FARE

Agence paysanne pour économies rurales

5

Analyse des filières et développement des chaînes de valeur

‘Cartographier’ la filière : pour orientations stratégiques et planification pratique

WUR E-depot :
Guide 645711 | **DIY** 645749

WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH

Introduction

Dans l'approche FARE, l'analyse filières et des chaînes de valeur est menée en vue d'élaborer des stratégies et des actions au profit des producteurs et de leurs organisations. Les analyses selon les six perspectives (5.1. et 5.2) débouchent sur des orientations stratégiques. Pour commencer, cet outil vous aide à cartographier les principaux défis et opportunités. Ensuite, des pistes sont suggérées pour formuler des orientations stratégiques et pour identifier des options pour actions et activités concrètes. Des canevas, tableaux et des explications complémentaires sont fournis dans la fiche de travail.

L'outil est destiné aux professionnels qui souhaitent aider les producteurs et leurs organisations à mieux comprendre la filière dont ils font partie. L'accent est mis sur l'exploration des combinaisons produit-marché-consommateur, la création de valeur ajoutée à la production primaire et l'amélioration des relations commerciales et des ventes des producteurs.

Aussi pour cet outil, il est recommandé de faire participer autant que possible les producteurs et leurs organisations à la priorisation des défis et opportunités, la formulation des orientations stratégiques et à la planification des actions et activités, surtout quand ils manifestent un vif intérêt pour l'amélioration de leurs revenus de leurs revenus, de la transformation et de la commercialisation de leurs produits et une volonté de collaborer avec d'autres opérateurs de la chaîne de valeur.

Objectifs de l'outil :

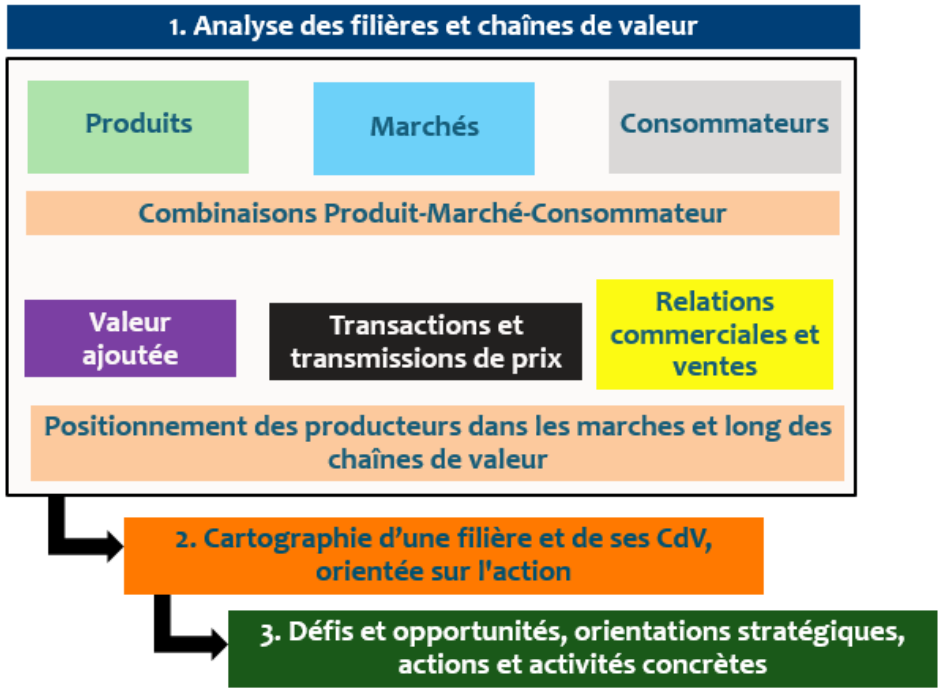
- **Cartographier la filière et ses chaines de valeur d'un cas concret, avec visualisation des acteurs, des opérations, des transaction et prix**
- **Identifier et présenter les défis et les opportunités pour les producteurs agricoles**
- **Formuler les orientations stratégiques pour améliorer le positionnement des producteurs agricoles sur les marchés et le long des chaînes de valeur**
- **Identifier des actions et activités concrètes à mener.**

Trois étapes

Le processus complet de l'analyse d'une filière et de ses chaîne de valeur, orientée sur les options pour améliorer les performance des producteurs agricoles, se déroule en trois phases :

1. Analyse des filières et chaînes de valeur (avec 6 perspectives)
2. Cartographie d'une filière et de ses chaînes de valeur, orientée sur l'action
3. Défis et opportunités, stratégies, actions et activités concrètes.

Après avoir relié les analyses selon les six perspectives à l'exercice de cartographie, les sections suivantes expliquent brièvement toutes les étapes d'une cartographie de filière et de chaîne de valeur orientée vers l'action. Des modèles et des explications complémentaires sont fournis dans la fiche de travail.



1. Analyse des filières et des chaînes de valeur	2. Cartographie d'une filière et de ses chaînes de valeur	3. Planification
• Réfléchir sur les combinaisons PMC • Réfléchir sur le positionnement des producteurs sur les marchés et le long des chaînes de valeur	• Etablir la carte de base avec les acteurs • Ajouter les activités de création de la valeur ajoutée. • Indiquez les prix • Importance des flux	• Défis et opportunités pour les producteurs • Orientations stratégiques • Actions et activités concrètes

Phase 1 - Préparation à la cartographie et à l'analyse de filière et de chaine de valeur

Étape 1.1 : Combinaisons Produit-Marché-Consommateur (PMC)

Cette étape préparatoire est axée sur la diversité des produits, des marchés et des consommateurs et sur les nombreuses combinaisons PMC possibles. L'objectif principal est d'appréhender la diversité des chaînes de valeur et la complexité de la filière, de déterminer et de formuler avec précision des combinaisons spécifiques produit-marché-consommateur et de sélectionner les combinaisons PMC les plus pertinentes. Des explications détaillées vous sont données dans le manuel consacré aux combinaisons PMC dont les étapes et les modèles sont proposés dans la fiche de travail correspondante.

Étape 1.2 : Positionnement des producteurs sur les marchés et le long des chaînes de valeur

La production primaire emprunte de multiples chemins pour atteindre le consommateur final. Pour se préparer à la cartographie et à l'analyse des chaînes de valeur, les préparatifs se poursuivent en réfléchissant sur : les activités existantes et potentielles pour créer de la valeur ajoutée, les transactions et les transmissions de prix, les relations commerciales et ventes actuelles et les possibilités d'amélioration. Toujours pour cette étape, des explications détaillées vous sont données dans le manuel consacré au positionnement des agriculteurs dans les marchés et le long des chaînes de valeur, dont les étapes et les modèles sont proposés dans la fiche de travail correspondante.

Les analyses préparent pour la cartographie de la filière et de ses chaînes de valeur

Les analyses menées sur la base des perspectives permettent d'obtenir de nombreuses informations. Les enjeux de la cartographie sont les suivants :

Six perspectives	Défis pour la cartographie
Produits	Montrer la diversité des produits sur la carte de filière et de chaîne de valeur ou concevez des cartes pour différents produits (par exemple, manioc doux et amer)
Marchés	Montrer les différentes localités de marché et visualiser leur importance
Consommateurs	Montrer les différents groupes de consommateurs (qui peuvent faire leurs achats dans différents points de vente)
Valeur ajoutée	Montrer les opérateurs et les opérations de la chaîne de valeur et mettre en évidence ce que les producteurs pourraient faire
Transactions et transmissions de prix	Montrer les transactions entre opérateurs de la chaîne de valeur et indiquer les prix d'achat/de vente
Relations commerciales et ventes	Mettre en évidence ce que les producteurs pourraient faire.

Toutes les perspectives conduisent à l'identification des défis et des opportunités. En établissant la carte, il est important de rendre bien visibles les défis et les opportunités. Nous vous suggérons de donner un aperçu numéroté des défis et des opportunités et de reporter les numéros sur la carte (voir étapes 3.1 et 3.2 en bas).

Phase 2 : Cartographier une filière et ses chaînes de valeur

Après diverses analyses et réflexions, le moment est venu de dresser la carte de la filière et de ses chaînes de valeur. Nous vous conseillons de vous servir du matériel suivant : des grandes feuilles, des cartes ou des notocollants (*post-its*) de différentes couleurs, des marqueurs de différentes couleurs.

Nous suggérons de dresser la carte des filières et des chaînes de valeur en quatre étapes :

1. Étape 1 : Établir la carte de base avec les acteurs
2. Étape 2 : Indiquer les activités créant de la valeur ajoutée
3. Étape 3 : Indiquer les prix qui sont payés à différents niveaux (transactions et transmissions de prix).
4. Étape 4 : Montrer l'importance des différents flux de produits.

Étape 2.1 : Etablissement de la carte de base avec les acteurs

Dessinez les chaînes de valeur pour la denrée de votre cas. Étapes :

- Pensez à tous les chemins que les produits de votre cas s'acheminent vers les consommateurs finaux. Le consommateur peut être le ménage familial (consommation à domicile), les voisins et les villageois, les clients sur les marchés locaux, nationaux et internationaux. Identifiez les clients/consommateurs à différents niveaux. *Pensez aux perspectives 1-3, alors la diversité des produits, des marchés et des consommateurs.*
- Pensez à tous les acteurs intermédiaires impliqués dans l'acheminement du produit de la ferme à l'assiette du consommateur. *Pensez aux opérateurs de la chaîne de valeur (perspective 4).* Les acteurs intermédiaires sont les commerçants/courtiers locaux, les transformateurs, les grossistes, les détaillants, les exportateurs, etc.
- Pour toutes les chaînes de valeur : classez les opérateurs de la chaîne de valeur dans l'ordre dans lequel le produit circule du champ de l'agriculteur vers la fourchette du consommateur. C'est le schéma de base de la carte de votre filière et de votre chaîne de valeur.

Avec cette première étape, vous aurez préparé les grandes lignes de votre carte de la filière et de ses chaînes de valeur.

Observations :

- Cette première étape est déterminante pour la qualité de votre cartographie !
- Nous vous recommandons d'utiliser des cartes ou des notocollants (*post-its*) que vous pourrez déplacer. Utilisez une carte ou notocollant par acteur.
- Ne simplifiez pas votre carte : identifiez la diversité des chaînes de valeur pour différents produits, pour les chaînes de valeur longues et courtes, en incluant les produits transformés.
- N'oubliez pas que toute combinaison spécifique d'un produit, d'une localité de marché, d'un groupe de consommateurs et d'acteurs intermédiaires spécifiques constitue une chaîne de valeur.

Étape 2.2 : Indication des activités créant de la valeur ajoutée

En plus des acteurs, une chaîne de valeur est aussi marquée par les opérations qui créent de la valeur ajoutée (comme par exemple le triage, le stockage, la transformation, le transport et l'emballage). Ces opérations peuvent être ajoutées.

- Pour chacune des chaînes de valeur, décrivez ce que les acteurs font pour ajouter de la valeur au produit. Inscrivez ces activités sur des cartes ou des notocollants de la même couleur que celle de l'acteur qui réalise l'activité. Encore une fois : soyez aussi précis que possible

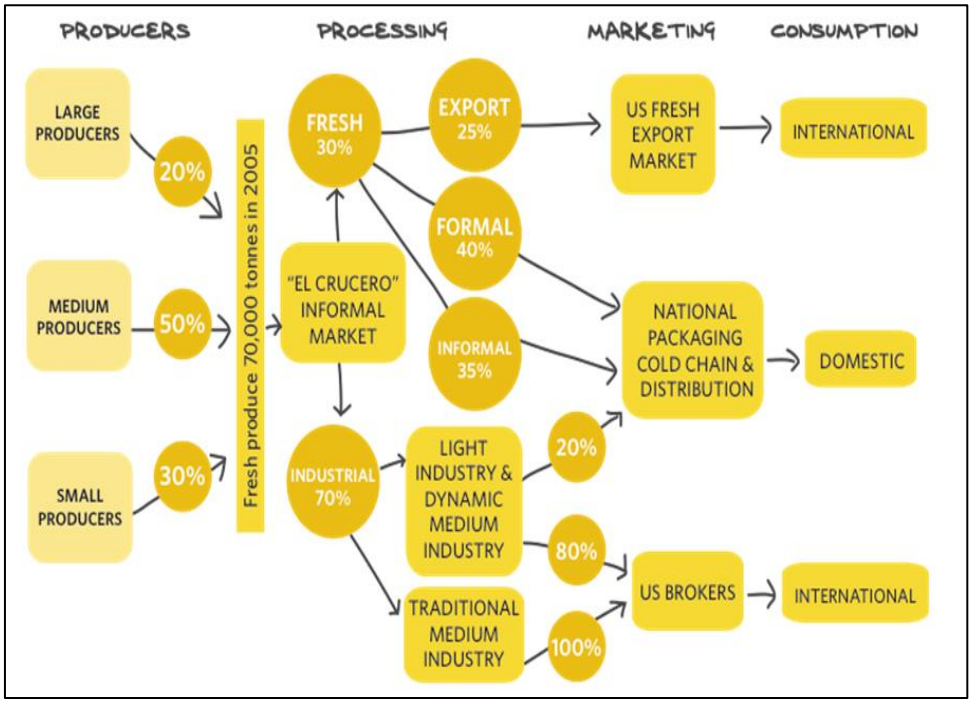
Étape 2.3 : Indication des prix payés à différents niveaux

Indiquez sur la carte tous les prix que vous connaissez.

- Les prix que reçoivent les agriculteurs
- Les prix payés par les consommateurs finaux
- Les prix au niveau des négociants, des transformateurs, des grossistes, des détaillants, etc.

Étape 2.4 : L'importance des flux de produits

Essayez de montrer l'importance relative des différents flux de produits, à partir des différents producteurs aux différents segments de marché. La carte ci-dessous en est un exemple. Comprendre comment la production totale est répartie en différents flux, peut aider à donner un aperçu de l'importance de la demande pour chacun des segments de marché identifiés et alors à mettre en évidence les opportunités de marché.



Phase 3 : Défis et opportunités, stratégies et actions

Après la cartographie, l'orientation sur l'action se fait en quatre étapes :

1. Identifier et présenter les défis à relever par les producteurs agricoles.
2. Identifier et montrer les opportunités qui se présentent aux producteurs.
3. Formuler les orientations stratégiques
4. Identifier les options d'actions et d'activités concrètes

Étape 3.1 : Défis pour les producteurs agricoles

Sans doute, les filières et les chaînes de valeur comportent de grands défis pour les producteurs agricoles. Les défis peuvent être rattachés à des enjeux importants pour les producteurs et à la faiblesse des liens entre ces derniers et les autres acteurs. Quelles sont les questions les plus critiques pour les producteurs ? Quelles sont les périodes les plus difficiles? Quels sont les maillons faibles du lien entre les agriculteurs et les autres acteurs ? Quelles sont les relations qui devraient être établies et/ou améliorées ?

Plusieurs défis peuvent se présenter aux producteurs :

- Difficultés d'accès aux facteurs de production (terres, eau, semences, intrants agricoles, …) ;
- Volume et qualité de production faibles, coûts élevés, pertes ;
- Pas ou peu de valeur ajoutée ou des activités à valeur ajoutée mal menées ;
- Faibles relations commerciales / modicité des prix obtenus / distance par rapport au marché ;
- Défis spécifiques aux petits exploitants, aux femmes et/ou aux jeunes agriculteurs

La faiblesse des liens entre producteurs et autres acteurs peut concerner pourrait être des faibles ou mauvaises relations des producteurs avec :

- commerçants, transformateurs ou grossistes ;
- banques, les transporteurs, les fournisseurs d'intrants ;
- agences gouvernementales, les ministères, les autorités locales, ...

À FAIRE :

- Sur la base des analyses faites : quelles sont les principaux défis pour les producteurs? Pensez aux points susmentionnés.
- Quelles sont les faiblesses de relations et de collaboration dans le système de marché ?
- Préparez un tableau avec deux colonnes (défis et opportunités) selon le modèle en bas. indiquez les défis dans la première colonne, de préférence en ordre d'importance.
- Notez les défis avec **chiffres ROUGES** dans votre carte (avec un marqueur ou sur des post-it)

DÉFIS	***OPPORTUNITÉS***
1. …	1. …
2. …	2. …
3. …	3. …
4. …	4. …
5. …	5. …
…	…
x ….	x ….

- *Notez que le tableau ne fournit pas seulement une vue d'ensemble des défis et des opportunités, mais sert également de légende aux chiffres de la carte (voir page suivante).*

Étape 3.2 : Opportunités pour les producteurs agricoles

Les opportunités concernent les bonnes perspectives et les possibilités pour les producteurs d'améliorer leurs performances et leurs revenus, et/ou d'améliorer leurs relations avec d'autres acteurs. Plusieurs opportunités se présentent aux agriculteurs :

- Améliorer l'accès aux facteurs de production et aux intrants agricoles
- Améliorer de volume et la qualité de la production, réduction des coûts et/ou des pertes
- Commencer ou améliorer des activités de création de la valeur ajoutée
- Établir de nouvelles relations commerciales ou améliorer celles déjà existantes
- Négocier de meilleurs prix

- Organiser le transport vers les marchés
- Actions spécifiques aux différentes catégories d'agriculteurs, aux femmes et aux jeunes
- ...

Quant aux relations avec d'autres acteurs, les producteurs peuvent établir ou améliorer leurs relations avec :

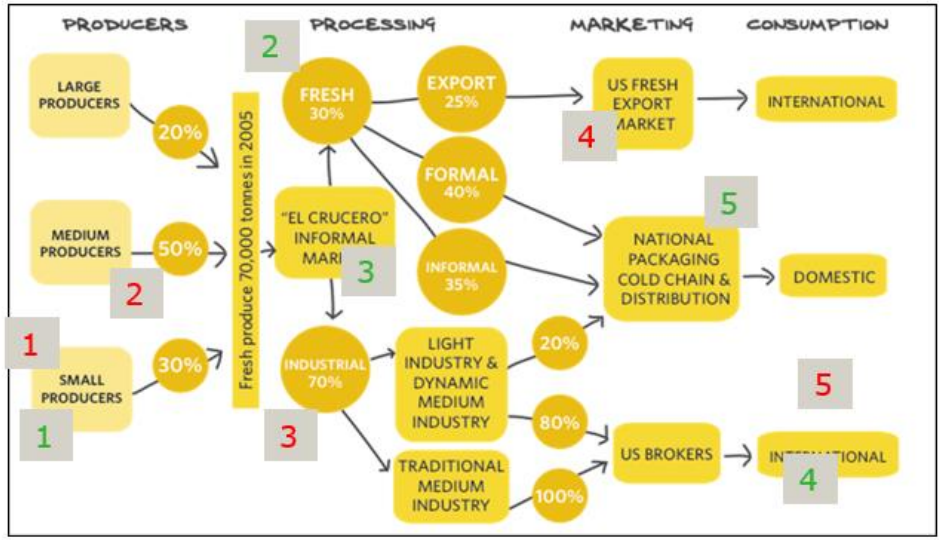
- commerçants, les transformateurs, les grossistes ou court-circuiter les courtiers (intermédiaires).
- banques, les transporteurs, les fournisseurs d'intrants, ...
- agences gouvernementales, les ministères, les autorités locales, ...

À FAIRE :

- Sur la base des analyses faites : quelles sont les principales opportunités à saisir pour les producteurs ? Quelles sont les meilleurs options pour établir ou améliorer les relations des producteurs avec d'autres acteurs ? Pensez aux points susmentionnés.
- Notez les opportunités dans la deuxième colonne (opportunités), de préférence en ordre d'importance.
- Notez les opportunités avec **chiffres VERTS** dans votre carte.

REMARQUE : Les défis et les opportunités sont souvent interconnectés - il est donc possible d'identifier aussi bien des défis que des opportunités pour un même sujet.

La figure suivante montre comment indiquer les défis et les opportunités numérotés sur la carte :



Étape 3.3 : Orientations stratégiques

Les différentes analyses, la cartographie, ainsi que l'identification des principaux défis et les opportunités permettent d'élaborer des stratégies. En fait, les réponses aux questions essentielles qui ont été posées dans le cadre de différentes analyses débouchent sur des orientations stratégiques. Ces questions essentielles sont ci-dessous reprises.

Après l'analyse des produits, des marchés, des consommateurs et de la demande des consommateurs, il vous a été demandé de formuler des orientations stratégiques, à la fin de la fiche de travail 5.1 :

Quelles Combinaisons Produit-Marché-Consommateur ?

- Quels sont les produits, les marchés et les segments de consommateurs importants et prometteurs ?
- Quelles combinaisons PMC spécifiques offrent de bonnes perspectives pour améliorer les performances et les bénéfices des producteurs ?
- Sur quels combinaisons PMC (chaînes de valeur) les producteurs devraient-ils alors se concentrer ? Pourquoi ?

Combinaisons PMC les plus importants et/ou prometteurs pour les producteurs agricoles

De même, après l'analyse des activités de création de la valeur ajoutée, des transactions et transmissions et des relations commerciales et les ventes, il vous a été demandé de formuler des orientations stratégiques pour le positionnement des producteurs sur les marchés et le long des chaînes de valeur, à la fin de la fiche de travail 5.2 :

Meilleur création de valeur ajoutée – quelles orientations ?

- Pour les activités à valeur ajoutée qui sont réalisées par eux-mêmes : Pourraient-ils s'améliorer ?
- Pour les activités à valeur ajoutée qui sont réalisées par les autres : Pourraient-ils commencer à le faire aussi bien et être compétitifs ? Pourraient/devraient-ils collaborer avec d'autres opérateurs ?
- Pour les activités à valeur ajoutée qui ne sont pas encore réalisées : pourraient-ils commencer à les faire ? Pourraient-ils collaborer avec d'autres pour entreprendre ces activités ?

Orientations pour la création de valeur ajoutée par les producteurs et leurs organisations

Améliorer les transactions, prix, relations commerciales et ventes – quelles orientations pour les producteurs agricoles ?

- Quelle est la différence entre le prix payé par le consommateur final et le prix reçu par les producteurs ? Peuvent-ils obtenir une plus grande part du gâteau ?
- Quels sont les opérateurs de la chaîne de valeur qui semblent gagner le plus ?
- Jusqu'à quel stade les producteurs sont-ils encore propriétaires du produit ? Cela peut-il être étendu ?
- Les informations sur les marchés et la prospection de marché peuvent-elles être améliorées ?
- Les transactions sont-elles transparentes, en termes de prix et de poids ?
- Les acheteurs intermédiaires/courtiers peuvent-ils être écartés ?
- Les producteurs peuvent-ils écouler eux-mêmes leurs produits sur des marchés plus rémunérateurs ?
- Peuvent-ils envisager d'en organiser eux-mêmes le transport ?
- Les relations existantes entre producteurs et les acheteurs de leurs produits, peuvent-elles être améliorées ?
- Est-ce que d'autres modalités de commercialisation et de vente, comme par exemple l'agriculture contractuelle, peuvent-elles être envisagées ?

Orientations pour améliorer les transactions, prix, relations commerciales et ventes

Étape 3.4 : Options d'actions et d'activités concrètes

Pour passer à l'action, il est important et utile de réfléchir aux options d'actions et d'activités concrètes qui peuvent être entreprises. Des canevas pour deux domaines d'intervention (Création de valeur ajoutée post-récolte et Relations commerciales et ventes) sont proposés dans la fiche de travail (5.3). Ces canevas ont la structure suivante :

Domaines d'action	Activités concrètes pour producteurs et leurs organisations	Collaboration

Domaines d'action

La première colonne (domaines d'action) suggère un large éventail d'actions possible, qui sont reprises dans le tableau suivant :

Création de la valeur ajoutée	Relations commerciales et ventes
• Prospection d'options pour création de valeur ajoutée • Séchage • Battage, vannage • Nettoyage, lavage • Triage, classement et calibrage • Stockage et conservation • Transport / distribution • Transformation à domicile / locale • Transformation (semi-)industrielle • Emballage / conditionnement • Marquage / étiquetage • Traçabilité / certification • Valorisation des sous-produits • ...	• Information et prospection des marchés • Segmentation des marchés • Transparence et négociation des prix • Transparence du poids • Transport (vente à une autre localité de marché) • Stockage et conservation (vente à un autre moment de ; l'année) • Agriculture contractuelle et sous-traitance • Services aux acheteurs (tels que premier triage et classement, collecte et ensachage, ...) • Promotion / commercialisation du produit • ….

Les domaines d'action sont des suggestions. La liste n'est pas complète et d'autres peuvent être ajoutés. Vous pouvez également décider de fusionner des domaines d'action ou de les éliminer lorsqu'ils ne sont pas pertinents. Avant d'identifier des options d'activités concrètes, il est donc important de passer en revue les domaines d'action possibles.

Identifier des options d'activités concrètes pour les producteurs et leurs organisations

FARE s'intéresse à l'agence paysanne, et se concentre donc sur les options d'actions et d'activités concrètes qui sont possibles pour les producteurs et leurs organisations.

- Sur le terrain, l'identification des options pratiques est de préférence faite avec les producteurs, leurs organisations et les autres acteurs concernés. Pour évaluer la faisabilité des options, il est bon de réfléchir comment organiser l'action collective des producteurs, ce qui implique de réfléchir à la gouvernance, la gestion et la performance des organisations paysannes ; aux capacités requises pour mettre en œuvre les actions et activités identifiées ; aux possibilités de mobiliser des ressources financières (ressources internes, crédit) et aux risques éventuels.
- Dans une situation de formation, il est bon de faire une orage d'idées sur les options possibles avec les participants au cours et d'apprendre des expériences de différents pays et cas.

Collaboration

Les producteurs ne peuvent et ne doivent pas travailler de manière isolée. La plupart des actions et activités concrètes nécessitent une collaboration avec d'autres. Le canevas suggère d'indiquer les besoins, les possibilités et les exigences de collaboration dans la troisième colonne.

Actions nécessaires en d'autres domaines d'intervention

L'identification des actions et activités concrètes se concentre sur les domaines d'intervention 4 et 5. Souvent, des actions sont également nécessaires dans d'autres domaines d'intervention. Quelques exemples :

- Facteurs de production et intrants agricoles : Utilisation de semences de qualité d'une variété spécifique pour satisfaire la demande du marché et des consommateurs.
- Pratiques agricoles : Respect des normes de fertilité des sols et de protection des cultures afin d'obtenir la certification.
- Financement agricole : Prêt bancaire à la coopérative pour l'investissement dans une unité de transformation.
- Environnement économique et politique : Réparation du pont pour rendre possible le transport vers le marché.

Veuillez faire référence à ce document comme suit :
Wageningen University & Research, 2024 – GUIDE FARE (FR) 'Cartographier' la filière : pour orientations stratégiques et planification pratique.
WUR E-depot 645711