



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture



Développer des  
chaînes de valeur  
alimentaires  
**durables**

*Principes directeurs*



1

2





# Développer des chaînes de valeur alimentaires **durables**

## *Principes directeurs*

**David Neven**

## **FORMULE RECOMMANDÉE POUR CITER LA PRÉSENTE PUBLICATION:**

**FAO.** 2015. *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables – Principes directeurs*. Rome

Titre original

**FAO.** 2014. *Developing sustainable food value chains – Guiding principles*. Rome

Cette publication a été traduite en français par le Service de programmation et de documentation des réunions de la FAO (CPAM, Groupe de la traduction française). En cas de divergences, la langue originale fera foi.

### **Photos de couverture (de haut en bas)**

Les femmes travaillent dans les rizières au Viet Nam et dans la plupart des pays en développement. Lothar Wedekind/AIEA

Un travailleur à l'usine de transformation de Valdafrique ©FAO/Seyllou Diallo

Un employé met en boîtes des cœurs d'artichaut à l'usine de transformation AgroMantaro à Junín, au Pérou. ©FAO/David Neven

Des femmes achètent du poisson chez le grossiste. ©FAO/Antonello Proto

Une petite fille mange un roti frais. S. Mojumder/Drik/CIMMYT

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-208481-5

© FAO, 2015

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) ou adressée par courriel à [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être achetés par courriel adressé à [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org).

# Table des matières

Avant-propos	v
Remerciements	vii
Résumé	viii
Résumé analytique	xii
À propos de l'auteur	xiii
Sigles et acronymes	xiv
Chapitre 1	
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Chapitre 2	
<b>Concept et cadre</b>	<b>7</b>
2.1 » Définition du concept	8
2.2 » Concepts connexes	11
2.3 » Cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable	13
Chapitre 3	
<b>Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables</b>	<b>17</b>
3.1 » Rendement des actifs: l'agriculture comme activité commerciale et facteur de développement de petites et moyennes entreprises agricoles	19
3.2 » Salaire: création d'emplois décents	20
3.3 » Impôts: progrès économique et social	21
3.4 » Fausses vérités sur les chaînes de valeur	22
3.5 » Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaire durables: conclusion	26
Chapitre 4	
<b>Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables</b>	<b>27</b>
4.1 » Mesure de la performance des chaînes de valeur alimentaires – principes relatifs à la durabilité	30
4.2 » Compréhension de la performance des chaînes de valeur alimentaires – principes d'analyse	43
4.3 » Amélioration de la performance des chaînes de valeur alimentaires – principes de conception	57
Chapitre 5	
<b>Possibilités offertes et limites</b>	<b>71</b>
Chapitre 6	
<b>Conclusions</b>	<b>77</b>

## **Bibliographie** **79**

### Annexe **Définitions liées au concept de chaîne de valeur** **85**

#### **Figures**

1. Décomposition du concept de valeur ajoutée	10
2. Cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable	15
3. Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables	19
4. Principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables	29
5. Durabilité dans le développement des chaînes de valeur alimentaires	31
6. Boucle de réaction positive alimentant la croissance durable	34
7. Exemples d'obstacles et de points de levier dans des chaînes de valeur	46

#### **Encadrés**

Illustration du Principe 1: La chaîne de valeur de la pomme de terre en Inde	35
Illustration du Principe 2: La chaîne de valeur de l'ananas au Ghana	39
Illustration du Principe 3: La chaîne de valeur du bœuf en Namibie	42
Illustration du Principe 4: La chaîne de valeur des légumes aux Philippines	47
Illustration du principe 5: La chaîne de valeur du thé au Kenya	51
Illustration du Principe 6: La chaîne de valeur du riz au Sénégal	56
Illustration du Principe 7: La chaîne de valeur du café en Amérique centrale	60
Illustration du Principe 8: La chaîne de valeur du <i>ndagala</i> au Burundi	63
Illustration du Principe 9: La chaîne de valeur du lait en Afghanistan	65
Illustration du Principe 10: La chaîne de valeur du saumon au Chili	69

## Avant-propos

Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables peut offrir des moyens de sortir de la pauvreté à des millions de ménages pauvres dans les pays en développement. Les chaînes de valeur alimentaires sont des systèmes complexes, et les causes réelles de leur sous-performance ne sont pas toujours évidentes. Il arrive souvent qu'il faille relever plusieurs défis en même temps pour parvenir à briser véritablement les cycles de la pauvreté, ce qui amène la nécessité de faire collaborer les différentes parties prenantes de la chaîne de valeur, notamment les agriculteurs, les entreprises agroalimentaires, les pouvoirs publics et la société civile. Pour compliquer encore les choses, les améliorations apportées à la chaîne de valeur doivent être économiquement, socialement et écologiquement durables: le triple critère de base que constituent les bénéfiques, l'humain et la planète.

Partout dans le monde, les spécialistes du développement des organisations publiques, privées et non gouvernementales n'ont de cesse de concevoir et de mettre en œuvre des solutions innovantes pour relever ces défis. Ces spécialistes facilitent la mise à niveau des produits, des technologies, des modèles d'activité, des environnements politiques, etc. Certaines de ces solutions n'ont pas d'impact durable, tandis que d'autres permettent d'améliorer le système à grande échelle et de façon durable. Dans l'un et l'autre cas, on tire des enseignements précieux.

En sa qualité d'intermédiaire pour l'échange des connaissances visant à permettre le développement de systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a lancé une nouvelle série de manuels pour compiler et diffuser les enseignements tirés de ces expériences. Le présent manuel est le premier dans cette série et contribue à la réalisation de l'objectif stratégique 4 de l'Organisation: *Ouvrer à des systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces*. Il présente le cadre général et un ensemble de principes qui seront autant de repères pour la mise en pratique du développement de chaînes de valeur alimentaires durables. Les manuels qui suivront porteront sur des aspects précis de l'approche, en adoptant un point de vue fondé sur les systèmes de façon à présenter les principaux problèmes et quelques-unes des pistes les plus prometteuses pour les résoudre.

Ce nouveau manuel, et ceux qui suivront, devraient faciliter la diffusion parmi les spécialistes de nouvelles idées et connaissances relatives au développement de chaînes de valeur alimentaires durables. Si cette attente est satisfaite, l'on espère qu'elle débouchera sur des impacts plus importants, plus rapides et plus durables en termes de croissance de la rentabilité des entreprises agroalimentaires et de l'agriculture, de création d'emplois décents, de création de recettes publiques, de renforcement de l'offre alimentaire et d'amélioration de l'environnement naturel.



**Eugenia Serova**

*Directeur*

*Division des infrastructures rurales  
et des agro-industries  
FAO, Rome*

# Remerciements

De nombreuses personnes ont fortement contribué à l'élaboration du présent manuel.

Tout d'abord, je remercie tout spécialement l'équipe qui a soutenu l'élaboration du manuel d'un bout à l'autre du processus: Martin Hilmi (Division des infrastructures rurales et des agro-industries [AGS], FAO), Giang Duong (AGS, FAO) et Victor Prada (AGS, FAO).

Je remercie toutes celles et ceux qui ont relu les premières versions du texte, qui m'ont fait part de leurs idées ou qui m'ont fourni des illustrations ou des définitions. Il s'agit des personnes suivantes: Heiko Bammann (AGS, FAO), Florence Tartanac (AGS, FAO), David Hitchcock (AGS, FAO), Siobhan Kelly (AGS, FAO), Pilar Santacoloma (AGS, FAO), Emilio Hernandez (AGS, FAO), Djibril Drame (AGS, FAO), Eugenia Serova (AGS, FAO), Guy Evers (Division du Centre d'investissement, Service Afrique [TCIA], FAO), Claudio Gregorio (Division du Centre d'investissement, Service Proche-Orient, Afrique du Nord, Europe, Asie centrale et Asie du Sud [TCIN], FAO), Gunther Feiler (Division du Centre d'investissement, Département de la coopération technique [TCID], FAO), Astrid Agostini (TCID, FAO), Luis Dias Pereira (Division du Centre d'investissement, Service Amérique latine, Caraïbes, Asie de l'Est et Pacifique [TCIO], FAO), Lisa Paglietti (TCIA, FAO), Dino Francescutti (TCIO, FAO), Emmanuel Hidier (TCIN, FAO), Jeanne Downing (Agence des États-Unis pour le développement international), Andrew Shepherd (Centre technique de coopération agricole et rurale), Bill Grant (DAI, Bethesda, Maryland, États-Unis), Mark Lundy (Centre international d'agriculture tropicale [CIAT]), Jean-Marie Codron (Institut national français de la recherche agronomique [INRA]), Paule Moustier (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement [CIRAD]), Étienne Montaigne (INRA), Cornelia Dröge (*Eli Broad College of Business, Michigan State University* [MSU], Michigan, États-Unis), Bixby Cooper (*Eli Broad College of Business, MSU*), Gerhard Schiefer (Université de Bonn, Allemagne), Eriko Ishikawa (Société financière internationale [SFI]), Alexis Geaneotes (SFI), Andriy Yarmak (Division du Centre d'investissement [TCI], FAO), Michael Marx (TCI, FAO), Kristin De Ridder (consultante). Je remercie tout spécialement Matty Demont (Institut international de recherche sur le riz), Jorge Fonseca (AGS, FAO) et Nuno Santos (Division du Centre d'investissement, Service Europe, Asie centrale, Proche-Orient, Afrique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, FAO) pour l'examen par les pairs de la version finale.

Enfin, je souhaite remercier Larissa D'Aquilio pour la coordination du processus de production de la publication, Monica Umena pour la mise en page, Simone Morini pour la conception graphique, Florence Tartanac et Catherine Teyssier pour la relecture, Lynette Chalk pour la correction d'épreuves, ainsi que, pour la version anglaise, Paul Neate pour l'édition.



# Résumé

Ces dix dernières années, la chaîne de valeur s'est imposée comme l'un des principaux paradigmes pour la réflexion et la pratique dans le domaine du développement. C'est pourquoi l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a lancé une nouvelle série de manuels sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables; la présente publication inaugure cette série. Ces manuels ont pour objet de donner des conseils pratiques sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables en facilitant la diffusion de solutions innovantes et tirées de l'expérience auprès d'un public cible composé de décideurs politiques, de concepteurs de projets et d'acteurs de terrain.

Ce premier manuel donne une base théorique solide sur laquelle se fonderont les manuels suivants: 1) il définit clairement le concept de chaîne de valeur alimentaire durable; 2) il présente et analyse un paradigme du développement qui intègre les concepts multidimensionnels de durabilité et de valeur ajoutée; 3) il présente, analyse et illustre dix principes qui sous-tendent le développement de chaînes de valeur alimentaires durables; et 4) il analyse les possibilités qu'offre l'utilisation du concept de chaîne de valeur pour le développement des systèmes alimentaires et les limites de l'approche.

## DÉFINITION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ALIMENTAIRE DURABLE

Aux fins de la présente publication, on entend par chaîne de valeur alimentaire durable:

*l'ensemble des exploitations agricoles et des entreprises, et leurs activités successives et coordonnées d'ajout de valeur, qui produisent des matières premières d'origine agricole et les transforment en produits alimentaires, lesquels sont vendus à des consommateurs finaux et éliminés après utilisation, d'une façon qui soit rentable d'un bout à l'autre, qui ait de larges effets positifs pour la société et qui n'épuise pas de façon permanente les ressources naturelles.*

Contrairement à des concepts connexes, tels que la filière et la chaîne d'approvisionnement, le concept de développement de chaînes de valeur alimentaires durables souligne simultanément l'importance de trois éléments. Premièrement, il reconnaît que les chaînes de valeur sont des systèmes dynamiques et animés par le marché, dans lesquels la dimension centrale est la coordination verticale (gouvernance). Deuxièmement, le concept est appliqué largement, habituellement de façon à couvrir un sous-secteur entier pour un produit donné (bœuf, maïs ou saumon, par exemple) dans un pays donné. Troisièmement, la valeur ajoutée et la durabilité sont des mesures de la performance explicites et multidimensionnelles, évaluées au niveau global.

## PARADIGME DU DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES

L'hypothèse de départ du paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables est que l'insécurité alimentaire est avant tout un symptôme de la pauvreté. Des ménages qui disposent à tout moment de ressources financières suffisantes créent la demande effective qui stimule l'offre alimentaire. Du côté de l'offre, l'amélioration de la compétitivité dans le système alimentaire réduira le coût des produits alimentaires pour les consommateurs ou accroîtra les avantages qu'ils en tirent.

Les chaînes de valeur, moteurs de la croissance, créent de la valeur ajoutée, composée de cinq éléments:

- 1] les salaires pour les travailleurs;
- 2] le rendement de l'actif (bénéfices) pour les entrepreneurs et les propriétaires des actifs;
- 3] des recettes fiscales pour les pouvoirs publics;
- 4] une meilleure offre d'aliments pour les consommateurs; et
- 5] un impact net sur l'environnement, qui peut être positif ou négatif.

Cette valeur ajoutée mobilise trois boucles de croissance qui ont trait à la durabilité économique, sociale et environnementale et ont un effet direct sur la pauvreté et sur la faim. Il s'agit des boucles suivantes: 1) une boucle d'investissement, alimentée par les bénéfices et les économies réinvestis; 2) une boucle de multiplication, alimentée par les revenus supplémentaires des travailleurs que ceux-ci dépensent; et 3) une boucle de progrès, alimentée par les dépenses publiques consacrées à l'environnement sociétal et à l'environnement naturel.

Au-delà de la durabilité commerciale et budgétaire, l'aspect durabilité du développement de chaînes de valeur alimentaires durables suppose d'adopter des mécanismes institutionnels qui conduisent à une distribution plus équitable de la valeur ajoutée accrue, à la baisse de la consommation de ressources non renouvelables et à l'atténuation de l'impact sur ces ressources. Les trois dimensions de la durabilité sont étroitement liées: la durabilité sociale et la durabilité environnementale deviennent de plus en plus des critères qui déterminent l'accès aux marchés et la compétitivité.

Au départ, le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est principalement axé sur les gains d'efficacité qui conduisent à la baisse des prix alimentaires, et à une plus grande disponibilité alimentaire, ce qui permet aux ménages d'acheter plus d'aliments. Cela étant, à mesure que leur revenu augmente, les ménages ont tendance à acheter davantage de produits alimentaires de plus grande valeur (qui ont une meilleure valeur nutritive, qui sont plus faciles à consommer ou qui donnent une meilleure image) et non à accroître la quantité d'aliments qu'ils consomment. Cette évolution de la demande des consommateurs devient alors un élément essentiel qui motive l'innovation et la création de valeur à chaque niveau de la chaîne alimentaire, ce qui débouche sur l'amélioration continue de l'offre alimentaire et profite aux consommateurs.

Ce paradigme met au jour plusieurs fausses vérités sur le développement des chaînes de valeur, telles que «la petite agriculture doit être préservée», «le développement des chaînes de valeur ne peut aider qu'une faible minorité d'agriculteurs» ou «le problème de l'insécurité alimentaire peut être résolu à l'intérieur du système alimentaire».

## **PRINCIPES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES**

Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables nécessite une approche particulière pour l'analyse de la situation, l'élaboration des stratégies et des plans d'appui et l'évaluation de l'impact sur le développement, ce que l'on traduit dans la présente publication au moyen de dix principes liés les uns aux autres.

Cette approche ne consiste pas à simplement établir de longues listes de problèmes souvent connus, auxquels on recommande ensuite de s'attaquer un à un. Non, le développement de chaînes de valeur alimentaires durables se caractérise par une approche globale qui permet de recenser les causes profondes et interdépendantes qui expliquent pourquoi les acteurs de la chaîne de valeur n'exploitent pas les débouchés commerciaux existants.

Les dix principes sont groupés en trois phases d'un processus de développement continu.

Dans la première phase, la mesure de la performance, on évalue la chaîne de valeur au regard des résultats économiques, sociaux et environnementaux qu'elle donne aujourd'hui par rapport à une vision sur ce qu'elle pourrait fournir à l'avenir (principes 1, 2 et 3). Il faudrait concentrer les programmes de développement de chaînes de valeur alimentaires durables sur les chaînes de valeur pour lesquelles on constate les plus grands décalages entre la performance réelle et la performance potentielle.

Dans la deuxième phase, la compréhension de la performance, on recense les principaux facteurs de performance (ou les causes profondes de la sous-performance) en tenant compte de trois aspects essentiels: les modalités selon lesquelles les parties prenantes de la chaîne alimentaire et leurs activités sont liées entre elles et avec leur environnement économique, social et naturel (principe 4), les éléments qui influencent le comportement des différentes parties prenantes dans leurs interactions commerciales (principe 5) et la façon dont la valeur est déterminée dans les marchés finaux (principe 6).

Dans la troisième phase, l'amélioration de la performance, on suit une séquence logique d'actions: on met au point, sur la base de l'analyse réalisée lors de la deuxième phase, une vision précise et réaliste et une stratégie connexe de développement de la chaîne de valeur de base dont conviennent les parties prenantes (principe 7) et on choisit les activités de mise à niveau et les partenariats multilatéraux qui soutiennent la stratégie et dont on peut raisonnablement attendre qu'ils auront un impact de l'ampleur envisagée (principes 8, 9 et 10).

## CONCLUSIONS

Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables fournit un cadre souple qui permet de relever les nombreux défis inhérents au développement des systèmes alimentaires. En pratique, une mauvaise compréhension de sa nature fondamentale peut facilement avoir comme conséquence que l'approche aura un impact limité ou non durable. Même si les spécialistes comprennent et appliquent rigoureusement les principes du développement de chaînes de valeur alimentaires durables, cette approche ne peut résoudre tous les problèmes qui se posent dans le système alimentaire. Les chaînes de valeur alimentaires ne peuvent pas apporter un revenu à tout le monde, ne peuvent pas intégrer les compromis au niveau du système alimentaire et ne peuvent pas être totalement inoffensives pour l'environnement. Il faut mettre en place des programmes publics et des stratégies nationales de développement pour compenser ces limites. Cependant, ces programmes et stratégies sont en grande partie financés au moyen des recettes fiscales générées par les chaînes de valeur, ce qui fait que le développement des chaînes de valeur en général, et de chaînes de valeur alimentaires durables en particulier, doit être placé au cœur de toute stratégie de réduction de la pauvreté et de la faim à long terme.

# Résumé analytique

Suivre des approches de développement de chaînes de valeur alimentaires durables pour réduire la pauvreté ouvre des perspectives très intéressantes et s'accompagne de défis impressionnants. Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables nécessite une approche fondée sur les systèmes pour recenser les problèmes profonds, une réflexion innovante pour trouver des solutions efficaces et de larges partenariats pour mettre en œuvre des programmes qui auront un impact à grande échelle. En pratique, toutefois, une mauvaise compréhension de sa nature fondamentale peut facilement avoir comme conséquence que les projets relatifs aux chaînes de valeur auront un impact limité ou non durable. Par ailleurs, les spécialistes du développement de par le monde tirent des enseignements précieux tant de leurs échecs que de leurs réussites, mais bon nombre de ces enseignements ne sont pas bien diffusés. Cette nouvelle série de manuels vise à combler ces lacunes en donnant des conseils pratiques sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables à un public cible composé de décideurs politiques, de concepteurs de projets et d'acteurs de terrain. Ce premier manuel donne une base théorique solide sur laquelle se fonderont les manuels suivants: 1) il définit clairement le concept de chaîne de valeur alimentaire durable; 2) il présente et analyse un paradigme du développement qui intègre les concepts multidimensionnels de durabilité et de valeur ajoutée; 3) il présente, analyse et illustre dix principes qui sous-tendent le développement de chaînes de valeur alimentaires durables; et 4) il analyse les possibilités qu'offre l'utilisation du concept de chaîne de valeur pour le développement des systèmes alimentaires et les limites de l'approche. Ce faisant, le présent manuel défend avec force l'idée qu'il convient de placer le développement de chaînes de valeur alimentaires durables au cœur de toute stratégie de réduction de la pauvreté et de la faim à long terme.

## À propos de l'auteur

David Neven est économiste de la commercialisation, il travaille dans la Division des infrastructures rurales et des agro-industries (AGS) de la FAO. Affecté à Rome, il donne des conseils techniques aux responsables de projets et aux pouvoirs publics sur le développement des marchés agroalimentaires, les entreprises agroalimentaires et les chaînes de valeur alimentaires. Il est titulaire d'un doctorat en économie agricole de l'Université d'État du Michigan (États-Unis d'Amérique).

## Sigles et acronymes

FRD	Facteurs de réussite décisifs
BPA	Bonnes pratiques agricoles
MEI	Modèle d'entreprise inclusif
TIC	Technologies de l'information et de la communication
OIT	Organisation internationale du Travail
KTDA	<i>Kenya Tea Development Agency</i>
PPP	Partenariat public-privé
CVAD	Chaîne de valeur alimentaire durable
DCVAD	Développement de chaînes de valeur alimentaires durables
PMEA	Petites et moyennes entreprises agricoles
AVU	Argument de vente unique
CV	Chaîne de valeur

C H A P I T R E 1

# Introduction







## Introduction

Ces dix dernières années, la chaîne de valeur s'est imposée comme l'un des principaux paradigmes pour la réflexion et la pratique dans le domaine du développement. Cette évolution s'est accompagnée de l'explosion du nombre de publications consacrées à tous les aspects des chaînes de valeur. L'analyse des chaînes de valeur a fait l'objet d'une attention particulière et de nombreux guides généraux et spécialisés ont été consacrés à ce thème<sup>1</sup>. D'autres publications sur les chaînes de valeur portaient sur des aspects précis de l'approche, tels que la sélection des chaînes de valeur, l'élaboration des stratégies, les plans de mise en œuvre et les outils d'analyse d'un environnement porteur.

Il est aujourd'hui difficile d'avoir une vue d'ensemble, ne serait-ce qu'en raison du grand nombre de publications consacrées aux chaînes de valeur et des nombreuses variations constatées dans les définitions et les approches. Même si elle se profile rapidement comme un thème important dans les publications plus récentes, l'approche triple de la durabilité – combinant la durabilité économique, sociale et environnementale – n'a pas encore fait l'objet d'un traitement systématique et approfondi dans la littérature. Qui plus est, de nombreux enseignements pratiques sur le développement des chaînes de valeur, notamment sur les possibilités qu'il offre et sur ses limites, restent assez confidentiels. Parallèlement, l'approche par les chaînes de valeur est pour l'essentiel restée un élément de la boîte à outils des praticiens du développement, et n'a donc pas une base scientifique solide<sup>2</sup>.

C'est dans ce contexte que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a lancé une nouvelle série de manuels sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables<sup>3</sup>; la présente publication est la première de cette série. Ces manuels ont pour objet de donner des conseils pratiques sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables en facilitant la diffusion de solutions innovantes, tirées de l'expérience, auprès d'un public cible composé de décideurs politiques, de concepteurs de projets et d'opérateurs de terrain. Conçus pour le secteur public, les manuels se caractérisent par une approche axée principalement sur le développement, dans le cadre de laquelle on montre comment utiliser les chaînes de valeur pour réduire la pauvreté et éradiquer la faim à grande échelle.

L'objectif du présent manuel est de présenter une interprétation commune du concept de développement de chaînes de valeur alimentaires durables sur laquelle s'appuieront les manuels suivants. Plus spécifiquement, le premier manuel vise quatre objectifs: 1) définir clairement le concept de chaîne de valeur alimentaire durable; 2) présenter et analyser un paradigme du développement qui

<sup>1</sup> Voir, par exemple, Donovan *et al.* (2013) pour une étude comparative et da Silva et de Souza Filho (2007) pour un exemple provenant de la FAO.

<sup>2</sup> Gómez *et al.* (2011) propose un cadre pour donner une meilleure assise scientifique aux évaluations de la performance des chaînes de valeur alimentaires.

<sup>3</sup> Pour clarifier les choses, on précisera que l'on entend, par cette expression, le développement de chaînes de valeur alimentaires qui soient durables.

intègre les notions multidimensionnelles de durabilité et de valeur ajoutée; 3) présenter, analyser et illustrer dix principes qui sous-tendent le développement de chaînes de valeur alimentaires durables; 4) analyser les possibilités qu'offre l'utilisation du concept de chaîne de valeur pour le développement des systèmes alimentaires et les limites de l'approche.

La présente publication n'est donc pas un énième guide pratique de l'analyse des chaînes de valeur. Elle vise plutôt à donner une base théorique solide aux conseils pratiques que contiendront les autres manuels. L'objectif est à la fois de traduire en termes concrets les clés de compréhension provenant de la littérature universitaire et de codifier les enseignements tirés par les professionnels de terrain. Fondés sur les meilleures pratiques internationales, les manuels abordent différents aspects du développement de chaînes de valeur alimentaires durables, tels que les systèmes d'approvisionnement en intrants, les modèles d'entreprise inclusifs, les organisations de producteurs, les techniques après récolte, la promotion des investissements, le développement territorial, des chaînes de valeur plus écologiques et de nombreux autres sujets.

Cette série de manuels traite plus particulièrement des chaînes de valeur alimentaires qui relient les agriculteurs ou les pêcheurs aux consommateurs finaux de produits alimentaires. Bien que les principes généraux du développement de chaînes de valeur durables varient peu d'un produit à l'autre, les chaînes de valeur alimentaires présentent quatre caractéristiques uniques qui les distinguent des autres chaînes de valeur:

- 1] Nous faisons tous partie de la chaîne de valeur alimentaire. Nous sommes tous des consommateurs dont le bien-être dépend directement des aliments que nous mangeons. Les effets que les aliments ont sur notre santé, du fait de leur valeur nutritive et de leur capacité à transporter des agents pathogènes, sont une source de préoccupation pour la société, qui nécessite un suivi strict de la part du secteur public. Le lieu où vit le consommateur, ses préoccupations, ses habitudes et ses préférences alimentaires jouent beaucoup sur la nature de la chaîne de valeur.
- 2] Dans la plupart des pays en développement, l'agriculture et l'alimentation représentent une grande part de l'économie, sinon la plus grande, en particulier s'agissant du nombre de personnes qui en tirent un revenu. Les chaînes de valeur alimentaires sont particulièrement importantes pour les personnes pauvres et ont des incidences directes sur la sécurité alimentaire. Elles revêtent dès lors une importance stratégique dans les politiques nationales (et mondiales), ce qui a un effet direct sur l'environnement commercial dans lequel évoluent les acteurs de la chaîne de valeur.
- 3] La production alimentaire est étroitement liée à l'environnement naturel (sols, étendues d'eau, air, génétique) et au cycle biologique des plantes et des animaux. Elle est donc influencée par des facteurs qui échappent, dans une mesure variable, au contrôle des producteurs (climat, maladies) et a des inci-

LA CHAÎNE  
DE VALEUR EST  
UN CONCEPT  
CLÉ DANS LE  
DÉVELOPPEMENT  
DE SYSTÈMES  
ALIMENTAIRES  
DURABLES



## Introduction

dences sociales et environnementales, des externalités<sup>4</sup> qui sont aujourd'hui de plus en plus internalisées dans le prix de revient.

- 4] En combinaison avec les points précédents, il est difficile de contrôler la qualité des produits alimentaires, tant en termes d'uniformité (principalement au stade de la production) qu'en termes de conservation (nature périssable). Il est donc nécessaire de mettre à niveau différents aspects institutionnels, organisationnels et techniques tout au long de la chaîne de valeur alimentaire (semences certifiées, bonnes pratiques agricoles, contrats, normes, chaîne du froid, technologies de l'information et de la communication, par exemple).

Le présent manuel est structuré comme suit:

Le chapitre 2 présente le concept de chaîne de valeur alimentaire durable, le compare à des concepts connexes mais différents et le place dans un cadre de développement de chaînes de valeur durables. Il insiste sur l'importance des chaînes de valeur en tant que systèmes dynamiques et animés par le marché, dans lesquels la dimension centrale est la coordination verticale (gouvernance).

Le chapitre 3 présente le paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables. Faisant le lien entre l'objectif général de la FAO – l'éradication de la faim – et le concept de chaîne de valeur, cette présentation tourne principalement autour du thème central de l'intégration des différentes dimensions de la durabilité et de la valeur dans un seul et unique paradigme. Ce chapitre s'achève sur l'analyse de plusieurs fausses vérités sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables.

Le chapitre 4 présente de façon systématique dix principes (illustrés au moyen d'exemples) sur lesquels s'appuie l'amélioration continue de la performance dans les trois phases du cycle de développement d'une chaîne de valeur:

- » Dans la première phase, celle de la **mesure de la performance**, on évalue la chaîne de valeur au regard des résultats économiques, sociaux et environnementaux qu'elle donne par rapport à son potentiel (principes 1, 2 et 3).
- » Dans la deuxième phase, celle de la **compréhension de la performance**, on étudie les causes profondes de la sous-performance en tenant compte des modalités selon lesquelles les parties prenantes de la chaîne de valeur et leurs activités sont liées entre elles et avec leur environnement économique, social et naturel dans un système (principe 4), de la façon dont ces liens influencent le comportement commercial des différentes parties prenantes (principe 5) et de la façon dont la détermination de la valeur dans les marchés finaux façonne la dynamique du système (principe 6).

<sup>4</sup> Les externalités sont des coûts ou des avantages qui ne sont pas transmis par les prix. Elles sont à la charge de parties qui ne sont ni l'acheteur, ni le vendeur des biens ou des services engendrant le coût ou l'avantage. Par exemple, il se peut qu'une usine ne soit pas tenue de payer le nettoyage de ses eaux usées polluées, mais que cette pollution représente un coût pour les pêcheurs qui se trouvent à proximité.

- » Dans la troisième phase, celle de l'**amélioration de la performance**, on suit une séquence logique qui consiste à mettre au point une stratégie pour le développement de la chaîne de valeur de base fondée sur l'analyse réalisée lors de la deuxième phase et sur la vision dont conviennent les parties prenantes (principe 7) et à choisir des activités de mise à niveau et des partenariats multilatéraux dont on peut raisonnablement attendre qu'ils auront un impact de l'ampleur envisagée (principes 8, 9 et 10).

Le chapitre 5 traite brièvement des possibilités offertes par le développement des chaînes de valeur alimentaires et de ses limites, et le chapitre 6 présente les conclusions.

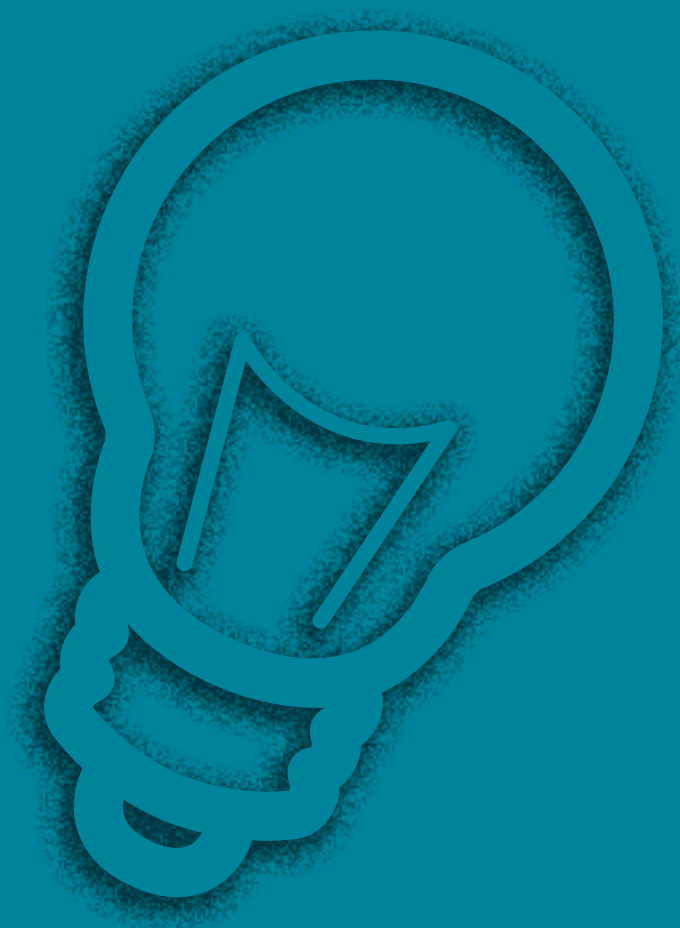


LA CHAÎNE  
DE VALEUR EST  
UN CONCEPT  
CLÉ DANS LE  
DÉVELOPPEMENT  
DE SYSTÈMES  
ALIMENTAIRES  
DURABLES



C H A P I T R E 2

# Concept et cadre





## 2.1 » DÉFINITION DU CONCEPT

La littérature multiplie les définitions du concept de chaîne de valeur, que l'on peut classer dans deux grandes catégories: les définitions **descriptives/structurelles** (ce qu'est une chaîne de valeur) et les définitions **normatives/stratégiques** (comment une chaîne de valeur devrait être). On utilise dans la présente publication une définition stratégique, qui correspond le mieux à la question centrale du spécialiste: quelles stratégies faut-il suivre pour les politiques/projets/programmes afin de développer une chaîne de valeur donnée dans un pays donné?

Aux fins de la présente publication, on entend par «**chaîne de valeur alimentaire durable**»:

«*l'ensemble des exploitations agricoles et des entreprises, et leurs activités successives et coordonnées d'ajout de valeur, qui produisent des matières premières d'origine agricole et les transforment en produits alimentaires, lesquels sont vendus à des consommateurs finaux et éliminés après utilisation, d'une façon qui soit rentable d'un bout à l'autre, qui ait de larges effets positifs pour la société et qui n'épuise pas de façon permanente les ressources naturelles*»<sup>5</sup>

«L'ensemble des exploitations agricoles et des entreprises» renvoie à la fois aux acteurs qui sont directement propriétaires des produits et aux différents prestataires de services aux entreprises (par exemple les banques, les transporteurs, les agents de vulgarisation, les fournisseurs d'intrants et les agents de transformation qui facturent leur travail). Le comportement et la performance de ces acteurs sont fortement influencés par l'environnement commercial dans lequel ils évoluent.

L'adjectif «coordonnées» signifie ici que, au sein des chaînes de valeur, la structure de gouvernance transcende une série de transactions commerciales traditionnelles au comptant, et qu'il existe un certain degré de coordination verticale non antagoniste, du moins dans une partie de la chaîne (selon Hobbs, Cooney et Fulton [2000]). Il signifie aussi que la concurrence s'opère de plus en plus entre des chaînes entières (ou des réseaux) et non entre des entreprises à titre individuel. Le renforcement de la coordination est un élément de la modernisation des chaînes de valeur alimentaires dirigées par de grands acteurs de la transformation et de la grande distribution, mais il est aussi important aux fins du développement de chaînes de valeur pour les aliments de base qui font pour l'heure l'objet d'échanges informels<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> La définition présentée ici est pour une grande part une version revue et étoffée de la définition donnée par Kaplinsky et Morris (2000).

<sup>6</sup> Voir, par exemple, Reardon *et al.* (2012) pour une analyse du développement de chaînes de valeur pour les aliments de base en Asie.

Le concept de valeur ajoutée tient une place centrale à la fois dans la définition utilisée dans la présente publication et dans le modèle de développement que l'auteur présente. On peut ajouter de la valeur à un produit agroalimentaire intermédiaire non seulement en le transformant, mais aussi en le stockant (la valeur s'accroît au fil du temps) ou en le transportant (la valeur s'accroît d'un lieu à l'autre). Pour les parties prenantes de la chaîne de valeur<sup>7</sup>, on définit ici la valeur ajoutée plus formellement comme la différence entre les coûts non salariaux qu'il faut assumer pour produire et fournir un produit alimentaire et le prix maximum que le consommateur est prêt à payer pour ce produit. Les coûts non salariaux sont tous les coûts autres que les salaires payés aux salariés occasionnels ou permanents. Ainsi, la valeur créée dans une chaîne de valeur est captée sous cinq formes:

- 1] les salaires pour les salariés;
- 2] les bénéfices nets pour les propriétaires des actifs;
- 3] les recettes fiscales, y compris les formes illégales de «taxation» associées à la corruption et à l'extorsion;
- 4] la rente du consommateur, c'est-à-dire la différence entre le prix que le consommateur est prêt à payer pour le produit et le prix du marché réellement payé;
- 5] les externalités, qui représentent une cinquième dimension de la valeur ajoutée. Les activités menées au sein de la chaîne de valeur auront inmanquablement un effet sur l'environnement au sens large. Les externalités comprennent les effets négatifs (coûts pour la société), tels que la pollution atmosphérique qu'un acteur économique cause sans payer de dédommagement, et les effets positifs (bienfaits pour la société) que les exploitations agricoles et les entreprises agroalimentaires ont sur l'environnement mais pour lesquels elles ne sont pas rémunérées, tels que l'accroissement de la biodiversité dans les zones d'exploitation agricole ou la propagation des effets d'intrants utilisés dans une chaîne de valeur dans une autre chaîne de valeur. La valeur ajoutée pour la société tient compte de ces effets plus larges sur l'environnement.

La figure 1 illustre cette décomposition du concept de valeur ajoutée.

Commercialement, l'objectif principal de la chaîne de valeur est de maximiser les bénéfices non seulement en éliminant les inefficacités mais aussi en maximisant les revenus globaux pour tous ses acteurs, en créant des produits que les consommateurs sont prêts à payer plus cher ou à acheter en plus grandes quantités. Autrement dit, l'objectif principal de la chaîne de valeur est de capter efficacement la valeur dans les marchés finaux afin de générer des bénéfices plus importants et de créer des résultats mutuellement acceptables pour toutes les exploitations agricoles et entreprises actives en son sein, de la production à l'élimi-

<sup>7</sup> Les parties prenantes de la chaîne de valeur sont toutes celles qui ont un intérêt dans la performance de cette chaîne. Il s'agit notamment des agriculteurs, des autres entreprises agroalimentaires, des prestataires de services poursuivant un but lucratif ou non, des consommateurs et des pouvoirs publics.

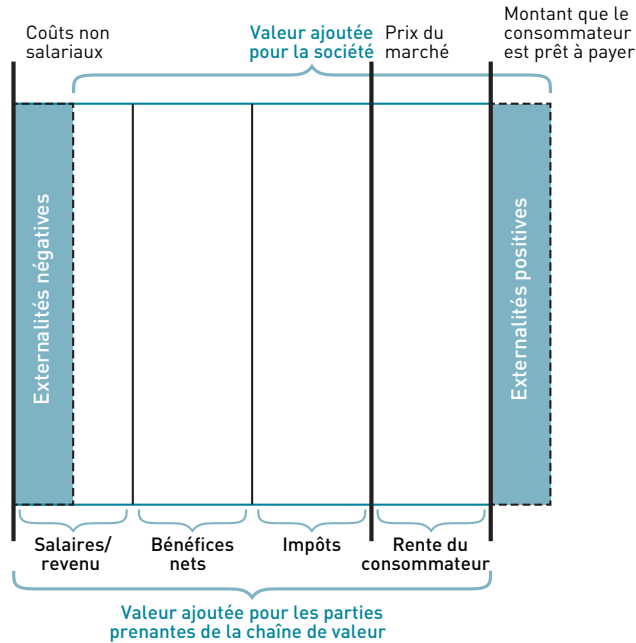
LA VALEUR  
CRÉÉE DANS  
LES CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
EST CAPTÉE SOUS  
CINQ FORMES





FIGURE 1

## Décomposition du concept de valeur ajoutée

Concept  
et cadre

Source: auteur.

nation des déchets, en passant par la consommation. On notera par ailleurs qu'il est possible d'ajouter ou de perdre de la valeur à chaque étape. Par exemple, les pertes après récolte peuvent survenir pendant le stockage et le conditionnement.

Les aspects relatifs à l'impact sur la société, en particulier la distribution équitable de la valeur le long de la chaîne et l'empreinte environnementale de cette chaîne, s'entrelacent de plus en plus avec l'aspect fondamental de la compétitivité au sein de la chaîne de valeur, selon au moins deux modalités. Premièrement, il peut être nécessaire de faire des compromis, par exemple adopter des processus plus écologiques qui déboucheront peut-être sur des prix moins compétitifs. Deuxièmement, la durabilité sociale et la durabilité environnementale deviennent elles-mêmes des sources de création de valeur et de compétitivité. Par exemple, l'image d'un produit plus écologique peut avoir une plus grande valeur aux yeux des consommateurs et permettre au producteur de différencier (positivement) son produit sur le marché.

Les chaînes de valeur sont des structures de niveau intermédiaire (més), situées entre le niveau macro de l'économie nationale et le niveau micro de l'individu. On peut donc les interpréter au sens strict (les entreprises et fonctions qui conduisent à la présence d'un produit donné dans les rayons; par exemple

un paquet de 500 g de bœuf haché de marque Z dans le supermarché Y de la ville X) ou au sens large (toutes les entreprises et fonctions intervenant dans la production d'une large catégorie de produits alimentaires apparentés; par exemple les produits bovins du pays Z dans un ensemble de marchés où ils sont habituellement en concurrence avec des produits concurrentiels d'autres pays). Dans le présent manuel, qui s'intéresse à l'impact général que la croissance des chaînes de valeur a sur le développement, c'est l'interprétation au sens large qui prime généralement.

## 2.2 » CONCEPTS CONNEXES

Plusieurs concepts sont liés à celui de chaîne de valeur, par exemple la *filière* (chaîne de produits) et la chaîne d'approvisionnement. Bien que ces termes soient souvent utilisés l'un pour l'autre, ils font référence à des notions distinctes. On a élaboré ces concepts au fil du temps pour répondre aux limites des anciens concepts, et les nouveaux ont remplacé les anciens. Sept de ces concepts – *filière*, chaîne d'approvisionnement, sous-secteur, chaîne de valeur de Porter, filière globale, «réseau-filière», modèle d'entreprise inclusif, système alimentaire et approche paysage – sont abordés brièvement ici et présentés plus en détail dans l'annexe sur les définitions liées au concept de chaîne de valeur.

L'approche par la *filière* (aussi appelée chaîne de produits) est le plus ancien de ces concepts; elle date des années 50. Au départ, cette approche était axée sur l'optimisation des flux physiques de produits et des taux de conversion dans le cadre de la transformation à grande échelle de produits de base, principalement des produits agricoles d'exportation tels que le cacao. Le concept a été élargi au fil du temps, et il correspond aujourd'hui pour l'essentiel à celui de chaîne de valeur.

Les années 80 ont été riches en termes de création de concepts: elles ont vu l'apparition, en parallèle, des concepts de sous-secteur, de chaîne d'approvisionnement et de chaîne de valeur de Porter, chacun de ces concepts développant l'approche par la filière de différentes façons. Dans un contexte d'évolution technologique et d'industrialisation rapides, le concept de **chaîne d'approvisionnement** a ajouté à celui de filière des éléments de l'économie enseignée dans les écoles de commerce tels que la finance, l'information, le savoir et la collaboration stratégique entre les entreprises. Cela étant, le concept de chaîne d'approvisionnement porte surtout sur l'optimisation des flux des produits et des services tout au long de la chaîne, c'est-à-dire la logistique.

L'approche par le **sous-secteur** a permis de suivre le flux d'un produit brut donné, à travers différents canaux distincts et en concurrence, jusqu'à un ensemble de marchés de consommateurs, et a introduit l'idée selon laquelle ces sous-secteurs sont des systèmes dynamiques qui évoluent avec le temps.

Le concept de **chaîne de valeur de Porter** a inauguré l'expression «chaîne de valeur». Il a mis en avant la notion d'ajout de valeur dans des marchés concurrentiels comme élément central de la chaîne des activités menées entre la production et la consommation. Cependant, ce concept traite surtout de la stratégie à l'échelle de l'entreprise et non du développement économique au sens large.

LA CHAÎNE DE  
VALEUR EST  
UN CONCEPT  
À PART ENTIÈRE



La création du concept de **filière globale** (Gereffi et Korzeniewicz [1994]) a marqué un tournant. C'est de ce concept qu'est tiré pour une grande part le concept de chaîne de valeur tel qu'on le conçoit aujourd'hui dans le domaine du développement économique. Le concept de filière globale a combiné des éléments de ses prédécesseurs et y a ajouté la notion de gouvernance de la chaîne, à savoir la façon dont les différentes entreprises de la chaîne sont coordonnées (ou liées d'un point de vue stratégique) pour devenir plus compétitives et ajouter davantage de valeur. Il a aussi insisté sur la façon dont cette coordination est de plus en plus déterminée par de grands acheteurs au niveau mondial, tels que des distributeurs ou des sociétés de marketing. Ce concept montre ainsi que les chaînes de valeur sont mues par deux éléments liés entre eux: la nature des marchés des consommateurs finaux et la mondialisation.

Depuis 2000, on a créé des variations du concept de chaîne de valeur, pour passer outre les limites perçues du concept d'origine.

Le concept de «**réseau-filière**» a intégré plus explicitement dans le modèle les liens horizontaux (les réseaux) et l'interaction entre coordination horizontale et coordination verticale, par exemple les débouchés commerciaux plus nombreux pour les groupes d'agriculteurs.

Avec le **modèle d'entreprise inclusif**, on s'est attaqué au défi de l'intégration des personnes pauvres (les producteurs ou les consommateurs) dans les chaînes de valeur. Ce concept présente un autre avantage: le fait qu'il soit axé sur une partie bien précise de la chaîne de valeur (par exemple les petits exploitants en contact direct avec un agent de transformation) le rend plus facile à gérer que le concept plus vaste et plus complexe de chaîne de valeur. En contrepartie, la nature même de cette approche, à savoir son objet plus restreint, rend plus pressante la question de savoir comment avoir un impact à grande échelle.

Le **concept de chaîne de valeur alimentaire durable**, qui fait l'objet de la présente publication, convient également dans ce contexte, puisqu'il ajoute, de façon plus formelle, des dimensions de durabilité, définies au sens large, au concept de chaîne de valeur et applique ce dernier à la nature spécifique de la production, de la transformation et de la distribution des aliments.

À l'avenir, on mettra probablement en avant des concepts encore plus larges pour combler les lacunes dues au caractère «monoproduit» du concept de chaîne de valeur. En effet, et ce n'est qu'un exemple, les chaînes de valeur alimentaires ne sont pas séparées les unes des autres: les agriculteurs travaillent généralement avec plusieurs produits de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche et doivent prendre des décisions interdépendantes sur ces produits (systèmes agricoles); les services aux entreprises, l'infrastructure et les politiques (par exemple les financements, les marchés et les politiques foncières) ne sont bien souvent pas spécifiques à un seul produit.

Ces concepts plus larges sont par exemple le **système alimentaire**, qui intègre en un seul et même concept toutes les chaînes de valeur alimentaires d'un pays donné, et l'**approche paysage**, qui fait de même pour tous les systèmes (économique, social et naturel) en interaction dans un lieu géographique donné.

Grâce à ces concepts plus larges, on peut évaluer l'importance relative d'une chaîne de valeur par rapport à une autre, étudier les interactions des différentes chaînes de valeur, entre elles et avec l'environnement, et estimer quels changements dans l'environnement porteur auront probablement l'impact général le plus fort en termes de développement.

Mais en définitive, le praticien devra revenir au concept de chaîne de valeur appliqué à des produits alimentaires donnés. Il est donc probable que ces nouveaux concepts viendront compléter celui de chaîne de valeur, sans le remplacer. On trouvera au chapitre 5 (Possibilités offertes et limites) une analyse plus détaillée des possibilités offertes par l'approche par les chaînes de valeur pour le développement des chaînes agroalimentaires, et de ses limites.

### 2.3 » CADRE DE LA CHAÎNE DE VALEUR ALIMENTAIRE DURABLE

Le cadre présenté dans la figure 2 s'appuie sur les nombreux cadres théoriques que l'on peut trouver dans la littérature. En bref, il présente un système dans lequel le comportement et la performance des exploitations agricoles et des autres entreprises agroalimentaires sont déterminés par un environnement complexe.

Le cadre est construit autour de la **chaîne de valeur de base**, qui a trait aux acteurs de la chaîne de valeur, c'est-à-dire ceux qui produisent ou qui achètent un produit aux acteurs situés en amont, qui ajoutent de la valeur au produit et qui le vendent ensuite aux acteurs situés en aval. Les acteurs de la chaîne de valeur sont principalement des entreprises privées, mais l'on peut aussi compter parmi eux des organismes publics tels que les acheteurs institutionnels (par exemple les organismes chargés des réserves alimentaires, les organismes achetant des produits alimentaires dans les situations d'urgence tels que le Programme alimentaire mondial, et l'armée). Les acteurs présents à un niveau quelconque de la chaîne constituent un ensemble hétéroclite: ils diffèrent du point de vue de leur taille, de la technologie qu'ils utilisent et de leurs objectifs, entre autres choses, et sont reliés à de nombreux marchés finaux par l'intermédiaire de canaux différents.

On distingue **quatre fonctions de base** (maillons) dans la chaîne: la **production** (par exemple l'élevage ou la pêche), l'**agrégation**, la **transformation** et la **distribution** (vente en gros et au détail). La phase d'agrégation est particulièrement pertinente pour les chaînes de valeur alimentaires dans les pays en développement. En effet, il est souvent très difficile, dans ce type de pays, d'agréger et de stocker efficacement les petits volumes de denrées produites par des petits exploitants dispersés dans le pays. Cette fonction d'agrégation peut être assurée par des groupes de producteurs, par des intermédiaires spécialisés, par des entreprises de transformation alimentaire ou, moins couramment, par des distributeurs (grossistes ou détaillants).

Un des éléments essentiels de la chaîne de valeur de base est sa **structure de gouvernance**. La notion de «gouvernance» renvoie à la nature des liens qui unissent les acteurs à certains niveaux de la chaîne (liens horizontaux) et dans l'ensemble de la chaîne (liens verticaux). Elle porte sur des éléments tels que l'échange d'informations, la détermination des prix, les normes, les mécanismes de paiement,

POUR  
COMPRENDRE  
LES CHAÎNES  
DE VALEUR,  
IL FAUT  
COMPRENDRE  
LEUR  
ENVIRONNEMENT  
COMPLEXE



les contrats incluant ou non des services, la puissance commerciale, les entreprises leaders, les systèmes de marché de gros, etc.

Les acteurs de la chaîne de valeur sont aidés par des fournisseurs d'appui au développement des entreprises, qui ne s'approprient pas le produit mais qui jouent un rôle essentiel dans la facilitation du processus de création de valeur. Au côté des acteurs de la chaîne de valeur, ces fournisseurs d'appui constituent la **chaîne de valeur élargie**.

On peut distinguer **trois grands types** de fournisseurs d'appui:

- 1] les **fournisseurs d'intrants physiques**, tels que des semences au niveau de la production ou des matériaux d'emballage au niveau de la transformation;
- 2] les **fournisseurs de services non financiers**, tels que la pulvérisation des champs, le stockage, le transport, les tests en laboratoire, la formation à la gestion, les études de marché et la transformation;
- 3] les **fournisseurs de services financiers**. Ceux-ci sont séparés des autres services en raison du rôle fondamental joué par le fonds de roulement et par les fonds d'investissement lorsqu'il s'agit de placer la chaîne de valeur sur la voie de la croissance durable.

En pratique, il arrive qu'un seul fournisseur fournisse les trois types d'appui ensemble (on citera comme exemple la fourniture de semences et d'engrais, assurés et à crédit, accompagnée de services de vulgarisation). Ces fournisseurs d'appui peuvent être des organisations du secteur privé, du secteur public ou de la société civile et faire directement partie de la structure de gouvernance (par exemple lorsque des services sont inclus dans les contrats des petits producteurs).

Au final, la valeur est déterminée par le consommateur qui choisit quels produits alimentaires il achète sur les **marchés national et international** (c'est l'argent qui parle). Les retentissements de ce choix se font sentir jusqu'aux niveaux de la production, de la transformation et de la fourniture d'appui.

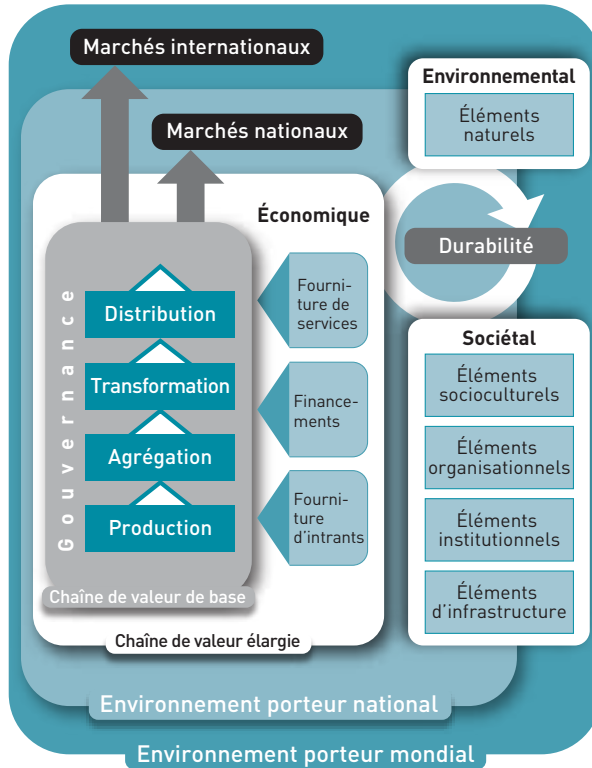
Les acteurs de la chaîne de valeur et les fournisseurs d'appui évoluent dans un **environnement porteur** donné, dans lequel on distingue des éléments sociétaux et des éléments naturels.

Les éléments sociétaux sont les constructions intellectuelles qui constituent une société. On peut les classer en quatre types:

- 1] les éléments **socioculturels** informels, par exemple les préférences des consommateurs et les prescriptions religieuses;
- 2] les éléments **institutionnels** officiels, par exemple les règlements, les lois et les politiques;
- 3] les éléments **organisationnels**, par exemple les associations interprofessionnelles et les instituts de recherche et d'enseignement présents dans le pays;
- 4] les éléments d'**infrastructure**, par exemple les routes, les ports, les réseaux de communication et les réseaux électriques.

FIGURE 2

## Cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable



POUR COMPRENDRE LES CHAÎNES DE VALEUR, IL FAUT COMPRENDRE LEUR ENVIRONNEMENT COMPLEXE

Source: auteur.

Les **éléments naturels** comprennent les sols, l'eau, la biodiversité et les autres ressources naturelles.

Au sein de l'environnement porteur, on peut aussi distinguer l'environnement national (par exemple la législation d'un pays relative à la sécurité sanitaire) de l'environnement international (par exemple les normes internationales de sécurité sanitaire telles que le Codex Alimentarius).

La **durabilité** de la chaîne de valeur revêt simultanément trois dimensions: économique, **sociale** et **environnementale**. S'agissant de la dimension économique, une chaîne de valeur existante ou une proposition d'amélioration d'une chaîne de valeur est considérée comme durable si les activités requises au niveau de chacun des acteurs ou fournisseurs d'appui sont viables d'un point de vue commercial (c'est-à-dire rentables pour les services commerciaux) ou budgétaire (pour les services publics). S'agissant de la dimension sociale, la durabilité correspond à des résultats socialement et culturellement acceptables en termes de distribution des avantages et des coûts associés à la création de valeur accrue. S'agissant de la dimension environnementale, la durabilité d'une chaîne de valeur est en



grande partie déterminée par la capacité de ses acteurs à ne pas ou peu nuire à l'environnement, dans le cadre de leurs activités d'ajout de valeur; lorsque c'est possible, ces activités devraient même avoir un effet positif sur l'environnement.

La durabilité est par définition un concept dynamique en ce sens qu'elle est cyclique et dépend du chemin emprunté, ce qui veut dire que les résultats obtenus à un moment donné influencent fortement les résultats que l'on obtiendra ensuite. Le concept de durabilité est étudié plus en détail dans le chapitre 3 (*Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables*).

Concept  
et cadre

1

CHAPITRE 2

3

4

5

6

An

Bi

# C H A P I T R E 3

## Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables







### Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables

L'hypothèse de départ du paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables est que l'insécurité alimentaire est un symptôme de la pauvreté. Si les ménages disposent toujours de ressources financières (revenu, richesse et aide) suffisantes pour satisfaire leurs besoins, ils créent une demande effective qui entraîne l'offre alimentaire<sup>8</sup>. Du côté de l'offre, les améliorations apportées au système alimentaire grâce à la concurrence peuvent réduire le coût des aliments pour le consommateur ou en améliorer la valeur nutritive sans hausse de prix.

Réduire le coût de l'alimentation aura beaucoup d'effet sur la pauvreté dans les cas où l'alimentation représente une grande partie des dépenses d'une grande partie de la population, comme c'est le cas dans la plupart des pays en développement. Lutter contre la faim de manière durable et sur le long terme implique donc de s'attaquer à la sous-performance du système économique et du système alimentaire. Si le développement de chaînes de valeur alimentaires durables joue un rôle central dans ce processus, il doit néanmoins s'accompagner du développement de chaînes de valeur non alimentaires durables et de programmes qui améliorent l'environnement porteur, facilitent l'emploi indépendant et renforcent la protection sociale.

Comme on le voit dans la figure 1, la valeur ajoutée par les chaînes de valeur se compose de cinq éléments:

- 1] les salaires pour les travailleurs;
- 2] le rendement de l'actif (bénéfices) pour les entrepreneurs et les propriétaires des actifs;
- 3] des recettes fiscales pour les pouvoirs publics;
- 4] une meilleure offre d'aliments pour les consommateurs (rente du consommateur); et
- 5] un impact net sur l'environnement (externalités), qui peut être positif ou négatif.

Cette valeur ajoutée mobilise trois boucles de croissance – la boucle d'investissement, la boucle de multiplication et la boucle de progrès – qui jouent sur la durabilité économique, sociale et environnementale et qui ont un effet direct sur la pauvreté et la faim (figure 3). S'il n'est pas réaliste d'envisager une croissance infinie sur une planète finie, les progrès technologiques et le renforcement des institutions nous permettront néanmoins de continuer à produire plus d'aliments ou des aliments de meilleure qualité avec moins de ressources

<sup>8</sup> Selon la FAO (2006), la sécurité alimentaire a quatre dimensions: l'accès (avoir les moyens d'obtenir de la nourriture), la disponibilité (aliments d'une qualité appropriée fournis en quantité suffisante), l'utilisation (vie saine grâce à un régime alimentaire adéquat, à des installations d'assainissement et à l'accès à de l'eau propre et aux soins de santé) et la stabilité (accès, disponibilité et utilisation permanents). L'idée défendue ici est que, dans une perspective de développement à long terme, la dimension essentielle est l'accès, dans le sens où le fait d'avoir l'argent nécessaire pour acheter la nourriture (ou d'avoir droit à celle-ci grâce à un mécanisme de protection sociale) entraînera une réponse au niveau de l'offre qui aura des effets sur les autres dimensions de la sécurité alimentaire.

pendant un certain temps. En tout cas, on a besoin de croissance et d'une distribution équitable de la valeur ajoutée qui y est associée pour sortir les personnes pauvres de la pauvreté. Les trois boucles de croissance sont analysées dans le contexte du développement de chaînes de valeur alimentaires durables dans les parties 3.1 à 3.3.

### 3.1 » RENDEMENT DES ACTIFS: L'AGRICULTURE COMME ACTIVITÉ COMMERCIALE ET FACTEUR DE DÉVELOPPEMENT DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AGRICOLES

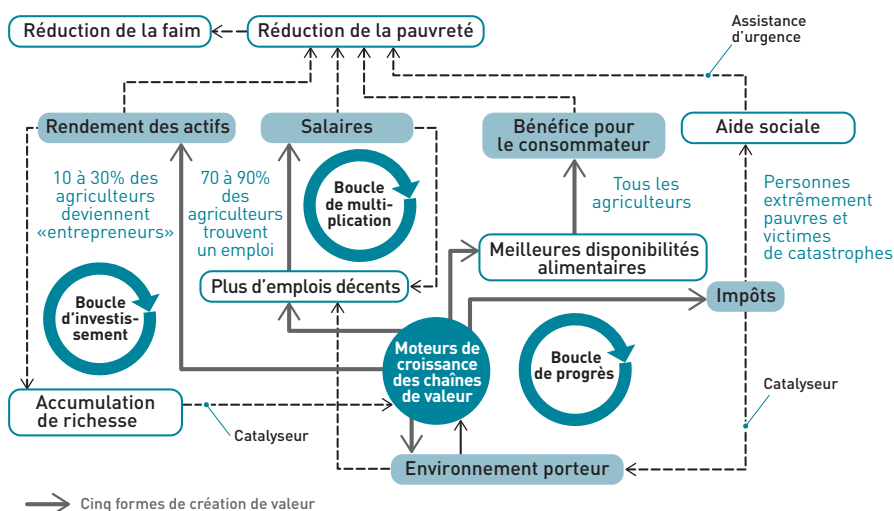
Le revenu net de la main-d'œuvre doit être conforme à la valeur du produit créé par cette main-d'œuvre, c'est-à-dire la productivité de la main-d'œuvre (la valeur des biens ou des services produits en une heure de travail). Pour accroître la productivité de la main-d'œuvre, il faut associer cette dernière à une capitalisation accrue (par exemple en investissant dans la mécanisation agricole), ce qui nécessite des investissements et des fonds de roulement plus importants. Ce capital peut être financé par les bénéfices non distribués ou, plus souvent, par des emprunts contractés auprès d'un secteur financier dont la croissance est alimentée par l'accumulation des richesses dans le pays (boucle d'investissement dans la figure 3).

Avec le temps, l'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre agricole ira habituellement de pair avec l'agrandissement des exploitations, et on constatera le déplacement des ressources, y compris la terre, des exploitations moins compétitives vers les exploitations plus compétitives, ainsi que le passage d'une main-d'œuvre familiale à une main-d'œuvre salariée.

LE PARADIGME DU DÉVELOPPEMENT DE CHÂÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES FAIT LE LIEN ENTRE DÉVELOPPEMENT DE LA CHÂÎNE DE VALEUR ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

FIGURE 3

#### Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables



→ Cinq formes de création de valeur

Source: auteur.



Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables

La réallocation des ressources n'implique pas forcément un changement de propriétaire (celui-ci peut par exemple affermer ses terres, et en tirer un revenu). Les entreprises agricoles qui se développent dépendront de plus en plus d'entreprises spécialisées tant pour leurs opérations agricoles (par exemple des fournisseurs d'intrants ou de services de préparation des terres) que pour la commercialisation de leur production (par exemple des facilitateurs et des entreprises de transformation), ce qui offre de nombreuses possibilités de développement de petites et moyennes entreprises agricoles.

Ce basculement montre bien que les petits agriculteurs constituent un groupe hétérogène, composé, à une extrémité, d'agriculteurs qui considèrent l'agriculture comme une activité commerciale à développer au moyen d'investissements, et, à l'autre extrémité, d'agriculteurs qui sont des acheteurs nets de produits alimentaires et pour qui l'agriculture fait partie d'une stratégie de survie ou de subsistance, c'est-à-dire une stratégie transitoire qu'ils suivent en attendant d'obtenir un revenu plus spécialisé et plus stable.

Il faut garder à l'esprit que l'agriculture de marché est une forme d'entreprise et que seule une partie des petits agriculteurs (peut-être 10 à 30 pour cent d'entre eux) réussira probablement à percer dans des chaînes alimentaires concurrentielles.

### 3.2 » SALAIRE: CRÉATION D'EMPLOIS DÉCENTS

Les salaires dans la chaîne de valeur alimentaire pourront augmenter à mesure que la productivité de la main-d'œuvre agricole s'améliorera et que l'on ajoutera plus de valeur aux matières premières agricoles plus en aval, mais, parallèlement, il faudra moins de main-d'œuvre pour produire plus d'aliments (en termes relatifs)<sup>9</sup>. La majorité des petits agriculteurs d'aujourd'hui (peut-être 70 à 90 pour cent d'entre eux) finiront par devoir se sortir de la pauvreté en trouvant un travail décent en dehors du secteur agricole<sup>10</sup>.

Cela libérera de la main-d'œuvre agricole, ce qu'il faudra compenser par la création d'emplois ailleurs:

- » chez les fournisseurs d'appui;
- » en aval dans la chaîne de valeur alimentaire, là où l'on ajoute le plus de valeur;

<sup>9</sup> Cette logique nous conduit au cœur de la notion de division du travail comme source de croissance économique. Les aliments sont des produits sans lesquels nous ne pouvons pas vivre, même à court terme, et leur fourniture est donc essentielle. Ce n'est que si une personne est capable de produire des aliments pour un plus grand nombre de personnes, grâce à l'amélioration de la productivité, que d'autres pourront se spécialiser dans d'autres produits, dans des services ou dans l'administration d'un État.

<sup>10</sup> Selon la définition de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), il faut entendre par travail décent un travail productif que les hommes et les femmes peuvent exercer dans des conditions de liberté, d'équité et de dignité humaine et qui revêt les caractéristiques suivantes: productif et rémunération équitable; sécurité sur le lieu de travail et protection sociale pour les travailleurs et leurs familles; possibilités de développement personnel et d'intégration sociale; liberté d'expression et d'organisation et possibilité pour les travailleurs de participer aux décisions qui les concernent; égalité de chances et de traitement pour tous (OIT [2007]).

- » dans les chaînes de valeur non alimentaires; et
- » sous la forme d'emplois indépendants.

Bon nombre de ces emplois apparaîtront dans les zones rurales où se trouvent les exploitations à orientation commerciale et les petites et moyennes entreprises agricoles, mais la plupart d'entre eux se trouveront néanmoins dans les zones urbaines (dans les grandes entreprises agroalimentaires, chez les grossistes et distributeurs alimentaires et dans les secteurs non alimentaires). Dans les deux cas, mais surtout dans les zones rurales, les entrepreneurs des chaînes de valeur et les travailleurs qu'ils emploient dépenseront leurs revenus en hausse pour acheter des produits et des services, dont bon nombre seront fournis par des travailleurs indépendants (boucle de multiplication dans la figure 3). Cette transition massive de l'agriculture vers les autres secteurs doit, dans toute la mesure possible, être gérée comme un processus régulier et graduel faisant la part belle à l'enseignement (surtout la formation professionnelle), à la mobilité et au développement urbain.

### 3.3 » IMPÔTS: PROGRÈS ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

À mesure que les chaînes de valeur se développent, elles grandissent et deviennent plus rentables et plus officielles. Cela élargit la base taxable et rend donc les améliorations de l'environnement porteur, y compris l'enseignement et l'infrastructure urbaine, plus durables d'un point de vue budgétaire. Étant donné que les recettes fiscales proviennent en grande partie de la valeur ajoutée dans les chaînes de valeur, le développement de ces chaînes contribue aussi beaucoup au financement des filets de sécurité pour les personnes qui perdent leurs moyens d'existence ou qui sont frappées par des catastrophes naturelles ou causées par l'homme (soutien social).

Mus par la volonté politique et par l'esprit d'entreprise, le développement du secteur privé et celui du secteur public vont de pair, et les partenariats public-privé fournissent aux deux secteurs des solutions et des mécanismes de coordination efficaces.

En dehors de la viabilité commerciale et budgétaire, la durabilité des chaînes de valeur alimentaires dépend de la mise en œuvre des mécanismes institutionnels qui conduiront à une distribution plus équitable du revenu net (ou de la valeur ajoutée) provenant de la chaîne de valeur et à la réduction de l'utilisation de ressources non renouvelables et des incidences sur celles-ci.

Les mécanismes permettant d'obtenir une distribution équitable des avantages des chaînes de valeur comprennent les politiques portant, par exemple, sur la main-d'œuvre salariée et l'enregistrement des actifs (par exemple les titres fonciers). Les institutions permettant de réduire les incidences sur les ressources non renouvelables comprennent les normes environnementales, les incitations fiscales et les marchés pour les biens environnementaux (par exemple le marché des crédits carbone).

À mesure que les revenus augmentent, les consommateurs et les pouvoirs publics prêtent davantage attention aux incidences sociales et environnementales

LE PARADIGME DU DÉVELOPPEMENT DE CHÂÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES FAIT LE LIEN ENTRE DÉVELOPPEMENT DE LA CHÂÎNE DE VALEUR ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

du système alimentaire, lesquelles sont ensuite de plus en plus intégrées dans les modèles d'activité et dans le coût de production des aliments (boucle de progrès dans la figure 3).

Au final, dans une économie développée, tous les ménages devraient être en mesure de tirer un revenu net d'un emploi ou d'une activité d'entreprise qui leur permette non seulement de jouir de la sécurité alimentaire, mais qui leur procure aussi le revenu nécessaire pour vivre confortablement, scolariser leurs enfants, payer leur logement et leurs soins médicaux et faire face aux flambées des prix des produits alimentaires sans souffrir de la faim.

Au départ, le développement de chaînes de valeur alimentaires durables sera principalement axé sur les gains d'efficacité qui conduiront à la baisse des prix alimentaires, et à une plus grande disponibilité alimentaire, ce qui permettra aux ménages d'acheter plus d'aliments. Cela étant, à mesure que leur revenu augmentera, les ménages auront tendance à acheter davantage de produits alimentaires de plus grande valeur (c'est-à-dire ayant une meilleure valeur nutritive, plus faciles à consommer ou donnant une meilleure image) et non à accroître la quantité d'aliments qu'ils consomment.

Ce changement dans la demande des consommateurs devient alors un élément essentiel qui motive l'innovation et la création de valeur à chaque niveau de la chaîne alimentaire, ce qui débouche sur l'amélioration continue de l'offre alimentaire et profite aux consommateurs.

### 3.4 » FAUSSES VÉRITÉS SUR LES CHAÎNES DE VALEUR

Le paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables met au jour plusieurs fausses vérités sur le développement des chaînes de valeur alimentaires.

#### Fausse vérité no 1

##### **Ce qui est petit est beau; l'urbanisation est un problème; la petite agriculture doit être préservée**

Dans les pays en développement, la plupart des aliments sont produits par des petits agriculteurs (par exemple, on estime que 90 pour cent des aliments produits en Afrique le sont par des petits exploitants). De nombreuses études (par exemple Berry et Cline [1979]; Cornia [1985]; Carter [1984]; Heltberg [1998]) soutiennent nettement qu'il existe une relation inverse entre taille de l'exploitation et productivité des terres.

Les petits agriculteurs utilisent la terre à plusieurs fins simultanément (polyculture et petit élevage, par exemple), ce qui accroît et diversifie les avantages qu'ils tirent de chaque unité de terre, et allège en même temps la pression sur les ressources naturelles, comparativement à la monoculture à grande échelle. Par ailleurs, les petits agriculteurs disposant de peu de liquidités utilisent moins de produits chimiques, plus d'intrants agricoles naturels et plus de main-d'œuvre que les grandes exploitations à orientation commerciale, ce qui les aide à garder une empreinte écologique légère.

Les petits agriculteurs sont très nombreux et comptent parmi les plus pauvres des pauvres. Nombre d'entre eux émigrent, par désespoir, vers les zones urbaines, à la recherche d'une vie meilleure, ce qui met les services et les équipements collectifs sous pression. Ces faits semblent indiquer que l'on pourrait fortement réduire la pauvreté en améliorant la petite agriculture.

Cependant, cette conclusion est imparfaite en raison de son manque de nuance et de la confusion qu'elle comporte entre objectifs de développement et objectifs sociaux.

Premièrement, les petits agriculteurs consomment une grande partie des aliments qu'ils produisent, ce qui traduit le caractère désastreux du contexte économique et ne constitue pas une possibilité économique. Même dans les pays où les petits agriculteurs produisent l'essentiel des aliments, ils produisent seulement une petite partie des aliments commercialisés.

Deuxièmement, la meilleure option commerciale n'est pas toujours une alternative entre petite exploitation ou grande exploitation. Au contraire, il existe une gamme complète de tailles optimales pour les exploitations, et le choix doit être dicté par la nature de la culture, l'environnement naturel et la structure du système agroalimentaire. Par ailleurs, et c'est ce qui est le plus important pour la réduction de la pauvreté, le critère essentiel n'est pas ici le rendement de la terre, mais bien la productivité de la main-d'œuvre, à savoir la valeur de la production d'une unité de travail. La valeur de la production n'est pas seulement déterminée par le volume, mais aussi par la capacité à vendre à un bon prix. Et cette capacité est limitée chez les petits producteurs, en raison des coûts de transaction élevés, de la faible puissance commerciale de ces acteurs et de leur accès limité aux financements, aux services et à l'infrastructure. Même si l'on peut compenser partiellement ces inconvénients de la petite agriculture au moyen d'une action collective, il existe néanmoins une taille minimale d'exploitation, qui varie selon les produits, en dessous de laquelle la viabilité commerciale est illusoire. Aujourd'hui, bon nombre des petites exploitations agricoles dans les pays en développement n'atteignent pas cette taille minimale.

Troisièmement, le caractère informel de la plupart des petites exploitations agricoles rend pratiquement impossible l'application de normes environnementales, ce qui ternit l'image écologique donnée à la petite agriculture. Cette image écologique se gagne habituellement au prix d'une moindre productivité de la main-d'œuvre, et donc d'un revenu plus faible et d'une pauvreté plus forte.

Quatrièmement, les zones urbaines peuvent offrir davantage d'emplois et de meilleurs gains d'efficacité dans la fourniture des services publics (enseignement, soins de santé, services collectifs, par exemple) que les zones rurales. Les ménages pauvres vivant dans les zones rurales ont peu de moyens d'échapper à la pauvreté, même si la croissance de l'agriculture et les retombées créent de nouveaux emplois plus rémunérateurs. Dès lors, les mesures de développement et les programmes de réduction de la pauvreté devraient investir dans un développement urbain plus rapide et plus intelligent qui crée des emplois rémunérateurs dans les zones urbaines, et associer cet investissement à d'autres investissements

LE PARADIGME DU DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES FAIT LE LIEN ENTRE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE



Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables

qui aideront les personnes pauvres des zones rurales à obtenir ces emplois<sup>11</sup>. Lorsque leur compétitivité est possible, il faudrait développer les agro-industries dans les zones rurales ou dans des centres urbains nouveaux ou existants, ou à proximité de ces centres (par exemple en développant des parcs alimentaires), ce qui créera des emplois dans les zones rurales et/ou urbaines et accroîtra la demande de matières premières agricoles.

En fin de compte, la petite agriculture traditionnelle ne parviendra pas à atteindre une forte productivité de la main-d'œuvre étant donné qu'elle se caractérise par sa sous-capitalisation et qu'elle tire sa compétitivité d'une main-d'œuvre familiale peu onéreuse. Bien que les petits agriculteurs fassent partie de la solution dans les premiers stades du développement (et dans un avenir prévisible), l'objectif ultime n'est pas d'assurer leur survie mais bien de faciliter la transition de certains d'entre eux pour qu'ils lancent des exploitations agricoles assez grandes et commercialement viables et d'aider les autres à quitter progressivement l'agriculture.

La répartition entre ces deux groupes variera en fonction du lieu, du stade de développement et du produit. Cependant, essayer de maintenir tous les petits agriculteurs ou, pire encore, les agriculteurs les plus pauvres, dans l'agriculture dans les zones rurales, au nom d'une stratégie de refus d'abandon d'un quelconque agriculteur, pourrait en fait entraver la réduction de la pauvreté à grande échelle et, partant, l'éradication durable de la faim. La frontière est ténue entre aider les petits agriculteurs à survivre à court terme et prolonger leur misère à long terme. L'objectif du développement de chaînes de valeur alimentaires durables n'est pas de préserver la petite agriculture mais de permettre la création d'emplois, la croissance des revenus et l'accumulation de richesses à grande échelle.

### Fausse vérité no 2

#### **Le développement des chaînes de valeur alimentaires ne peut aider qu'une faible minorité d'agriculteurs, et il faut donc chercher plus loin que cette approche**

À l'origine de cette fausse vérité, on trouve deux idées fausses sur le développement des chaînes de valeur :

- 1] Le concept de chaîne de valeur alimentaire ne s'applique pas seulement aux produits agroalimentaires à valeur élevée pour les marchés d'exportation ou les supermarchés qui fixent des normes contraignantes. Au contraire, il s'applique à n'importe quel produit agroalimentaire et à n'importe quel marché. Les marchés informels des aliments de base, qui concernent de nombreux petits agriculteurs, sont exposés aux mêmes pressions environnementales (les coûts ou les exigences des consommateurs, par exemple) que les marchés officiels et il faudra donc trouver pour eux, comme pour les chaînes de valeur des produits alimentaires à valeur plus élevée, des stratégies de mise à niveau reposant sur les marchés.

<sup>11</sup> On reprend ici les recommandations formulées dans les éditions 2009 et 2013 du *Rapport sur le développement dans le monde* (Banque mondiale [2009, 2013]).

2] Les petits agriculteurs d'aujourd'hui profitent de la valeur créée dans les chaînes de valeur alimentaires non seulement en tant qu'agriculteurs mais aussi, en aval dans la chaîne de valeur, en leur qualité d'entrepreneurs, de demandeurs d'emploi, de consommateurs et de bénéficiaires de programmes d'aide financés par l'impôt, par exemple. Pour de nombreux petits agriculteurs, en particulier pour les agriculteurs de subsistance et assurément pour les personnes pauvres en milieu rural n'ayant pas de terre, ces autres moyens de sortir de la pauvreté sont plus importants et plus durables que l'exploitation de leur propre ferme.

Même si le développement des chaînes de valeur alimentaire ne peut englober l'ensemble, ni même la majorité, des actuels (petits) agriculteurs d'un pays donné, il reste néanmoins la principale solution durable à long terme pour lutter contre la pauvreté dans ce groupe cible.

Cela ne veut pas dire que le développement des chaînes de valeur peut résoudre tous les problèmes. Il est nécessaire de mettre en place des programmes de développement complémentaires axés sur des domaines autres que les chaînes de valeur, par exemple pour promouvoir l'investissement dans des «entreprises secondaires» créant des emplois (par exemple des services aux consommateurs répondant aux besoins des personnes gagnant un revenu plus élevé), pour aider les plus pauvres des pauvres ou pour lutter contre les incidences négatives sur l'environnement. Le principe de base est que les programmes de développement des chaînes de valeur alimentaires sont spécifiquement conçus pour faciliter des améliorations du système alimentaire qui soient viables d'un point de vue commercial et budgétaire. Sans cette viabilité, la stratégie d'aide sociale ne sera pas durable et conviendra uniquement pour des phases de transition (par exemple pendant une phase de protection d'une «industrie naissante») ou dans des situations d'urgence.

### Fausse vérité no 3

#### Le problème de l'insécurité alimentaire peut être résolu à l'intérieur du système alimentaire

Étant donné que la faim est pour l'essentiel un problème économique, il faut, pour le résoudre, que les revenus nets des personnes pauvres augmentent, un objectif qu'il est pratiquement impossible d'atteindre en passant uniquement par l'agriculture et la transformation des produits alimentaires. Si tous les agriculteurs accroissaient significativement leur production et commercialisaient leurs produits, l'offre dépasserait probablement la demande réelle, ce qui ferait chuter les prix et entraînerait des pertes de produits alimentaires.

Il peut exister des exceptions (temporaires) à ce principe, par exemple les produits qui peuvent être exportés facilement ou pour lesquels il existe des marchés nouveaux et/ou à croissance rapide (par exemple les produits à plus forte valeur ajoutée répondant aux besoins d'une classe moyenne en plein essor). Si les agriculteurs produisent uniquement pour satisfaire leurs propres besoins alimentaires et ne commercialisent pas leurs produits, ils ne reçoivent pas le revenu supplémentaire dont ils ont besoin pour financer les investissements nécessaires à l'amélioration de leur productivité.

LE PARADIGME DU DÉVELOPPEMENT DE CHÂÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES MET AU JOUR PLUSIEURS FAUSSES VÉRITÉS SUR LA CHÂÎNE ALIMENTAIRE



Le développement des chaînes de valeur alimentaires doit donc s'accompagner du développement d'autres chaînes de valeur aux perspectives de croissance claires et qui peuvent créer un grand nombre d'emplois décents. Néanmoins, c'est le développement de toute la partie des chaînes de valeur alimentaires située après la récolte (c'est-à-dire entre la récolte et la consommation) qui, s'il est assez inclusif, peut avoir l'impact le plus large dans les premiers stades, en raison de son impact direct sur la demande de matières premières agricoles et du nombre de ménages travaillant dans l'agriculture.

### 3.5 » PARADIGME DU DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES: CONCLUSION

Le modèle de développement générique présenté dans cette partie met en lumière deux grandes difficultés. La première est de comprendre les problèmes profonds et de trouver les principaux leviers et les approches qui auront le plus d'effet pour une chaîne de valeur donnée dans un pays donné. La deuxième est de répondre à la question de savoir comment combiner les capacités du secteur public, du secteur privé et de la société civile dans le cadre d'un partenariat efficace (un «triangle d'or») qui, au final, permettra aux personnes pauvres en milieu rural de gagner un revenu et de se nourrir.

Le chapitre 4 présente 10 principes de base à suivre pour surmonter ces difficultés dans le cadre du développement de chaînes de valeur alimentaires durables.

Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables

# C H A P I T R E 4

## Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables



Le paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables présenté dans le chapitre 3 (Paradigme du développement de chaînes de valeur alimentaires durables) appelle à l'adoption d'une approche spécifique pour l'analyse de l'état actuel des chaînes de valeur alimentaires, l'élaboration de stratégies et de plans d'appui et l'évaluation de l'impact en termes de développement.

Cette approche ne consiste pas à simplement établir de longues listes de problèmes souvent connus, auxquels on recommande ensuite de s'attaquer un à un. Elle consiste plutôt à définir la vision que les parties prenantes ont de la chaîne de valeur, à recenser les problèmes interdépendants les plus pertinents et à les classer par ordre de priorité, et à ensuite élaborer, dans un ensemble cohérent, des stratégies de mise à niveau et des plans pratiques de développement qui créent des synergies et dont on peut raisonnablement attendre qu'ils permettront de concrétiser la vision que les parties prenantes ont de la chaîne de valeur<sup>12</sup>.

L'analyse de la chaîne de valeur s'inscrit dans le cadre complet du développement de chaînes de valeur alimentaires durables présenté dans la partie 2.3 (Cadre de la chaîne de valeur alimentaire durable). La mesure de la performance de la chaîne de valeur avant et après la mise à niveau s'appuie sur les concepts multidimensionnels de valeur ajoutée et de durabilité.

Bien que chaque chaîne de valeur alimentaire soit unique, présente ses propres caractéristiques et nécessite des stratégies de mise à niveau adaptées à ces caractéristiques, dix principes interdépendants sous-tendent toutes les tentatives de développement de chaînes de valeur alimentaires durables (figure 4).

La première phase du développement de chaînes de valeur alimentaires durables est la «mesure de la performance». Elle consiste à évaluer une chaîne de valeur au regard des résultats économiques, sociaux et environnementaux qu'elle donne par rapport à une vision de départ sur ce qu'elle pourrait fournir à l'avenir (principes 1, 2 et 3). Il faudrait concentrer les efforts de développement de chaînes de valeur alimentaires durables sur les chaînes de valeur pour lesquelles on constate les plus grands décalages entre la performance réelle et la performance potentielle.

La deuxième phase du développement de chaînes de valeur alimentaires durables est la «compréhension de la performance». Elle permet de recenser les principaux facteurs de performance (ou les causes profondes de la sous-performance) en tenant compte de trois aspects essentiels: les modalités selon lesquelles les parties prenantes de la chaîne alimentaire et leurs activités sont liées entre elles et avec leur environnement économique, social et naturel (principe 4), les éléments qui influencent le comportement des différentes parties prenantes dans leurs interactions commerciales (principe 5) et la façon dont la valeur est déterminée dans les marchés finaux (principe 6).

<sup>12</sup> Pour un exemple de l'application de cette approche à des réformes de politique économique, voir Hausman, Rodrik et Velasco (2005).

FIGURE 4

Principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables



Phase 1 : mesure de la performance

Phase 2 : compréhension de la performance

Phase 3 : amélioration de la performance

DIX PRINCIPES INTERDÉPENDANTS SOUS-TENDENT LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES

Source: auteur.

La troisième phase du développement de chaînes de valeur alimentaires durables est l'«amélioration de la performance». Elle suit une séquence logique d'actions: mettre au point, sur la base de l'analyse réalisée lors de la deuxième phase, une vision précise et réaliste et une stratégie connexe de développement de la chaîne de valeur de base dont conviennent les parties prenantes (principe 7) et choisir les activités de mise à niveau et les partenariats multilatéraux qui soutiennent la stratégie et dont on peut raisonnablement attendre qu'ils auront un impact de l'ampleur envisagée (principes 8, 9 et 10).

On répète ensuite le cycle, en commençant par évaluer l'impact des efforts consentis pour l'amélioration de la performance.

Ces dix principes sont présentés en détail ci-après, et chacun d'eux est illustré par un exemple. Le souci de l'auteur a été de choisir des exemples aussi variés que possible, concernant dix produits (provenant de l'élevage, de la pêche et de la production végétale) et dix pays situés sur trois continents. Même si l'on ne peut pas tous les considérer comme des illustrations parfaites de ce qu'est une chaîne de valeur alimentaire durable, en raison de la prise en compte imparfaite d'une ou plusieurs dimensions de la durabilité, ces exemples ont été choisis parce que chacun d'eux illustre particulièrement bien un principe particulier.

#### 4.1 » MESURE DE LA PERFORMANCE DES CHÂÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES – PRINCIPES RELATIFS À LA DURABILITÉ

Les trois premiers principes sous-tendant le développement de chaînes de valeur alimentaires durables ont trait à la mesure de la performance des chaînes de valeur au regard du critère triple de la durabilité économique, sociale et environnementale<sup>13</sup>. Il s'agit de trois dimensions distinctes qui s'ordonnent de façon naturelle, chronologiquement et en termes de priorités:

- 1] S'agissant de la durabilité économique (compétitivité, viabilité commerciale, croissance), le modèle amélioré de chaîne de valeur doit apporter à chaque partie prenante des bénéfices ou des revenus plus élevés (ou, au moins, identiques), et cette amélioration doit perdurer. On ne peut espérer que le modèle soit durable, même à court terme, si toutes les parties prenantes le long de la chaîne de valeur n'en profitent pas.
- 2] S'agissant de la durabilité sociale (inclusion, équité, normes sociales, institutions sociales et organisations), le modèle amélioré de chaîne de valeur doit générer une valeur supplémentaire (bénéfices et revenus du travail supplémentaires, en particulier) qui bénéficie à un nombre suffisamment important de ménages pauvres, qui soit distribuée équitablement (en fonction de la valeur ajoutée créée) le long de la chaîne de valeur et qui n'ait pas d'incidences socialement inacceptables. Cela signifie que chaque partie prenante (agriculteurs et acteurs de la transformation, jeunes et personnes âgées, femmes et hommes, etc.) doit avoir le sentiment de recevoir la juste part qui lui revient (gagnant-gagnant)<sup>14</sup>, et qu'il n'existe dans la chaîne de valeur aucune pratique socialement répréhensible comme des conditions de travail malsaines, le travail des enfants, la maltraitance envers les animaux ou la violation de traditions culturelles fortes. Sans cela, le modèle ne sera pas durable à moyen terme.
- 3] S'agissant de la durabilité environnementale, le modèle amélioré de chaîne de valeur doit créer de la valeur supplémentaire sans épuiser de façon permanente les ressources naturelles (eau, sol, air, flore, faune, etc.). Sans cela, le modèle ne sera pas durable à long terme.

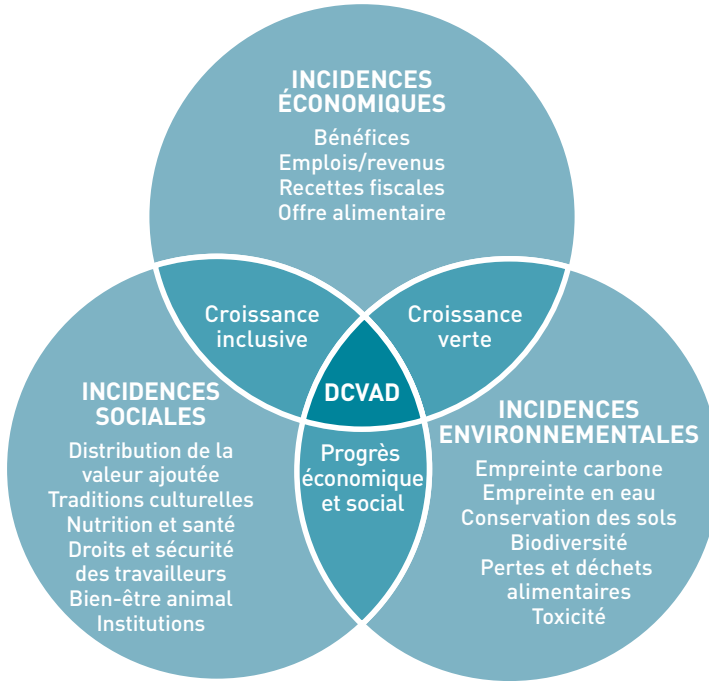
Bien que, par souci de clarté, l'on traite ici ces trois dimensions de la durabilité séparément, en pratique, elles se superposent et il faut parfois faire des compromis entre elles (figure 5). Par exemple, les normes de commercialisation qui évoluent, et leur mesure, revêtent souvent des dimensions économique, sociale et environnementale: à moins qu'il ne soit tenu compte simultanément de ces trois aspects dès le départ (comme indiqué dans la norme), il se peut que les acteurs

<sup>13</sup> L'expression «principes pour des chaînes de valeur alimentaires durables» n'est pas nouvelle; voir, par exemple, Ikerd (2011).

<sup>14</sup> L'amélioration du résultat ne sera pas toujours directe pour toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur. Certaines d'entre elles constateront d'abord une détérioration, qui sera suivie d'un investissement et d'un apprentissage, puis d'une amélioration.

FIGURE 5

**Durabilité dans le développement des chaînes de valeur alimentaires**



- Phase 1: mesure de la performance
- Phase 2: compréhension de la performance
- Phase 3: amélioration de la performance

**DIX PRINCIPES INTERDÉPENDANTS SOUS-TENDENT LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES**

Source: auteur.

de la chaîne de valeur ne soient même pas capables d'entrer sur le marché. En pratique, il se peut que certaines technologies vertes (telles que, peut-être, l'agriculture de conservation) soient plus rentables que d'autres technologies moins respectueuses de l'environnement, alors que d'autres réduiront les bénéfices (par exemple l'utilisation de sources d'énergie de substitution).

Par ailleurs, les entreprises agroalimentaires voient de plus en plus dans l'amélioration de la durabilité sociale et environnementale un objectif stratégique, car cette amélioration conditionne l'accès aux marchés (respect des normes) et peut les rendre plus compétitives (différenciation sur le marché). C'est ainsi que l'amélioration de la durabilité sociale et environnementale peut déboucher sur de nouvelles façons d'accroître la création de valeur dans la chaîne de valeur alimentaire.

## PRINCIPE 1

### Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est économiquement durable

Pour assurer la durabilité du développement des chaînes de valeur, il faut commencer par trouver des possibilités appréciables d'ajout de valeur économique



Les efforts visant à assurer la durabilité économique sont axés sur la valeur ajoutée qui est créée tout au long de la chaîne de valeur. Cette valeur ajoutée (bénéfices, revenus et impôts supplémentaires et rente du consommateur) doit être positive pour chaque agent de la chaîne de valeur élargie dont il est attendu que le comportement change pour créer la valeur supplémentaire. Les organisations du secteur public et de la société civile qui participent en tant qu'acteurs et prestataires de services dans certaines chaînes de valeur alimentaires élargies peuvent faire exception. En effet, en raison de leur rôle social, ces organisations peuvent faciliter la mise à niveau de la chaîne de valeur sans pour autant capter une partie de la valeur ajoutée. On peut considérer que c'est durable si les fonds publics sont disponibles indéfiniment, c'est-à-dire s'ils constituent un élément récurrent d'un budget annuel viable. Lorsque l'affectation indéfinie des ressources publiques est impossible, il est clair que toute amélioration dépendant des fonds publics n'est pas durable, et peut même avoir des incidences négatives en ce sens qu'elle sape la confiance des acteurs dans les possibilités de croissance.

Étant donné que la valeur est déterminée dans le contexte concurrentiel du marché final (le marché de consommation), on peut tirer de la valeur de n'importe quel aspect pour lequel le consommateur est prêt à payer, par exemple une meilleure qualité, le goût, les marques, l'emballage, un lieu d'origine précis ou le fait que la production soit biologique.

On peut aussi accroître la valeur ajoutée en fabriquant un produit alimentaire plus efficacement, par exemple en réduisant les pertes physiques, en améliorant le matériel utilisé et en accroissant les volumes de production, et en le vendant au même prix qu'avant l'amélioration. Ces gains d'efficacité peuvent contribuer à la production de produits alimentaires moins chers, destinés à des consommateurs plus pauvres, qui sont plus sensibles aux prix.

En fonction du degré de concurrence qui règne sur le marché, les consommateurs capteront directement une partie de la valeur ajoutée, puisqu'il se peut que les prix du marché soient bien inférieurs aux prix que les consommateurs sont prêts à payer dans les chaînes de valeur alimentaires améliorées (rente du consommateur).

Comme indiqué dans la partie 2.1 (Définition du concept), les parties prenantes de la chaîne de valeur captent la valeur ajoutée sous quatre formes:

- 1] des bénéfices plus importants pour les entreprises ou, plus largement, un rendement pour les propriétaires des actifs, y compris le rendement de l'épargne et les loyers perçus en contrepartie de la mise en location de terres;
- 2] des salaires plus élevés pour les travailleurs, en raison de la meilleure productivité des emplois;

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables

- 3] des recettes fiscales plus élevées pour les pouvoirs publics; et
- 4] un meilleur rapport qualité-prix pour les consommateurs qui achètent des aliments.

La cinquième dimension de la valeur ajoutée, à savoir les impacts positifs ou négatifs sur l'environnement (externalités), porte principalement sur les dimensions sociales et environnementales mais a aussi des dimensions économiques, par exemple des effets de revenu sur les ménages ou les personnes en dehors de la chaîne de valeur.

La durabilité dans les chaînes de valeur alimentaires est un concept dynamique. La création de valeur ajoutée n'est pas un déplacement brusque vers un équilibre se trouvant à un niveau supérieur; il s'agit plutôt de lancer ou accélérer un processus de croissance et de transformation structurelle. L'accroissement des revenus, l'amélioration de la qualité des produits et la baisse des prix alimentent la demande de produits alimentaires. Il faut donc évaluer la durabilité de façon dynamique, c'est-à-dire pas seulement en s'intéressant à ce qu'est la chaîne de valeur aujourd'hui ou à l'issue d'un programme d'appui, mais aussi à la capacité d'adaptation et de croissance de cette chaîne.

L'accroissement des recettes fiscales dû à l'élargissement de l'assiette de l'impôt permet aux pouvoirs publics d'améliorer l'environnement porteur pour les entreprises d'une façon budgétairement durable. Les bénéfices accrus, s'ils sont réinvestis judicieusement, enclenchent une boucle de réaction qui est au cœur de la durabilité économique.

Si les multinationales rapatrient, par des transferts entre filiales, une grande partie des bénéfices qu'elles tirent de leurs investissements au lieu de les réinvestir dans le pays où a été réalisé l'investissement de départ, le cycle de croissance sera beaucoup moins rapide. Mais si l'on impose des restrictions au rapatriement des bénéfices, les entreprises pourraient opérer ailleurs leurs investissements générateurs d'emplois. C'est pourquoi les politiques de promotion de l'investissement ne comprennent pas ce type de restrictions. Il faut trouver l'équilibre.

Dans le monde de l'entreprise, il n'existe pas d'avantage concurrentiel durable: un avantage concurrentiel ne fait que donner l'occasion de créer le suivant. L'avantage concurrentiel fondamental est la capacité de s'adapter à l'évolution rapide de l'environnement des affaires.

La figure 6 montre comment, au niveau de l'entreprise, on peut représenter la croissance économique comme le résultat d'une boucle de réaction positive qui relie la performance (création de valeur pour le consommateur), la structure de gouvernance (un contrat, par exemple), les bénéfices (et autres avantages) et la mise à niveau (réinvestissement des bénéfices), pour revenir ensuite à la performance.

Les microentreprises et petites entreprises agricoles dans les pays en développement, y compris les petits agriculteurs vendant leur production, tiennent rarement une comptabilité, et ces acteurs ont bien souvent des connaissances

Phase 1: mesure de la performance

Phase 2: compréhension de la performance

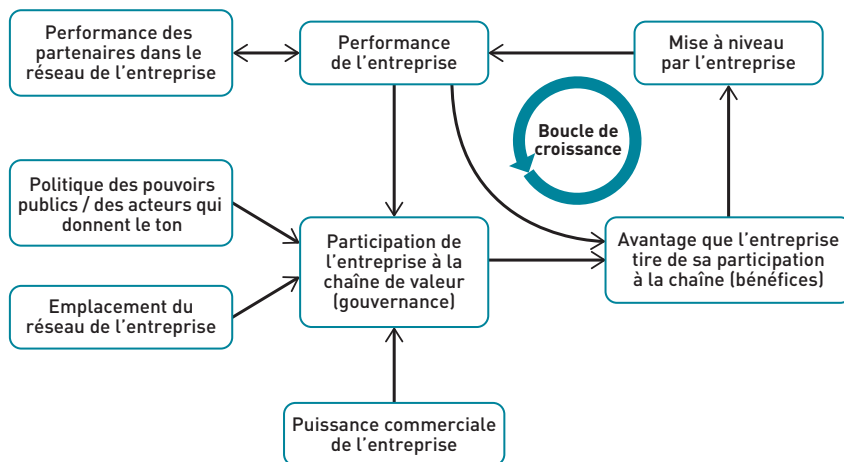
Phase 3: amélioration de la performance

Principe 1: LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES EST ÉCONOMIQUEMENT DURABLE



FIGURE 6

**Boucle de réaction positive alimentant la croissance durable**



Source: D. Neven, 2009.

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables

financières limitées. La majorité de ces petites entreprises agricoles n'ont qu'une vague idée de leur rentabilité, ce qui complique l'évaluation de cette rentabilité et de la durabilité des investissements visant à l'amélioration de leur productivité.

Dans les programmes de développement des chaînes de valeur, il arrive souvent que l'on omette complètement d'évaluer la rentabilité, ou qu'on le fasse mal, souvent en donnant à la main-d'œuvre familiale et au coût de la terre des valeurs bien inférieures aux prix du marché (souvent zéro). Pourtant, la rentabilité est un facteur essentiel. C'est la condition de base, mais souvent évaluée de façon imparfaite, du développement économique: la croissance passe par les bénéfices<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> On notera cependant que les bénéfices ne se matérialiseront pas toujours immédiatement, puisque le coût de l'investissement et le temps nécessaire pour l'apprentissage de nouveaux processus peuvent avoir, au départ, un effet négatif (courbe d'apprentissage).



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 1

## La chaîne de valeur de la pomme de terre en Inde

Dans la chaîne de valeur traditionnelle de la pomme de terre en Inde, le prix n'est pas plus élevé pour les produits de qualité, et rien ne motive donc les agriculteurs à améliorer la qualité de leur produit. Lorsque l'entreprise *Frito-Lay*, appartenant au groupe *PepsiCo*, a voulu acheter des pommes de terre satisfaisant à ses normes strictes de qualité pour la production de chips, elle s'est trouvée face à un problème. Pour satisfaire aux normes de qualité de *Frito-Lay*, les agriculteurs ont dû adopter un nouveau cultivar de pomme de terre («Atlanta») convenant à la transformation en chips, de nouvelles pratiques agricoles fondées sur un ensemble d'intrants différents et plus chers, et de nouvelles pratiques d'après récolte, en particulier s'agissant de la manutention, du calibrage et du tri, du stockage et du transport.

Il était clair que les agriculteurs ne consentiraient à ces mises à niveau que si elles débouchaient sur une activité commercialement viable. Une étude réalisée au *Bengale Occidental* a montré que la culture de pommes de terre pour *Frito-Lay* coûtait 20 pour cent plus cher que la culture de pommes de terre dans la chaîne traditionnelle, mais qu'elle générait des revenus plus élevés et permettait de dégager des marges brutes 10 à 50 pour cent plus élevées (selon les rendements et les prix du marché) que celles atteintes dans la chaîne traditionnelle.

Par ailleurs, l'incitation financière s'est accompagnée d'éléments de renforcement des capacités et de réduction des risques amenés par un mécanisme de production sous contrat, un modèle d'activité que *PepsiCo* a lancé en Inde en 2001. Ces éléments sont les suivants: des services gratuits de vulgarisation technique, la surveillance gratuite des cultures (c'est-à-dire la détection rapide des maladies), des débouchés et des prix garantis, l'accès à crédit à des semences de qualité et à d'autres intrants et une assurance contre les risques météorologiques. Le fonctionnement du modèle est facilité par des prestataires de services locaux, employés par *PepsiCo*, qui font office de points de contact accessibles entre les agriculteurs et l'entreprise.

Grâce à cette combinaison d'incitations économiques, le modèle a rapidement pris son envol: on est ainsi passé de 1 800 agriculteurs produisant 12 000 tonnes de pommes de terre en 2008 à 13 000 agriculteurs produisant 70 000 tonnes de pommes de terre en 2013. Il est intéressant de noter que le profit est devenu avec le temps une motivation moins importante que la réduction des risques. Même si le prix du cultivar «Atlanta» est parfois tombé à seulement la moitié du prix du cultivar traditionnel «Jyoti» (par exemple en 2012), les agriculteurs ont continué à adopter le cultivar «Atlanta» parce que celui-ci offrait des rendements plus importants et plus stables, que ses prix étaient plus stables, et qu'il offrait donc un retour sur investissement plus fiable. L'agriculteur peut facilement vendre sur le marché traditionnel les pommes de terre qui ne satisfont pas aux normes de qualité de *PepsiCo* (habituellement 10 à 20 pour cent de la production).

Phase 1:  
mesure  
de la performance

Phase 2:  
compréhension  
de la performance

Phase 3:  
amélioration  
de la performance

Principe 1:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
ÉCONOMIQUEMENT  
DURABLE



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 1 (suite)

### La chaîne de valeur de la pomme de terre en Inde

Des éléments indiquent clairement que la filière traditionnelle de la pomme de terre se modernise également, probablement, entre autres, par un effet de contagion du développement de mécanismes tels que celui de *PepsiCo*. Cette modernisation s'exprime sous la forme du développement et de la démocratisation de la technologie de l'entreposage frigorifique (ce qui est lié à l'extension du réseau électrique), de l'accès aux informations sur les prix au moyen des téléphones portables et de l'adoption de meilleurs cultivars.

Sources:

FAO (2009); Reardon *et al.* (2012); *The Hindu Business Line* (2012).

1  
2  
3  
4  
5  
6  
An Bi

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables



### Recommandations pour les politiques et les projets

- » Évaluer les impacts de la stratégie de mise à niveau proposée en termes de rentabilité pour tous les acteurs clés de la chaîne de valeur, notamment en procédant à une analyse des risques financiers (sensibilité à la modification des hypothèses de base) et veiller à ce qu'ils soient compatibles avec les niveaux attendus de changement de comportement et de réduction de la pauvreté.
- » Évaluer si l'impact de la stratégie de mise à niveau en termes de nombre net d'emplois créés (revenu salarial), de recettes fiscales nettes générées et de bienfaits apportés aux consommateurs est conforme aux attentes.

### PRINCIPE 2

### Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est socialement durable

Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables impose que la valeur que l'on ajoute grâce à la mise à niveau génère de larges bienfaits pour la société et n'entraîne aucun coût qui soit socialement inacceptable



La deuxième dimension du développement de chaînes de valeur alimentaires durables concerne l'aspect essentiel qu'est l'inclusion. Bien que l'inclusion porte sur l'accès équitable aux ressources et aux marchés et sur le fait de faire entendre sa voix dans le processus de prise de décision, le concept renvoie au final à la distribution équitable de la valeur ajoutée en fonction des investissements réalisés et des risques pris. Cette distribution équitable est non seulement socialement souhaitable, mais elle amplifie aussi le processus de croissance par des effets de

multiplication. L'exclusion de grands groupes de la population générale pourrait entraîner des troubles sociaux, ce qui fragiliserait la durabilité de la chaîne de valeur améliorée.

En lien avec les quatre incidences économiques recensées plus haut sous le principe 1 (bénéfices, revenus/emplois, valeur en produits alimentaires pour le consommateur, impôts), on peut distinguer quatre dimensions de l'inclusion.

- 1] La première dimension est le nombre de petits agriculteurs et de petites et moyennes entreprises agricoles qui profitent de la stratégie de mise à niveau, c'est-à-dire qui voient leurs bénéfices augmenter. Si tous les petits agriculteurs et toutes les petites et moyennes entreprises ne pourront bien sûr pas suivre la stratégie de mise à niveau, le nombre d'acteurs associés doit néanmoins être le plus grand possible, en commençant par les petits agriculteurs et les petites et moyennes entreprises agricoles qui sont le plus tournés vers l'agriculture commerciale. On peut encourager cette participation soit en ciblant le soutien, soit en améliorant l'environnement porteur de façon à ce qu'un processus de sélection automatique se mette en place.
- 2] La deuxième dimension est le nombre et la qualité des emplois que la stratégie de mise à niveau permet de créer. Ces emplois comprennent non seulement la main-d'œuvre salariée sur les exploitations qui ont été améliorées, mais aussi les emplois en aval de la chaîne (où l'on ajoute une grande partie de la valeur: maintenance après récolte, transformation, logistique, etc.) et même les emplois dans les secteurs autres que l'agro-alimentaire qui profitent le plus des retombées de la hausse des revenus (par exemple le secteur local de la construction, les entreprises de distribution au détail et les services aux consommateurs).

Dans le contexte du développement des chaînes de valeur, l'emploi constitue la principale voie pour échapper à la pauvreté que peuvent emprunter les personnes pauvres vivant en zone urbaine, mais surtout celles vivant en zone rurale (par exemple les agriculteurs de subsistance et les pauvres sans terre).

Créer des emplois nombreux et créer des emplois de qualité sont des objectifs quelque peu contradictoires. Par exemple, un emploi à temps plein pourrait remplacer plusieurs emplois à temps partiel, et un emploi mieux rémunéré (grâce à une meilleure productivité de la main-d'œuvre) pourrait remplacer plusieurs emplois faiblement rémunérés. Dans un schéma de développement normal, le nombre d'emplois dans une activité économique donnée diminue (du moins en termes relatifs) tandis que la qualité de ces emplois s'améliore.

- 3] La troisième dimension porte sur l'amélioration de la fonctionnalité de la chaîne de valeur alimentaire. L'amélioration de l'efficacité et de la distribution pourrait rendre plus accessibles des quantités plus importantes d'aliments moins chers, selon des modalités plus directes et plus fiables, aux consommateurs pauvres, et notamment aux nombreux petits agriculteurs qui sont des acheteurs nets de produits alimentaires. Ces améliorations rendent moins probables les flambées des prix des aliments de base, qui ont souvent conduit à

Phase 1:  
mesure  
de la performance

Phase 2:  
compréhension  
de la performance

Phase 3:  
amélioration  
de la performance

Principe 2:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
SOCIALEMENT  
DURABLE

des troubles sociaux par le passé (par exemple la crise du prix du riz de 2009). Pour les marchés composés de personnes ayant un revenu plus élevé, l'amélioration des normes et l'ajout de plus de valeur par la transformation, par exemple, pourraient mettre une gamme plus variée d'aliments plus pratiques à la disposition d'une classe moyenne qui se développe. Tous les consommateurs, indépendamment de leur revenu, profiteraient de la commercialisation de produits alimentaires plus sûrs et plus nutritifs. On voit ainsi que le développement des chaînes de valeur peut générer, du côté de la consommation, des bienfaits importants et touchant une large part de la population.

- 4] La quatrième dimension, de nature moins directe, renvoie à l'utilisation à des fins sociales des recettes fiscales supplémentaires générées par la chaîne de valeur améliorée. Les recettes fiscales peuvent servir au financement des programmes d'aide à la transition visant les ménages qui sont exclus des chaînes de valeur alimentaires commerciales ou qui restent coincés dans des emplois peu rémunérateurs ou à temps partiel. En insistant sur les éléments de renforcement des capacités tels que l'enseignement, l'accès aux prêts et à l'information, la facilitation de la mobilité et les possibilités de travail en réseau, ces programmes publics d'aide peuvent faciliter la transition vers des emplois plus rémunérateurs. Par ailleurs, les recettes fiscales peuvent contribuer au financement d'un socle de protection sociale<sup>16</sup>.

Dans les quatre dimensions, ce n'est pas que le nombre de bénéficiaires qui compte pour l'inclusion, mais aussi leur distribution au regard de caractéristiques telles que le sexe, le revenu, l'âge, le lieu de vie (rural ou urbain) et le niveau d'études. Plus les groupes défavorisés peuvent profiter du résultat, plus celui-ci est socialement acceptable et, partant, socialement durable.

Il importe également d'évaluer l'impact général net. Par exemple, il se peut qu'un programme ou une politique profite à certains agriculteurs ou propriétaires de petites et moyennes entreprises agricoles, mais que cela se fasse aux dépens d'autres parties prenantes de la chaîne de valeur (travailleurs, agriculteurs, entrepreneurs et consommateurs). Il est difficile d'éviter de tels coûts lors du développement d'une chaîne de valeur donnée, et il faut donc mettre en place des programmes complémentaires pour aider les personnes qui n'ont pas d'autres possibilités économiques durables, ou des mesures de transition pour offrir à ces personnes un «atterrissage en douceur».

La durabilité sociale englobe aussi la nécessité d'éviter les résultats socialement inacceptables autres que ceux qui sont associés à une éventuelle distribution inéquitable des coûts et avantages. On parle ici des institutions, c'est-à-dire les «règles du jeu» (pratiques commerciales, politiques, règlements et lois) telles que,

<sup>16</sup> L'OIT définit la notion de socle de protection sociale comme un mécanisme qui garantit à tous, tout au long de la vie, une sécurité de revenu de base et un accès financièrement abordable aux services sociaux en matière de santé, d'eau potable et d'assainissement, d'éducation, de sécurité alimentaire et de logement (OIT [2011]).



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 2

### La chaîne de valeur de l'ananas au Ghana

La contribution de *Blue Skies Inc.* au développement de la chaîne de valeur de l'ananas au Ghana est un très bel exemple de durabilité sociale dans le développement d'une chaîne de valeur. La société *Blue Skies*, spécialisée dans la transformation des fruits, a été créée en 1998 par un investisseur étranger qui entretenait des liens étroits avec des supermarchés en Europe. Elle s'est développée au fil des années, en intensifiant ses activités au Ghana et en répliquant son modèle économique dans d'autres pays (Brésil, Égypte et Afrique du Sud). En 2010, l'entreprise a vendu 3 800 tonnes de fruits transformés (ananas et autres fruits) et a généré 24 millions d'USD de recettes grâce à ses activités au Ghana. Bien que *Blue Skies* ne soit pas une entreprise sociale, elle a favorisé l'inclusion dans la chaîne de valeur sans mettre en péril sa compétitivité. La valeur est captée par les agriculteurs, les travailleurs, les consommateurs et les pouvoirs publics, et les externalités négatives sont réduites à leur minimum.

La base de fournisseurs de l'entreprise est un groupe relativement restreint d'environ 200 petits agriculteurs à orientation commerciale. Bien que le modèle ne soit pas fondé sur un mécanisme de sous-traitance et que l'entreprise n'achète les produits qu'après calibrage à la porte de l'usine ou au point de collecte, *Blue Skies* est l'une des quelques entreprises à avoir continué de faire travailler fortement les petits agriculteurs après la crise qu'a connue la chaîne de valeur de l'ananas au Ghana en 2004-2009. À l'époque, pour rester compétitif par rapport aux producteurs d'Amérique du Sud et d'Amérique centrale, le Ghana a adopté la nouvelle variété d'ananas que voulaient les marchés, un changement qui s'est accompagné d'une réorientation vers des grandes plantations. *Blue Skies* a continué à travailler avec les petits agriculteurs, leur fournissant, gratuitement, des formations et un soutien technique ainsi que des prêts sans intérêt pour l'achat des intrants et du matériel. Les producteurs sont payés sans faute deux semaines après la livraison, à un prix dont il est convenu chaque année et qui est supérieur au prix de revient, qui est ajusté à l'inflation et qui tient compte des suppléments de prix associés aux certifications de commerce équitable et de production biologique et éthique. Tous les frais engendrés par la certification sont pris en charge par *Blue Skies*.

*Blue Skies* emploie environ 1 500 personnes dans son usine de conditionnement au Ghana, dont environ 60 pour cent ont un emploi permanent. Dans sa politique de recrutement, l'entreprise suit une stratégie de promotion de la diversité, ce qui fait que 40 pour cent des membres de l'équipe de direction (y compris la directrice générale) sont des femmes. Avec des salaires pratiquement quatre fois plus élevés que le salaire minimum, un environnement de travail sûr et sain et des équipements complets pour le personnel, l'entreprise offre des emplois qui satisfont facilement aux critères de la définition d'emploi décent des Nations Unies.

Parallèlement, la valeur est captée par les consommateurs et par les pouvoirs publics. Les consommateurs profitent d'un produit frais de haute qualité, sain, sûr et issu d'une production éthique. *Blue Skies* produit principalement des fruits coupés frais, qui sont préemballés pour les supermarchés européens. Le produit, transporté par avion, arrive dans les rayonnages dans les 48 heures

Phase 1: mesure de la performance

Phase 2: compréhension de la performance

Phase 3: amélioration de la performance

Principe 2:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
SOCIALEMENT  
DURABLE





ILLUSTRATION DU PRINCIPE 2 (suite)

### La chaîne de valeur de l'ananas au Ghana

suyant sa récolte. Plus récemment, l'entreprise s'est lancée dans la production de jus frais pour le marché local. *Blue Skies* étant une entreprise en bonne et due forme, elle paie un impôt de 32 pour cent sur ses bénéfices nets, ce qui offre au gouvernement ghanéen des recettes qui aident à financer le coût d'exploitation de l'environnement porteur et les améliorations apportées à celui-ci.

Enfin, *Blue Skies* est très soucieuse de l'environnement dans ses activités, ce qui réduit la perte de valeur ajoutée au niveau sociétal du fait des externalités. Environ 50 pour cent de la production d'ananas est certifiée biologique. Par ailleurs, les ananas sont transformés à proximité du lieu de production. Cela réduit non seulement l'impact du transport sur l'environnement, mais aussi les quantités de déchets, puisque *Blue Skies* recycle tous ses déchets alimentaires en compost, qui est renvoyé aux agriculteurs. *Blue Skies* surveille aussi sa consommation d'eau et d'énergie par kilo de produit et cherche en permanence à atténuer son empreinte écologique générale. L'entreprise a même financé l'amélioration de routes locales, ce qui bénéficie à d'autres types d'activités économiques et sociales.

*Sources:*Webber (2007); *Blue Skies* (2010, 2012); GIZ (2011); Wiggins et Keats (2013).

Dix principes  
pour le  
développement  
de chaînes  
de valeur  
alimentaires  
durables

par exemple, celles qui ont trait aux conditions de travail sur les exploitations agricoles et les usines de transformation des produits alimentaires, à la sécurité sanitaire et à la valeur nutritive des aliments, ou encore au traitement des animaux pendant la production ou l'abattage. Il s'agit aussi des normes et pratiques socio-culturelles plus larges telles que la religion (par exemple concernant la transformation halal ou casher ou la viande de bœuf en Inde) ou les préférences en matière de fraîcheur (poisson et volaille vivants, par exemple). Ces normes et pratiques sont de plus en plus codifiées dans les normes relatives aux produits alimentaires et à la transformation qui déterminent l'accès au marché et la compétitivité.



### Recommandations pour les politiques et les projets

- » Procéder à des évaluations pour s'assurer que les différents avantages engendrés par le développement de chaînes de valeur alimentaires durables, à savoir les bénéfices, les emplois et la valeur en produits alimentaires, sont distribués équitablement le long de la chaîne de valeur, entre les sexes, les tranches d'âge et les classes de revenu, et dans la société dans son ensemble.
- » Évaluer la probabilité de l'apparition de résultats socialement inacceptables par rapport aux institutions sociales, aux normes culturelles, à la sécurité et au bien-être, et réduire autant que possible cette probabilité.

PRINCIPE 3

**Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est écologiquement durable**

Pour assurer la durabilité des chaînes alimentaires, il faut réduire autant que possible les incidences négatives sur les ressources naturelles non renouvelables qui sont indispensables au système agroalimentaire



Phase 1: mesure de la performance

Phase 2: compréhension de la performance

Phase 3: amélioration de la performance

Les chaînes de valeur alimentaires, peut-être plus que tout autre type de chaîne de valeur, dépendent tout particulièrement de l'environnement naturel et ont des incidences sur celui-ci, plus spécialement au moment de la production. Récemment, cette dépendance a été mise en lumière par l'accroissement de la variabilité climatique et par la rareté des ressources naturelles. Il convient de faire une distinction entre les dépendances par rapport à l'environnement qui sont critiques et menacent la survie de la chaîne de valeur, et auxquelles il faut donc s'attaquer dès que possible (par exemple la surpêche entraînant l'épuisement rapide des stocks ou l'utilisation de produits chimiques interdits conduisant à l'exclusion du marché) et les incidences sur l'environnement qui ne font pas peser une menace immédiate sur la survie de la chaîne mais dont il faudrait idéalement s'occuper graduellement, au fil du temps (par exemple les émissions de carbone inférieures au plafond légal).

Pour réduire les risques de dépendance et atténuer autant que possible l'empreinte écologique, il faut renforcer le contrôle des opérations tout au long de la chaîne de valeur. Pour ce faire, on peut adopter de meilleures pratiques (agriculture de conservation, par exemple) et mettre en place différentes formes de mise à niveau (irrigation, serres, agriculture sous contrat et infrastructure publique, par exemple).

Les différentes composantes de l'empreinte écologique d'une chaîne de valeur alimentaire sont:

- 1] son empreinte carbone, par exemple les émissions de carbone provenant de l'énergie utilisée pour la fabrication des engrais et pour le transport;
- 2] son empreinte en eau, c'est-à-dire la quantité d'eau utilisée pour la production et pour la transformation des aliments;
- 3] son impact sur la conservation des sols, par exemple l'épuisement des éléments nutritifs et la surface limitée des terres arables;
- 4] son impact sur la biodiversité, par exemple la destruction d'habitats naturels et les risques associés à la monoculture à grande échelle;
- 5] les déchets et pertes alimentaires et les liens complexes qui unissent ceux-ci et la rentabilité, les préférences des consommateurs et l'emballage; et
- 6] la diffusion de toxines dans l'environnement, c'est-à-dire la diffusion de substances nocives dans l'air, dans le sol ou dans des étendues d'eau, à une quelconque étape de la chaîne alimentaire.

Principe 3:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
ÉCOLOGIQUEMENT  
DURABLE





ILLUSTRATION DU PRINCIPE 3

### La chaîne de valeur du bœuf en Namibie

Avec des exportations d'environ 12 000 tonnes (2010), la Namibie est un acteur relativement modeste sur le marché mondial du bœuf. Elle n'est donc pas compétitive sur le seul critère du prix. En raison de son environnement de production unique, l'élevage ayant lieu dans un environnement naturel délicat, il était logique, pour renforcer la compétitivité, d'adopter une stratégie de différenciation fondée sur la durabilité environnementale.

Les parties prenantes dynamiques et à vocation commerciale de la chaîne de valeur du bœuf en Namibie collaborent dans le cadre d'un mécanisme de partenariat public-privé: le *Meat Board of Namibia*. Ce conseil facilite les synergies au niveau de la chaîne de valeur en organisant des réunions, en réalisant des études de marché et en apportant un appui technique. C'est notamment par l'intermédiaire de ce conseil qu'a été mis en place le mécanisme *Farm Assured Namibian Meat (FAN Meat)*. *FAN Meat* commercialise de la viande de bœuf sans hormone issue d'un élevage en plein air et respectant le bien-être des animaux. Il combine bonnes pratiques agricoles, bonnes pratiques de transport, bonnes pratiques vétérinaires et bonnes pratiques de fabrication. Les bonnes pratiques agricoles garantissent au consommateur que l'animal tire au moins 70 pour cent de son alimentation du pâturage. Pour éviter que ce pâturage détruise l'environnement naturel fragile du pays, par exemple du fait de l'envahissement par les broussailles, ou restreigne les autres possibilités économiques, par exemple du fait de la perte d'espèces sauvages, le conseil a fait la promotion de nouvelles pratiques communautaires de gestion des pâtures et de pratiques individuelles de gestion des élevages, en dispensant des formations et en faisant modifier le cadre juridique. Un des éléments essentiels de l'approche était que l'allégement de la pression sur les ressources naturelles ne venait pas tant de la réduction de la taille des troupeaux, mais plutôt d'une meilleure gestion de ceux-ci (par exemple au moyen de l'approche dite de gestion globale, fondée sur la limitation des mouvements de l'ensemble du troupeau, ce qui s'oppose à la conception traditionnelle qui est de laisser les animaux paître librement). Cette approche a permis à la fois d'augmenter la quantité de viande produite par hectare et d'atténuer l'empreinte écologique de la production.

La stratégie nationale est incarnée dans la stratégie commerciale de *Meatco*, première entreprise de transformation du bœuf de Namibie. L'entreprise a lancé sa marque «Nature's Reserve» en 2008; elle a abandonné la vente en gros et vend aujourd'hui ses produits directement à des prestataires de services alimentaires ou à des distributeurs visant le haut de gamme. La marque permet aux consommateurs soucieux de la qualité de distinguer la viande de bœuf namibienne des autres produits.

Le succès de cette stratégie est évident lorsque l'on compare la performance du secteur de la viande de bœuf namibien à celle du même secteur du pays voisin, le Botswana, qui a des avantages comparatifs similaires mais qui n'a pas adopté la même stratégie de différenciation du produit fondée sur l'environnement. Les exportations de la Namibie ont progressé plus rapidement que celles du Botswana, surtout en volume. Par ailleurs, la Namibie exporte davantage de pièces sans os fraîches de plus grande valeur, vend

Dix principes  
pour le  
développement  
de chaînes  
de valeur  
alimentaires  
durables





ILLUSTRATION DU PRINCIPE 3 (suite)

### La chaîne de valeur du bœuf en Namibie

d'avantage sur les marchés haut de gamme et vend à des prix qui sont 20 à 40 pour cent plus élevés que ceux payés pour la viande de bœuf du Botswana. Étant donné qu'une part plus importante de l'ensemble des bêtes abattues sont vendues comme des pièces de bœuf «de meilleure qualité», présentées et emballées pour la vente au détail, les exportateurs ont pu payer à leurs agriculteurs 28 millions d'USD en plus par an que ce que reçoivent des agriculteurs comparables en Afrique du Sud.

Sources:

van Engelen *et al.* (2012); FAO (2013a).

Phase 1: mesure de la performance

Phase 2: compréhension de la performance

Phase 3: amélioration de la performance



### Recommandations pour les politiques et les projets

- » Évaluer, quantitativement et qualitativement, dans quelle mesure la stratégie de mise à niveau atténue l'empreinte écologique de la chaîne de valeur alimentaire par rapport aux objectifs fixés et à des normes de bonnes pratiques, et ajuster la stratégie jusqu'à ce que ces objectifs soient atteints ou jusqu'à ce que ces normes soient respectées, sous réserve des autres objectifs (sociaux et économiques) et contraintes.

Principe 3: LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES EST ÉCOLOGIQUEMENT DURABLE

Tant le secteur public que le secteur privé doivent de plus en plus faire attention aux impacts qu'ils ont sur l'environnement et montrer qu'ils font des progrès à ce niveau. Il est ainsi devenu plus important de définir et de suivre des normes environnementales toujours plus détaillées. De ce fait, il faut définir des indicateurs qui soient quantifiables et qui aient du sens au niveau pratique. À mesure que l'empreinte écologique d'une chaîne de valeur, ou d'un acteur précis de cette chaîne, deviendra plus quantifiable, il sera de plus en plus réaliste et courant de faire du respect de l'environnement un élément du prix de revient qui pourra aussi créer de la valeur et devenir un avantage concurrentiel.

## 4.2 » COMPRÉHENSION DE LA PERFORMANCE DES CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES – PRINCIPES D'ANALYSE

Contrairement à de nombreuses autres approches de développement, le développement des chaînes de valeur adopte une approche globale qui permet de recenser les causes profondes et interdépendantes qui expliquent pourquoi les débouchés commerciaux finaux ne sont pas exploités. Le recensement de ces causes profondes suppose d'adopter une interprétation particulièrement large et dynamique du paradigme structure-comportement-performance (SCP) (Bain (1956). Ce paradigme demande une compréhension approfondie de la struc-

ture du système, de la façon dont cette structure influence le comportement des différentes parties prenantes et de la façon dont cela engendre une performance d'ensemble qui modifie la structure du système au fil du temps.

Les principes 4, 5 et 6 sous-tendent la phase analytique du développement des chaînes de valeur alimentaires.

#### PRINCIPE 4

### Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est un processus dynamique, fondé sur les systèmes

Pour créer des chaînes de valeur alimentaires véritablement durables à grande échelle, il faut recenser les causes profondes de sous-performance dans le système et trouver une solution à celles-ci



Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables

L'hypothèse de départ du développement de la chaîne de valeur est que cette chaîne est un système dont tous les éléments – c'est-à-dire toutes les activités et tous les acteurs – sont liés les uns aux autres, directement ou indirectement. La cartographie de la chaîne de valeur est souvent un élément essentiel de l'analyse de la performance de cette chaîne puisqu'il faut comprendre la chaîne de valeur de manière globale pour comprendre sa performance. La chaîne de valeur ne fonctionne pas de manière isolée: elle est en fait un sous-système lié à d'autres sous-systèmes fonctionnant dans un système global. Une chaîne de valeur agroalimentaire est ainsi reliée aux systèmes de marchés, au système politique, à l'environnement naturel, aux systèmes agricoles, aux systèmes d'infrastructure, aux systèmes légaux et réglementaires, au système financier, aux systèmes du commerce international, aux systèmes sociaux et à de nombreux autres sous-systèmes, qui ont tous des effets sur elle.

Dès lors, les meilleures pistes pour améliorer la performance d'une chaîne de valeur donnée (c'est-à-dire pour s'attaquer aux causes profondes des principaux problèmes, à la véritable raison qui explique pourquoi quelque chose qui semble être une bonne idée ne se produit pas) peuvent résider dans l'un de ces sous-systèmes liés à la chaîne de valeur et non dans la chaîne elle-même. Cette interdépendance peut prendre des formes compliquées présentant des relations de cause à effet qui ne sont pas toujours évidentes.

Il en découle plusieurs observations.

- » Premièrement, pour obtenir un effet à un point donné du système, il sera peut-être plus efficace de faciliter un changement à un autre point d'entrée plutôt que directement au point où l'effet est attendu. Par exemple, pour renforcer la participation des agriculteurs au marché, il sera peut-être plus intéressant de travailler avec une banque, pour l'octroi de financements, ou avec une entreprise de transformation, pour la mise en place d'un modèle de production sous contrat, plutôt que de travailler directement avec les agriculteurs.

- » Deuxièmement, le fait de s'attaquer aux problèmes qui se posent à un point donné pourrait n'avoir aucun effet sur le système dans son ensemble si l'on ne s'attaque pas en même temps aux problèmes qui se posent à d'autres points d'entrée. Par exemple, former les agriculteurs à l'utilisation d'un nouvel équipement ne donnera aucun changement si ces agriculteurs n'ont pas accès à un fonds de roulement et à des services de réparation. Autrement dit, il faut apporter des solutions globales et cohérentes et ne pas chercher à résoudre les différents problèmes séparément.

Ce point est illustré à la figure 7, qui représente le flux d'un produit (depuis les matières agricoles brutes jusqu'aux aliments finis, par exemple). Dans la figure 7(A), résoudre le problème 1 n'aura que peu d'effet, voire pas d'effet du tout, si l'on ne s'attaque pas au problème 2 en même temps. Par exemple, améliorer la productivité des exploitations agricoles en leur fournissant des intrants de meilleure qualité aura peu d'effet si des coûts de transaction élevés ou la faible qualité des produits entravent la commercialisation des volumes plus importants<sup>17</sup>. En fait, l'effet pourrait même être négatif : l'accroissement des volumes pourrait entraîner l'effondrement des prix locaux, ce qui serait peut-être bénéfique aux consommateurs ruraux à court terme, mais découragerait les agriculteurs de s'orienter davantage vers l'agriculture commerciale à moyen terme (Barrett [2008]).

- » Troisièmement, le développement des chaînes de valeur se concentre sur les problèmes dont la résolution aurait le plus grand impact. Il s'agit habituellement de points de levier ou d'obstacles contraignants dans le système pour lesquels un changement aurait l'impact le plus fort. Il en découle qu'il faut s'attaquer aux obstacles dans l'ordre dans lequel ils deviennent contraignants ; il est donc essentiel d'ordonner les activités selon une séquence logique (Demont et Rizzotto [2012]). Ainsi, dans la figure 7(B), le point 3 est le point de levier puisqu'il entrave le plus le «flux», tandis que dans la figure 7(A), le point 2 est l'obstacle contraignant puisque c'est lui qui a le plus d'impact sur le «flux» dans toute la chaîne de valeur. Par exemple, il est coûteux et difficile d'aider les différents petits agriculteurs et petites et moyennes entreprises agricoles séparément, mais on peut atteindre simultanément de nombreux petits acteurs d'une chaîne de valeur en utilisant des points de levier tels que des politiques, des prestataires de services, des marchés et des associations.

Dans la figure 7(C), le point 6, un maillon absent, est le point de levier puisqu'il coupe la chaîne de valeur d'un marché plus vaste. Par exemple, ouvrir aux petits agriculteurs de nouveaux marchés urbains, plus éloignés, qui ont une meilleure capacité d'absorption et qui offrent de meilleurs prix, sera peut-être plus prometteur, en termes de développement, que de leur ouvrir des marchés

Phase 1 :  
mesure  
de la performance

Phase 2 :  
**compréhension  
de la performance**

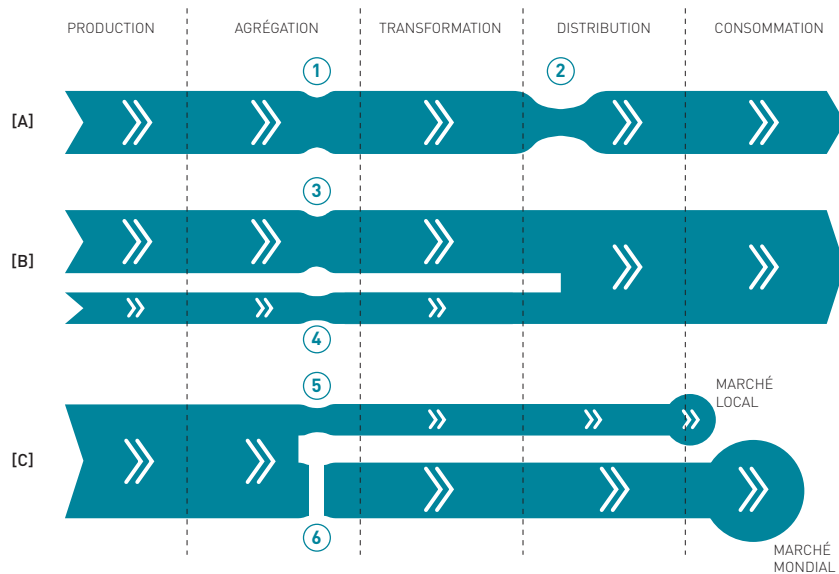
Phase 3 :  
amélioration  
de la performance

Principe 4 :  
**LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
UN PROCESSUS  
DYNAMIQUE,  
FONDÉ SUR  
LES SYSTÈMES**

<sup>17</sup> Demont (2013), par exemple, montre à quel point les stratégies nationales de développement du secteur rizicole perdent en efficacité en raison de l'investissement insuffisant en ressources dans les maillons et les étapes situés en aval de la production (ajout de valeur et commercialisation).

FIGURE 7

Exemples d'obstacles et de points de levier dans des chaînes de valeur



Source: auteur.

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables

raux, locaux et plus petits, même s'il faut pour cela surmonter un obstacle plus important.

L'élément clé à retenir est que l'on pourra élaborer des stratégies d'appui plus efficaces et plus efficientes si l'on commence par comprendre le système dans son ensemble.

La chaîne de valeur est un système dynamique et il est essentiel de comprendre ses dynamiques (comment le système évolue avec le temps) et les facteurs qui les alimentent et les influencent (ou peuvent les influencer). Il existe des boucles de réaction positives et négatives qui poussent le système dans une direction ou dans une autre. Elles peuvent être souhaitables (par exemple la croissance en groupe) ou non (par exemple l'érosion de la compétitivité). On peut avoir prise sur certaines de ces boucles, voire les inverser (par exemple au moyen de politiques publiques), mais d'autres doivent être acceptées en grande partie comme des tendances avec lesquelles il faut composer (par exemple le comportement changeant des consommateurs).

Les principaux facteurs qui jouent sur les dynamiques de la chaîne de valeur sont les changements qui s'opèrent dans la demande du marché, la technologie, les services disponibles, la rentabilité, le risque, les barrières à l'entrée, le comportement des grandes entreprises, l'approvisionnement en intrants et les politiques. En raison de la nature dynamique des chaînes de valeur et de l'environnement dans lequel celles-ci évoluent, les projets, programmes ou politiques de développement des chaînes de valeur doivent être conçus de façon à être



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 4

## La chaîne de valeur des légumes aux Philippines

Ce cas montre comment, au niveau d'une chaîne de valeur définie de façon plus précise, l'adoption d'une approche fondée sur la notion de système dynamique a permis aux parties prenantes de trouver les obstacles et les points de levier essentiels pour chaque étape successive du développement de la chaîne de valeur.

L'expansion rapide des supermarchés a été un facteur clé de changement des chaînes de valeur des légumes aux Philippines, comme on l'a déjà constaté dans de nombreux autres pays. L'association des producteurs de légumes du Mindanao du Nord, ou NorMinVeggies, est un nouveau type de facilitateur de commercialisation qui a fait office de point de levier pour relier de façon durable les petits agriculteurs à ces nouveaux détaillants et autres marchés exigeants. Avec l'aide de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et de la FAO, l'association est parvenue à atteindre cet objectif en recensant et en surmontant plusieurs obstacles importants à mesure qu'ils sont apparus.

- 1] Obstacles relatifs à l'agrégation, au capital et aux connaissances: NorMinVeggies a été créée en 1999 par un groupe d'agriculteurs déterminés. L'association a comme caractéristique qu'elle se compose de deux types d'exploitations distincts mais formant un ensemble cohérent: des exploitations familiales minuscules avec peu de capital, et de petites exploitations (pour la plupart en tout cas) dirigées par des cultivateurs indépendants à temps partiel ayant un certain accès au capital et à la technologie. La combinaison des deux types d'exploitations dans des groupes de commercialisation pour au moins 12 légumes différents a permis aux agriculteurs familiaux d'apprendre des agriculteurs indépendants et à ces derniers de tirer profit des volumes agrégés plus importants.
- 2] Obstacle relatif à la qualité: au fil des années, pour répondre aux exigences toujours plus strictes des acheteurs, NorMinVeggies a instauré des mécanismes d'assurance qualité, des calendriers de production et des systèmes de traçabilité. Tous ces éléments sont rigoureusement respectés par tous les membres, et des agriculteurs sont désignés pour assurer les fonctions de coachs et de responsables qualité. Le système est transparent et tous les membres assument leur part de responsabilité concernant la qualité et reçoivent une part égale des avantages qui en découlent. Si elles avaient travaillé chacune de leur côté, les petites exploitations familiales auraient été incapables de satisfaire aux normes du marché et les pertes après récolte auraient été beaucoup plus importantes (jusqu'à 25 pour cent).
- 3] Obstacles relatifs à la logistique: en 2006, NorMinVeggies a créé un centre de services communs pour améliorer son efficacité. Ce centre est devenu un point de levier non seulement pour la commercialisation mais aussi pour l'achat des intrants et des services. Cette année-là, les producteurs ont également abandonné les sacs au profit des caisses en plastique pour la manutention des produits, ce qui a contraint les autres négociants à faire de même. Le coût de l'ensemble du système, à savoir le coût de fonctionnement et de gestion pour la fourniture de ces services aux membres de

Phase 1:  
mesure  
de la performance

Phase 2:  
**compréhension  
de la performance**

Phase 3:  
amélioration  
de la performance

Principe 4:  
**LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
UN PROCESSUS  
DYNAMIQUE,  
FONDÉ SUR  
LES SYSTÈMES**





ILLUSTRATION DU PRINCIPE 4 (suite)

### La chaîne de valeur des légumes aux Philippines

l'association, est entièrement couvert par les honoraires (de 2 à 5 pour cent de la valeur des produits) qui sont facturés aux membres, ce qui rend le modèle commercialement viable.

- 4] Obstacles relatifs aux marchés: pour être moins tributaire du marché, NorMinVeggies s'est appuyée sur ses volumes plus importants et sur la qualité constante de ses produits pour contourner différents intermédiaires habituels et travailler directement avec plusieurs marchés, notamment des supermarchés, des hôtels, des chaînes de restauration rapide et des marchés d'exportation, ainsi que les marchés locaux traditionnels et les marchés de gros. Chacun de ces marchés a ses propres besoins, ce qui impose de s'adapter en permanence à un environnement changeant, mais qui permet par ailleurs à NorMinVeggies de vendre des produits de qualités différentes à des marchés différents.

NorMinVeggies s'est bien développée avec le temps, que ce soit au niveau du nombre de ses membres, de sa production ou de la variété des marchés qu'elle fournit. L'association est passée progressivement de 15 membres en 1999 à 178 membres en 2011; elle réunit aujourd'hui des agriculteurs, des coopératives, des fondations et des associations de cultivateurs. Au total, environ 5 000 agriculteurs participent au mécanisme. L'efficacité du système a permis d'obtenir à la fois un prix plus élevé au seuil de l'exploitation et un prix au détail plus faible; il a ainsi créé un revenu net supplémentaire pour les agriculteurs et des avantages plus importants pour les consommateurs.

Sources:

Concepcion, Dìgal et Uy (2007); Sun Star (2011a, 2011b); entretien de l'auteur avec Michael Ignacio, directeur exécutif de NorMinVeggies (2007).

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables

flexibles et, comme les acteurs qu'ils soutiennent, capables de s'adapter à l'évolution des circonstances.

L'adaptabilité est la compétence essentielle ultime pour atteindre de bons résultats dans la chaîne de valeur. Par ailleurs, étant donné que le changement se poursuit même lorsque le projet arrive à son terme, on peut affirmer qu'il est préférable, pour s'attaquer à la sous-performance d'une chaîne de valeur, de mettre en place un partenariat continu plutôt que de mener un projet ou un programme limité dans le temps.



## Recommandations pour les politiques et les projets

- » Investir dans la réalisation d'études de grande qualité sur la chaîne alimentaire qui permettent de recenser les causes profondes de la sous-performance que l'on observe. Ces études ne doivent pas être réalisées à la hâte et doivent être menées par des analystes compétents et expérimentés.
- » Cartographier la chaîne de valeur, en faisant apparaître les principaux canaux, types d'acteurs, points de levier et flux de produits de façon assez détaillée pour permettre la prise de décisions stratégiques, tout en évitant les complications abusives qui détourneraient l'attention de l'essentiel.
- » Recenser les dynamiques du système de la chaîne de valeur et analyser leurs implications stratégiques.

Phase 1:  
mesure  
de la performance

Phase 2:  
**compréhension  
de la performance**

Phase 3:  
amélioration  
de la performance

### PRINCIPE 5 **Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est centré sur la gouvernance**

Les stratégies qui tiennent compte des hypothèses relatives aux comportements et des mécanismes de gouvernance, ainsi que des facteurs qui les influencent, auront plus probablement un impact important



Principe 5:  
**LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAINES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
CENTRÉ SUR  
LA GOUVERNANCE**

Pour avoir un impact en améliorant la performance d'une chaîne de valeur, il faut que les acteurs de celle-ci changent de comportement. Un comportement économique donné provient d'un ensemble donné d'éléments économiques, sociaux et environnementaux interconnectés. Si l'on souhaite qu'un programme de développement d'une chaîne de valeur change le comportement des acteurs de cette chaîne, il faut comprendre ces relations de cause à effet de façon assez détaillée et il faut dépasser les valeurs seuils pour les obstacles contraignants. Par exemple, la formation n'entraînera pas de changement de comportement (et n'aura donc pas d'impact) si elle ne porte pas sur l'obstacle contraignant (unique ou non) ou si son contenu ou son mode de diffusion n'est pas adapté.

Pour l'expliquer autrement, la façon dont les acteurs agissent dans une chaîne de valeur (c'est-à-dire la façon dont ils opèrent au niveau interne et dont ils interagissent au niveau externe) dépend des éléments qui les motivent (prix des intrants et des produits, éléments de risque, culture, préférences personnelles, attitudes et coût des transactions) et de leurs capacités (financières, humaines, physiques, sociales et en termes d'information, entre autres). Ces éléments de motivation et capacités varieront en fonction du type d'acteur (par exemple petits agriculteurs, grandes exploitations, entreprises agroalimentaires ou distributeurs d'aliments, femmes ou hommes, personnes âgées ou jeunes, ruraux ou citadins, etc.). Voilà pourquoi, dans un programme de développement d'une chaîne de valeur, il faut tenir compte de l'hétérogénéité des acteurs.



Par exemple, les agriculteurs n'adopteront pas une nouvelle technologie, même si elle améliore leur performance technique, si elle s'accompagne de risques trop importants ou si elle a trop peu d'effet sur les bénéfices. Pour illustrer ce propos: utiliser davantage d'engrais peut accroître les rendements dans des conditions normales mais aussi exposer les petits agriculteurs à un risque plus élevé. En effet, ceux-ci perdront leurs maigres économies si la récolte est mauvaise ou si l'accroissement de la production ne permet pas de compenser la hausse des coûts. Dans une telle situation, acheter des engrais serait une décision économiquement irrationnelle pour l'agriculteur.

Par ailleurs, on sait grâce aux études qui ont été consacrées aux systèmes agricoles que les agriculteurs doivent décider comment allouer leurs maigres ressources entre différentes dépenses agricoles et non agricoles, et il faut en tenir compte lors du développement de la chaîne de valeur pour un produit donné. Par exemple, un agriculteur pourrait décider que payer les frais de scolarité de ses enfants est plus important qu'acheter des engrais. Pour traiter toutes les causes profondes de la faible utilisation des engrais, il faudra donc peut-être combiner différents éléments tels que des assurances pour les intrants, des conseils sur l'utilisation efficace des engrais (par exemple dans l'agriculture de conservation), l'amélioration des liens avec les marchés (par exemple des contrats), voire des prêts pour les frais de scolarité.

Dans le contexte d'une chaîne de valeur, les éléments de motivation et les capacités sont en grande partie déterminés par la nature des liens verticaux et horizontaux qui unissent les acteurs. Les acteurs peuvent être unis les uns aux autres verticalement au moyen de mécanismes de gouvernance qui vont de simples transactions au comptant à une véritable intégration verticale – où les différents maillons de la chaîne de valeur relèvent d'une seule entreprise – en passant par des mécanismes contractuels et des partenariats.

Étant donné que le mécanisme de gouvernance est un élément clé déterminant quel bénéfice un acteur de la chaîne de valeur tire d'une transaction, il est essentiel qu'il offre des solutions bénéfiques à toutes les parties, de façon à aligner les éléments de motivation tout au long de la chaîne et à faciliter le changement de comportement.

La nature du mécanisme de gouvernance est liée à la structure de la chaîne de valeur, dont chaque maillon contient des entreprises différentes en termes de taille, de force financière, de réseau et d'accès à l'information. Autrement dit, les différents acteurs n'ont pas la même puissance commerciale. On associe habituellement la plus grande puissance commerciale aux entreprises qui ont le plus d'influence sur la chaîne de valeur (entreprises leaders et acteurs qui donnent le ton); ce sont souvent des partenaires essentiels dans toute stratégie de développement.

L'action collective (ou coordination horizontale) d'acteurs plus petits de la chaîne de valeur (par exemple des petits agriculteurs ou des petites et moyennes entreprises agricoles) peut à la fois niveler la puissance commerciale des différents acteurs de la chaîne et réduire le coût des transactions. La nature des prestataires de services aux entreprises (par exemple la fourniture d'intrants, de services financiers, d'informations et de transport) et l'environnement porteur plus large

Dix principes  
pour le  
développement  
de chaînes  
de valeur  
alimentaires  
durables



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 5

### La chaîne de valeur du thé au Kenya

La chaîne de valeur du thé au Kenya compte parmi les meilleurs exemples d'inclusion des petits agriculteurs dans une chaîne de valeur, tant au regard du nombre d'agriculteurs concernés que de leur degré d'inclusion, un succès qui s'explique en grande partie par la structure de gouvernance unique de la chaîne.

Le climat du Kenya rend ce pays propice à la production de thé, et ses thés noirs sont un ingrédient de grande qualité dans le secteur des gros volumes du marché du thé. Environ 60 pour cent de la production de thé au Kenya vient des petits agriculteurs. Bien que ceux-ci tirent des rendements inférieurs à ceux des grandes exploitations (principalement parce que leur production est moins intensive), ils tirent un bon revenu de leur production en raison de la grande qualité de leur produit et, surtout, parce qu'ils captent une plus grande partie de la valeur ajoutée en aval.

Les petits producteurs de thé apportent leur thé aux centrales d'achat, depuis lesquelles le thé est transporté vers l'une des 63 usines à thé que compte le pays. Chaque usine compte environ 60 centrales d'achat (dans lesquelles on contrôle la qualité). Chaque centrale d'achat compte un comité composé de cinq membres élus parmi les agriculteurs qui l'approvisionnent. Six membres du conseil d'administration de l'usine, qui supervise une équipe de gestionnaires professionnels, sont élus parmi les membres des comités des centrales d'achat. La centrale d'achat tient un registre du nombre exact de plants dont dispose chaque agriculteur et sait ainsi quelle quantité de thé chaque agriculteur doit normalement fournir. Chaque usine à thé est approvisionnée en moyenne par 7 000 petits agriculteurs, dont chacun détient entre 0,5 et 3 acres de terres. Chacune des usines à thé est une société distincte détenue entièrement par certains des agriculteurs qui l'approvisionnent. Voilà le résultat d'un processus de privatisation prévoyant. Le Kenya compte environ 450 000 petits producteurs de thé, dont 150 000 sont les actionnaires exclusifs des usines.

Les 63 usines sont elles-mêmes propriétaires de la *Kenya Tea Development Agency* (KTDA). Tous les petits producteurs, y compris les 300 000 qui ne détiennent pas de parts dans les usines, sont légalement tenus de vendre par l'intermédiaire de la KTDA. La KTDA est une société privée depuis 2000. Elle fournit les intrants aux agriculteurs et des services de ressources humaines (gestion et personnel de secrétariat) aux usines et vend le thé. Le thé est pour l'essentiel vendu aux enchères à Mombasa, mais il est de plus en plus vendu directement aux sociétés de conditionnement du thé, parmi lesquelles on compte de plus en plus d'entreprises kényanes. La KTDA est l'actionnaire majoritaire de l'une de ces entreprises kényanes, *Kenya Tea Packers* (KETEPA), et les agriculteurs captent donc une partie de la valeur ajoutée au niveau du conditionnement.

Étant donné que la plupart des bénéfices tirés de la vente du thé produit par les petits agriculteurs revient à ces petits agriculteurs, les producteurs de thé kényans tirent de leur thé un revenu bien plus élevé que celui de leurs homologues dans les pays voisins. Par exemple, au Rwanda, en Ouganda et en Tanzanie, non seulement les prix à la porte de l'usine pour le «thé manufacturé» (le thé transformé en vrac) sont 10 à 40 pour cent inférieurs à ceux en vigueur au Kenya, mais en plus les producteurs de thé de ces pays captent environ seu-

Phase 1:  
mesure  
de la performance

Phase 2:  
**compréhension  
de la performance**

Phase 3:  
amélioration  
de la performance

Principe 5:  
**LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
CENTRÉ SUR  
LA GOUVERNANCE**



ILLUSTRATION OF PRINCIPE 5 (suite)

### La chaîne de valeur du thé au Kenya

lement 25 pour cent de ce prix, contre 75 pour cent pour les producteurs de thé kényans.

Le système de gouvernance n'est toutefois pas parfait. Bien que les agriculteurs soient les propriétaires légaux des usines de la KTDA, la prise de décision dans les usines est en grande partie aux mains de l'équipe de direction de la KTDA. Au lieu de percevoir un dividende régulier, les petits agriculteurs reçoivent un montant fixe au moment de la livraison à la centrale d'achat et reçoivent ensuite un bonus après la vente du thé et après déduction des frais de transformation/commercialisation et des frais de gestion de la KTDA. Mécontents de cette structure de paiement (ou impatients), ce qui s'explique en partie par le manque de transparence dans la communication entre la KTDA et les agriculteurs, certains agriculteurs ont choisi de vendre leurs feuilles de thé vert non pas à la KTDA mais, par l'intermédiaire de démarcheurs, à des entreprises privées qui leur paient un montant plus élevé au moment de la livraison. Cette situation a également donné lieu à la création de la *Kenya Union of Small-scale Tea Owners* (KUSTO). Par ailleurs, la stratégie commerciale de la KTDA, fondée sur une dépendance forte à l'égard d'un petit groupe d'acheteurs et sur un faible ajout de valeur (par son propre conditionnement), expose la structure d'ensemble à un risque de marché énorme.

Sources:

CPDA (2008); Knopp et Foster (2010); FAO (2013b); site Web de la KTDA (<http://www.ktdateas.com>).

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables



### Recommandations pour les politiques et les projets

- » Étudier en détail comment les différents types d'acteurs de la chaîne de valeur effectuent leurs transactions verticalement et collaborent horizontalement.
- » Trouver les causes profondes du comportement observé s'agissant de la façon dont les agriculteurs et les entrepreneurs du secteur agroalimentaire mènent leurs activités et s'associent avec leurs fournisseurs et leurs acheteurs (en cherchant toujours le «pourquoi»).

(par exemple les politiques, les programmes et l'infrastructure publique) ont un effet marqué sur les interactions verticales et horizontales des acteurs de la chaîne de valeur. Dans le cadre des mesures de développement de chaînes de valeur alimentaires durables, il peut donc être nécessaire de changer également le comportement des prestataires de services aux entreprises et des fonctionnaires.

La confiance, dans le comportement des autres acteurs de la chaîne de valeur et dans l'efficacité de l'environnement porteur, est un atout global précieux qui alimente la performance de la chaîne de valeur. À l'inverse, cette performance sera entravée si la confiance n'est pas présente. La corruption et l'extorsion, qui ponctionnent une partie de la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur, entravent l'apparition de la confiance. À l'inverse, une collaboration à l'échelle de la chaîne de valeur au stade pré concurrentiel<sup>18</sup> (par exemple au moyen d'associations dans le secteur) peut contribuer à l'apparition de la confiance tout au long de la chaîne.

### PRINCIPE 6

#### L'élément moteur du développement de chaînes de valeur alimentaires durables est le marché final

En fin de compte, la valeur est déterminée dans le marché final, et toute stratégie de mise à niveau doit donc être liée directement et clairement aux débouchés commerciaux finaux



Que la chaîne de valeur mette en jeu des multinationales et des marchés mondiaux ou des petites et moyennes entreprises agricoles et des marchés locaux, sa performance est en fin de compte déterminée par sa performance dans un marché final, dans lequel la valeur du produit alimentaire est déterminée par la décision d'achat du consommateur. Étant donné que la chaîne de valeur doit être orientée vers des débouchés commerciaux finaux spécifiques, le recensement et la quantification de ces débouchés seront le point de départ de toute stratégie réussie d'amélioration de la performance de la chaîne de valeur.

Pour décider d'acheter ou non un produit, le consommateur s'intéressera aux qualités intrinsèques (aspect, valeur nutritive, goût, facilité, marque, image, pays d'origine, par exemple) et au prix du produit. Cela étant, les consommateurs fondent aussi de plus en plus leur décision d'achat sur le processus par lequel le produit alimentaire est produit et livré au point d'achat final. Dès lors, les considérations liées à l'empreinte écologique et aux incidences sociales (négatives ou positives) influencent la décision du consommateur.

Les marchés finaux pour les produits alimentaires ne sont pas homogènes. Des consommateurs différents ont des préférences différentes. Certains segments du marché de masse sont axés sur le prix, d'autres sur la qualité, et il existe différents segments dans une multitude de marchés de niche. On distingue des segments dans les marchés locaux, nationaux, régionaux et mondiaux. On en distingue également dans les marchés de la distribution alimentaire et des services ali-

Phase 1: mesure de la performance

Phase 2: compréhension de la performance

Phase 3: amélioration de la performance

Principe 6: L'ÉLÉMENT MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES EST LE MARCHÉ FINAL

<sup>18</sup> Le stade pré concurrentiel est celui dans lequel les parties prenantes publiques et privées collaborent sans que cela n'influence leurs positions concurrentielles réciproques. Par exemple, des entreprises concurrentes et des organisations du secteur public peuvent collaborer sur un projet de recherche-développement ou sur la création, au niveau national, d'une image pour un produit dont profiteront toutes les parties.

mentaires (restaurants), notamment des segments modernes (supermarchés) et traditionnels. La taille, la croissance, les prix, la compétitivité et les facteurs de réussite décisifs varient énormément entre ces différents segments de marchés finaux. La mesure dans laquelle les points forts (potentiels) et les points faibles (difficiles à éliminer) de la chaîne de valeur concordent avec les facteurs de réussite décisifs des différents segments et la mesure dans laquelle ils tiennent la comparaison par rapport à des offres concurrentes (comparaison) indiqueront la voie la plus prometteuse à suivre.

De par leur nature même, les marchés sont des environnements concurrentiels qui entraînent un processus darwinien dans le cadre duquel, en l'absence de distorsions (par exemple des politiques de protection) seuls les agriculteurs et les entreprises «les plus forts» survivent. Dans ce contexte, il est important de bien comprendre que tous les marchés sont mondiaux, dans le sens où la concurrence des produits alimentaires venant d'autres pays n'est limitée que par le coût (souvent en baisse) de l'importation de ces produits sur le marché intérieur, même si des tarifs ou des barrières non tarifaires protectionnistes peuvent garder ce coût à un niveau artificiellement élevé.

Dans les chaînes de valeur modernes qui dominent de plus en plus le système alimentaire, ce sont habituellement les grands acteurs de la transformation et de la distribution qui traduisent la demande des consommateurs en critères spécifiques pour les fournisseurs. Ces critères sont de plus en plus inscrits dans les normes – toujours changeantes et toujours plus strictes – relatives aux produits et aux processus et intégrées aux contrats d'approvisionnement, et par ailleurs souvent associées à des obligations de traçabilité.

Cependant, même s'il est nécessaire de satisfaire à ces normes pour accéder à un marché donné, cela ne garantit pas la réussite de l'entrée sur ledit marché. La chaîne de valeur réussira son entrée sur le marché seulement si elle a un argument de vente unique. Par ailleurs, elle fera progresser sa part de marché et/ou ses revenus seulement si elle continue d'améliorer son argument de vente unique. Cet argument de vente unique peut être rendu et exprimé par la marque et peut être associé au caractère unique du produit (dénominations géographiques, par exemple), à son prix, à sa qualité intrinsèque élevée, à sa qualité extrinsèque élevée (image), à sa disponibilité (saisonnalité ou volume), ou à d'autres éléments, ou encore à une combinaison de ces différents éléments. Étant donné que l'argument de vente unique est le fruit de toutes les activités menées le long de la chaîne de valeur, il est essentiel que tous les acteurs de la chaîne collaborent pour être compétitifs.

Enfin, les segments se développent ou se réduisent, selon des tendances de long terme ou des fluctuations soudaines, et les facteurs de réussite décisifs évoluent au fil du temps. Par exemple:

- » Les changements dans le style de vie dus à l'urbanisation, à l'augmentation des revenus et aux progrès technologiques, par exemple, modifient les préférences des consommateurs (qui se tournent généralement vers des produits alimentaires de plus grande valeur et plus faciles à consommer).

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables

- » L'évolution de la politique commerciale (politiques et accords commerciaux nationaux, régionaux et mondiaux) peut fortement modifier les débouchés commerciaux.
- » Les chocs naturels (par exemple les sécheresses, les inondations et les épidémies de maladies animales ou végétales) peuvent chambouler brusquement les marchés, par exemple en éliminant un concurrent important ou en poussant à la hausse la demande d'un produit de remplacement.
- » Les changements survenant dans les achats et la distribution institutionnels de produits alimentaires (les aliments achetés et distribués par l'intermédiaire d'organisations nationales et internationales) peuvent créer des menaces ou des possibilités sur le marché.
- » L'évolution des techniques de stockage, de transport ou de transformation (par exemple la transformation du manioc pour produire de la bière), des changements dans les normes ou l'adoption d'une norme donnée par un grand acteur (par exemple un grand distributeur qui déciderait de vendre seulement des produits biologiques ou issus d'une production équitable dans une catégorie de produits donnée) peuvent modifier brusquement les débouchés dans les marchés alimentaires.

Les acteurs de la chaîne de valeur doivent donc cibler simultanément plusieurs segments de marché (c'est-à-dire avoir une assise suffisamment large) pour réduire les risques inhérents à la dépendance. Ils doivent par ailleurs suivre constamment l'évolution du marché pour être prêts à s'adapter aux changements, à quitter les marchés qui ne sont plus intéressants et à entrer dans des marchés nouveaux ou émergents de façon à pérenniser la performance de la chaîne de valeur.

Phase 1:  
mesure  
de la performance

Phase 2:  
**compréhension  
de la performance**

Phase 3:  
amélioration  
de la performance

Principe 6:  
**L'ÉLÉMENT  
MOTEUR DU  
DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
LE MARCHÉ FINAL**



### Recommandations pour les politiques et les projets

- » Recenser et quantifier les débouchés commerciaux spécifiques que l'on peut raisonnablement exploiter, idéalement sur la base d'une demande confirmée par des acteurs précis de la transformation ou de la distribution.
- » Recenser les facteurs de réussite décisifs qui sous-tendent la compétitivité dans les segments cibles définis ainsi que les avantages compétitifs pertinents de la chaîne de valeur que l'on souhaite améliorer.



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 6

## La chaîne de valeur du riz au Sénégal

Le riz est l'aliment de base au Sénégal. La vallée du fleuve Sénégal recèle un fort potentiel de production de riz, mais le pays importe 60 pour cent du million de tonnes de riz consommé chaque année. Il y a donc un fort potentiel pour développer une chaîne de valeur du riz nationale qui puisse exploiter le débouché commercial évident. Bien que de nombreux consommateurs sénégalais considèrent que le riz local produit dans la vallée du fleuve Sénégal est de moins bonne qualité que le riz importé, ils associent également les marques et la qualité, puisqu'ils sont habitués au riz de marque de qualité supérieure importé d'Asie. Par ailleurs, de récentes études de marché ont montré que les consommateurs des zones urbaines étaient prêts à payer 17 pour cent de plus pour leurs marques de riz préférées. Étant donné que 45 pour cent des acheteurs choisissent leur riz en fonction du sac dont il provient et non d'un examen visuel et sensoriel attentif de la qualité des grains, toute tentative de commercialisation doit se fonder sur une stratégie de marque et sur l'identification de la marque.

Pour créer une chaîne de valeur du riz locale qui soit compétitive, il faut donc relever trois grands défis: améliorer la qualité du riz produit, agréger la production et mettre en œuvre une stratégie commerciale bien conçue. Il est par ailleurs essentiel que l'on atteigne ces objectifs en mettant en place une base solide et commercialement viable. Plusieurs initiatives ont été lancées, avec des résultats variables. L'une d'elles, dont les premiers pas sont prometteurs, est le riz Terral.

Terral est une nouvelle marque de riz, propriété de Durabilis, une société belge d'investissement d'impact, c'est-à-dire une société qui investit dans des entreprises et les gère en vue de stimuler un développement durable dans des pays à faible revenu. En 2006, Durabilis a commencé à produire de l'eau potable, pour laquelle elle a mis en place un système de distribution. Elle a ensuite utilisé ce système de distribution pour distribuer des paquets de riz sous la marque Terral, destinés à la vente au détail. La société travaille tout au long de la chaîne de valeur, au niveau de la production, de la transformation, de la distribution et de la vente du riz à Dakar et dans d'autres marchés urbains un peu partout en Afrique de l'Ouest. Elle s'attaque ainsi directement aux difficultés concernant la qualité, les volumes, les financements et la commercialisation.

Les premiers résultats sont prometteurs: tant les fournisseurs que les acheteurs souhaitent travailler avec Durabilis. En 2011, Durabilis a réalisé un petit essai: elle a acheté 200 tonnes de riz sur un marché traditionnel, sous-traité la transformation à une rizerie et conditionné et commercialisé le riz sur des segments à faible revenu du marché de Dakar par l'intermédiaire de ses propres installations. La transformation a nécessité l'installation d'une nouvelle petite rizerie, la plus perfectionnée dans la région, qui a fourni du riz nettoyé de qualité égale à celle du riz importé. Pour la création de la marque, Durabilis a choisi de combiner un nom de marque local (Terral signifie «bienvenue» dans la langue locale) et un symbole international inspiré de l'Inde. Cette stratégie hybride a permis à la société de cibler à la fois les segments du marché qui sont sensibles aux marques de riz perçues comme «locales» et ceux qui sont sensibles aux marques perçues comme «étrangères». L'essai a généré 100 000 USD de recettes. En 2012, Durabilis a donné une suite à cet essai en mettant en place un système d'agriculture sous contrat avec 450 cultivateurs répartis en

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables





ILLUSTRATION DU PRINCIPE 6 (suite)

### La chaîne de valeur du riz au Sénégal

15 groupes, pour deux cycles de production. Elle a sous-traité la transformation du riz paddy à une rizerie et a commercialisé 626 tonnes de riz blanc, ce qui a généré 360 000 USD de ventes. Par ailleurs, l'exploitation et la gestion des activités de commercialisation du riz de Durabilis ont permis de créer 25 emplois. Les agriculteurs reçoivent un meilleur prix que sur le marché au comptant traditionnel et sont payés en espèces à la livraison. Durabilis a contracté un emprunt auprès de deux fonds d'investissement social à but non lucratif (Root Capital et Alterfin) pour couvrir l'intervalle entre le moment où elle paie les agriculteurs et celui où elle est payée par les acheteurs.

Il reste à voir si ce modèle sera durable ou non à long terme. La principale raison pour laquelle ce modèle pourrait réussir là où les autres ont échoué est que l'élément moteur qui alimente le développement de la chaîne de valeur fait partie intégrante de cette chaîne et n'est pas un élément facilitateur temporaire. Par ailleurs, bien consciente de l'importance que revêtent les économies d'échelle dans le marché du riz à faible marge, Durabilis a des projets ambitieux et un horizon de développement à long terme. Les projets de consolidation de la base d'approvisionnement au moyen d'une exploitation de base, de création de produits à plus forte valeur ajoutée, tels que du riz fortifié, et d'ouverture d'une rizerie qui appartiendrait à l'entreprise sont tous susceptibles de renforcer la viabilité commerciale du modèle et de réduire l'exposition aux risques de production et de marché.

Sources:

USAID (2009); Demont et Rizzotto (2012); Costello, Demont et Ndour (2013);  
Site Web de Durabilis (<http://www.durabilis.eu>).

Phase 1:  
mesure  
de la performance

Phase 2:  
**compréhension  
de la performance**

Phase 3:  
amélioration  
de la performance

Principe 6:  
**L'ÉLÉMENT  
MOTEUR DU  
DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
LE MARCHÉ FINAL**

### 4.3 » AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES – PRINCIPES DE CONCEPTION

Les six premiers principes décrivent la performance de la chaîne alimentaire principalement en termes généraux. Les quatre principes suivants donnent des repères pour le processus par lequel on pourra traduire la compréhension claire et détaillée de la performance actuelle de la chaîne alimentaire en programmes efficaces et efficaces qui soutiendront ou faciliteront le développement de la chaîne. Ce processus compte trois phases:

- 1] définir des objectifs clairs (vision) et élaborer une approche pour les atteindre (stratégie de base pour la compétitivité);
- 2] élaborer un plan d'action pour la mise à niveau technique, institutionnelle et/ou organisationnelle de la chaîne de valeur qui permette d'obtenir des résultats à grande échelle; et
- 3] concevoir et mettre en œuvre un système de suivi et d'évaluation qui compare en permanence les résultats obtenus et la vision et qui permette d'adapter l'approche le cas échéant.





## PRINCIPE 7

**Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables s'appuie sur une vision et une stratégie**

Un développement de chaînes de valeur alimentaires durables efficace suppose que l'on définisse avec soin des objectifs de développement réalistes et que l'on cible des points et des parties prenantes précis dans la chaîne de valeur



Dans le cadre du développement de chaînes de valeur alimentaires durables, on relie l'analyse et la mise en œuvre au moyen d'une stratégie de base, qui précise l'idée stratégique maîtresse, c'est-à-dire le fil rouge essentiel qui réunit des activités par ailleurs indépendantes et qui concentre les énergies des différentes parties prenantes sur les mesures stratégiques complémentaires nécessaires pour la concrétisation d'une vision partagée. En pratique, la complexité peut entraver la réussite, et il est donc important que la stratégie choisie et les plans de développement qui y sont associés restent aussi simples que possible, même si la phase d'analyse aura fait apparaître la complexité de la chaîne de valeur et de son environnement. Pour arriver à cette simplicité, il est essentiel de bien cibler la stratégie.

La stratégie doit être ciblée de trois façons.

- 1] Premièrement, la stratégie doit être construite autour d'une vision. Cette vision décrit les objectifs de la stratégie de développement de la chaîne de valeur et doit être réaliste, quantifiée dans toute la mesure possible et acceptable, voire inspirante, pour les parties prenantes. Elle doit englober les objectifs économiques, sociaux et environnementaux (et probablement exprimer les compromis), s'inscrire dans la logique des plans nationaux de développement et des autres activités d'appui en cours et être réaliste, fondée sur une compréhension approfondie du système de la chaîne de valeur et des ressources disponibles pour les programmes d'appui.

La concrétisation de la vision nécessitera une large adhésion des parties prenantes, une volonté politique et un élan des entrepreneurs. Les efforts et l'engagement individuel de la part des responsables politiques, des chefs de communauté et des chefs d'entreprise font souvent la différence entre la réussite et l'échec en matière de développement de chaînes de valeur. Les programmes de développement de chaînes de valeur alimentaires durables doivent tenir compte des réalités de la politique des pouvoirs publics et de la puissance commerciale des grandes entreprises du sous-secteur agroalimentaire, et faire correspondre ces réalités avec la vision de la chaîne de valeur.

- 2] Deuxièmement, la stratégie doit cibler les bonnes parties prenantes. L'objectif ultime du secteur public est de lutter contre la pauvreté et d'éliminer le problème de la faim qui y est associé, non pas temporairement mais durablement. Le développement des chaînes de valeur doit donc inclure les per-

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables

sonnes pauvres. Cependant, mener une stratégie inclusive ne signifie pas que l'on doive s'efforcer de «n'abandonner aucun agriculteur»; cela ne signifie pas non plus que l'on doive s'intéresser directement aux plus pauvres des pauvres. En fait, c'est même l'inverse. Il faut concentrer les efforts de développement sur les petits agriculteurs et les petites et moyennes entreprises agricoles les plus capables, les plus motivés et les plus orientés vers l'agriculture commerciale. En aidant ces agriculteurs, par exemple en créant des coopératives de commercialisation, on maximise l'impact de chaque dollar investi en termes de croissance durable.

On peut estimer que pas moins de la moitié des petits agriculteurs voient dans l'agriculture une stratégie de subsistance (voir, par exemple, Seville, Buxton et Vorley (2011)). Ces agriculteurs ne travaillent pas dans l'agriculture par choix, mais pour des raisons de survie. Ils tireraient un meilleur profit d'améliorations de l'environnement porteur qui faciliteraient leur transition vers des activités économiques non agricoles plus prometteuses, notamment des emplois salariés, plutôt que de mesures qui viseraient à améliorer leurs activités agricoles. Il est possible de créer bon nombre de ces activités et de ces emplois en mettant à niveau et en développant les chaînes de valeur alimentaires (par exemple dans l'agro-industrie).

Cibler les bonnes parties prenantes implique également de travailler avec les grandes entreprises agricoles ou avec les grands prestataires de services, qui ne seront pas des bénéficiaires directs des projets mais bien des partenaires clés pour le développement. Les acteurs qui donnent le ton, tels que les grandes exploitations agricoles commerciales, les grands acteurs de la transformation alimentaire et les chaînes de supermarchés, ainsi que les prestataires de services clés, tels que les banques commerciales et les fabricants d'intrants, peuvent apporter les points de levier nécessaires pour atteindre de nombreux petits producteurs ou petites et moyennes entreprises agricoles.

Il est également possible que les programmes de développement créent un environnement porteur sans cibler des parties prenantes précises. Cela signifiera cependant en pratique qu'une élite capturera l'avantage direct. Ce n'est pas nécessairement un problème si cette élite représente les petits agriculteurs les plus orientés vers l'agriculture commerciale et si leur croissance facilitée crée de nombreux emplois décents et renforce l'offre alimentaire, c'est-à-dire si cette capture par l'élite est fondée sur le mérite et non sur des critères politiques. Si l'environnement porteur amélioré comprend des marchés fonciers qui fonctionnent mieux (par exemple au moyen de titres fonciers clairs et de réglementations sur l'investissement foncier), les petits agriculteurs de subsistance pourront mieux gagner leur vie en affermant leurs terres plutôt qu'en les exploitant eux-mêmes. Au final, un noyau (ciblé par la stratégie ou issu d'une sélection autonome) d'agriculteurs dotés de l'esprit d'entreprise et de prestataires de services aux entreprises agricoles doit être présent pour que le développement de chaînes de valeur alimentaires durables soit réalisable.

Phase 1:  
mesure  
de la performance

Phase 2:  
compréhension  
de la performance

Phase 3:  
amélioration  
de la performance

Principe 7:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHÂÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES  
S'APPUIE SUR  
UNE VISION  
ET UNE STRATÉGIE



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 7

### La chaîne de valeur du café en Amérique centrale

L'exemple qui suit montre comment on a utilisé, dans le cadre d'un projet financé par la Banque interaméricaine de développement, une approche bien ciblée pour renforcer de manière durable la chaîne de valeur du café au Costa Rica, au El Salvador, au Guatemala, au Honduras et au Nicaragua après la crise internationale des prix du café que l'on a connue au début des années 2000. Le modèle mis en œuvre comptait trois grands volets: l'accès aux marchés, l'accès à la formation et à la coordination et la mise en place de collaborations.

L'objectif du projet était de concrétiser une vision d'intégration durable des petits et moyens producteurs de café dans le marché des cafés de spécialité aux États-Unis. Un groupe d'acheteurs de café aux États-Unis a été identifié et ces entreprises sont devenues des participants directs au projet.

Le projet ciblait spécifiquement les coopératives de petits producteurs qui cultivaient le café à plus de 1 200 mètres d'altitude (critère obligatoire pour les cafés de spécialité), qui exportaient déjà au moins 10 pour cent de leur production, qui disposaient d'une infrastructure solide pour une exploitation tout au long de l'année, qui avaient une capacité de production annuelle d'au moins 150 tonnes, qui étaient financièrement stables et qui avaient accès à l'eau et à l'électricité. Les acheteurs de café aux États-Unis ont participé à la sélection des producteurs et se sont engagés à acheter des quantités définies de grains de café à ces agriculteurs sélectionnés aussi longtemps que la norme de qualité définie serait respectée. En ciblant un groupe de petits et moyens producteurs plus restreint et plus «élitiste», on avait plus de chances de parvenir à persuader les agriculteurs de produire du café de spécialité de grande valeur.

On a ensuite aidé les producteurs sélectionnés à trouver les fonds nécessaires pour les investissements d'infrastructure (stations de lavage du café) et on a axé l'assistance technique sur un objectif central: atteindre la qualité nécessaire pour accéder aux marchés mondiaux du café de spécialité. Ce faisant, on a créé et renforcé des liens entre les producteurs de café et les acheteurs étrangers.

Cette stratégie d'appui ciblée avec soin a bien fonctionné et a engendré des améliorations économiques, sociales et environnementales durables. Le projet a été lancé en 2003 avec 3 000 producteurs triés sur le volet, pour prouver que le modèle pouvait fonctionner. Le nombre de producteurs participants a ensuite augmenté et, dans sa dernière année (2009), le projet faisait travailler 6 000 producteurs, répartis sur 10 coopératives. Tous ces producteurs ont pu améliorer leur productivité et la qualité de leur café, ce qui leur a permis d'obtenir des prix plus élevés pour des volumes plus importants. Le projet a permis non seulement d'accroître le volume des exportations au niveau national mais aussi d'accroître la part du café de spécialité dans l'ensemble des exportations de café. Au Nicaragua, par exemple, cette part est passée de 30 pour cent en 2003 à 50 pour cent en 2011. Tout ceci a entraîné une hausse des revenus des ménages, la création d'emplois, une meilleure scolarisation des enfants (étant donné que nombre des bénéficiaires ont consacré leur revenu supplémentaire à ce poste) et l'atténuation de l'empreinte écologique (du fait de la réduction de la quantité de déchets produite pendant la phase de traitement humide).

*Source:*

Fernandez-Stark et Bamber (2012).

Dix principes  
pour le  
développement  
de chaînes  
de valeur  
alimentaires  
durables

- 31 Troisièmement, la stratégie doit cibler un ensemble d'activités de mise à niveau dans les parties de la chaîne de valeur dans lesquelles on peut obtenir l'impact le plus important en termes de croissance, de réduction de la pauvreté et de préservation de l'environnement (points de levier ou causes profondes). La mise à niveau est analysée plus en détail sous le principe 8.



### Recommandations pour les politiques et les projets

- » Ne pas passer de l'analyse à la planification sans d'abord définir une vision réaliste pour la chaîne de valeur et une stratégie de base pour concrétiser cette vision à laquelle les parties prenantes de la chaîne de valeur (ou la plupart d'entre elles) peuvent adhérer.
- » Effectuer un ciblage précis pour veiller à ce que les stratégies et les plans de développement de la chaîne de valeur soient aussi simples que possible; une complexité excessive peut entraver la réussite au niveau opérationnel.
- » Cibler les parties prenantes et les points dans la chaîne de valeur ou dans l'environnement porteur qui auront le plus d'impact sur la compétitivité et la durabilité.

Phase 1: mesure de la performance

Phase 2: compréhension de la performance

Phase 3: amélioration de la performance

Principe 8: LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR ALIMENTAIRES DURABLES EST AXÉ SUR LA MISE À NIVEAU

## PRINCIPE 8 Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est axé sur la mise à niveau

Dans le développement de chaînes de valeur, la traduction réussie d'une vision et d'une stratégie en un plan efficace qui améliore la compétitivité nécessite un ensemble réaliste et complet d'activités de mise à niveau évaluées avec soin et souvent innovantes



Une forme de mise à niveau (innovante) doit se produire pour améliorer la performance (compétitivité) d'une chaîne de valeur. Cette mise à niveau vise à atteindre un ou plusieurs des trois objectifs de base: 1) accroître la rentabilité en améliorant l'efficacité et/ou en accroissant la valeur créée dans le marché final; 2) renforcer les incidences sociales en améliorant l'inclusion, définie au sens large; 3) atténuer l'empreinte écologique de l'ensemble de la chaîne. Dans les marchés finaux d'aujourd'hui, la compétitivité est de plus en plus déterminée par la réalisation simultanée de ces trois objectifs. Pour y arriver, on a besoin de toujours plus d'innovations qui feront que les compromis entre les trois éléments de base de la durabilité seront moins nécessaires.

On peut classer les différentes formes de mise à niveau selon l'élément qui est amélioré ou selon l'objectif que l'on cherche à atteindre avec cette amélioration. L'élément amélioré peut être la technologie (par exemple l'amélioration des semences), l'organisation (par exemple l'achat de semences en gros par un groupe



d'agriculteurs), un réseau (par exemple un mécanisme d'agriculture sous contrat qui crée des liens entre les agriculteurs et les marchés des intrants et des produits) ou une institution (par exemple l'amélioration de la législation sur les semences). L'objectif recherché peut être un processus (par exemple l'instauration d'un protocole de sécurité sanitaire), un produit/marché (par exemple passer des marchés traditionnels aux supermarchés), ou une fonction (par exemple l'intégration du transport vers le marché dans les activités des agriculteurs).

En pratique, une stratégie de mise à niveau doit s'appuyer sur un ensemble cohérent et coordonné d'améliorations individuelles le long de la chaîne de valeur et/ou dans l'environnement porteur. Cet ensemble d'améliorations doit permettre de surmonter tous les obstacles clés qui empêchent la concrétisation de la vision. Si l'on omet de s'attaquer à l'un quelconque des facteurs essentiels, les mesures de développement de la chaîne de valeur échoueront. Il convient d'évaluer avec soin au préalable chaque mise à niveau individuelle proposée au regard de son impact attendu sur la rentabilité, la société et l'environnement naturel. Cela étant, bien que les incidences sociales soient un des indicateurs de la performance de la chaîne de valeur, ces activités de mise à niveau ne sont pas des programmes d'aide sociale. Elles visent plutôt à engendrer de larges améliorations durables de la compétitivité, et il doit donc exister une motivation économique claire pour l'adoption de l'amélioration.

Pour qu'une mise à niveau porte ses fruits, elle doit être adoptée par un ensemble hétérogène de parties prenantes, même si la stratégie cible les petits agriculteurs qui ont les meilleures capacités et qui sont le plus orientés vers l'agriculture commerciale. Les approches devront donc être souples et variées, étant donné que les différents acteurs des chaînes de valeur (agriculteurs jeunes ou âgés, agriculteurs ou agricultrices, petites et moyennes entreprises agricoles lointaines ou installées en périphérie urbaine) ont des capacités et des motivations très différentes.

Bien que les raccourcis technologiques (c'est-à-dire l'adoption de la dernière technologie sans passer par les technologies plus anciennes, par exemple faire des virements par téléphone portable et non en se rendant à la banque) soient souvent une piste intéressante, il faut habituellement changer les choses de façon graduelle: on peut en effet décourager les acteurs à adopter l'amélioration si l'on met en place trop de changements en même temps ou si l'on saute des étapes clés de l'apprentissage.

Il faut donc tenir compte de l'hétérogénéité des acteurs de la chaîne de valeur pour définir non seulement la nature de l'amélioration, mais aussi la façon dont celle-ci sera déployée. Cela peut nécessiter de recourir à des outils des technologies de l'information et de la communication, à des produits de financement et à des programmes de formation innovants, de mettre progressivement un terme à des programmes de bons et d'apporter des changements dans l'infrastructure de marché, dans les systèmes d'information et dans les modèles de vulgarisation, entre autres choses.

Il est essentiel d'inclure dans la démarche (de cibler) les exploitations et les entreprises leaders qui pourront défendre la mise en place et la diffusion des améliorations innovantes. Par exemple, si l'objectif est d'améliorer la fonction

Dix principes  
pour le  
développement  
de chaînes  
de valeur  
alimentaires  
durables

1  
2  
3  
4  
5  
6  
An Bi

CHAPITRE

d'agrégation d'une chaîne de valeur, ce qui est essentiel pour les petits producteurs, le programme doit réévaluer le rôle des intermédiaires, et éventuellement favoriser des modèles d'entreprise inclusifs plus coordonnés, qui seront dirigés par les actuels intermédiaires qui s'adapteront à la nouvelle situation, par les entrepreneurs agricoles leaders ou par de nouveaux intermédiaires commerciaux.

Phase 1: mesure de la performance

Phase 2: compréhension de la performance

Phase 3: amélioration de la performance



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 8

### La chaîne de valeur du *ndagala* au Burundi

Bien que d'ampleur limitée, cet exemple illustre l'impact durable que l'on peut obtenir grâce à une amélioration technique simple mais efficace.

Le *ndagala* est un poisson de type sardine pêché dans le lac Tanganyika. Il est séché et vendu sur les marchés locaux. C'est le produit halieutique séché le plus important au Burundi.

En 2004, après avoir remarqué que l'un des goulets d'étranglement importants dans la chaîne de valeur était le séchage du poisson à même le sable le long des plages, la FAO a introduit des séchoirs surélevés en treillis métallique et a expliqué aux producteurs comment les construire et les utiliser. Le séchage du poisson sur le sable n'est pas hygiénique et prend du temps, ce qui entraîne d'importantes pertes après la pêche. L'utilisation des séchoirs fait passer le temps de séchage de trois jours à huit heures, ce qui permet aux acteurs de la transformation de mieux faire face aux pics d'offre. Étant donné que les séchoirs se trouvent à un mètre du sol, il y a beaucoup moins de risques que le poisson soit contaminé ou mangé par les insectes, et il est plus facile de le couvrir s'il pleut. Par ailleurs, cette technique demande moins de main-d'œuvre.

Une analyse de la chaîne de valeur réalisée en 2013, neuf ans après la fin de ce bref projet, a permis de constater que cette amélioration était durable sur toutes les dimensions. Le prix de vente du poisson séché sur les séchoirs est deux fois plus élevé que celui qui est séché sur le sable, les pertes après-pêche sont bien moins importantes et les débouchés commerciaux sont bien plus larges. Ces avantages compensent aisément le coût des séchoirs et accroissent significativement les revenus des producteurs. Les producteurs ont fait passer l'espace consacré aux séchoirs de 1 à 5 hectares entre 2004 et 2013, et ils ont continué à gérer de façon indépendante un centre de formation sur cette technique. Il a été créé de nouveaux emplois dans la transformation et la distribution pour gérer la nouvelle technique et les volumes accrus de poisson séché. Le nombre de personnes travaillant directement dans le séchage, principalement des femmes, est passé de 500 en 2004 à 2 000 en 2013.

Parallèlement, le poisson vendu aux consommateurs s'est amélioré en termes de saveur, de sécurité sanitaire et de texture. Les quantités offertes ont également augmenté et, en raison de la plus longue durée de conservation du produit, les producteurs ont pu atteindre de nouveaux marchés dans les terres. Les producteurs n'ont que légèrement intensifié l'effort de pêche pour augmenter l'offre de poisson, et ils n'ont donc mis qu'une légère pression supplémentaire sur les ressources du lac.

Source:  
FAO (2013c).

Principe 8:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST AXÉ  
SUR LA MISE  
À NIVEAU



## Recommandations pour les politiques et les projets

- » Élaborer un plan d'action pour la mise à niveau qui intègre le triple critère de la durabilité mais qui ne confond pas les objectifs d'aide sociale pure et les objectifs de développement économique.
- » Établir clairement la rentabilité de chaque amélioration proposée en s'appuyant sur des hypothèses réalistes quant à la probabilité d'adoption et à l'ampleur des incidences.
- » Prévoir assez de temps et de ressources pour passer par les apprentissages indispensables et prévoir une stratégie de sortie si l'approche s'appuie sur un projet de durée déterminée.

### PRINCIPE 9

## Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est évolutif

Pour atteindre un changement à grande échelle, c'est-à-dire un changement transformationnel, il faudra que les interventions soient axées sur les points de levier ou lancent un processus de démonstration et réplication fondé sur des hypothèses réalistes



L'objectif du développement d'une chaîne de valeur n'est pas de travailler avec des petits groupes d'acteurs de cette chaîne dans de petites régions («des îlots d'excellence que l'on dorlote») mais bien d'avoir un impact à grande échelle. Pour cela, il faut améliorer la rentabilité de la majorité des acteurs (qui peuvent prendre une orientation commerciale) de la chaîne de valeur, créer des milliers d'emplois et accroître les exportations ou remplacer les importations selon des pourcentages à deux chiffres (il faut «faire bouger les choses»). Pour avoir un tel impact, les programmes de facilitation et d'appui doivent fonctionner soit par l'intermédiaire des leviers présents dans le système (par exemple les politiques, le comportement des grandes entreprises, la réforme des institutions ou la fourniture de services de développement des entreprises) ou par la multiplication d'une amélioration précise dont la viabilité commerciale est avérée et dont on a fait la démonstration et la publicité, et qui se diffuse ensuite par réplication. On peut aussi combiner les leviers et la réplication pour avoir un effet à grande échelle: un modèle à l'efficacité avérée au niveau local ou au niveau d'une entreprise peut ainsi être adopté par une organisation de niveau national (par exemple une association ou une grande entreprise agroalimentaire).

L'échelle est un élément clé non seulement parce qu'un impact (positif) plus important est souhaitable en soi, mais aussi parce que la mise à niveau est souvent facilitée lorsque l'on se met à travailler à une plus grande échelle. Les économies d'échelle, la réduction du coût des transactions et l'accroissement de la puissance commerciale renforcent à la fois les capacités et les éléments de motivation qui alimentent divers processus de mise à niveau.

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 9

### La chaîne de valeur du lait en Afghanistan

La chaîne de valeur du lait se prête tout particulièrement au développement des activités à une plus grande échelle et à la réplique. Le développement à une plus grande échelle peut être alimenté par la hausse des volumes de lait arrivant dans les centres de collecte qui s'explique par la multiplication des fournisseurs et par le fait que les agriculteurs agrandissent leurs cheptels, deux évolutions qui sont encouragées par les flux réguliers de liquidités associés à la production commerciale de lait. Par ailleurs, le modèle fondé sur le centre de collecte de lait peut être répliqué dans d'autres régions et l'ajout de valeur par la transformation ouvre de nouvelles pistes rémunératrices. Le programme laitier auquel la FAO a contribué en Afghanistan, baptisé «Integrated Dairy Schemes», a été particulièrement fructueux à cet égard.

Après son déploiement réussi dans trois régions de l'Afghanistan (Mazar-i Charif, Koundouz et Kaboul), le programme a été répliqué une quatrième fois, à Hérat. Financé par le gouvernement italien, il a permis la création d'un ensemble de points de collecte dirigés par des coopératives agricoles, d'une usine d'aliments pour bétail et d'une usine de transformation à Hérat, tous interdépendants. Les petits agriculteurs détenant entre 1 et 5 vaches laitières se sont organisés, au niveau des villages, en coopératives, qui se sont elles-mêmes organisées en une union des producteurs laitiers. L'union gère le système de collecte du lait, une usine d'aliments pour bétail et une usine de produits laitiers dans le cadre d'un système à intégration verticale qui relie les agriculteurs directement aux consommateurs. L'ajout de valeur est l'élément essentiel qui contribue au succès de ce modèle. Les agriculteurs ont été aidés à ce niveau à la fois par le renforcement des capacités des pouvoirs publics et du secteur privé à fournir des services aux entreprises tels que l'insémination artificielle et des services de vulgarisation, et par l'amélioration de la qualité des intrants pour les exploitations laitières. Les produits finis qui sortent de l'usine comprennent des produits à valeur ajoutée tels que du lait frais pasteurisé en bouteilles ou en sacs, du yaourt, de la crème, du lait de beurre et du fromage.

Plus de 2 000 agriculteurs, organisés en 12 coopératives, ont rejoint le programme, qui a été mené de 2007 à 2013. En moyenne, les agriculteurs ont augmenté leur production quotidienne de lait de 4 à 12 litres. L'usine d'aliments pour bétail, qui a trouvé des débouchés commerciaux au sein de l'union et en dehors de celle-ci, s'est fortement développée et avait accumulé, fin 2012, une réserve de liquidités de plus de 100 000 USD. Malgré le retard qui avait été pris dans l'achèvement de l'usine de produits laitiers, qui est essentielle pour la viabilité commerciale d'ensemble du programme, celle-ci n'a depuis cessé d'accroître sa consommation et tournait en 2013 à 60 pour cent de sa capacité (ce qui est suffisant pour être commercialement viable). Grâce à des produits de meilleure qualité et à une clientèle fidèle, le programme a même survécu à une stratégie de fixation de prix prédateurs des importateurs de produits laitiers, ce qui prouve encore sa capacité de résistance face aux perturbations du marché.

Phase 1:  
mesure  
de la performancePhase 2:  
compréhension  
de la performancePhase 3:  
amélioration  
de la performance


Principe 9:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES  
EST ÉVOLUTIF





ILLUSTRATION DU PRINCIPE 9 (suite)

**La chaîne de valeur du lait en Afghanistan**

Bien que l'aide extérieure ait été stoppée en 2013, le programme laitier mis en place à Hérat devrait selon toute vraisemblance avoir le même succès que les trois autres, qui continuent de fonctionner de façon autonome depuis 2010. Du point de vue de la durabilité sociale, le programme a tout particulièrement bénéficié aux femmes, qui reçoivent et contrôlent près de 90 pour cent des revenus tirés de la vente du lait cru, et qui ont consacré ce revenu à l'alimentation, à l'habillement, aux soins de santé et à l'éducation de leurs familles.

Source:  
FAO (2013d).

Dix principes  
pour le  
développement  
de chaînes  
de valeur  
alimentaires  
durables

L'échelle a une dimension verticale et une dimension horizontale. Typiquement, un accroissement d'échelle à un niveau de la chaîne (par exemple l'apparition de grandes chaînes de supermarchés) crée à la fois une possibilité et un défi d'accroissement de l'échelle à d'autres niveaux (par exemple l'apparition de coopératives agricoles). La chaîne de valeur évolue: elle ne compte plus un grand nombre d'acteurs opérant de nombreuses transactions de faible volume, mais un petit nombre d'acteurs opérant des transactions moins nombreuses et de plus grand volume; ainsi, le passage à une échelle supérieure permet et alimente les innovations et la dynamique.

**Recommandations pour les politiques et les projets**

- » Montrer en quoi le programme de développement de la chaîne de valeur aura un impact à grande échelle sur les trois dimensions de la durabilité (et de quelle échelle il s'agira probablement), en s'appuyant sur des hypothèses réalistes.

## PRINCIPE 10

**Le développement de chaînes de valeur alimentaires durables est multilatéral**

La mise à niveau réussie d'une chaîne de valeur alimentaire nécessite une collaboration coordonnée du secteur privé, qui est le moteur du processus, et du secteur public, des donateurs et de la société civile, qui le facilitent



Phase 1: mesure de la performance

Phase 2: compréhension de la performance

Phase 3: amélioration de la performance

Étant donné que la performance d'ensemble d'une chaîne de valeur dépend de nombreuses organisations différentes, un programme d'amélioration de cette performance aura le plus de chances d'aboutir s'il se caractérise par une approche multilatérale pour laquelle on définit clairement les rôles des différentes parties prenantes. Les approches du développement dans lesquelles on attendait que soit le secteur public, soit le secteur privé se charge pratiquement seul du travail ont pour l'essentiel échoué.

Dans les années 60 et 70, on attendait des pouvoirs publics qu'ils jouent le rôle moteur principal. Ceux-ci mettaient alors généralement en œuvre une stratégie de remplacement des importations et géraient des offices de commercialisation. Mais cette approche s'est révélée budgétairement intenable et, dans les années 80, les programmes d'ajustement structurel ont transféré la charge vers le secteur privé.

Après que le secteur privé s'est révélé incapable de jouer le rôle moteur dans la mesure que l'on attendait, ce sont les organisations non gouvernementales qui, dans les années 90, ont été mises sur le devant de la scène dans les efforts de développement. Lorsque la crise des prix des céréales de 2008 a révélé la fragilité persistante des chaînes de valeur des aliments de base, on a constaté que le secteur public avait tendance à jouer de nouveau un rôle direct dans les chaînes de valeur et à redevenir l'élément moteur. Ces efforts ne seront probablement pas plus efficaces aujourd'hui qu'ils ne l'ont été dans les années 60.

Il faut donc explorer des approches explicitement multilatérales pour corriger les faiblesses de ces différentes approches unilatérales. Le modèle de base qui semble le plus prometteur est celui dans lequel le secteur privé et le secteur public prennent chacun les rênes dans des domaines précis, en étant animés par une vision commune et en poursuivant une stratégie globale. Le secteur privé doit jouer le rôle moteur dans l'accroissement de la création de valeur (par exemple en répondant à la demande de produits alimentaires, en créant des emplois décents, en accroissant la valeur actionnariale et en atténuant autant que possible l'empreinte écologique de la chaîne de valeur). Le secteur public, qui comprend les donateurs et la société civile, joue un rôle de facilitation et de réglementation, axé sur l'amélioration de l'environnement favorable à l'entreprise, par exemple les lois et règlements, l'infrastructure publique, les politiques et la recherche-développement.

Pour mettre en œuvre ce modèle, il faut passer d'une logique de projets à court terme financés sur les fonds publics à une logique de partenariats de longue durée cofinancés par les différentes parties. Plutôt que de participer directement à

Principe 10:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
MULTILATÉRAL

la chaîne de valeur de base et/ou d'imposer une mise à niveau selon une logique descendante, le secteur public joue un rôle de facilitation et laisse le secteur privé (l'entrepreneur) aux commandes.

La facilitation peut nécessiter des mesures plus ou moins permanentes, telles que certains services de vulgarisation ou d'informations sur les marchés, des mesures temporaires (des catalyseurs) visant à «lancer la machine», telles que l'aide au lancement d'entreprises (par exemple des garanties d'emprunts, des subventions uniques ou des programmes de bons que l'on supprime progressivement) ou encore la facilitation de nouveaux liens dans le secteur privé (intermédiaire neutre).

Bien qu'elles soient dirigées par le secteur public, ces mesures de facilitation seront de préférence mises en œuvre dans le cadre de partenariats public-privé. Lorsque le secteur public participe directement à la chaîne de valeur, par exemple comme acheteur de produits alimentaires (pour les ministères, l'aide alimentaire d'urgence ou les réserves alimentaires), il peut utiliser sa puissance d'achat pour faciliter des activités de mise à niveau qui permettront à certains acteurs de la chaîne de valeur alimentaire de devenir plus compétitifs sur les marchés alimentaires privés et qui auront un impact conséquent sur les dimensions économique, sociale et environnementale.

Le développement d'une chaîne de valeur prend du temps et est axé sur la création d'une valeur partagée durable qui est présente tout au long de la chaîne de valeur et qui s'exprime dans les caractéristiques intangibles du produit alimentaire final. La coordination des efforts des différentes parties prenantes est donc pour l'essentiel une préoccupation de tous les instants à laquelle il sera beaucoup plus facile de répondre si l'on met en place des partenariats public-privé et si l'on crée des associations interprofessionnelles. Ces dernières, également appelées comités de la chaîne de valeur ou conseils des produits, regroupent des parties prenantes d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur (acteurs, prestataires de services et pouvoirs publics) qui coopèrent au stade pré concurrentiel.

Ces associations multilatérales facilitent l'échange d'informations et l'apprentissage relatif aux défis que doivent relever toutes les parties prenantes, en offrant une plateforme pour le débat et la recherche du consensus là où les parties prenantes peuvent élaborer une vision et une stratégie communes. Créées par la loi et animées principalement par le secteur privé, elles peuvent jouer de nombreux autres rôles. Elles peuvent par exemple faire réaliser des études, définir des codes de pratique ou des normes pour le secteur et mener des campagnes de promotion ou des activités de plaidoyer. Le plaidoyer revêt également une dimension mondiale; les représentants du secteur public et du secteur privé unissent alors leurs forces pour prendre les mesures voulues concernant les institutions de gouvernance régionales et mondiales qui les touchent, telles que les normes alimentaires internationales.

Dix principes  
pour le  
développement  
de chaînes  
de valeur  
alimentaires  
durables



ILLUSTRATION DU PRINCIPE 10

## La chaîne de valeur du saumon au Chili

L'apparition et la résilience de la chaîne de valeur du saumon au Chili sont pour une grande part le fruit d'une solide collaboration entre le secteur public et le secteur privé et de leur engagement de longue date envers une vision partagée. Néanmoins, des problèmes écologiques persistent.

### Apparition

L'apparition de la chaîne de valeur du saumon au Chili trouve son origine dans *Fundación Chile*, un groupe de réflexion technologique à but non lucratif créé en 1976 par le gouvernement chilien et *ITT Corporation*. Les avantages comparatifs du Chili pour l'élevage de saumon (notamment le climat favorable et les vastes eaux côtières) ont conduit *Fundación Chile* à créer en 1982 la société à responsabilité limitée *Salmones Antártica*. Après un long et douloureux processus de tâtonnements, et en collaborant étroitement avec les agriculteurs, avec les organismes publics (par exemple à propos de l'octroi des licences et des normes sanitaires) et avec les instituts de recherche publics (par exemple à propos de la formulation des aliments), *Salmones Antártica* est parvenue à prouver la viabilité commerciale de l'élevage de saumon au Chili. Les investissements privés se sont alors multipliés rapidement et la chaîne de valeur du saumon a vu sa croissance décoller, ce qui a donné des résultats impressionnants. Le Chili est devenu le deuxième producteur mondial de saumon, derrière la Norvège. La valeur des exportations a été multipliée par huit, passant de 291 millions d'USD en 1993 à 2,4 milliards d'USD en 2008. La proportion des produits à valeur ajoutée (filets de saumon fumés, par exemple, par opposition aux carcasses de saumons sans queue et sans tête) dans l'ensemble des exportations du secteur du saumon est passée de 29 à 69 pour cent entre 1994 et 2004. Même si certains emplois ont été perdus dans la pêche de capture traditionnelle du fait de l'expansion de la salmoniculture, il a été créé environ 45 000 emplois (estimation de 2006) offrant un revenu plus stable dans la chaîne de valeur élargie, ce qui a eu un impact positif fort sur la pauvreté.

### Résilience

Lorsque, en 2007, une importante épidémie d'une maladie infectieuse a mis au jour des lacunes graves dans les mesures de lutte contre les maladies de la chaîne de valeur du saumon en plein essor, une réaction rapide coordonnée par le secteur public et le secteur privé a permis de veiller à la mise en œuvre et à l'application rapides de ces mesures, et d'inverser la tendance à la baisse des volumes de production qu'avait déclenchée la maladie. Parallèlement, des mesures à long terme associant les pouvoirs publics, le secteur du saumon et le secteur financier ont débouché sur l'instauration de nouveaux modèles de production, lois et règlements qui ont beaucoup renforcé le contrôle des opérations et le respect des normes relatives aux processus dans la chaîne de valeur.

- Phase 1: mesure de la performance
- Phase 2: compréhension de la performance
- Phase 3: amélioration de la performance

Principe 10:  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE CHAÎNES  
DE VALEUR  
ALIMENTAIRES  
DURABLES EST  
MULTILATÉRAL





ILLUSTRATION DU PRINCIPE 10 (suite)

### La chaîne de valeur du saumon au Chili

#### Problèmes socio écologiques

On ne peut pas dire clairement si la chaîne de valeur du saumon au Chili est une chaîne de valeur alimentaire parfaitement durable, puisque l'on n'a pas encore évalué complètement les aspects environnementaux (impact sur les écosystèmes marins) et les aspects sociaux (conditions de travail). Cela étant, plusieurs exploitations aquacoles chiliennes ont reçu en 2013 la certification «Best Aquaculture Practices», ce qui donne à penser que ces aspects sont pris en compte.

Sources:

CNUCED (2006); Alvial *et al.* (2012); Niklitschek *et al.* (2013); SeafoodSource.com (consulté en juillet 2013).

Dix principes pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables

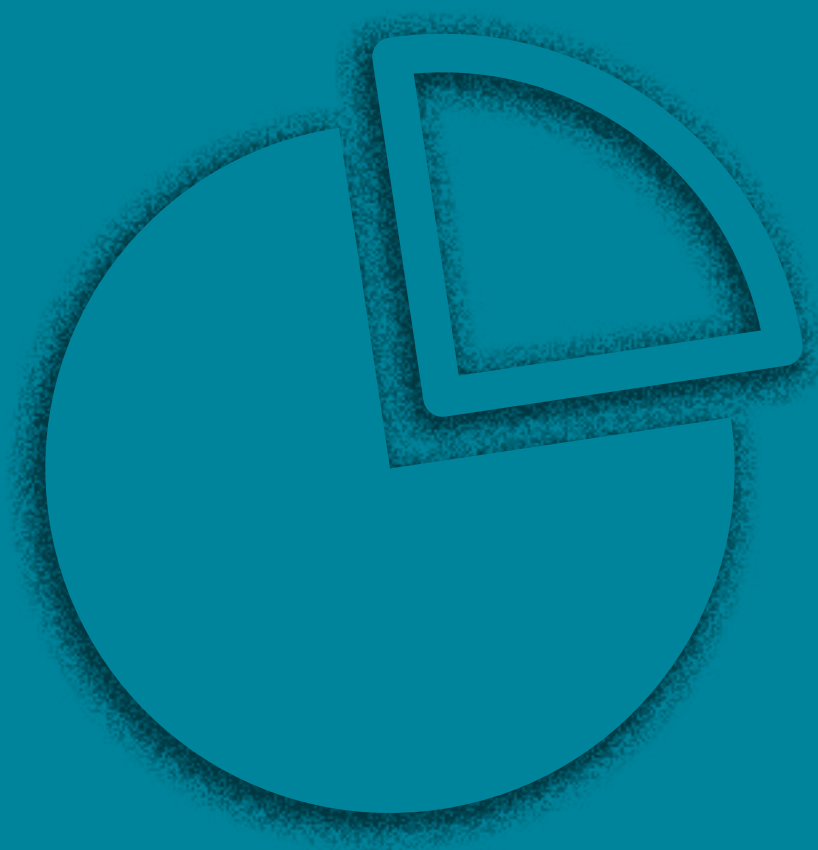


#### Recommandations pour les politiques et les projets

- » Prendre conscience des rôles complémentaires et créateurs de synergies joués par le secteur public, le secteur privé et la société civile dans la mise à niveau des chaînes de valeur alimentaires et faciliter l'apparition d'une vision et d'une stratégie communes.
- » Faciliter la conclusion de partenariats permanents entre le secteur public, le secteur privé et la société civile.

# C H A P I T R E 5

## Possibilités offertes et limites



L'approche du développement des chaînes de valeur concentre les résultats cumulés et progressifs de réflexions et d'apprentissages sur le développement tirés de la pratique de ces 30 dernières années. Elle fournit un cadre assez large et flexible pour être pertinente pour de nombreux défis de développement économique et pour pouvoir s'adapter à ceux-ci. Grâce à l'accent que l'on met dans cette approche sur la résolution des problèmes profonds dans les systèmes qui ne fonctionnent pas de façon optimale, les stratégies et les plans qui en découlent (politiques et programmes d'appui) permettent de lutter efficacement contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire, significativement et durablement.

Cela étant, au vu de la fréquence d'utilisation de l'approche, il est surprenant de trouver aussi peu de réflexions critiques sur la question de savoir si le développement des chaînes de valeur a eu plus d'impact que d'autres approches (par exemple celles qui sont axées sur la résolution de problèmes précis en dehors du contexte d'un système, ou celles qui mélangent objectifs sociaux et objectifs de développement).

Une partie du problème est que, dans le cadre du développement des chaînes de valeur, il est souvent difficile de faire le lien entre, d'une part, les résultats et les impacts, tels que la réduction de la pauvreté, et, d'autre part, les activités, et d'évaluer l'ampleur et la durabilité des résultats. Cela est dû à la complexité inhérente des chaînes de valeur et au fait que l'impact n'apparaît souvent que lorsqu'il est mis un terme aux programmes d'appui, et que l'on ne peut donc le mesurer qu'à ce moment-là. Il faut donc un financement supplémentaire pour mesurer cet impact, ce qui accroît le coût des projets et, partant, réduit le nombre d'évaluations d'impact réalisées. Par exemple, dans une étude qui portait sur 30 projets de développement de chaînes de valeur financés par des donateurs, Humphrey et Navas-Aleman (2010) ont recensé peu d'évaluations indépendantes systématiques en dehors d'une simple vérification des activités de projet et des résultats obtenus. Qui plus est, l'évaluation de l'impact en termes de développement qu'ont les interventions portant sur les chaînes de valeur semble rapidement glisser dans le domaine des données invérifiables et des vœux pieux. C'est un point faible du développement des chaînes de valeur qu'il reste à régler.

En pratique, le développement des chaînes de valeur présente des difficultés et des limites, comme le montrent les exemples ci-après.

- » Premièrement, il n'existe pas de conception commune de la notion de développement des chaînes de valeur, ni de consensus sur la façon de le mettre en œuvre. Par exemple, dans un examen critique de l'approche par la chaîne de valeur dans le système des Nations Unies, Stamm et von Drachenfels (2011) ont constaté que les organisations membres ne disposaient pas de définitions claires du paradigme du développement des chaînes de valeur qui faisaient l'objet d'une bonne communication interne, ce qui nuit à la transparence vis-à-vis du monde extérieur.

En raison de l'absence de définition universelle, de nombreuses mesures de développement sont qualifiées de mesures de développement des chaînes de

valeur, car c'est à la mode, mais elles violent un ou plusieurs des principes de cette approche telle qu'elle est définie dans la présente publication. Par exemple, elles ne s'attaquent pas aux problèmes profonds, elles ne partent pas d'un débouché commercial clair pour créer de la valeur ajoutée ou ne ciblent pas les exploitations agricoles et les entreprises agroalimentaires qui peuvent devenir commercialement viables (au contraire, elles se concentrent sur l'agriculture de simple subsistance). Ces mesures faussement qualifiées de mesures de développement des chaînes de valeur impliquent souvent une forte intervention directe du secteur public ou dépendent fortement de l'appui public, sans stratégie de sortie claire ou réaliste.

- » Deuxièmement, le développement des chaînes de valeur met encore souvent l'accent sur les aspects économiques et financiers, et n'aborde les impacts sociaux et environnementaux que de façon périphérique, pour autant qu'il les aborde. C'est en train de changer, mais il faut s'efforcer de bien veiller à la durabilité de la chaîne de valeur améliorée sur les dimensions sociale et environnementale. Le risque qui pourrait alors se présenter, en particulier en l'absence de définition commune de l'approche, est que l'on confonde développement des chaînes de valeur et programmes d'aide sociale ou de protection de l'environnement, qui sont d'une nature tout à fait différente.
- » Troisièmement, le développement des chaînes de valeur est complexe et prend du temps, et prendre des raccourcis présente des inconvénients. En pratique, cependant, on manque souvent de temps et d'autres ressources pour évaluer complètement le système complexe de la chaîne de valeur, ce qui donne lieu à des erreurs de conception des projets et programmes de développement. La confiance et l'apprentissage, deux éléments essentiels du développement des chaînes de valeur, n'apparaissent pas du jour au lendemain.

L'activité économique, en particulier dans le secteur agroalimentaire, est un processus cyclique qui prend du temps et qui est exposé à des chocs externes qui peuvent entraîner des revers, par exemple des sécheresses, des troubles sociaux et des changements politiques. Le fait que le développement des chaînes de valeur alimentaires soit habituellement soutenu par des projets à la structure rigide et de courte durée (3 à 5 ans) aggrave le problème au niveau opérationnel, ce qui montre que les partenariats à long terme sont peut-être une meilleure approche pour le développement de chaînes de valeur alimentaires durables.

- » Quatrièmement, le développement des chaînes de valeur est un processus fragmenté, portant sur une chaîne à la fois, qui compte trois zones d'ombre bien connues:
  - 1] La prise de décision par les acteurs: De nombreuses mesures de développement ciblant les chaînes de valeur alimentaires ne débouchent pas sur un impact durable parce qu'elles sont axées trop étroitement sur le produit en question. C'est tout particulièrement vrai au niveau de l'exploit-

LE DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR OFFRE DE NOMBREUSES POSSIBILITÉS MAIS A AUSSI SES LIMITES



tation agricole. Bien souvent, les agriculteurs ne se spécialisent pas dans une seule culture (en raison de la rotation des cultures, par exemple), ni même dans la production végétale (qu'ils associent à l'élevage ou à la pêche), et les décisions qu'ils prennent dans une chaîne de valeur dépendent de celles qu'ils prennent dans d'autres chaînes de valeur. Pour changer le comportement d'un agriculteur dans une chaîne de valeur donnée (par exemple pour lui faire vendre du maïs sur un marché précis), il faudra peut-être aussi favoriser un changement dans une autre chaîne de valeur (par exemple en offrant un débouché commercial pour le soja). Autrement dit, il faut mieux intégrer la notion de réflexion à l'échelle des systèmes agricoles dans les mesures de développement des chaînes de valeur alimentaires.

- 2] Développement d'une chaîne de valeur ou développement du système alimentaire: Pour avoir un large impact sur le développement en facilitant la croissance dans une chaîne de valeur donnée, il faut s'intéresser plus largement aux interactions de toutes les chaînes de valeur alimentaires au niveau du système alimentaire. Par exemple, la mécanisation de la production de maïs pourrait faire perdre davantage d'emplois au niveau des exploitations qu'elle n'en créera au niveau des autres maillons de la chaîne de valeur. Autre exemple: le développement de la chaîne de valeur de l'huile de palme pour approvisionner les marchés des agrocarburants pourrait enlever des terres à la production alimentaire, ce qui pourrait faire grimper les prix des produits alimentaires et fragiliser la sécurité alimentaire générale. Étant donné que ces résultats sont socialement indésirables, il importe de choisir avec soin les chaînes de valeur à cibler et de mettre sur pied des programmes complémentaires qui permettront de compenser les impacts négatifs attendus du développement d'une chaîne de valeur alimentaire donnée par d'autres développements simultanés dans le système alimentaire et au-delà de celui-ci (développement de chaînes de valeur non alimentaires, emploi indépendant, commerce, etc.).
- 3] Synergies entre les différentes chaînes de valeur: Pour rendre des chaînes de valeur alimentaires durables, il faut tenir compte de leurs interdépendances, comme le montrent les exemples ci-après. Le fait d'agréger la demande de plusieurs chaînes de valeur alimentaires pourra créer la masse critique qui rendra la fourniture de certains services ou intrants commercialement ou budgétairement viable. Le fait de relier des chaînes de valeur qui produisent des matières premières agricoles à différents moments de l'année pourra permettre l'approvisionnement constant de matières premières à transformer qui rendra certains types de transformations économiquement réalisables. Le fait de rassembler en grappes des maillons comparables de différentes chaînes de valeur alimentaires (par exemple dans une zone de transformation des produits alimentaires) pourra stimuler l'apprentissage et créer un point de levier important pour le système alimentaire dans son ensemble. Ou encore le fait d'offrir pour les

Possibilités  
offertes  
et limites

1

2

3

4

5

6

An

Bi

An

sous-produits d'une chaîne de valeur alimentaire donnée des débouchés dans d'autres chaînes de valeur (alimentaires ou non) jouera beaucoup sur la rentabilité dans la chaîne de valeur ciblée par les mesures d'appui. Il faut créer et exploiter ces synergies dans toute la mesure possible.

En résumé, certaines questions dépassent le cadre du concept de chaîne de valeur, par exemple: l'aide aux ménages et aux petites et moyennes entreprises agricoles dont l'inclusion n'est pas réaliste, à mesure que la chaîne de valeur devient plus compétitive; la fourniture efficace de biens et de services publics qui ne sont pas spécifiques à un produit; le rôle de la nutrition dans la santé du consommateur; la gestion des ressources naturelles et de la sécurité alimentaire au niveau national. Ces différentes limites de l'approche du développement des chaînes de valeur montrent que le secteur public doit mettre en place de vastes programmes de développement au niveau national, des stratégies de transition, des filets de sécurité et autres mécanismes d'aide sociale, des campagnes de sensibilisation à la nutrition et des programmes environnementaux ciblés qui pourront non seulement compléter les mesures de développement des chaînes de valeur mais aussi donner des repères pour la mise en œuvre de ces mesures.

L'objectif de la série de manuels de la FAO sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables, inaugurée par la présente publication, est de commencer à relever ces défis. Le présent manuel apporte des clarifications et donne des conseils pratiques pour mieux formuler les politiques, mieux concevoir et mettre en œuvre les projets et les programmes et évaluer davantage et plus efficacement la durabilité de l'impact du développement de chaînes de valeur alimentaires durables.



LE  
DÉVELOPPEMENT  
DES CHAÎNES  
DE VALEUR OFFRE  
DE NOMBREUSES  
POSSIBILITÉS  
MAIS A AUSSI  
SES LIMITES



C H A P I T R E 6

# Conclusions





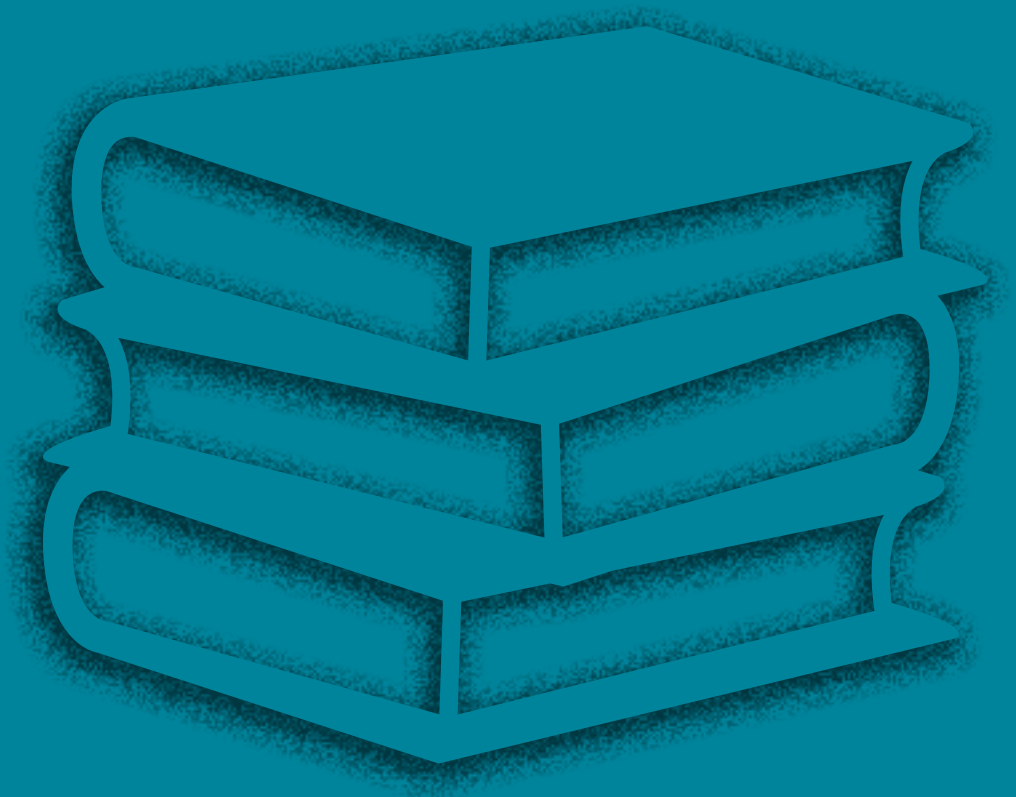
L'objectif suprême du développement de chaînes de valeur alimentaires durables est de contribuer de façon significative à une large amélioration du bien-être dans une société, tant pour la génération actuelle que pour les générations futures. Pour le cas précis des chaînes de valeur dans le système alimentaire, cette publication présente un concept, un cadre analytique, un paradigme de développement et un ensemble de dix principes qui intègrent explicitement la nature multidimensionnelle des concepts de valeur ajoutée et de durabilité.

La valeur ajoutée dans les chaînes de valeur est captée sous cinq formes: le rendement pour les propriétaires des actifs, les salaires, les avantages pour les consommateurs, les recettes fiscales et les incidences sur l'environnement au sens large. Cette décomposition du concept de valeur ajoutée permet d'évaluer la performance sans se limiter aux notions de compétitivité et d'inclusion des petits agriculteurs. Elle permet d'évaluer l'impact simultanément dans les trois dimensions de la durabilité: la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale. L'accumulation généralisée de richesses, le nombre et la nature des emplois directs et indirects créés, l'amélioration de l'offre alimentaire, le renforcement de la base taxable et l'atténuation de l'empreinte écologique de la production et de la distribution des produits alimentaires sont des facteurs qui contribuent tous à la performance d'une chaîne de valeur alimentaire.

Le développement des chaînes de valeur ne peut résoudre tous les problèmes dans le système alimentaire. Les chaînes de valeur alimentaires ne peuvent pas apporter un revenu à tout le monde, ne peuvent pas intégrer les compromis au niveau du système alimentaire et ne peuvent pas être totalement inoffensives pour l'environnement. Il faut mettre en place des programmes publics et des stratégies nationales de développement pour compenser ces limites. Cependant, ces programmes et stratégies sont en grande partie financés au moyen des recettes fiscales générées par les chaînes de valeur, ce qui fait que le développement des chaînes de valeur en général, et de chaînes de valeur alimentaires durables en particulier, doit être placé au cœur de toute stratégie de réduction de la pauvreté et de la faim à long terme.

## Conclusions

# Bibliographie





- Alvial, A., Kibenge, F., Forster, J., Burgos, J.M., Ibarra, R. et St-Hilaire, S.** 2012. *The recovery of the Chilean salmon industry: The ISA crisis and its consequences and lessons*. Saint-Louis, Missouri, États-Unis, The Global Aquaculture Alliance (voir [http://www.gaalliance.org/cmsAdmin/uploads/GAA\\_ISA-Report.pdf](http://www.gaalliance.org/cmsAdmin/uploads/GAA_ISA-Report.pdf)).
- Bain, J.S.** 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge, Massachusetts, États-Unis, Harvard University Press.
- Banque mondiale.** 2009. *World development report 2009: Reshaping economic geography*. Washington, DC.
- Banque mondiale.** 2013. *World development report 2013: Jobs*. Washington, DC.
- Barrett, C.B.** 2008. Smallholder market participation: Concepts and evidence from Eastern and Southern Africa. *Food Policy*, 33(4): 299-317.
- Berry, R.A. et Cline, W.R.** 1979. *Agrarian structure and productivity in developing countries*. Baltimore, Maryland, États-Unis, The Johns Hopkins University Press.
- Blanchard, D.** 2010. *Supply chain management best practices*. 2e éd. Hoboken, New Jersey, États-Unis, Wiley.
- Blue Skies.** 2010. *Making fruit happy. Blue Skies Sustainability Report 2008/2009*. Pitsford, Northamptonshire, Royaume-Uni, Blue Skies Holdings (voir <http://www.blueskies.com/happyfruit.pdf>).
- Blue Skies.** 2012. *The JEE Report 2010-2011. Our blue print for a sustainable business*. Pitsford, Northamptonshire, Royaume-Uni, Blue Skies Holdings (voir <http://www.blueskies.com/jee.pdf>).
- Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M. et Bowersox, J.** 2013. *Supply chain logistics management*. 4e éd. New York, États-Unis, McGraw-Hill.
- Carter, M.R.** 1984. Identification of the inverse relationship between farm size and productivity: An empirical analysis of peasant agricultural production. *Oxford Econ. Pap.*, 36: 131-145.
- CNUCED.** 2006. *Transfer of technology for successful integration into the global economy: A case study of the salmon industry in Chile*. New York, États-Unis, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (voir [http://unctad.org/en/Docs/iteiit200512\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/iteiit200512_en.pdf)).
- CPDA.** 2008. *Report on the small-scale tea sector in Kenya*. Nairobi, Christian Partners Development Agency (voir [http://somo.nl/publications-en/Publication\\_3097](http://somo.nl/publications-en/Publication_3097)).
- Concepcion, S.D., Dugal, L. et Uy, J.** 2007. *Innovative practice Philippines: The case of Normin Veggies in the Philippines*. Regoverning Markets Innovative Practice series. Londres, International Institute for Environment and Development (voir <http://pubs.iied.org/pdfs/G03259.pdf>).
- Cornia, G.A.** 1985. Farm size, land yields and the agricultural production function: An analysis for fifteen developing countries. *World Dev.*, 13(4): 513-534.
- Costello, C., Demont, M. et Ndour, M.** 2013. Marketing local rice to African consumers. *Rural 21*, 47(1): 32-34.
- Demont, M.** 2013. Reversing urban bias in African rice markets: A review of 19 national rice development strategies. *Global Food Secur.*, 2(3): 172-181.
- Demont, M. et Rizzotto, A.C.** 2012. Policy sequencing and the development of rice value chains in Senegal. *Dev. Pol. Rev.*, 30(4): 451-472.

Note: Tous les liens Internet fonctionnaient le 30 janvier 2014.

- Donovan, J., Cunha, M., Franzel, S., Gyau, A. et Mithöfer, D.** 2013. *Guides for value chain development – a comparative review*. Wageningen, Pays-Bas, CTA, et Nairobi, World Agroforestry Centre.
- Erickson, P.J.** 2008. Conceptualizing food systems for global environmental change research. *Global Environ. Chang.*,18(1): 234-245.
- FAO.** 2006. *Sécurité alimentaire*. Notes d'orientation, no 2. Rome.
- FAO.** 2009. *The potato supply chain to PepsiCo's Frito Lay in India*, M. Punjabi. Rapport non publié. Rome.
- FAO.** 2012. *Smallholder business models for agribusiness-led development: Good practice and policy guidance*, S. Kelly. Rome.
- FAO.** 2013a. *Organic agriculture: African experiences in resilience and sustainability*, sous la direction de R. Auerbach, G. Rundgren et N. El-Hage Scialabba. Rome.
- FAO.** 2013b. *Making Kenya's efficient tea markets more inclusive*. MAFAP Policy Brief #5. Rome (voir <http://www.fao.org/docrep/018/aq657e/aq657e.pdf>).
- FAO.** 2013c. *Burundi: de meilleurs moyens d'existence et une meilleure alimentation grâce à de simples séchoirs à poissons*. Rome.
- FAO.** 2013d. *Development of integrated dairy schemes in Herat*. GCP/AFG/046/ITA. Report of Final Review Mission 9-25 December 2012. Rome, Bureau de l'évaluation de la FAO.
- Feller, A., Shunk, D. et Callarman, T.** 2006. *Value chains vs. supply chains*. BPTrends, March 2006 (voir <http://www.ceibs.edu/knowledge/papers/images/20060317/2847.pdf>).
- Fernandez-Stark, K. et Bamber, P.** 2012. *Assessment of five high-value agriculture inclusive business projects sponsored by the Inter-American Development Bank in Latin America*. Durham, Caroline du Nord, États-Unis, Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University.
- Gereffi, G. et Korzeniewicz, M. (sous la direction de).** 1994. *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Connecticut, États-Unis, Praeger, pp. 95-122.
- Gereffi, G., Humphrey, J. et Sturgeon, T.** 2005. The governance of global value chains. *Rev. Int. Polit. Econ.*,12(1): 78-104.
- GIZ.** 2011. *Financing agricultural value chains in africa – a synthesis of four country case studies*. Bonn, Allemagne.
- Gómez, M.I., Barrett, C.B., Buck, L.E., De Groote, H., Ferris, S., Gao, H.O., McCullough, E., Miller, D.D., Outhred, H., Pell, A.N., Reardon, T., Retnanestri, M., Ruben, R., Struebi, P., Swinnen, J., Touesnard, M.A., Weinberger, K., Keatinge, J.D.H., Milstein, M.B. et Yang, R.B.** 2011. Research principles for developing country food value chains. *Science* 332(6034): 1154-1155.
- Haggblade, S.J. et Gamser, M.S.** 1991. *A field manual for subsector practioners*. Bethesda, Maryland, États-Unis, GEMINI (voir <http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/A%20Field%20Manual%20for%20Subsector%20Practioners.pdf>).
- Hausman, R., Rodrik, D. et Velasco, A.** 2005. Growth diagnostics. In N. Serra et J.E. Stiglitz (sous la direction de). *The Washington Consensus reconsidered*, pp. 324-354. Oxford, Royaume-Uni, Oxford University Press.
- Heltberg, R.** 1998. Rural market imperfections and the farm size-productivity relationship: Evidence from Pakistan. *World Dev.*, 26(10): 1807-1826.
- Hobbs, J.E., Cooney, A. et Fulton, M.** 2000. *Value chains in the agri-food sector*. Saskatoon, Saskatchewan, Canada, College of Agriculture, University of Saskatchewan.





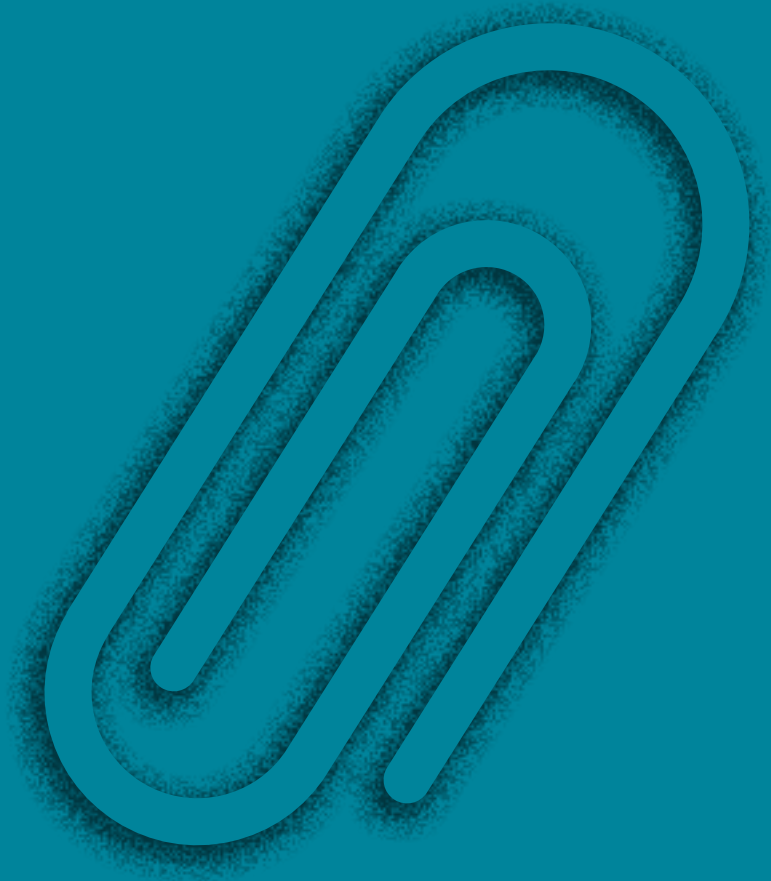
- Humphrey, J. et Navas-Aleman, L.** 2010. *Value chains, donor interventions and poverty reduction: A review of donor practice*. Brighton, Royaume-Uni, Institute for Development Studies.
- Ikerd, J.** 2011. Essential principles of sustainable food value chains. *J. Agr. Food Syst. Community Dev.*, 1(4): 15-17.
- Jackman, D. et Breeze, J.** 2010. *A guide to inclusive business*. Londres, The International Business Leaders Forum.
- Kaplinsky, R. et Morris, M.** 2000. *A handbook for value chain research*. Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
- Knopp, D. et Foster, J.** 2010. *The economics of sustainability*. The Woods Family Trust and the Gatsby Trust (voir <http://www.idhsustainabletrade.com/site/getfile.php?id=331>).
- Kubzansky, M., Cooper, A. et Barbary, V.** 2011. *Promise and progress – market-based solutions to poverty in Africa*. Bombay, Inde, Monitor Group (voir <http://www.mim.monitor.com/downloads/PromiseAndProgress-Full-screen.pdf>).
- Lauret, F.** 1983. Sur les études de filières agroalimentaires. *Écon. et Soc.*, 17(5): 721-740.
- Lazzarini, S.G., Chaddad, F.R., et Cook, M.L.** 2001. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. *J. Chain Netw. Sci.*, 1(1): 7-22.
- Lee, R.G., Flamm, R., Turner, M.G., Bledsoe, C., Chandler, P., De Ferrari, C., Gottfried, R., Naiman, R.J., Schumaker, N., et Wear, D.** 1992. Integrating sustainable development and environmental vitality: A landscape ecology approach. In R.J. Naiman (sous la direction de). *Watershed management: Balancing sustainability and environmental change*, pp. 499-521. New York, États-Unis, Springer-Verlag.
- Lundy, M., Becx, G., Zamierowski, N., Amrein, A., Hurtado, J.J., Mosquera, E.E., et Rodriguez, F.** 2012. *LINK methodology: A participatory guide to business models that link smallholders to markets*. Publication No. 380. Cali, Colombie, Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Moustier, P. et Leplaideur, A.** 1999. Cadre d'analyse des acteurs du commerce vivrier africain. Série Urbanisation, alimentation et filières vivrières No. 4. Montpellier, France, CIRAD. 42 pp.
- Neven, D.** 2009. *Three steps in value chain analysis*. microNote No. 53. Washington, DC, United States Agency for International Development (voir [http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/mn\\_53\\_three\\_steps\\_in\\_vc\\_analysis.pdf](http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/mn_53_three_steps_in_vc_analysis.pdf)).
- Niklitschek, E.J., Soto, D., Lafon, A., Molinet, C. et Toledo, P.** 2013. Southward expansion of the Chilean salmon industry in the Patagonian Fjords: main environmental challenges. *Rev. Aquacult.*, 5(3): 172-195.
- OIT.** 2007. *Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent*. Genève, Organisation internationale du Travail.
- OIT.** 2011. *Socle de protection sociale pour une mondialisation juste et inclusive*. Genève, Organisation internationale du Travail.
- Porter, M.E.** 1985. *Competitive advantage*. New York, The Free Press.
- Porter, M.E. et Kramer, M.R.** 2011. Creating shared value. *Harvard Bus. Rev.*, 89(1/2): 62-77.
- Reardon, T. et Timmer, C.P.** 2012. The economics of the food system revolution. *Annu. Rev. Resour. Ec.*, 4: 14.11-14.40.
- Reardon, T., Chan, K., Minten, B. et Adriano, L.** 2012. *The quiet revolution in staple food value chains: Enter the dragon, the elephant and the tiger*. Manille, Banque asiatique de développement, et Washington, DC, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

- Sayer, J., Sunderland, T., Ghazoul, J., Pfund, J.-L., Sheil, D., Meijaard, E., Venter, M., Klintuni Boedihartono, M., Day, M., Garcia, C., van Oosten, C. et Buck, L.E.** 2013. Ten principles for a landscape approach to reconciling agriculture, conservation, and other competing land uses. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 110(21): 8345-8348 (voir <http://www.pnas.org/content/early/2013/05/14/1210595110.abstract>).
- Seville, D., Buxton, A. et Vorley, B.** 2011. *Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development?* Hartland, Vermont, États-Unis, Sustainable Food Lab, et Londres, International Institute for Environment and Development (voir <http://pubs.iied.org/16029IIED.html>).
- Statz, J.M.** 1997. *Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture.* Staff Paper 97-4. East Lansing, Michigan, États-Unis, Department of Agricultural Economics, Michigan State University.
- Stamm, A. et von Drachenfels, C.** 2011. *Value chain development: Approaches and activities by seven UN agencies and opportunities for interagency cooperation.* Genève, Organisation internationale du Travail.
- Sun Star.** 2011a. *Northern Mindanao group cites as market facilitator for small farmers.* (voir <http://www.sunstar.com.ph/cagayan-de-oro/business/northern-mindanao-group-cited-market-facilitator-small-farmers>).
- Sun Star.** 2011b. *The NorMinVeggies experience: Finding strength in consolidation.* (voir <http://www.sunstar.com.ph/cagayan-de-oro/business/2011/11/16/norminveggies-experience-finding-strength-consolidation-190960>).
- The Hindu Business Line.** 2012. *More Bengal farmers turn to Atlanta potatoes.* (voir <http://www.thehindubusinessline.com/industry-and-economy/agri-biz/more-bengal-farmers-turn-to-atlanta-potatoes/article4203936.ece>).
- USAID.** 2009. *Global food security response: West Africa rice value chain analysis.* MicroReport #161. Washington, DC (voir <http://www.microlinks.org/library/global-food-security-response-west-africa-rice-value-chain-analysis>).
- van Engelen, A., Malope, P., Keyser, J. et Neven, D.** 2012. *Botswana agricultural value chain project: Beef value chain study.* Rome, FAO, et Gaborone, Ministère de l'agriculture, Botswana.
- Webber, M.** 2007. *Using value chain approaches in agribusiness and agriculture in sub-Saharan Africa: A methodological guide.* Rapport établi pour la Banque mondiale par J.E. Austin Associates, Inc (voir <http://www.technoserve.org/files/downloads/vcguidenov12-2007.pdf>).
- Wiggins, S. et Keats, S.** 2013. *Leaping and learning: Linking smallholders to markets.* Londres, Agriculture for Impact, Imperial College London (voir [https://workspace.imperial.ac.uk/africanagriculturaldevelopment/Public/LeapingandLearning\\_FINAL.pdf](https://workspace.imperial.ac.uk/africanagriculturaldevelopment/Public/LeapingandLearning_FINAL.pdf)).



A N N E X E

# Définitions liées au concept de chaîne de valeur





On trouvera dans la présente annexe la description de plusieurs concepts liés aux chaînes de valeur. On précise entre parenthèses l'année au cours de laquelle l'expression est apparue dans la littérature sur le développement économique. Bien que ces expressions soient souvent utilisées l'une pour l'autre, elles font référence à des notions distinctes.

### ***Filière/chaîne de produits (années 50)***

Historiquement, l'approche par la filière (ou chaîne de produits) visait à faire le lien entre les systèmes de production, la transformation à grande échelle et la consommation finale, principalement d'un point de vue technique. Une filière cartographie et quantifie les flux physiques de produits d'un acteur au suivant et évalue des aspects tels que la logistique du transport et du stockage et les taux de conversion technique lors de la manutention et de la transformation des produits. L'approche a ses origines dans les anciennes colonies françaises, où elle servait à l'amélioration des chaînes d'exportation pour des produits tels que le café, le cacao et le coton. Depuis les années 80, on a élargi cette approche en y intégrant la création et la distribution du revenu entre les acteurs, un modèle pour étudier le comportement des acteurs (motivations et capacités) et les notions d'action collective, de puissance commerciale, de gouvernance d'ensemble de la chaîne (notion qui englobe l'organisation et les institutions sectorielles) et d'effets de contagion sur l'économie au sens large. Ce concept est ainsi devenu similaire à celui de chaîne de valeur. Références essentielles: Lauret (1983) et Moustier et Leplaideur (1999).

### ***Sous-secteur (années 1970-1980)***

L'approche par le sous-secteur (alimentaire) part généralement d'une matière première d'origine agricole donnée (par exemple le maïs) et cartographie, quantifie et analyse les différents canaux en concurrence par lesquels cette matière première est transformée en produits intermédiaires et en produits finis qui sont vendus dans leurs différents marchés. La notion de canaux en concurrence, dont chacun est caractérisé par des technologies et des relations commerciales qui lui sont propres, permet de comprendre les changements qui s'opèrent en termes de concurrence dans le sous-secteur de façon plus profonde que ne le permet l'approche par la filière. Le sous-secteur est vu comme un système dynamique dans lequel on prend en compte l'hétérogénéité des acteurs économiques et leur position dans les différents canaux. En tenant compte du sous-secteur dans son ensemble, de la position des acteurs (en particulier les microentreprises et les petites entreprises) au sein du sous-secteur et des relations entre les acteurs, l'approche recense les points de levier qui permettent d'élaborer des stratégies de développement rentables et inclusives. L'approche par le sous-secteur est ainsi un précurseur direct du concept de chaîne de valeur mais, contrairement à ce dernier, elle ne traite pas explicitement des éléments de gouvernance et de mondialisation et ne met pas l'accent sur les marchés finaux. Références essentielles: Haggblade et Gamser (1991) et Staatz (1997).

### **Chaîne d'approvisionnement (années 80)**

Les chaînes d'approvisionnement sont des mécanismes de collaboration entre entreprises conçus pour créer de la valeur au moyen d'efforts cohérents en assurant la circulation des flux de cinq éléments essentiels: les produits, les services, l'information, les financements et le savoir<sup>19</sup>. Les flux des produits et des services relèvent principalement de la logistique, dont le champ d'action va de la production des matières premières à la présentation des produits finis dans les points de vente. La logistique porte sur des aspects tels que l'emballage, les systèmes d'information, la capacité du matériel et des installations, le transport, le stockage, les réglementations et l'assurance. On peut évaluer la chaîne d'approvisionnement au niveau de l'entreprise (achat, conversion et distribution) ou au niveau de la chaîne dans son ensemble (systèmes de traçabilité, par exemple). La mondialisation et l'industrialisation ont fortement élargi le champ des possibles et multiplié les défis à relever en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui est devenue un domaine à part entière dans les années 80. Feller, Shunk et Callarman (2006), Blanchard (2010) et Bowersox *et al.* (2013) présentent de bonnes introductions à ce concept.

### **Chaîne de valeur de Porter (1985)**

Contrairement au concept de chaîne de valeur présenté ici, la chaîne de valeur de Porter (Porter (1985)) est un concept s'intéressant au niveau de l'entreprise. Plus particulièrement, il facilite l'évaluation systématique des caractéristiques uniques dont une entreprise dispose ou qu'elle peut développer pour créer des avantages compétitifs qui lui permettront de vendre, de façon rentable, un produit de qualité similaire pour un prix inférieur ou un produit différent pour un prix plus élevé que ses concurrents. La valeur accrue qui est créée est partagée entre l'entreprise (bénéfice) et le consommateur (satisfaction ou économies). On peut trouver ou créer l'avantage compétitif, et donc les possibilités de création de valeur, au moyen de cinq activités principales (logistique entrante, logistique sortante, production, commercialisation et service à la clientèle) et de quatre activités de soutien (infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique et achat). La chaîne de valeur de Porter est donc un outil de stratégie commerciale, dont le principal objectif est d'aider les dirigeants à décider comment renforcer de façon rentable la compétitivité de leur entreprise. Elle névalue pas la valeur ajoutée au niveau de la chaîne dans son ensemble. Le concept de chaîne de valeur de Porter a été récemment élargi de façon à y intégrer le paradigme de la valeur partagée, qui offre une vision plus large et à plus long terme de la création de valeur compétitive (Porter et Kramer (2011)). Plus spécialement, ce paradigme intègre la valeur créée à d'autres points de la chaîne de valeur, surtout pour la société dans son ensemble, ce qui permet à la fois de renforcer les liens essentiels entre le fournisseur et l'acheteur et de créer de la valeur pour les consommateurs. Le concept de valeur partagée rapproche les deux concepts de chaîne de valeur, en particulier en termes de durabilité,

<sup>19</sup> On entend ici par «savoir» la capacité à utiliser l'information en pratique.



même si le concept de valeur partagée de Porter garde comme objectifs centraux l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise et la facilitation de la prise de décisions par les dirigeants.

### ***Filière globale (1994)***

Le concept de filière globale combine les concepts de valeur ajoutée et de mondialisation. Il insiste sur l'importance croissante que prennent les entreprises multinationales (distributeurs et distributeurs de marques) et sur la façon dont celles-ci coordonnent les activités des différentes entreprises dans des réseaux de production et de distribution qui s'étendent sur plusieurs pays (Gereffi et Korzeniewicz (1994)). Il souligne ainsi à quel point il est important de comprendre les marchés de consommation finale comme des éléments moteurs clés de la dynamique des chaînes de valeur. On considère ainsi que la gouvernance d'une chaîne de valeur est influencée par trois facteurs principaux: 1) la complexité des informations requises pour coordonner les transactions tout au long de la chaîne; 2) l'aisance avec laquelle on peut codifier les informations relatives aux transactions (par exemple au moyen de normes); et 3) la capacité des fournisseurs à satisfaire aux conditions de la transaction (Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005)).

### **«Net-chain» (2001)**

Le concept de «net-chain» fusionne les concepts de chaîne d'approvisionnement et de réseau d'une entreprise. On le définit comme un ensemble de réseaux (organisés verticalement) de liens horizontaux au sein d'un secteur (Lazzarini, Chaddad et Cook (2001)). Le concept met principalement l'accent sur la collaboration interorganisationnelle et sur son impact sur la coordination, la gestion de la qualité et, au final, la création de valeur. Il porte ainsi principalement sur les liens verticaux et horizontaux dans les chaînes de valeur, et la valeur ajoutée provient de l'amélioration (optimisation) de l'architecture sur ces deux dimensions: la gouvernance le long de l'axe vertical, l'action collective le long de l'axe horizontal et les liens entre acteurs et fournisseurs d'appui le long des deux axes. Le concept a été peu utilisé dans le domaine du développement économique.

### ***Modèle d'entreprise (inclusif) (2005)***

Le modèle d'entreprise est un concept plus restreint que celui de chaîne de valeur. Il porte principalement sur l'entreprise et sur la façon dont celle-ci envisage la capture de valeur et la croissance (par exemple, le franchisage et la propriété sont deux modèles d'activité différents pour le développement de la distribution). Dans le domaine du développement économique, on utilise ce concept pour étudier la nature d'un maillon précis de la chaîne de valeur. Dans les chaînes alimentaires, en particulier, on s'intéresse au maillon essentiel, et souvent le plus faible à l'échelle de la chaîne, qui unit les petits producteurs et leurs acheteurs directs. La révolution en cours dans le système alimentaire appelle une coordination toujours plus forte dans les chaînes, que ce soit pour les aliments de base ou pour les aliments de grande valeur. Cette évolution rend inadéquat le modèle

d'entreprise qui consiste à travailler avec des intermédiaires traditionnels qui achètent des matières premières d'origine agricole dans le cadre de transactions au comptant non planifiées. Au contraire, elle appelle à la création de nouveaux modèles offrant de meilleures possibilités de coordination, dans lesquels les intermédiaires traditionnels assumeront de nouveaux rôles ou dans lesquels de nouveaux types d'intermédiaires commerciaux apparaîtront (par exemple des agriculteurs référents, de nouveaux acteurs spécialisés ou des coopératives de commercialisation). En intégrant de nouvelles approches pour le financement, le partage du savoir, l'accès aux intrants et la commercialisation des produits, ces modèles innovants peuvent permettre l'inclusion d'un grand nombre de petits producteurs, auquel cas on les qualifie de modèles d'entreprise inclusifs. Un autre maillon important du point de vue du développement est celui qui relie l'acteur de transformation des aliments et les consommateurs pauvres, au niveau duquel une innovation dans les produits ou dans le modèle de distribution (par exemple des aliments enrichis et la création de nouveaux réseaux de distribution) peut mettre des aliments sains à la portée des consommateurs pauvres (modèles d'entreprise visant le «bas de la pyramide»). Un des éléments qui favorisent fortement l'importance accrue accordée à l'approche par le modèle d'entreprise, tant pour la recherche qu'en pratique, est qu'elle est bien plus facile à gérer et plus rapide à mettre en œuvre que l'approche par la chaîne de valeur, qui comprend beaucoup plus d'éléments (tous les acteurs, tous les canaux et tous les éléments environnementaux). Cependant, même si le concept de modèle d'entreprise se concentre sur les composants spécifiques d'un maillon précis de la chaîne, il cherchera toujours, comme le développement des chaînes de valeur, les causes profondes de la sous-performance et les éléments de la stratégie de mise à niveau, où qu'ils se trouvent dans la chaîne de valeur ou dans son environnement. Jackman et Breeze (2010), Kubzansky, Cooper et Barbary (2011), FAO (2012) et Lundy *et al.* (2012) présentent de bonnes introductions du concept de modèle d'entreprise inclusif.

### **Système alimentaire (2008)**

Le système alimentaire est un concept plus large que celui de chaîne de valeur alimentaire, qui inclut l'ensemble des processus et de l'infrastructure nécessaires pour nourrir une population. Il comprend toutes les chaînes de valeur alimentaires qui ont un effet sur un ensemble choisi de marchés alimentaires (par exemple les marchés d'un pays donné). Ainsi, les dimensions qu'il ajoute sont les synergies créées par le développement d'éléments communs entre différentes chaînes de valeur, qu'il s'agisse de prestataires de services ne se limitant pas à une chaîne de valeur précise (par exemple des entreprises de logistique), d'éléments favorisant un environnement porteur (par exemple la législation sur les titres fonciers) ou de liens entre différentes chaînes alimentaires (par exemple l'utilisation d'un sous-produit d'une chaîne comme intrant dans une autre chaîne). Les systèmes alimentaires peuvent comprendre différents sous-systèmes – mondiaux ou locaux, conventionnels ou organiques, de grande ampleur ou de niche, etc. Le système alimentaire permet aussi de s'intéresser à la société dans son ensemble, et notamment à des éléments tels que la sécurité alimentaire, la san-





té, la nutrition, l'emploi, la recherche, l'éducation, la protection de la nature, les compromis entre les différents objectifs de l'agriculture (fourniture d'aliments pour l'homme, d'aliments pour le bétail, de carburants et de fibres), etc. Il revêt donc des dimensions politiques, économiques, sociales et environnementales. L'analyse du système alimentaire dans son ensemble est une étape essentielle dans le développement des chaînes de valeur, tout spécialement pour la sélection des chaînes de valeur et pour l'optimisation de l'impact des programmes d'appui public. On trouvera davantage d'informations sur le concept de système alimentaire dans Ericksen (2008) et dans Reardon et Timmer (2012).

### **Approche paysage (2010)**

L'approche paysage combine les éléments géographiques, naturels et socioéconomiques pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux liés, en particulier, à l'utilisation des ressources naturelles (préservation de l'écosystème). Elle a pour objet de comprendre en profondeur la façon dont les différentes utilisations des ressources naturelles (terre, eau, plantes, animaux, air, etc.) sont liées entre elles en un lieu donné, en se demandant quelles stratégies auront le plus de chance d'accroître la production alimentaire, d'améliorer le bien-être des ménages et d'atténuer l'empreinte écologique, simultanément. L'approche n'est pas nouvelle, mais elle gagne en importance. Elle est développée dans Lee *et al.* (1992) et dans Sayer *et al.* (2013).

# Développer des chaînes de valeur alimentaires durables

## *Principes directeurs*

Destinée aux décideurs politiques, aux concepteurs de projets et aux acteurs de terrain, la présente publication jette les bases théoriques d'une nouvelle série de manuels de la FAO consacrée au développement de chaînes de valeur alimentaires durables. Elle définit le concept de chaîne de valeur alimentaire durable, présente un paradigme de développement qui intègre les concepts multidimensionnels de durabilité et de valeur ajoutée, met en avant dix principes directeurs et analyse les possibilités offertes par l'approche et ses limites. Ce faisant, le présent manuel défend avec force l'idée qu'il convient de placer le développement de chaînes de valeur alimentaires durables au cœur de toute stratégie de réduction de la pauvreté et de la faim à long terme.

Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)  
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie  
[www.fao.org](http://www.fao.org)

ISBN 978-92-5-208481-5



9 789252 084815

I3953F/1/02.15