

Chaîne de valeur: Concepts et étapes de mise en œuvre

Séminaire National sur

« La mesure de la contribution des services aux chaînes de valeur régionales »

Présenté par Sidy BOLY, Statisticien-Economiste

29 au 30 juillet 2019

Hôtel Azalai Bamako, Mali



Plan de présentation

1. Concepts clés de la chaîne des valeurs (CDV)
2. Mise en œuvre d'une analyse de la chaîne des valeurs
 - Outil d'analyse
 - Différentes phases d'une analyse de la chaîne des valeurs



Concepts de filières et de CDV: **Un peu de sémantique**

A l'origine...

Le concept de « filière » est francophone et a été développé par des institutions de recherche françaises telles que l'INRA et le CIRAD dans les années '60 autour de l'étude des relations de l'agriculture avec les secteurs amont et aval. Ce concept est issu d'une approche technicoéconomique de la production, et renvoie aux opérations techniques le long d'une chaîne de production.



Concepts de filières et de CDV: **Un peu de sémantique**

Le concept anglophone de 'value-chain' (que l'on peut traduire par 'chaîne de valeur') a été introduit dans les années '80 par Michael Porter, un professeur de l'Université Harvard (USA), et est intimement lié à l'analyse des avantages compétitifs des entreprises. Le concept de chaîne de valeur selon Porter renvoie ainsi à la décomposition des étapes de production d'une entreprise de manière à identifier les avantages compétitifs possibles aux différents maillons de la chaîne de production.



Concepts de filières et de CDV



Qu'est ce qu'une filière ?

La filière est un moyen abstrait de représenter l'ensemble du système de **production**, de **transformation** et de **commercialisation** d'un **produit donné** du stade de la matière première jusqu'au stade du produit fini

La filière consiste donc en la **succession d'opérations techniques** (par des opérateurs) qui part de la semence au niveau des producteurs pour aboutir aux produits finis qui sont vendus aux consommateurs

Exemple: filière riz, filière mangue, filière karité



Qu'est ce qu'une CDV?



Une CDV peut être considérée comme un enchaînement des opérations depuis l'approvisionnement en intrants spécifiques jusqu'à la consommation finale en passant par la production, la transformation et la commercialisation. Le processus de mise en valeur d'une CDV fait intervenir divers acteurs (fournisseurs d'intrants spécifiques, producteurs, prestataires de services, commerçants, etc.) dont le rôle varie en fonction des maillons de la chaîne.

Il s'agit d'un modèle économique qui combine le choix d'un produit (final), des technologies appropriées avec l'organisation des acteurs et de leur accès aux marchés.



Différences entre CDV et filières



| | Filière | CDV |
|---|--|---|
| Structuration | Pas toujours | Toujours bien structurée |
| Contenu | Plusieurs CDV | Appartient ou élément de la filière |
| Relations entre agents | Faible | Très forte. Les activités au niveau de chaque acteur sont suivies par les autres |
| Coordination | Faible | Très forte |
| Profit | Individuel | Collectif |
| Objectif | Produit à commercialiser | Le consommateur à satisfaire. Notion du « Demand Driven ». |
| Vision | Pas de vision commune | Existence d'une vision commune |
| Etude de marchés | Peu ou pas du tout | Indispensable |
| Communication | Peu ou pas du tout | Beaucoup |
| Différents stages (Production, transformation, transport, commercialisation) | Sources d'avantages concurrentiels ne sont pas une préoccupation | Accent mis sur les sources d'avantages concurrentiels avec d'autres chaînes dont les filières |
| Qualité | Peu | Accent mis sur la qualité |
| Prix | Tient compte du coût de production, de la qualité. Généralement standard | Tient compte du coût de production, de la qualité et de la demande. Grande marge de manœuvre. Beaucoup de fluctuation |
| Coût global de production | N'est pas influencé. Chaque acteur agit à son niveau (forte tendance même en situation de structuration) | Bien maîtrisé. Généralement il y a des économies d'échelle |
| Compétitivité et performance | Difficile | Moins difficile. Généralement facile |



Différences entre CDV et filières



| Facteurs | Approche filière | Approche de valeur |
|--------------------|----------------------------|------------------------------|
| Orientation | Axée sur l'offre | Guidée par la demande/marché |
| Stratégie | Produit brute | Produit fini |
| Point focal | Coût/bénéfice | Valeur ajoutée/qualité |
| Organisation | Acteurs indépendants | Acteurs interdépendants |
| Flux d'information | Faible | Intense |
| Philosophie | Compétitivité individuelle | Compétitivité de la chaîne |



Niveaux de désagrégation

Secteur



sous-
secteur



Filières



Chaînes de
valeur

Agriculture & Aliments

*Fruits

*Oléagineux

*Céréales

...

*Mangue

*Karité

*Maïs

*Jus de mangue

*Beurre de karité

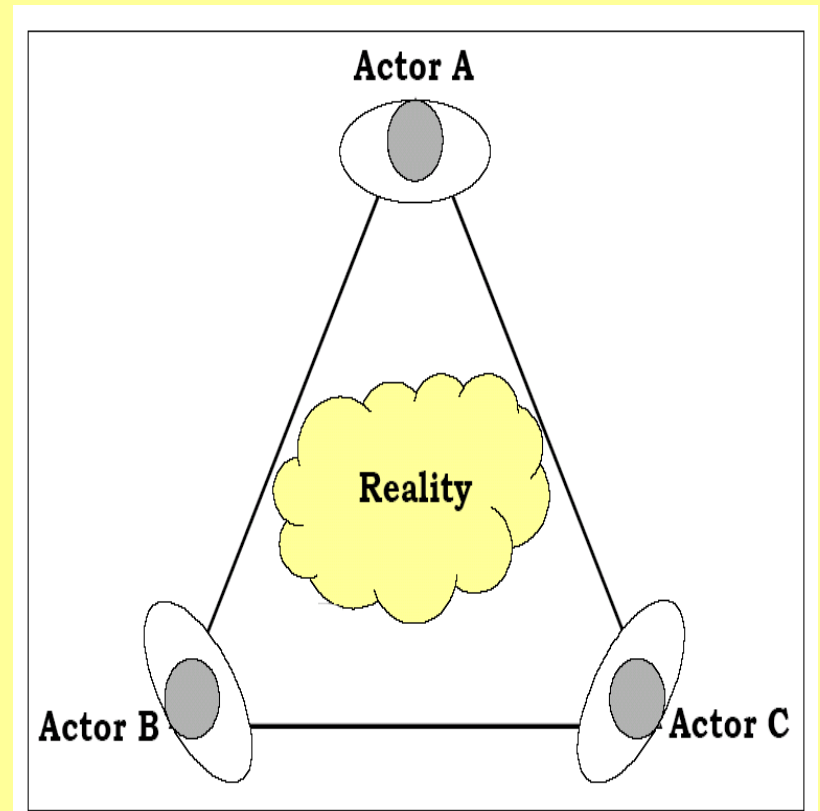
Farine de maïs



Mise en œuvre d'une analyse de CDV



- ***Outils***
 - Utilisation des sources secondaires
 - Interviews avec informateurs clés
 - Focus Groups (désagrégé par genre)
 - Questionnaire d'enquêtes
 - Trianguler les données





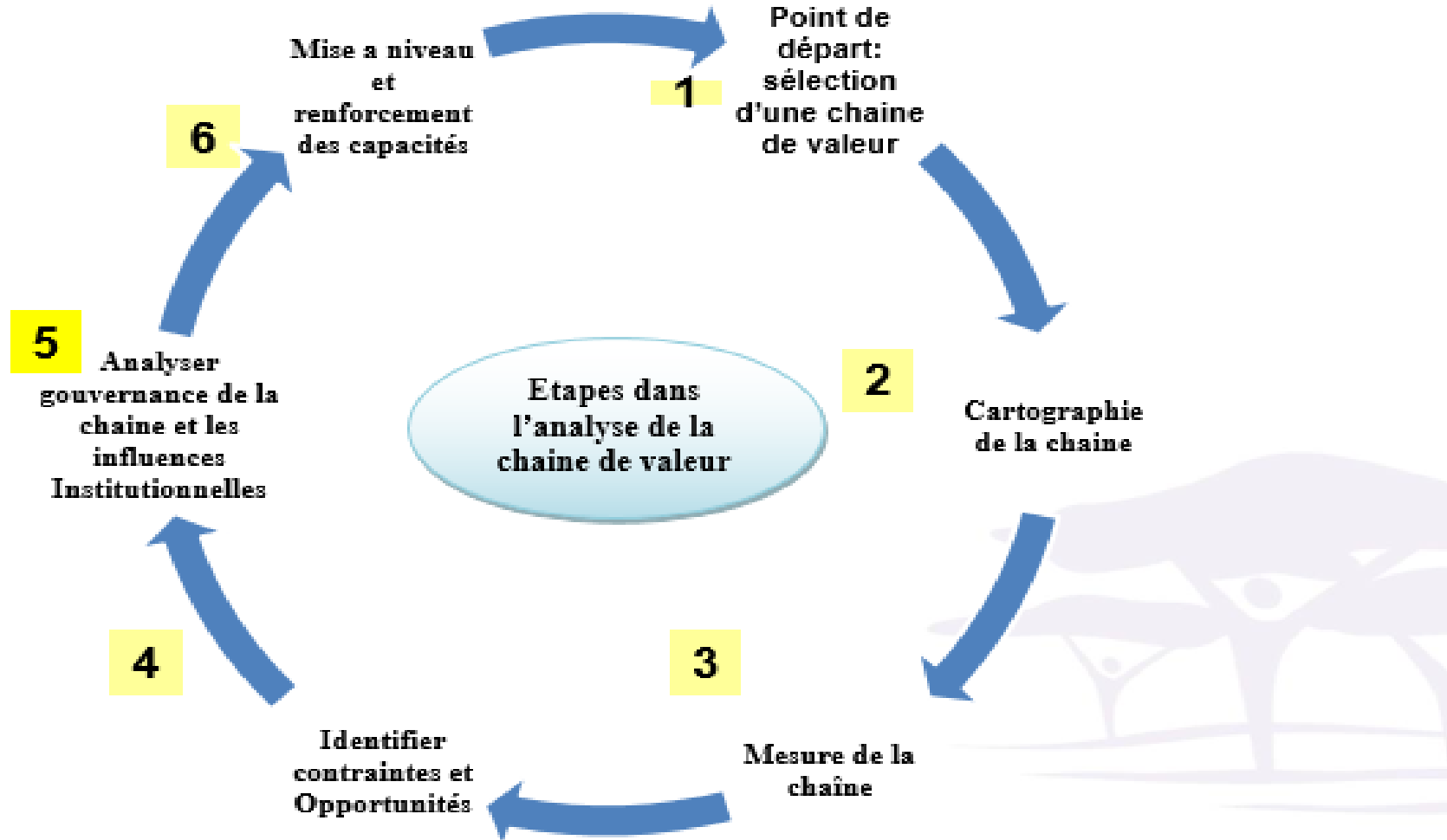
Mise en œuvre d'une analyse de CDV



- ***Outils analytiques***
 - Analyse des coûts-avantages: mesure de performance de la chaîne
 - Statistiques descriptives
 - Enquêtes de perception
 - Régressions économétriques
 - Analyse SWOT (FFOM)
 - Arbre de résolution des problèmes



Phases d'une d'analyse CDV



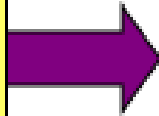


Phases d'une d'analyse CDV



Etape1: Sélection de la chaîne

Critères pour initier
une analyse de la chaîne
de la valeur



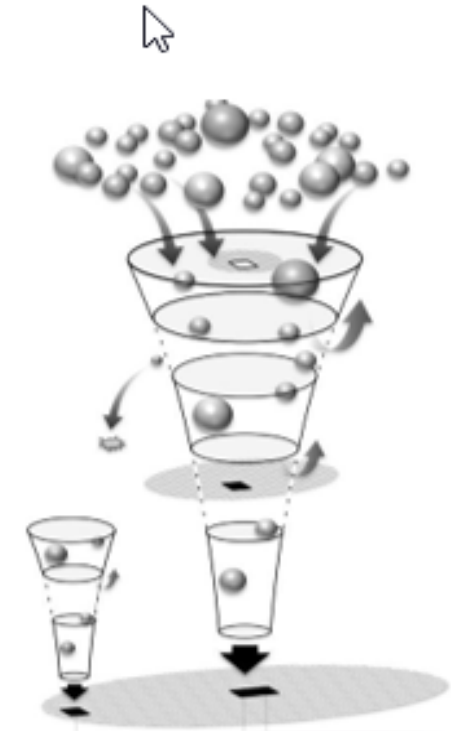
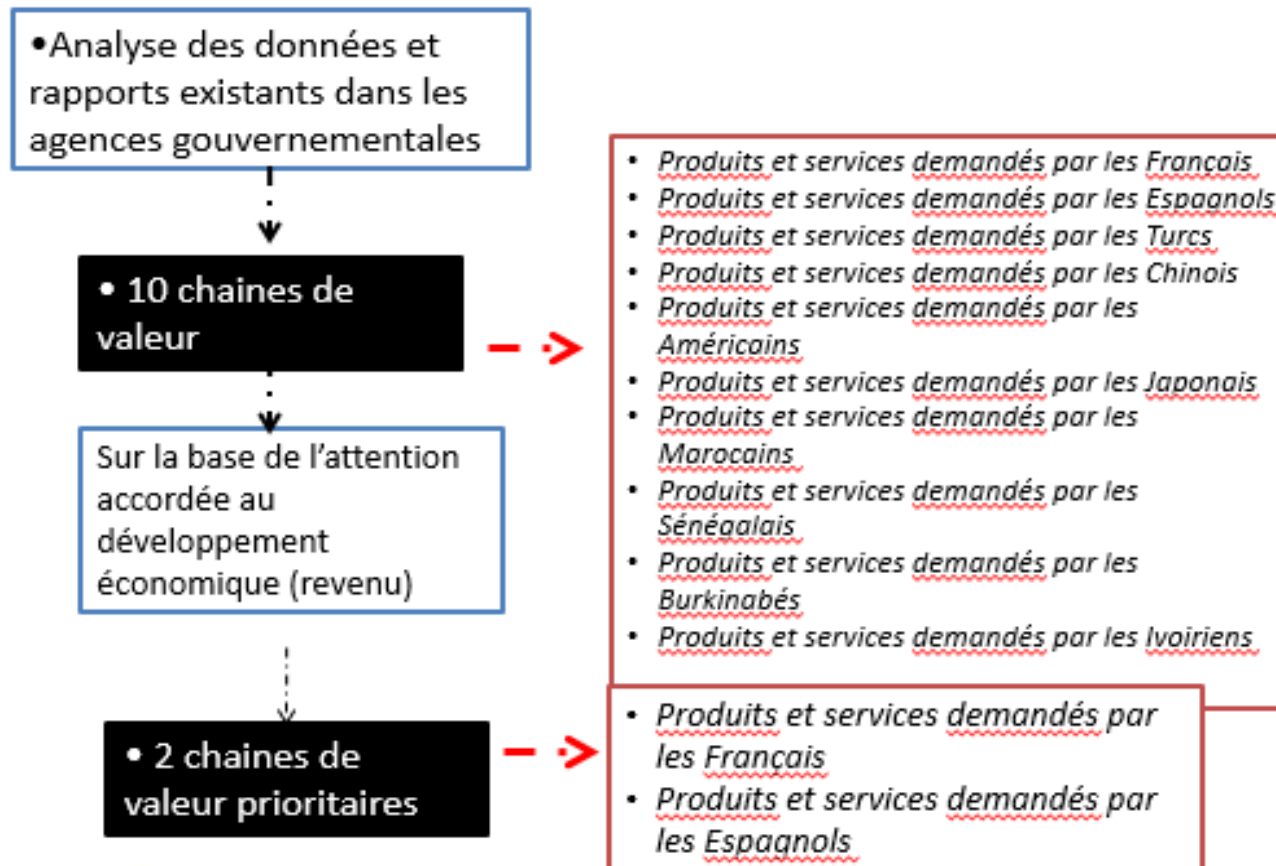
1. **Potentiel (demande non satisfaite)**
2. **Contribution potentielle pour augmenter le revenu**
3. **Potentiel de création de d'emploi**
4. **Contribution potentiel a l'équité**
5. **Synergies d'autres initiatives**
6. **Taille de la chaîne de valeur (impact potentiel)**
7. **Intérêt du gouvernement et du donateur**
8. **Accès a l'information**



Phases d'une d'analyse CDV



Etape1: Sélection de la chaîne





Phases d'une d'analyse CDV



Etape 2: Cartographie de la chaîne

Objectif

L'objectif de cette activité est de développer une compréhension partagée de la structure du marché de produit pour les producteurs et autres parties prenantes de la chaîne. Une carte de la chaîne montre les flux de produits, les acteurs clés et les processus de création de la valeur ajoutée



Processus de la cartographie



Participatif

Atelier des parties prenantes ou les participants dessinent la carte pour montrer fonctions, de la production au consommateur final



Externe

Le chercheur élabore la carte avec les différentes fonctions, sur la base d'information secondaire (rapports, informateurs clés etc.)





Phases d'une d'analyse CDV



Etape 2: Cartographie de la chaîne

- **Differentes phases**
 - **Phase 1: Dessiner une carte des acteurs directs de la chaine**
 - **Phase 2: Cartographier les acteurs d'appui (indirect)**
 - **Phase 3: Cartographier les elements constituant l'obstacle**
 - **Phase 4: quantification de la carte**
 - **Phase 5: Cartographier le flux d'information et de service entre les segments**



Phases d'une d'analyse CDV



Etape 2: Cartographie de la chaîne

- **Differentes phases**
 - **Phase 1: Dessiner une carte des acteurs directs de la chaine**
 - **Phase 2: Cartographier les acteurs d'appui (indirect)**
 - **Phase 3: Cartographier les elements constituant l'obstacle**
 - **Phase 4: quantification de la carte**
 - **Phase 5: Cartographier le flux d'information et de service entre les segments**



Cartographie de Chaîne de valeur du tourisme



| | | | | | | |
|------------------------------|--|--------------------------------|---|---|--|--|
| Activités primaires | Transports | Accueil Hébergement | Restauration Alimentation Boissons | Visites Excursions Activités sur place | Autres activités liées au tourisme Artisanat Souvenirs Achats | M A R C H É |
| Activités secondaires | Contexte et tissu économique local (fournisseurs locaux/bio/équitable, agriculture biologique, relations entre acteurs économiques, réseautage) | | | | | |
| | Infrastructures et technologies (générales, en tourisme, en DD et TD) | | | | | |
| | Apports en compétences, capacités, valeurs éthiques | | | | | |
| | Gestion du patrimoine (naturel et culturel) | | | | | |
| | Marketing : élaboration, mise en cohérence, promotion et commercialisation de l'offre touristique | | | | | |



Phases d'une analyse CDV



Etape 3: Mesure d'une chaîne de valeur

Objectif

Pour compléter la carte de la chaîne avec des données qualitatives et quantitatives afin d'avoir une compréhension complète de la performance, points de contrôle critiques et opportunités de la chaîne.

Avant de commencer:

- Vérifier d'abord si les indicateurs peuvent être obtenus d'une source d'information secondaire digne de foi (rapports, statistiques, articles etc.) avant de faire une enquête;
- Certains éléments peuvent avoir été discutés lors de la phase de cartographie;
- La liste des indicateurs et variables est générale et non exhaustive. Elle doit être adaptée aux spécificités et caractéristiques de la chaîne considérée
- Les différents éléments mesurables sont fortement inter reliés;
- L'instrument de l'enquête dépend du type d'analyse (rapide/approfondie, externe/participatif).



Phases d'une d'analyse CDV



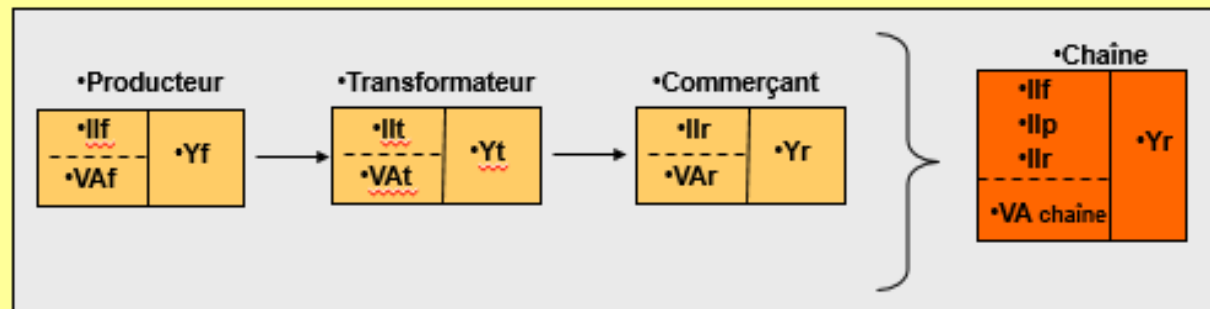
Etape 3: Mesure d'une chaîne de valeur

VALEUR AJOUTÉE

• La valeur économique qui a été ajoutée à un produit, au niveau d'un maillon de la chaîne et due à l'activité de cet acteur ou de l'une entreprise. C'est le solde du compte de production qui est égale à la Valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire

• Valeur Ajoutée (*VA*) = Revenu (*R*) – Consommation Intermédiaire (*CI*)

• En combinant les VA des acteurs de la chaîne, nous pouvons calculer la valeur ajoutée de la chaîne.





Phases d'une d'analyse CDV



Etape 4: Identification des contraintes et opportunités

Objectif

Pour identifier les leviers, les obstacles et valoriser les opportunités



Outils

- Perception des parties prenantes sur les opportunités et questions clés (enquête ou atelier des parties prenantes)
- Enquête participative
- SWOT
- Focus groups
- Cartes & Arbres a problèmes/solutions



Phases d'une d'analyse CDV



Etape 5: Gouvernance de la chaîne de valeur

GOVERNANCE DE LA CHAINE :

Fait référence à la manière dont la chaîne est organisée, à la manière dont les échanges sont mise en œuvre et aux relations de pouvoir au sein de la chaîne.

Plus spécifiquement:

- Pouvoir Prise de décision et négociation
- Mode de gouvernance et niveau d'intégration (verticale et horizontale)
- Confiance et Coordination
- Certification et Normes
- Contractualisation (formel et informel) et action collective
- Suivi, contrôle et sanctions



Phases d'une d'analyse CDV



Etape 6: Déterminer la stratégie d'amélioration de la chaîne

Qu'est-ce que l'amélioration?

Innovations compétitives dans la chaîne qui réduisent les coûts de transactions

Quatre trajectoires devraient être considérées:

| Trajectoire | Description |
|----------------------------|--|
| Amélioration du processus | Accroître l'efficacité des processus internes, à la fois dans les liens individuels et entre les liens dans la chaîne. |
| Amélioration du produit | Introduction de nouveaux produits et amélioration d'anciens produits. |
| Amélioration fonctionnelle | Changer la combinaison d'activités au sein de l'entreprise. |
| Amélioration de la chaîne | Aller vers une nouvelle chaîne de valeur |



Merci de votre attention