spécificités hommes-femmes</p>
12	<p><b>Analyse du cycle de vie (ACdV)</b></p> <p><a href="http://www.pe-international.com/topics/life-cycle-assessment-lca-methodology">http://www.pe-international.com/topics/life-cycle-assessment-lca-methodology</a></p>	<p>Ensemble du document</p>	<p>L'analyse du cycle de vie (ACdV) est l'outil quantitatif le plus pertinent pour évaluer les coûts environnementaux des chaînes de valeur. L'ACdV considère la chaîne de valeur dans sa globalité, en tenant compte par exemple des habitudes de consommation et de l'élimination ou du recyclage du produit. L'ACdV examine le cycle de vie d'un produit dans sa totalité. Les coûts environnementaux – c'est-à-dire les effets négatifs potentiels – de l'ensemble de la chaîne sont déterminés, quantifiés et totalisés. Reconnue comme un outil valide, l'ACdV est réglementée par la norme ISO 14040. Très exigeante, la méthodologie est onéreuse et nécessite beaucoup de temps. Par conséquent, l'utilisation de cet outil dépendra de la taille et des revenus de la chaîne de valeur. Dans beaucoup de projets de développement des chaînes de valeur, le lancement d'études environnementales coûteuses est difficile à justifier si le budget total alloué à la modernisation de ces chaînes est limité.</p>	<p>Analyse des chaînes de valeur – Dimension environnementale</p>

13	<b>Outils de calcul de l'empreinte carbone</b>	Ensemble du site, outils divers	De nombreux outils permettent de calculer une empreinte carbone. L'un d'entre eux a été mis au point le Carbon Trust (Royaume-Uni). Partenaire indépendant de grandes entreprises dans le monde, le Carbon Trust aide ces entreprises à contribuer à un avenir durable, et à en tirer parti, en réduisant leurs émissions de CO <sub>2</sub> , en mettant en place des stratégies d'utilisation efficace des ressources et en commercialisant des technologies à faibles émissions de carbone. Déterminer l'empreinte carbone d'une chaîne de valeur entière nécessite une grande expertise et d'importantes ressources.	Analyse des chaînes de valeur – Dimension environnementale
14	<b>Améliorer la qualité des politiques industrielles (boîte à outils EQuIP)</b>	Ensemble du document	Le projet EQuIP aide les décideurs des pays en développement à formuler des stratégies étayées par des données probantes en vue d'un développement industriel durable et inclusif. L'objectif est de renforcer la capacité des pays à faible revenu à prendre en charge leur propre avenir et de leur permettre d'améliorer la définition de leurs stratégies, la formulation de leurs politiques et leur collaboration avec les partenaires du développement. L'ONUDI et la GIZ ont uni leurs efforts pour mettre au point EQuIP, un ensemble intégré d'outils méthodologiques et de renforcement des capacités utilisés pour effectuer des diagnostics industriels.	Politique industrielle
<b>Autres thèmes</b>				
15	<b>Lignes directrices pour une analyse du marché du travail et de l'emploi (ELMA)</b>	Ensemble du document	Ce document présente un outil méthodologique qui permet d'effectuer une analyse complète des contraintes du marché du travail et des obstacles à l'emploi, ainsi que des facteurs qui en sont à l'origine. Les 5 phases d'une ELMA sont basées sur une approche intégrée de la promotion de l'emploi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La phase A est une description des tendances récentes sur le marché du travail (évolution du chômage, du sous-emploi et du rapport emploi/population), des schémas de développement économique passés et du potentiel d'emploi dans le pays.</li> <li>• Les phases B à D sont une analyse approfondie des causes du chômage et du sous-emploi : demande en main d'œuvre (phase B) ; main-d'œuvre disponible (phase C) ; rapprochement de la main-d'œuvre disponible et de la demande en main-d'œuvre (phase D).</li> <li>• La phase E est un résumé des principaux défis et des conclusions de l'ELMA et comporte des recommandations concernant l'adaptation des réformes d'orientation, les interventions en cours en matière de coopération pour le développement et les priorités des nouveaux programmes.</li> </ul> La structure de l'ELMA est suffisamment souple pour que l'analyse puisse porter sur des conditions d'emploi très différentes dans les pays en développement et traiter les différents centres d'intérêt des principaux acteurs. La principale méthode d'enquête est une étude qualitative des données et de la documentation existantes. Il est toutefois recommandé de compléter l'argumentation avec des données quantitatives et des entretiens sur le terrain.	Analyse du marché du travail, obstacles à l'emploi, démarche participative
16	<b>Enabling Rural Innovation in Africa: A Market Facilitator's Guide to Participatory Agroenterprise Development</b>	Section 4 : Outils pour travailler avec une communauté  Section 9 : Analyse des filières de commercialisation	Le guide fournit des outils pratiques d'analyse et de planification ainsi que des instructions destinées aux facilitateurs qui œuvrent au développement participatif d'entreprises de l'agroalimentaire. Il a été utilisé pour choisir des chaînes de valeur dans le cadre d'un projet mené par l'OIT en Indonésie. Le consultant a modifié certains outils et laissé les communautés cartographier elles-mêmes les chaînes de valeur.	Démarches participatives dans les communautés

17	<p><b>Les 5 forces de Porter, Michael Porter</b></p> <p>GIZ :  <a href="http://www2.giz.de/wbf/lred/intervention/reflection-analysis-conceptual-five-forces.asp">http://www2.giz.de/wbf/lred/intervention/reflection-analysis-conceptual-five-forces.asp</a></p> <p>MindTools :  <a href="http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm">http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm</a></p>		<p>L'outil des cinq forces de Porter peut servir à comprendre les relations de pouvoir dans des situations professionnelles. Il peut être utilisé dans la phase de la planification, mais aussi pour déterminer si de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouvelles entreprises ont la capacité de générer des profits.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un lien vers le site MindTools est inclus pour analyser les cinq forces.</li> <li>• a GIZ propose un format d'atelier.</li> </ul> <p>Cet outil a été utilisé pendant la phase d'analyse dans le cadre d'un projet de développement des chaînes de valeur mené par l'OIT en Égypte. Il a aidé à mieux comprendre les différents maillons de la chaîne de valeur.</p>	Relations de pouvoir
18	<p><b>Practitioner's Guide: Do No Harm</b></p> <p>MethodFinder, 2001</p> <p><a href="http://www.methodfinder.net/download57.html?file=files/documents/methods_examples/0057%20-%20Do%20No%20Harm%20%28Local%20Capacities%20for%20Peace%29%20-%20Method.pdf">www.methodfinder.net/download57.html?file=files/documents/methods_examples/0057%20-%20Do%20No%20Harm%20%28Local%20Capacities%20for%20Peace%29%20-%20Method.pdf</a></p>	Ensemble du document	<p>Le document Do No Harm propose un cadre analytique et pratique pour explorer les relations entre interventions de développement et conflits. Le cadre comporte quatre composantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifier les facteurs d'union et de division ainsi que les catégories d'informations les plus importantes permettant d'évaluer l'interaction de l'aide avec le conflit</li> <li>2. Organiser ces informations</li> <li>3. Mettre en lumière les relations entre les catégories, afin d'anticiper les effets probables des décisions programmatiques</li> <li>4. Proposer puis tester plusieurs options</li> </ol> <p>Cette approche a été utilisée pour un programme de développement des chaînes de valeur mené par la GIZ au Myanmar dans le cadre de l'analyse des conflits.</p>	Interventions de développement dans des situations de conflit
19	<p><b>La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme : Guide interprétatif</b></p> <p>ONU, 2012</p> <p><a href="http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf">http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf</a></p>	Ensemble du document	<p>Le guide interprétatif a été conçu pour soutenir le processus de mise en œuvre des PDNU. Il est axé sur les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.</p>	Droits de l'homme : les PDNU
20	<p><b>Conducting an Effective Human Rights Impact Assessment</b></p> <p>BSR, 2013</p> <p><a href="http://www.bsr.org/reports/BSR_Human_Rights_Impact_Assessments.pdf">http://www.bsr.org/reports/BSR_Human_Rights_Impact_Assessments.pdf</a></p>	Ensemble du document	<p>Le rapport fournit huit conseils pour effectuer des EIDH efficaces, accompagnés d'exemples pratiques et d'indications à chaque étape. La démarche est conçue de manière à pouvoir être adaptée au profil de risque et au contexte opérationnel propres à chaque entreprise. Il ne s'agit pas d'un outil standard ou d'une simple liste de points à vérifier. Utile pour une étude d'impact sur les droits de l'homme conforme aux principes directeurs.</p>	Étude d'impact sur les droits de l'homme
21	<p><b>Engaging Business on Human Rights: Issues for Responsible and Inclusive Value Chains</b></p> <p>CSR Asia,</p> <p><a href="http://www.csr-asia.com/report/Human%20Rights%20Paper%20Final%20v8.pdf">http://www.csr-asia.com/report/Human%20Rights%20Paper%20Final%20v8.pdf</a></p>	Ensemble du document	<p>Bien qu'il ne porte pas spécifiquement sur la sélection des chaînes de valeur, ce rapport peut être utile aux entreprises désireuses de prêter attention aux risques pour les droits de l'homme dans les chaînes de valeur mondiales, et notamment au problème de l'esclavage moderne.</p>	Droits de l'homme

22	<b>Conflict-Sensitive Approaches to Value Chain Development</b>  USAID, 2008.  <a href="http://www.international-alert.org/sites/default/files/publications/C_s_approaches_to_value_chain_devel.pdf">http://www.international-alert.org/sites/default/files/publications/C_s_approaches_to_value_chain_devel.pdf</a>	Chapitre I : Éléments de sensibilité aux conflits Notamment : l'analyse des conflits (p. 2 à 5).  Chapitre II : Sélection des chaînes de valeur : première analyse des risques de conflit (p. 6 à 8).	Ce document propose des options pour intégrer des démarches tenant compte des situations de conflit dans l'analyse des chaînes de valeur et les interventions dans ce domaine.  Le chapitre I présente les acteurs, les causes et les dynamiques dans leur diversité et propose de bonnes pratiques pour analyser les conflits.  le chapitre II contient des critères qui peuvent être utilisés pour sélectionner une chaîne de valeur dans des situations sensibles. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrit le lien entre l'intervention et le conflit – qui doit constituer un avertissement – ainsi que la manière d'identifier les problèmes nécessitant une attention accrue.</li> <li>• Contient un questionnaire qui pourra servir à préciser des critères de sélection des chaînes de valeur dans des situations de conflit, ainsi que des suggestions pour des interventions.</li> </ul> Bien que le document soit axé sur la première phase du cycle de projet, il présente également quelques points importants que les professionnels devront garder à l'esprit pendant la mise en œuvre.	Développement des chaînes de valeur – Sensibilité aux conflits
23	<b>From Red to Green Flags – The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries</b>  IHRB, 2011  <a href="http://www.ihrb.org/news/2011/from_red_to_green_flags.html">http://www.ihrb.org/news/2011/from_red_to_green_flags.html</a>		Les entreprises qui opèrent dans des zones à la gouvernance fragile ou dans des états dysfonctionnels sont confrontées à de multiples risques en matière de droits de l'homme, et leurs actions peuvent engendrer des risques pour d'autres personnes. Ce rapport explore les dilemmes et les défis particuliers auxquels doivent faire face les entreprises qui opèrent dans de tels contextes, et fournit des conseils précis aux dirigeants d'entreprises pour que ceux-ci prennent leurs responsabilités sur la question des droits de l'homme.	Dilemmes et défis dans le domaine des droits de l'homme, rencontrés par les entreprises qui opèrent dans des États fragiles
24	<b>Qui a le pouvoir ? Revoir les règles du jeu pour plus d'équité dans les filières agricoles</b>  Mouvement du commerce équitable, 2014  <a href="http://www.fairtrade-advocacy.org/images/Whos_got_the_power-full_report.pdf">http://www.fairtrade-advocacy.org/images/Whos_got_the_power-full_report.pdf</a>	Document de recherche ; contient des informations générales qui peuvent être utiles. Ne traite pas spécifiquement de la sélection des chaînes de valeur	Étude qui montre comment l'intégration et la concentration du pouvoir dans les filières agricoles ont un effet dans l'ensemble de la chaîne de valeur, sur l'environnement et sur les choix offerts aux consommateurs. L'étude recense des modèles de concentration du pouvoir chez les différents acteurs et dans les différents processus de la filière, des fournisseurs d'intrants aux négociants, en passant par les producteurs et les transformateurs.	Droits de l'Homme et déséquilibres de pouvoir

Source : liste élaborée par l'auteur, à partir de suggestions de l'OIT, de la GIZ et d'autres professionnels



## Acronymes

### **BMZ**

Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

### **BdP**

Base de la pyramide

### **CDDE**

Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise

### **FSAS**

Fair & Sustainable Advisory Services

### **GIZ**

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### **APC**

Analyse des points chauds

### **OIT**

Organisation internationale du Travail

### **M4P**

Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres

### **MPME**

Micro, petites et moyennes entreprises

### **SST**

Santé et sécurité au travail

### **DSP**

Développement du secteur privé

### **PDNU**

Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme

### **CdV**

Chaîne de valeur

### **DCdV**

Développement de la chaîne de valeur

# Glossaire

## **Amélioration de la chaîne de valeur**

Cela consiste à améliorer les synergies, les associations et les partenariats entre entreprises, à renforcer l'offre et la demande de services, à introduire des normes et à améliorer les politiques et l'environnement entrepreneurial de la chaîne de valeur. Un autre aspect consiste à accroître la capacité de production pour augmenter le volume des ventes (ValueLinks, 2008).

## **Compétitivité**

Capacité d'un secteur d'activité, d'une entreprise ou d'un pays à proposer des produits ou des services conformes aux normes de qualité des marchés locaux et mondiaux à des prix compétitifs, avec un rendement suffisant par rapport aux ressources nécessaires pour les produire (adapté de BusinessDictionary.com).

## **Critères**

Lors de l'analyse des différentes dimensions pendant le processus de sélection d'une chaîne de valeur, différents critères peuvent être examinés pour chaque dimension, qui permettront d'effectuer des comparaisons, d'établir des priorités et, à la fin, d'opérer un choix. Ces lignes directrices présentent une liste des critères les plus importants et certains critères facultatifs pour chaque dimension (auteur).

## **Dimension**

Les quatre dimensions décrites dans ces lignes directrices, dont il faut tenir compte lorsque l'on travaille sur le développement des chaînes de valeur : dimension économique, dimension environnementale, dimension sociale et dimension institutionnelle (auteur).

### **Dimension économique des chaînes de valeur**

Cette dimension fait référence à la production d'un bien ou d'un service par la transformation de facteurs en produits ou services d'une plus grande valeur. Elle comporte divers aspects comme le potentiel de croissance, la demande du marché national et international, la création de profits, de revenus et d'emplois, et l'ajout de valeur (monétaire) (auteur).

### **Dimension environnementale des chaînes de valeur**

Cette dimension fait référence à la manière dont la chaîne de valeur influe (positivement ou négativement) sur l'environnement – notamment sur le changement climatique – et inversement. Un troisième aspect de cette dimension est la possibilité de créer de nouveaux produits ou services plus respectueux de l'environnement et qui contribuent à une économie verte (auteur).

### **Égalité entre les sexes**

Égalité des droits entre les femmes et les hommes. Reconnue par l'OIT comme un droit humain fondamental, l'égalité hommes-femmes fait aussi intrinsèquement partie de l'objectif général d'un emploi décent pour tous (BIT, 2015).

### **APC**

Analyse des points chauds. Il s'agit d'un outil principalement qualitatif qui a pour but de recenser les impacts positifs et négatifs les plus importants de la chaîne de valeur sur l'environnement et inversement. Elle est utilisée durant la phase de préparation pour élaborer des stratégies et concevoir des interventions visant à optimiser l'utilisation des ressources, à réduire les impacts négatifs sur l'environnement, à créer une certaine résilience et à exploiter des opportunités commerciales écologiques (Biengen et al., 2012).

### **Dimension institutionnelle des chaînes de valeur**

Cette dimension se rapporte à « l'environnement institutionnel » d'une chaîne de valeur et examine dans quelle mesure celui-ci « permet » à la chaîne de valeur de se développer. L'environnement institutionnel regroupe les institutions, les organismes et les politiques, qui sont généralement à la base d'interventions réussies sur les chaînes de valeur (auteur).

### **M4P**

Acronyme de « making markets work for the poor » (faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres),

une démarche également connue sous le nom de démarche globale de développement des marchés (Guide M4P, 2014).

### **Marché**

Ensemble de règles régissant l'échange de biens ou de services entre des acheteurs et des vendeurs ; l'interaction de l'offre et de la demande (Guide M4P, 2014).

### **Système de marché**

Ensemble d'acteurs (publics et privés), de fonctions de support (information, infrastructures et services connexes [p. ex. conseil, certifications]) et de règles (environnement des entreprises, normes non officielles, cadre réglementaire) qui déterminent la manière dont fonctionne un marché ou une chaîne de valeur (auteur, d'après le Guide M4P).

### **Pro-pauvre**

Qualifie un effet du développement (p. ex. une augmentation de la croissance ou un meilleur accès aux services de base) qui profite davantage aux plus pauvres (définition adaptée du Guide M4P, 2014).

### **Chaîne de résultats**

Modèle montrant le lien de cause à effet entre les activités d'un programme et les résultats visés en matière d'impact. Elle décrit tous les changements intermédiaires nécessaires pour qu'une intervention produise les meilleurs résultats ou les changements les plus importants. Les chaînes de résultats sont adaptées à des interventions particulières et sont donc plus détaillées qu'un cadre stratégique ou logique (Guide M4P, 2014).

### **Extensibilité**

Possibilité d'amplifier l'impact d'une intervention grâce à l'adoption par un large groupe d'acteurs d'une innovation ou de meilleures pratiques, sans avoir à investir des capitaux d'un montant équivalent à celui déjà investi lors de la phase pilote (test) (auteur).

### **Secteur/Sous-secteur**

Les secteurs représentent les domaines d'activité d'une économie, dans lesquels les entreprises sont liées du fait qu'elles proposent des produits ou des services d'une même catégorie – industrie manufacturière, tourisme ou agriculture, par exemple – et opèrent dans un système de marché régi par certaines règles et réglementations. Les secteurs peuvent être divisés en sous-secteurs en différenciant des marchés de produits ou de services particuliers, par exemple les sous-secteurs « horticulture », « produits forestiers autres que le bois » ou « écotourisme ». Les acteurs et les étapes spécifiques qui permettent l'acheminement d'un produit du producteur jusqu'au consommateur final constituent une **chaîne de valeur** (ValueLinks, 2008).

*Remarque : dans ces lignes directrices, nous utilisons les expressions « chaîne de valeur » et « sélection d'une chaîne de valeur ». Cependant, les indications données et les outils proposés peuvent aussi être utilisés pour sélectionner un secteur ou un sous-secteur.*

### **Dimension sociale des chaînes de valeur**

Cette dimension fait référence à la manière dont la chaîne de valeur affecte les personnes, p. ex. les producteurs, les employés, les travailleurs, les consommateurs et les communautés environnantes. Elle fait également référence au degré de contribution de la chaîne de valeur à la prospérité d'un pays, des communautés ou des individus. Ces lignes directrices mettent l'accent sur l'inclusion des groupes défavorisés, les conditions de travail et l'impact de la chaîne de valeur sur des questions sociales comme la santé, les droits de l'homme et les conflits (auteur).

### **Étapes**

Ce document décrit huit étapes dans la sélection d'une chaîne de valeur, du point de départ jusqu'au choix final. Avec leurs conseils précis, ces étapes sont destinées à faciliter le processus de sélection (auteur).

### **Chaîne d'approvisionnement**

Le concept de chaîne de valeur diffère de celui de *chaîne d'approvisionnement*, qui envisage le processus de commercialisation des produits et des services du point de vue d'un acheteur important ou d'une entreprise dominante. La question importante est souvent celle de la logistique d'un système d'approvisionnement (BIT, 2015).

**Valeur ajoutée totale dans une chaîne de valeur**

Valeur totale (volume x prix) générée par les opérateurs de la chaîne de valeur, moins le montant des biens/ services achetés auprès de fournisseurs extérieurs (ValueLinks, 2008).

**Triangulation**

Recours à plusieurs méthodes afin de se faire une idée plus précise de la manière dont un changement est intervenu et de l'ampleur de ce changement. Moyen de vérification permettant d'éliminer les biais des différents outils et des différentes sources d'information, la triangulation aide à valider les résultats produits par une méthode de mesure (auteur, définition adaptée du Guide M4P, 2014).

**Valeur ajoutée (par unité de produit)**

La différence entre le prix obtenu par un opérateur de la chaîne de valeur et le prix payé pour les facteurs de production fournis par les opérateurs de l'étape précédente dans la chaîne, ou pour résumer : « La valeur qui est ajoutée à un bien ou à un service à chaque étape de sa production ou de sa distribution » (McCormick/Schmitz dans ValueLinks, 2008).

**Chaîne de valeur (CdV)**

La CdV « décrit l'ensemble des activités nécessaires pour offrir un produit ou un service au consommateur final, de sa conception jusqu'à son élimination après usage, en passant par les phases intermédiaires de production et de distribution » (Kaplinski et Morris. BIT, 2015). On parle de chaîne de valeur car chaque étape de la chaîne vient ajouter de la valeur au produit ou au service. Elle comprend plusieurs activités telles que la conception, la production, la commercialisation, la distribution et les services d'assistance. Par ailleurs, elle peut être décrite comme un ensemble d'entreprises (opérateurs) qui remplissent ces fonctions, à savoir, les producteurs, les transformateurs, les commerçants et les distributeurs d'un produit particulier. Les entreprises sont liées par une série de transactions commerciales au cours desquelles le produit est acheminé des producteurs primaires jusqu'aux consommateurs finaux (définition adaptée de ValueLinks 2008 et de BIT, 2015).

*Remarque : dans ces lignes directrices, nous utilisons les expressions « chaîne de valeur » et « sélection d'une chaîne de valeur ». Cependant, les indications données et les outils proposés peuvent aussi être utilisés pour sélectionner un secteur ou un sous-secteur.*

**Développement de la chaîne de valeur**

Le développement de la chaîne de valeur peut être défini comme « *l'effort de collaboration des acteurs (publics et privés) pour parvenir à des rapports commerciaux mutuellement bénéfiques en augmentant la création de valeur, les profits, l'efficacité et la compétitivité de la chaîne de valeur* » (Banque mondiale, 2010<sup>1</sup>). Dans le cadre des actions de développement, le développement de la chaîne de valeur est une démarche de développement des marchés, dont l'objectif est une croissance qui améliore la situation des pauvres. Cette démarche nécessite généralement une analyse de la chaîne de valeur par une agence de développement, laquelle jouera ensuite un rôle de facilitateur en intervenant de manière à créer de la croissance pour les acteurs de la chaîne, notamment pour les pauvres et d'autres groupes cibles.

**Promotion de la chaîne de valeur**

Promouvoir une chaîne de valeur signifie soutenir son développement en facilitant de l'extérieur la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration de la chaîne (ValueLinks, 2008).

1 Banque mondiale, 2010 : Building Competitiveness in Africa's Agriculture. A guide to value chain concepts and applications.

ISBN 9783944152820



9 783944 152820