

Programme Initiative Régionale d'Appui au Développement Economique Durable – IRADA

Etudes et appui institutionnel pour le volet

« Développement du secteur privé – DSP »

Référence: Europe Aid /139091/IH/SER/TN - DPS

Élaboration d'un « Guide Pratique de la Chaîne de Valeur » DPS54

Rapport rédigé par : Mario Margiotta

Date Décembre 2023



Projet financé par l'Union Européenne





Projet mis en œuvre par le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI)



Project mis en œuvre avec l'appui du contractant IBF en consortium avec





Clause de non-responsabilité

Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité de l'équipe d'assistance technique du projet dirigé par IBF et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

Table de matière

- 1. Introduction
- 2. Guide de développement

3. Annexes:

Inventaire des guides disponibles sur les chaînes de valeur

Contacts

Comparaison des méthodes d'analyse de chaînes de valeur, outils et contextes d'utilisation Note méthodologique pour l'analyse des chaines de valeur agricoles

Greening value chains

Formation en ligne des partenaires GIZ en Tunisie

Opportunités pour le développement régional à la lumière des résultats obtenus

Critères de sélection pour chaque objectif spécifique et pour chaque dimension de la chaîne de valeur

Liste des zones de développement régional

Approche proposée

Rapport d'analyse



Programme Initiative Régionale d'Appui au Développement Economique Durable – IRADA

Etudes et appui institutionnel pour le volet

« Développement du secteur privé – DSP »

Référence : Europe Aid /139091/IH/SER/TN - DPS

Nom de la mission DPS 54

« Guide Méthodologique de Planification Régionale Axé sur le Développement des Chaînes de Valeur»

Final Draft

Rapport rédigé par : Mario Margiotta

Date: Novembre 2023



Projet financé par l'Union Européenne





Projet mis en œuvre par le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI)



Project mis en œuvre avec l'appui du contractant IBF en consortium avec





Clause de non-responsabilité

Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité de l'équipe d'assistance technique du projet dirigé par IBF et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

Table des matières

Acronymes,	Liste	des	tableaux.	Liste	des	schémas
ACI UII VIII CS.	LISIC	ucs	tabicaux,	LIST	ucs	Schichias

1.	Pr	erace	1
2.	Int	roduction	3
2	.1	Présentation du guide	3
2	2	Objectifs et raison d'être du guide	3
2	3	Public cible	4
3.	Co	ntexte économique, cadre législatif et décentralisation	5
3	.1	Cadre économique et législatif	5
3	.2	Décentralisation et développement régional	6
3	.3	Zones de développement régional prioritaire	7
4.	Co	mprendre l'approche « chaînes de valeur »	8
4	.1	Filières et chaînes de valeur	8
4	2	Définitions des chaînes de valeur	9
4	.3	Classement des chaînes de valeur	11
5.	Int	ervenants et initiatives liées aux chaînes de valeurs	12
6. dév		nnification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur : vers un pement local dynamique	16
7.	Ph	ase 1 : Analyse des chaînes de valeur dans un contexte de développement régional	20
7	.1	Approche méthodologique	20
7	.2	Étapes clés de la méthodologie adoptée	23
7	.3	Etape 1 : Amorçage et programmation stratégique	29
7	.4	Étape 2 : Présélection et hiérarchisation des chaînes de valeur	35
7	.5	Etape 3 : Première table de dialogue et sélection des chaînes de valeur	40
7	.6	Etape 4 : Analyse des chaînes de valeur	41
7	.7	Etape 5 : Opportunités de développement	54
7	.8	Etape 6 : Deuxième table de dialogue pour validation des opportunités de développement	ent 55
8.	Ph	ase 2 (Etape 7) : Programmation stratégique pour le développement régional	56
8	.1	Processus de formulation	56
8	3.2	Stratégies de développement	57
8	3.3	Alignement des stratégies au plan de développement régional	61
8	3.4	Alignement des stratégies au nouveau découpage administratif en districts	63
9.	Go	ouvernance	63
10.	Pa	rtenariats et mobilisation	66
11.	Re	nforcement compétences	67
12	A	MAY 10	60

Acronymes

ACV Analyse du Cycle de Vie

AfDB Banque Africaine de Développement

AICS Agence Italienne de Coopération au Développement

BIRD Banque Internationale Reconstruction et le Développement,

BMZ Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CBI Centre pour la promotion des importations provenant des pays en développement

CdV Chaînes de valeur

CGAP Consultative Group to Assist the Poor

CGDR Commissariat Général au Développement Régional

CIAT Centre international d'agriculture tropicale

CIRAD Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le

développement

CLEANED Évaluation Complète de l'Impact Environnemental du Bétail pour une amélioration de

la Nutrition

CPE Compte Production Exploitation

CTA Centre technique de coopération agricole et rurale

CUTS Société pour l'Unité et la Confiance des Consommateurs

DPP Dialogues Public-Privé

FAO Food and Agriculture Organisation

FIDA Fonds international de développement agricole
GIZ Agence allemande de coopération internationale

IAAA Innovations pour l'Agriculture et l'Agro-Alimentaire

IFC Société financière internationale

IRADA Initiative Régionale d'Appui au Développement économique durable

ITC Centre du commerce international

ITTO Organisation internationale des bois tropicaux

ODS Offices de Développement du Sud

ODCO Offices de Développement du Centre Ouest ODNO Offices de Développement du North Ouest

OECD Organisation de coopération et de développement économiques

OIT Organisation internationale du travail
ONG Organisations Non Gouvernementales

ONUDI Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

PAD Promotion de l'Agriculture Durable

PAMPAT Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir

PDE Projet de Développement des Exportations

PDPP Plateforme Débat Public-Privé PEAD Economie Agricole Durable

PGIP Projet Gestion Intégrée des Paysages dans les régions défavorisées de la Tunisie

PIAIT Projet d'Intensification de l'Agriculture Irriguée en Tunisie

PIB Produit Intérieur Brut

PIE Projet Inclusion Economique
PME Petite et Moyenne Entreprise
PPP Partenariat Public-Privé

PVPI-DCV Projet de Valorisation des Périmètres Irrigués à travers le Développement des

Chaines de Valeur

RBE Résultat Brut d'Exploitation RNE Résultat Net d'Exploitation

SECO Secrétariat d'État à l'économie (Confédération Suisse)

SWOT Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

TFDCVC Task-Force » pour le Développement des Chaines de Valeur et des Clusters

UE Union Européenne

UNCDF Fonds des Nations Unies pour le développement des entreprises
UNCTAD Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

USAID Agence des États-Unis pour le développement international

UTAP Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche

UTICA Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

VCA4D Analyse de la chaîne de valeur pour le développement

ZDRP Zones de Développement Régional Prioritaire

Liste des tableaux

Tableau 1 :	De la filière à la chaîne de valeur - changement de paradigme	8
Tableau 2:	Quelques projets de développement ciblant les chaînes de valeur en Tunisie	13
Tableau 3:	Capitalisation et leçons apprises dans le développement de trois chaînes de valeur développées par IRADA	14
Tableau 4 :	Tableau de bord pour présélectionner les secteurs	18
Tableau 5:	Niveau d'intégration des chaînes de valeur dans l'économie locale.	21
Tableau 6:	Analyse fonctionnelle des chaînes de valeur, outils et contextes d'utilisation	22
Tableau 7 :	Cadre de gestion pour la planification régionale axé sur le développement des chaî de valeur	
Tableau 8 :	Critères de sélection par objectif spécifique et par dimension de la chaîne de valeu	r 35
Tableau 9 :	Tableau de bord pour présélectionner les chaînes de valeur	39
Tableau 10 :	Outils d'analyse pour caractériser la chaîne de valeur	43
Tableau 11 :	Revue des processus et pratiques techniques pour la chaîne de valeur huile d'olive	. 46
Tableau 12:	Outils d'analyse des processus et pratiques techniques de la chaîne de valeur huile d'olives	47
Tableau 13:	Exemple de gouvernance pour la chaîne de valeur de l'huile d'olive	50
Tableau 14 :	Opportunités clés pour le développement régional et leur implication	54
Tableau 15:	Comparaison entre les objectifs de choix initial des chaînes de valeur par rapport à leurs objectifs de développement	
Tableau 16 :	Méthode pour déterminer les objectifs de développement régional	58
Tableau 17 :	Détermination des leviers d'actions et stratégies possibles pour le développement régional	59
Liste des s	schémas	
Schéma 1 :	Vision d'ensemble de la chaîne de valeur	9
Schéma 2:	Modèle de la chaîne de valeur	10
Schéma 3:	Processus de planification régionale : vers un développement local dynamique	16
Schéma 4:	Processus de formulation stratégique du développement des chaînes de valeur	56
Schéma 5	Aspects analytiques du processus de formulation des stratégies	56
Schéma 6:	Gouvernance de la chaîne de valeur	64

1. Préface

L'élaboration d'un « Guide méthodologique de planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur » a pour objectif de fournir un soutien aux acteurs impliqués, tels que les autorités locales, les organismes de développement, les entreprises et les communautés. Le but principal est de les aider à comprendre et à intégrer les principes des chaînes de valeur dans leur processus de planification, de manière qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre des projets de développement régional en les fondant sur ces principes.

De nombreuses organisations internationales et institutions ont déjà intégré les concepts des chaînes de valeur et élaboré des stratégies d'intervention dans le cadre de leurs programmes de développement. Parmi les organisations qui ont adapté leurs stratégies en fonction des concepts de chaînes de valeur, on peut citer :

- CBI (Centre pour la promotion des importations provenant des pays en développement) offre assistance pour les entreprises des pays en développement afin de les aider à accéder à des chaînes de valeur internationales.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) se concentre sur l'inclusion financière et offre des ressources sur le développement des chaînes de valeur dans le secteur financier.
- CIAT (Centre international d'agriculture tropicale) publie des ressources sur le développement des chaînes de valeur agricoles durables, en particulier dans les régions tropicales.
- CUTS (Consumer Unity & Trust Society) International fournit des ressources et des publications sur le développement des chaînes de valeur, en particulier dans le contexte des pays en développement.
- FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) propose des ressources et des guides pour le développement des chaînes de valeur agricoles, en mettant l'accent sur la durabilité et la sécurité alimentaire.
- FIDA (Fonds international de développement agricole) publie des ressources sur les chaînes de valeur agricoles et le développement rural, en mettant l'accent sur les populations rurales pauvres.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) offre une variété de guides et d'outils pour le développement des chaînes de valeur durables.
- IFC (Société financière internationale), une filiale de la Banque mondiale, propose des guides et des études de cas sur le développement des chaînes de valeur dans le secteur privé.
- ILO/FAO/GIZ ont produit des guides et des manuels sur les chaînes de valeur agricoles inclusives et durables.
- ITC (Centre du commerce international) propose des publications sur le commerce et les chaînes de valeur, en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises (PME).
- ITTO (Organisation internationale des bois tropicaux) publie des ressources sur les chaînes de valeur du bois, en mettant l'accent sur la gestion durable des forêts.
- OCDE/FAO ont élaboré un guide sur des filières agricoles responsables pour aider les entreprises à respecter les standards existants de conduite responsable des entreprises.
- OECD (Organisation de coopération et de développement économiques) propose des directives pour améliorer la compétitivité des entreprises à travers le renforcement des chaînes de valeur.

- OIT (Organisation internationale du travail) publie documents et directives sur la promotion des chaînes de valeur inclusives et équitables, dans le contexte de l'emploi et du travail.
- ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) offre des outils et des guides pour le développement des chaînes de valeur industrielles, en particulier dans les pays en développement.
- UE (Union Européenne) en partenariat avec le CTA (Centre technique de coopération agricole et rurale) et le CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement) propose une méthodologie et un outil d'analyse des chaînes de valeur que vise à identifier les opportunités de développement et à promouvoir l'inclusion des petits producteurs.
- UNCDF (Fonds des Nations Unies pour le développement des entreprises) se concentre sur le développement des entreprises dans les pays les moins avancés et offre des guides pour améliorer les chaînes de valeur.
- UNCTAD (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) fournit des informations et des guides sur le commerce international, y compris des informations sur la structuration des chaînes de valeur mondiales.
- USAID (Agence des États-Unis pour le développement international) fournit des outils et des ressources pour le développement des chaînes de valeur, en mettant l'accent sur l'aide au développement.

Pour télécharger des guides spécifiques élaborés par divers organismes et institutions, vous pouvez accéder au site web de l'organisme ou de l'institution. Une liste des sites où télécharger les guides est répertoriée en annexe 1

2. Introduction

2.1 Présentation du guide

Ce « Guide méthodologique de planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur » (CdV) vise à compléter le plan de développement régional en se concentrant sur l'aspect économique des régions. Cette approche permet d'aborder de manière plus ciblée les enjeux économiques, laissant le plan régional plus large pour intégrer des secteurs tels que l'éducation, la santé et le logement.

Ce guide propose une analyse approfondie des étapes essentielles, des meilleures pratiques et des ressources nécessaires pour orienter les parties prenantes dans l'identification, la hiérarchisation, la planification et la mise en œuvre d'initiatives centrées sur les chaînes de valeur en vue du développement local. Ce guide :

- Aidera les parties prenantes à identifier les opportunités spécifiques de développement économique régional.
- Guidera les utilisateurs dans l'analyse des acteurs clés, des processus de production, de la distribution et de la commercialisation des biens et des services au sein de la chaîne de valeur.
- Mettra en évidence comment le développement des chaînes de valeur peut contribuer à la création d'emplois locaux et à la réduction de la pauvreté en renforçant l'économie locale.
- Facilitera la planification stratégique en utilisant des données et des analyses pour orienter les initiatives de développement régional.
- Offrira des ressources, des modèles et des outils pratiques pour aider les parties prenantes à mettre en œuvre des projets de développement local basés sur la chaîne de valeur.

2.2 Objectifs et raison d'être du guide

L'objectif de ce guide est de faciliter la compréhension et la mise en œuvre d'interventions liées aux chaînes de valeur, en tant qu'outil pour stimuler le développement régional. Ce guide :

- Fournira une explication du concept de chaîne de valeur, en mettant en évidence les avantages de son application dans le contexte du développement régional. Les concepts majeurs à prendre : gouvernance, relèvement économique, relèvement social, relèvement environnemental.
- Considèrera le contexte régional et proposera un outil de développement régional pour la promotion de la croissance économique, la création d'emplois, le développement durable.
- Fournira des outils pratiques et des ressources pour faciliter l'analyse des chaînes de valeur.
- Identifiera les objectifs spécifiques pour choisir les chaînes de valeur ainsi que les objectifs de développement pour la stratégie de développement de la région (objectifs stratégiques).
- Analysera les chaînes de valeur et identifiera des opportunités de développement.
- Intégrera les meilleures pratiques en matière de développement des chaînes de valeur en Tunisie.
- Définira des indicateurs pour mesurer l'impact des interventions sur les chaînes de valeur sur le développement régional.

L'objectif de ce guide n'est pas de fournir des solutions toutes prêtes, mais de guider l'utilisateur dans la création d'un parcours d'apprentissage afin d'identifier des solutions adaptées aux situations d'une région. Il ne présente donc pas de réponses préétablies, mais plutôt un chemin d'apprentissage.

2.3 Public cible

Ce « Guide » s'adresse au public cible suivant :

Gouvernements locaux:

- Les autorités municipales et régionales qui cherchent à promouvoir le développement économique dans leurs zones respectives.
- Les responsables de la planification et du développement régional.

Organisations de développement :

- Les agences de développement régional.
- Les organisations non gouvernementales (ONG) actives dans le développement local.
- Les agences internationales de développement opérant en Tunisie.
- Les ministères concernés par le développement régional.

Entreprises:

- Les entreprises souhaitant améliorer leurs CdV et renforcer leur présence sur le marché local.
- Les entreprises impliquées dans des secteurs spécifiques ciblés pour le développement régional.

Organisations de formation:

- Les instituts de formation et les organismes de développement des compétences.
- Les formateurs et instructeurs impliqués dans la formation en développement local et en gestion de chaînes de valeur.

Communautés locales :

- Les membres des communautés locales qui souhaitent participer activement au développement économique de leur région.
- Les groupes d'artisans, les éleveurs, les pêcheurs, les agriculteurs ou de producteurs locaux.

Prestataires de services :

- Les prestataires de services, tels que les services de transport, de logistique et de conseil.
- Les fournisseurs de technologies et de ressources pour le développement local.

Établissements d'enseignement et de recherche :

• Les universités et les centres de recherche intéressés par l'enseignement et la recherche sur le développement local et les chaînes de valeur.

Institutions financières:

• Les institutions financières qui peuvent soutenir les projets de développement local par le biais de financements et de prêts.

Organisations de la société civile :

• Les organisations de la société civile œuvrant pour le développement durable et l'amélioration des conditions de vie locales.

Consultants et experts:

• Les professionnels du conseil et les experts en développement local, économique et régional.

Étudiants et chercheurs :

• Les étudiants en développement, économie, planification et domaines connexes.

Public en général:

• Les citoyens désireux de comprendre les enjeux des CdV pour le développement local.

Ce guide est applicable dans l'ensemble des 24 gouvernorats de la Tunisie.

3. Contexte économique, cadre législatif et décentralisation

3.1 Cadre économique et législatif

L'économie tunisienne est diversifiée, englobant des secteurs tels que l'agriculture, l'industrie, les services, le tourisme, et l'artisanat. L'agriculture joue un rôle vital, notamment dans la production d'huile d'olive, de dattes, de céréales, et d'agrumes. L'industrie manufacturière, y compris l'industrie textile, est également un moteur économique important. Le secteur des services, avec un accent particulier sur le tourisme, est une source significative de revenus. L'artisanat joue aussi un rôle important dans le développement économique et social.

Bien que la Tunisie présente des avantages notables tels qu'une main-d'œuvre qualifiée, une infrastructure en progression, et une position géostratégique favorable en tant que carrefour régional, elle doit relever des défis tels que le chômage, en particulier parmi les jeunes, ainsi que des disparités régionales.

Le gouvernement tunisien a répondu à ces défis en mettant en place un plan stratégique à long terme, la Vision 2035, qui vise une croissance économique durable, l'équité sociale, et la résilience environnementale.

L'axe stratégique 6 de cette vision se concentre sur le développement régional, avec des initiatives clés visant à créer un emploi équitable et à réduire les disparités régionales. Ce plan prévoit la centralisation des conseils régionaux élus, le renforcement du système politique institutionnel, et un soutien accru aux communautés locales. L'objectif est d'établir un partenariat actif entre l'autorité centrale et les entités régionales, favorisant un environnement propice à l'investissement. Cela englobe une allocation progressive des ressources financières, la formulation de programmes de développement, et des contrats de programmes pour garantir l'efficacité des interventions publiques.

Afin de renforcer l'attractivité des investissements, le plan envisage une répartition équitable des investissements publics, une collaboration public-privé stimulée, et un soutien aux projets publics. L'objectif ultime est d'assurer une répartition équitable des activités économiques et des équipements publics sur l'ensemble du territoire, favorisant ainsi l'intégration et la solidarité nationale.

En réponse aux grandes orientations de la Vision 2035, le gouvernement tunisien a élaboré des plans de développement plus spécifiques et à plus court terme, typiquement sur une période de cinq ans. Le plan de développement en cours, couvrant la période 2023-2025, reflète ces nouvelles orientations visant à faciliter la transition d'une économie à faible coût vers une économie à plus forte valeur ajoutée. Le plan prévoit « des mécanismes d'impulsion de l'initiative et de l'investissement privé, notamment, l'amélioration du climat des affaires, l'activation du partenariat public/privé, la promotion du capital humain, la consolidation de l'inclusion sociale, avec la consolidation du développement régional, la relance de l'économie du savoir et de l'économie verte, outre des dispositions inhérentes à l'aménagement urbain ».

Le gouvernement tunisien facilite la promotion des investissements grâce à la loi n° 2016-71 du 30 septembre 2016. Cette loi vise à encourager la création et le développement d'entreprises alignés sur les priorités nationales. Un Conseil Supérieur de l'Investissement, présidé par le chef du gouvernement, assure la gouvernance de l'investissement. Il prend des décisions pour favoriser l'investissement, évalue la politique de l'État, approuve les stratégies et budgets, et met en place des incitations pour les projets d'intérêt national.

La loi prévoit diverses primes et incitations pour les projets d'investissement, notamment : i) la prime de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité, ii) la prime de développement de la capacité d'employabilité, iii) la prime de développement régional, et iv) la prime de développement durable.

Le Fonds Tunisien de l'Investissement, en tant qu'entité publique, gère ses ressources financières sous la supervision d'une commission de surveillance. Les incitations pour l'investissement direct englobent des avantages liés à la valeur ajoutée, la compétitivité, l'employabilité, le développement régional et durable. Les projets d'intérêt national bénéficient également d'incitations spécifiques.

L'adoption d'une stratégie renforçant les chaînes de valeur émerge comme un moyen efficace pour faciliter la transition d'une économie à faible coût vers une économie à plus forte valeur ajoutée. Cela offre l'opportunité de tirer avantage des primes et incitations prévues par la loi sur la promotion des investissements, tout en stimulant la reprise économique, en particulier dans des secteurs clés pour le développement local, tels que l'agroalimentaire et l'artisanat. Cette stratégie permet également de créer des avantages concurrentiels dans diverses professions à travers le pays, tout en améliorant l'environnement des affaires. Cela favorise l'engagement entre les secteurs public et privé, renforce le capital humain, favorise l'inclusion sociale, tout en consolidant le développement régional.

En conclusion, l'économie tunisienne repose sur une diversification qui inclut des secteurs agricoles clés tels que la production d'huile d'olive, de dattes, de céréales et d'agrumes. Le plan de développement pour la période 2023-2025 vise à promouvoir une économie à plus haute valeur ajoutée, en particulier dans les domaines de l'agroalimentaire et de l'artisanat, en bénéficiant du soutien des Conseils régionaux pour stimuler l'investissement et favoriser la croissance économique. Cette approche reflète la volonté de la Tunisie de renforcer son économie à travers des secteurs stratégiques, tout en favorisant le développement régional.

3.2 Décentralisation et développement régional

La décentralisation administrative en Tunisie s'inscrit dans une démarche visant à renforcer la gouvernance locale, à stimuler le développement régional, et à favoriser la participation citoyenne dans le processus décisionnel au niveau local. C'est un pilier essentiel des initiatives visant à promouvoir le développement régional et à répondre de manière ciblée aux besoins particuliers de chaque gouvernorat.

Conformément à ces objectifs, la création d'un "Conseil Régional" par gouvernorat (cf. Encadré), en réponse à la mise en œuvre de la Constitution du 10 février 2014, vise à assumer un rôle central dans la gestion des affaires locales et à promouvoir une gouvernance plus participative et transparente.

Ces conseils régionaux, établis par le biais d'élections au suffrage universel, occupent une position cruciale dans l'administration régionale. Leur mandat comprend l'examen des questions économiques, sociales et culturelles, l'émission d'avis sur les programmes gouvernementaux, la formulation d'orientations stratégiques pour les politiques de développement, ainsi que la contribution à la coopération régionale.

La loi principale qui instaure le cadre de la décentralisation administrative et renforce le rôle des collectivités locales est la "Loi Organique relative aux Collectivités Locales" (n° 2018-21 du 5 mars 2018). Cette législation établit les responsabilités

CONSEIL REGIONAL

Le conseil régional, présidé par le gouverneur, assiste ce dernier dans ses responsabilités. Composé d'un tiers de membres élus et d'autres désignés par le gouverneur parmi les présidents des conseils ruraux, les députés, les présidents de municipalités, ..., cet organe consultatif a pour mission principale d'examiner toutes les questions relatives au gouvernorat dans les domaines économiques, sociaux et culturels.

En tant qu'instance consultative, le conseil régional émet des avis sur les programmes et projets envisagés par l'État dans le gouvernorat. Il prend également des décisions cruciales telles que l'approbation du budget du gouvernorat et des impôts collectés au profit de la collectivité publique. De plus, le conseil régional établit des relations de coopération avec des instances étrangères de niveau régional, sous réserve de l'approbation du ministre de l'Intérieur.

Les conseils régionaux sont élus au suffrage universel. Ces organes ont pour mission d'administrer librement les régions, considérées comme des collectivités territoriales décentralisées, bénéficiant d'une autonomie administrative et financière. Leurs compétences sont définies par le « Code des collectivités locales ».

et compétences des collectivités locales, englobant les municipalités, les régions, et les gouvernorats.

Les autorités locales, les gouvernements régionaux, le Commissariat Général au Développement Régional (CGDR), ainsi que les Offices de Développement du Sud (ODS), du North Ouest (ODNO) et du Centre Ouest (ODCO) occupent une position centrale dans la stimulation de projets de développement à l'échelle locale. Ces initiatives sont conçues pour améliorer la qualité de vie dans les régions, favoriser la création d'emplois et renforcer les réseaux de valeur locaux.

3.3 Zones de développement régional prioritaire

Les Zones de Développement Régional Prioritaire (ZDRP) sont définies par les autorités tunisiennes pour promouvoir le développement économique et social dans certaines régions du pays qui font face à des défis particuliers en termes de développement.

Ces ZDRP bénéficient de mesures incitatives et d'avantages spécifiques pour encourager l'investissement et stimuler le développement économique dans ces régions. Ces avantages fiscaux et financiers accordés varient en fonction des zones géographiques :

- Groupe 1 : Ce groupe comprend 13 délégations, qui se trouvent entièrement dans les gouvernorats de Zaghouan (Zaghouan, Ben Mchirgua et Ez-Zriba), Sousse (Sidi el Hani), Béja (Medje El Bab), Sfax (Agareb, Djebeniana, El Amra, El Hancha, El Ghraiba, Skhira, Bir Ali Ben Khalifa, Menzel Chaker).
- Groupe 2 : Ce groupe 2 comprend 134 délégations réparties entre les gouvernorats de Jendouba, Kef, Siliana, Kasserine, Gafsa, Mahdia, Tozeur, Kébili, Gabes, Médenine, Tataouine, Sidi-Bouzid, Sfax (Kerkennah), Kairouan, Bizerte et Zaghouan.

Pour la liste détaillée des ZDRP, veuillez consulter l'Annexe 10.

Bien que la Tunisie ait avancé dans la promotion d'un climat propice aux investissements en mettant l'accent sur le renforcement des zones de développement régional prioritaires, il est impératif de noter que la décentralisation et le développement régional restent des défis à relever.

Ce guide contribuera à surmonter ces enjeux.

4. Comprendre l'approche « chaînes de valeur »

4.1 Filières et chaînes de valeur

Les concepts de filières et de chaînes de valeur revêtent une grande importance dans les domaines du commerce international et du développement économique. Il est à noter que, bien que ces termes soient parfois utilisés de manière similaire, ils ont connu une évolution au fil du temps en termes de définition et d'application.

Le Tableau 1 met en évidence le changement de paradigme associé à ces deux approches dans le temps et leur signification aujourd'hui.

Tableau 1 : De la filière à la chaîne de valeur - changement de paradigme

Thématiques liées au changement	Filière	Chaîne de valeur
Passage de la linéarité à la complexité :	Vision linéaire des processus économiques, connectés de manière séquentielle, de l'amont à l'aval. Les entreprises opèrent dans un environnement souvent hiérarchisé.	Interactions complexes des relations entre les entreprises. La valeur est créée à travers un réseau d'acteurs interconnectés.
Liaisons entre les activités :	Activités souvent conçues de manière linéaire, avec un flux de production qui se déplace d'un maillon à l'autre. Chaque entreprise ou acteur de la filière est responsable de sa propre partie du processus de production. Communication et coordination limitées.	Les activités interagissent et se soutiennent mutuellement.
Orientation client et création de valeur :	Entreprises concentrées sur leurs propres opérations et à chercher à maximiser leur profit individuel. L'orientation est plus interne que centrée sur le client.	Les entreprises sont axées sur la création de valeur pour le client final. Chaque maillon de la chaîne joue un rôle dans la satisfaction du client, et cherchent à optimiser l'ensemble de la chaîne.
Cluster:	Les clusters dans les filières se concentrent souvent sur une industrie spécifique ou un secteur d'activité particulier.	Les clusters dans les chaînes de valeur peuvent regrouper des entreprises opérant à différentes étapes de la production, de la transformation et de la distribution d'un produit ou service.

Le passage de la notion de filière à celle d chaînes de valeur a engendré une perspective plus globale et a permis une meilleure compréhension de la complexité des opérations.

4.2 Définitions des chaînes de valeur

Les chaînes de valeur représentent l'ensemble des étapes et des activités impliquées dans la création, la production et la distribution d'un produit ou d'un service. Elles mettent en évidence la manière dont la valeur est ajoutée à chaque étape du processus, de la matière première à la consommation finale, tout en identifiant les acteurs et les ressources impliqués dans ces activités. Les définitions des concepts clés liés au développement des chaînes de valeur sont répertoriées en annexe 9.

L'analyse des chaînes de valeur est essentielle pour comprendre les coûts, l'efficacité et la compétitivité dans divers secteurs économiques.

Une chaîne de valeur peut être divisée en trois niveaux. Le premier niveau concerne les étapes de création et de distribution d'un produit ou d'un service. Les deux autres niveaux sont constitués d'institutions, de fournisseurs de services et d'entités interconnectés, qui apportent un soutien au processus principal de la chaîne de valeur (Schéma 1).

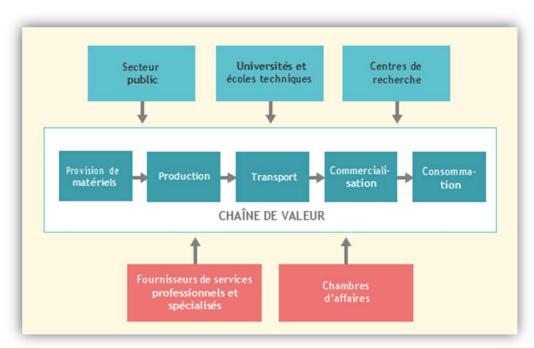


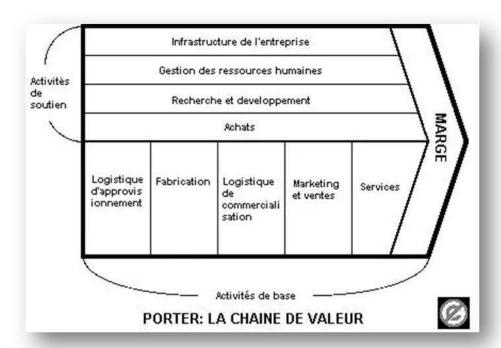
Schéma 1 : Vision d'ensemble de la chaîne de valeur

Les activités au sein d'une chaîne de valeur peuvent être classées en deux catégories : les activités de base (ou principales) et les activités de soutien (ou support).

Les activités de base sont directement liées à la création, la production et la distribution du produit ou du service, contribuant directement à la valeur finale. Les activités de soutien, en revanche, fournissent un appui essentiel à ces activités de base en facilitant leur fonctionnement efficace. Ces deux catégories d'activités sont cruciales pour le succès global de la chaîne de valeur.

Le Schéma 2 présente le modèle d'organisation de la chaîne de valeur, illustrant les activités de base et les activités de soutien.

Schéma 2 : Modèle de la chaîne de valeur



Les chaînes de valeur détaillent la création de valeur à travers les étapes et les acteurs. L'analyse de ces chaînes est essentielle pour évaluer l'efficacité et la compétitivité. Comprendre les activités de base et de soutien est crucial pour optimiser le processus et la gestion.

4.3 Classement des chaînes de valeur

Les chaînes de valeur peuvent être classées de différentes manières en fonction de divers critères. Voici quelques-unes des approches courantes pour classer les chaînes de valeur :

- Par secteur d'activité : Chaînes de valeur classées en fonction du secteur d'activité auquel elles appartiennent, comme l'agriculture, l'industrie manufacturière, les services, etc.
- Par produit ou sous-produit : Chaînes de valeur classées en fonction du produit et sous-produit ou de la catégorie de produits qu'elles englobent. Par exemple, les chaînes de valeur agrumes (oranges, citrons, etc.), sous-produits écorces d'agrumes (utilisées dans l'industrie des parfums), les pépins d'agrumes (utilisés pour produire de l'huile).
- Par portée géographique : Chaînes de valeur classées en fonction de leur portée géographique, comme les chaînes de valeur locales, nationales ou internationales.
- Par niveau de complexité : Chaînes de valeur classées en fonction de leur niveau de complexité. Certaines sont simples, avec peu d'étapes de production, tandis que d'autres sont complexes avec de nombreuses étapes et acteurs.
- Par cycle de vie du produit : Chaînes de valeur classées en fonction du cycle de vie du produit, notamment, la production, la distribution, la commercialisation, ...
- Par approche de durabilité : Chaînes de valeur classées en fonction de leur engagement envers la durabilité, en distinguant les chaînes de valeur durables de celles qui présentent des défis environnementaux ou sociaux.
- Par impact : Chaînes de valeur classées en fonction de leur impact (économique, sociale, environnementale) sur une région/pays, en termes de création d'emplois, revenus générés, ...
- Par interconnexion des acteurs : Chaînes de valeur classées en fonction de la manière dont les acteurs de la chaîne interagissent, que ce soit de manière verticale (fournisseur-client) ou horizontale (entreprises partenaires).
- Par maturité : Chaînes de valeur classées en fonction de leur niveau de maturité, en distinguant celles qui sont émergentes de celles qui sont bien établies.
- Par capacité d'intégration régionale : Chaînes de valeur classées en fonction de leur capacité à s'intégrer dans le contexte régional et à promouvoir la collaboration entre les acteurs.

5. Intervenants et initiatives liées aux chaînes de valeurs

Les parties prenantes (intervenants)

Les parties prenantes engagées dans le développement des chaînes de valeur à divers niveaux, du national au local, jouent des rôles spécifiques en fonction de leur influence et de leurs domaines de compétence à savoir :

- Le gouvernement tunisien et les organismes techniques nationaux sont surtout responsables de l'élaboration d'un cadre politique favorable, de la réglementation et de la coordination.
- Les chambres de l'agriculture, les institutions de formation et de recherche, les organisations patronales et les agences publiques de développement contribuent à renforcer les compétences, à promouvoir la recherche, la formation et les pratiques durables.
- Les organisations de la société civile veillent à la protection des droits des consommateurs et des acteurs locaux.
- Le secteur privé fournit des biens, des services et joue un rôle actif en tant que fournisseur, partenaire de mise en œuvre et partenaire pour la certification au sein des chaînes de valeur.
- Les représentants des communautés jouent un rôle essentiel pour garantir une participation efficace au niveau local.
- Les banques de développement sont cruciales en fournissant des financements.

L'ensemble de ces acteurs, motivés par des intérêts spécifiques, contribuent collectivement à l'amélioration des chaînes de valeur pour le développement local en Tunisie.

Une analyse approfondie de ces parties prenantes, mettant en évidence leurs rôles, responsabilités et motivations pour leur engagement, a été réalisée en annexe 2, permettant de mieux comprendre leur influence et leur capacité à exercer un impact significatif.

La synergie entre ces intervenants soutient le développement des chaînes de valeur. Leur collaboration est essentielle pour surmonter les défis, exploiter les opportunités et assurer un développement équilibré.

Les projets de développement (les initiatives)

Les projets de développement fournissent des informations concernant les chaînes de valeur analysées dans différentes régions ainsi que des détails sur les principales thématiques abordées comme en témoigne le Tableau 2-page suivante.

Tableau 2: Quelques projets de développement ciblant les chaînes de valeur en Tunisie

Financement	Titre	Chaîne de valeur	Régions	Thématiques
EU/IRADA € 32 M	Initiative régionale d'appui au développement économique durable (IRADA) (2019-2024)	Chaînes de valeur agroalimentaires (ex. huile d'olive, figue de barbarie, grenade, artichauts, pistache, apiculture, pêche, substances utiles (ex. marbre, bois d'olivier, plantes aromatiques, lait, viande), écotourisme, textile et habillement,	Gabès, Médenine, Gafsa, Kasserine, Sfax, Sidi Bouzid, Bizerte et Jendouba	Développement du secteur privé et de la formation professionnelle Création des plateformes régionales de dialogue publicprivé Qualité des produits et accès aux marchés
BMZ/GIZ € 6.5 M	Economie Agricole Durable (PEAD) et Promotion des Filières Agricoles (IPFA) (2014-2024). Promotion de l'Agriculture Durable (PAD) (2013 – 2020)	Huile d'olive, fruits et légumes, produits forestiers non ligneux, produits laitiers	Béjà, Kef, Siliana, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Sidi Bouzid	Entrepreneuriat agricole Modèles collaboratifs et coopératives Financement agricole
BMZ/GIZ	Innovations pour l'Agriculture et l'Agro-Alimentaire (IAAA) (2020-2024)	Lait et pomme de terre	Le Kef, Siliana, Jendouba, Béja, Kairouan, Kasserine, Sidi Bouzid	Entrepreneuriat agricole Modèles collaboratifs Financement agricole
BMZ/GIZ	Renforcement du développement régional en Tunisie (2015-2021)	Infrastructures, promotion de l'agriculture ou l'amélioration du système de santé.	Béja, Jendouba, Médenine, Kairouan, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana	Mise en œuvre de plus de 60 projets définis à partir des nouveaux plans de développement.
BMZ/GIZ	Appui à la décentralisation en Tunisie (ADEC - 2018-2022)	Appui à la mise en œuvre des reformes de décentralisation et au renforcement de la libre administration en Tunisie	Jendouba, Béja, Kef, Siliana, Kasserine, Sidi Bouzid, Kairouan	Transfert des compétences aux services déconcentrés et aux collectivités locales
EU/AICS/ONUDI € 9 M	Creative Tunisie (2020-2025)	Cuivre (Kairouan), fibres végétales (Gabès), klim (Le Kef), halfa (Kasserine), pots de jardin (Monastir/Moknine), mode (Tunis), tissage traditionnel (Monastir)	Kairouan, Gabès, Le Kef, Kasserine, Moknine, Tunis, Monastir	Entrepreneuriat Design
AfDB € 60 M	Le projet de valorisation des périmètres irrigués à travers le développement des chaines de valeur (PVPI-DCV) (2017- 2024)	Olive à huile, tomate industrielle, pommes	Sidi Bouzid, Kairouan, Kasserine	Indication géographique
BIRD/Task Force TFDCVC	Projet de Développement des Exportations (PDE III). Projet Gestion Intégrée des Paysages dans les régions défavorisées de la Tunisie (PGIP). Projet Inclusion Economique (PIE) Projet d'Intensification de l'Agriculture Irriguée en Tunisie (PIAIT) (2015-2024)	Chaînes de valeur agroalimentaires susceptibles de créer des emplois (ex, huile d'olive, huiles essentiels,), produits de l'agroforestières produits forestiers, crabe, textile et habillement.	Plusieurs gouvernorats	Offre de services adaptés aux groupes de jeunes bénéficiaires vulnérables ainsi que par des services dédiés aux entrepreneurs et entreprises
SECO/ONUDI	Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir (PAMPAT 1 et 2) (2013-2024	Figue de barbarie, les dérivés de dattes, les tomates séchées et les grenades	Plusieurs gouvernorats	Produits agroalimentaires du terroir

Le Tableau 3 présente une synthèse des pratiques couronnées de succès et des leçons apprises dans le développement de trois chaînes de valeur parmi celles initiées par IRADA.

Tableau 3 : Capitalisation et leçons apprises dans le développement de trois chaînes de valeur développées par IRADA.

Gouvernorat	Titre	Leçons Apprises	Capitalisation
Gafsa	Promotion de pistaches bio de Gafsa	La reconnaissance de la filière pistache comme une priorité nationale illustre l'importance de cibler des spéculations adaptées aux conditions bioclimatiques et économiques locales.	L'importance cruciale de sélectionner des cultures adaptées aux conditions locales émerge comme une pierre angulaire pour assurer la viabilité et le succès de la filière pistache.
		La pistache émerge comme un choix stratégique en raison de son adaptation aux conditions difficiles et de sa rentabilité, soulignant l'importance de choisir des cultures compatibles avec l'écosystème local.	L'efficacité démontrée des groupements agricoles dans l'accès aux intrants, la certification et la commercialisation souligne le rôle central de la collaboration dans le renforcement de la chaîne de valeur.
		Les expériences réussies des SMSA mettent en avant l'efficacité du travail collaboratif. La création de points de vente, le suivi des vergers, la certification bio, et la commercialisation exclusive par les	La persévérance et la flexibilité sont des qualités clés qui ont permis de surmonter avec succès les obstacles, notamment les contraintes administratives.
		groupements agricoles démontrent les multiples avantages du travail collaboratif. L'autonomie financière des groupements agricoles souligne la nécessité pour les acteurs locaux de pouvoir mobiliser et gérer des ressources financières de manière	La mise en valeur des produits par des processus de traitement et d'emballage appropriés se révèle être un levier stratégique pour ajouter de la valeur, contribuant ainsi à des revenus plus élevés.
		indépendante. La valorisation des pistaches bio et d'autres produits locaux à travers des processus de décorticage, emballage, et certification renforce la compétitivité des produits et contribue à un chiffre d'affaires significatif.	L'évolution positive des coopératives, marquée par une gouvernance solide et une adhésion croissante, offre un modèle concret du potentiel de croissance et de pérennité des structures coopératives.
Bizerte	Chaîne de valeur de l'artichaut à Bizerte	La faible valorisation post-récolte limite le potentiel de revenus de la filière. La dépendance à un marché spécifique, en	L'efficacité de la chaîne de valeur de l'artichaut est maximisée par une approche intégrée.
	Bizeite	l'occurrence l'Italie, expose la filière à des risques.	L'innovation est un moteur clé de la compétitivité.
		Intervenir à tous les maillons de la chaîne de valeur, de la production à la	La diversification des marchés réduit la vulnérabilité aux fluctuations.
		commercialisation, est crucial. L'amélioration de la compétitivité des producteurs est une priorité.	L'intégration de pratiques durables à tous les niveaux de la chaîne de valeur démontre l'engagement envers la
		L'innovation technique et marketing est un moteur clé pour créer une chaîne de valeur performante.	responsabilité sociale et environnementale. La formation des acteurs de la chaîne de
		La capacité à anticiper, répondre rapidement et ajuster les plans opérationnels	valeur garantit une mise en œuvre efficace des pratiques innovantes.
		en fonction des changements de tendances ou des exigences du marché est cruciale pour maintenir la compétitivité et la durabilité de l'industrie.	La coordination entre les différents secteurs de la chaîne de valeur est essentielle pour assurer une synergie et une efficacité globale.
Jendouba	Chaîne de valeur apicole.	Les projets de développement des filières agricoles et alimentaires jouent un rôle crucial dans la structuration et la durabilité des activités.	Les compétences locales, les ressources disponibles, et les expertises existantes, constitue le point de départ essentiel pour le développement de la chaîne de valeur apiculture.
		La réussite d'un projet dépend de sa co- construction et de son partage par les acteurs locaux.	Une définition précise des besoins, couvrant les aspects technologiques,

Le projet de développement de la chaîne de valeur apiculture émerge comme un projet fédérateur, structurant et nécessitant un financement adéquat.

La durabilité exige la fédération d'institutions publiques, collectivités locales, associations, groupements de producteurs et secteur privé.

La mise en place d'un comité technique apicole, regroupant les compétences régionales, est recommandée.

La recherche de financements nécessite une approche diversifiée, allant de l'autofinancement sur fonds propres aux financements publics, subventions, prêts, partenariats privés et mécénat. économiques, et sociaux, s'avère cruciale pour orienter la recherche de financements.

Un soutien politique local fort est un catalyseur majeur pour la mobilisation des financements.

L'implication directe des apiculteurs et de leurs organisations est cruciale.

La recherche de financement est un processus continu qui demande une veille active sur les opportunités.

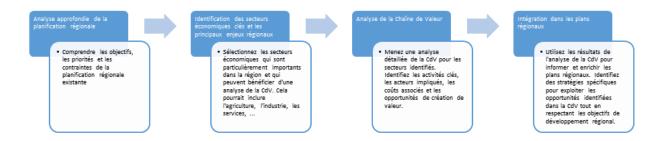
L'adaptation constante aux spécificités locales, la diversification des sources de financement, et l'intégration des enseignements tirés des expériences antérieures sont des facteurs cruciaux pour améliorer la planification.

La connaissance approfondie des parties prenantes est essentielle, car elles peuvent avoir un impact considérable sur le développement des chaînes de valeur en fonction de leur influence et de leur expertise. De plus, la capitalisation des bonnes pratiques issues de projets antérieurs renforce notre expertise.

6. Planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur : vers un développement local dynamique

Le processus de planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur constitue une approche innovante visant à stimuler un développement local dynamique. Ce processus repose sur quatre piliers essentiels : i) Analyse de la planification régionale en cours ; ii) Identification des secteurs économiques essentiels et des principaux défis régionaux ; iii) Analyse approfondie des chaînes de valeur pour déterminer les stratégies de développement ; iv) Intégration de ces stratégies dans les plans régionaux (Schéma 3).

Schéma 3 : Processus de planification régionale : vers un développement local dynamique



Analyse de la planification régionale en cours

Après 2011, une approche participative, beaucoup plus sensible aux écarts entre régions, s'est mise en place. Ainsi, le dernier Plan de développement s'est basé sur la consultation des populations.

La préparation du Plan est confiée à un comité de pilotage, sous l'autorité du MDCI. Les résultats des travaux de ce comité sont soumis à l'avis de conseils ministériels restreints. Les axes sectoriels sont traités dans le cadre de commissions sectorielles mises sous l'autorité des ministères concernés.

Au niveau des gouvernorats, des commissions, sous l'autorité du gouverneur, sont mises en place au sein des conseils régionaux. Les structures de développement du MDCI (offices et CGRD) sont chargées d'élaborer des synthèses des travaux.

Une note d'orientation a été élaborée pour guider les régions à élaborer le Plan. Les axes de développement proposés sont : i) la bonne gouvernance et les réformes structurelles, ii) le passage d'une économie à faible coût à un hub économique, iii) le développement humain et l'inclusion sociale, iv) la concrétisation des ambitions des régions, v) l'économie verte, garant d'un développement durable.

L'élaboration du Plan consiste en trois phases :

- Phase 1 : Détermination des besoins des régions et des secteurs et fixation des grands équilibres économiques.
- Phase 2 : Définition des politiques, choix et priorités en fonction des scénarios suggérés ainsi que des ressources financières disponibles.
- Phase 3 : Fixation des stratégies de développement et liste des projets identifiés.

À la dernière étape du processus, l'arbitrage est essentiel pour l'allocation des financements tout en tenant compte des spécificités sectorielles et régionales.

Les faiblesses constatées dans le processus actuel de planification comprennent : i) une vision sectorielle et un Plan qui ne prennent pas pleinement en compte les réalités et les opportunités régionales, ii) une distribution dispersée des ressources publiques au nom de l'équité, risquant ainsi de compromettre la

création de véritables centres de développement, iii) la recherche de synergies après coup plutôt qu'au début de la programmation pour éviter d'éventuelles incohérences, iv) l'utilisation d'un modèle standardisé pour toutes les régions, négligeant ainsi les spécificités locales, v) une prise en compte insuffisante des avantages compétitifs propres à chaque région, vi) une focalisation majoritairement à court terme dans la réflexion sectorielle et régionale, vii) une absence de vision stratégique à long terme limitant ainsi la capacité du plan à anticiper et à répondre aux défis futurs.

Identification des secteurs économiques clés

Dans le chapitre 7.4, nous avons détaillé le processus de présélection et de hiérarchisation des chaînes de valeur, illustrant cette démarche dans le Tableau 9 du même chapitre avec un exemple de sélection de chaînes de valeur prometteuses. Il est important de noter que ce processus peut également être appliqué à la présélection et à la priorisation des secteurs d'intervention avant de procéder au choix des chaînes de valeur à étudier.

Le Tableau 4 (page suivante) présente un exemple de grille à utiliser pour choisir et prioriser les secteurs d'intervention.

Pour obtenir des détails approfondis sur la procédure, les critères à considérer pour les trois dimensions (économique, sociale, environnementale), ainsi que la répartition des poids et des notations, veuillezvous référer à la méthodologie détaillée dans le chapitre 7.4 mentionné précédemment.

Cette approche méthodique garantit une prise de décision éclairée et transparente lors de la sélection des secteurs prioritaires à inclure dans le processus d'analyse des chaînes de valeur.

Analyse chaînes de valeur

L'analyse des chaînes de valeur se concentre sur l'examen approfondi des prometteuses pour les secteurs identifiés. Cette démarche implique l'étude minutieuse des activités clés, de l'ensemble des acteurs impliqués, ainsi que des opportunités de création de valeur. Cette analyse repose sur une méthodologie universellement reconnue, permettant une évaluation complète des processus économiques au sein de ces secteurs.

Le processus d'analyse des chaînes de valeur, détaillé dans le chapitre 7, offre un guide méthodique pour la mise en œuvre de cette approche. En suivant rigoureusement ces étapes, les parties prenantes peuvent acquérir une compréhension approfondie des dynamiques propres à chaque chaîne de valeur. Cette démarche permet d'identifier les forces et les faiblesses, tout en mettant en lumière les leviers potentiels de création de valeur.

Il est important de noter que, bien que les chaînes de valeur soient spécifiques à une région donnée, voire partagées entre plusieurs régions, l'analyse s'étend à l'ensemble de la chaîne, avec des implications au niveau national, y compris les aspects liés au commerce, aux exportations, et aux marchés des pays voisins.

En d'autres termes, l'approche avancée pour l'analyse des chaînes de valeur au niveau régional ne se limite pas aux frontières régionales, mais englobe également les dynamiques sous-régionales. Cette perspective élargie facilite une prise de décision stratégique, tenant compte des aspects internationaux liés au développement des chaînes de valeur identifiées.

Ainsi, cette approche permet une vision plus holistique qui prend en considération les interactions économiques au-delà des frontières régionales, renforçant ainsi la pertinence et l'efficacité des stratégies de développement économique régional.

Tableau 4 : Tableau de bord pour présélectionner les secteurs

	D. M.	Nome du secteur (indiquer le nom)			
Critère de choix	Poids (%)	Notation (*)	Score pondéré	Circonstances nécessitant des scores et des notations élevés.	
Critères économiques	50		70		
Capacité à créer des emplois	20	2	20 x 2 = 40	i) Dans des régions où le taux de chômage est élevé, ii) Lorsque le développement économique local est une priorité, iii) Lorsque la création d'emplois est un moyen efficace de réduire la pauvreté,	
Potentiel de croissance du PIB régional	15	1	15 x 1 = 15	i) Dans des régions qui ont des avantages compétitifs en matière d'exportation, ii) En présence d'industries locales axées sur l'exportation, iii) Lorsque des accords commerciaux internationaux sont en place	
Potentiel d'exportation	5	1	5 x 1 = 5	i) Dans des régions ayant une forte orientation vers le commerce international, ii) En présence d'infrastructures logistiques développées favorisant l'exportation, iii) Lorsque des marchés étrangers spécifiques montrent un fort intérêt pour les produits régionaux.	
Politiques de soutien et incitations gouvernementales	5	1	5x1 = 5	i) Lorsque le gouvernement met en place des politiques favorables à l'investissement, ii) En présence d'incitations fiscales ou financières spécifiques à certaines industries, iii) Lorsque le secteur ciblé bénéficie d'un soutien particulier dans le cadre des politiques de développement économique.	
Valorisation des ressources locales	5	1	5x1 = 5	i) Dans des régions riches en ressources naturelles spécifiques, ii) Lorsque la valorisation des ressources locales est alignée sur les objectifs de développement durable, iii) En présence de demandes spécifiques du marché pour des produits ou services basés sur les ressources locales.	
Critères sociaux	30		40		
Capacité à améliorer la cohésion sociale	5	1	5x1 = 5	i) Dans des régions caractérisées par des tensions sociales ou des disparités économiques, ii) Lorsque la promotion de la cohésion sociale est une priorité gouvernementale, iii) En présence de communautés diversifiées nécessitant des initiatives inclusives.	
Impact sur la santé et le bien-être	10	2	10x2 = 20	i) Dans des régions confrontées à des défis de santé spécifiques nécessitant une intervention économique, ii) Lorsque le bien- être de la population est une préoccupation majeure du gouvernement régional, iii) En présence de secteurs économiques ayant un impact direct sur la santé publique.	
Équité et égalité des chances	15	1	15x1 = 15	i) Lorsque des inégalités importantes sont observées dans la région, ii) En présence de groupes socio-économiques spécifiques nécessitant une attention particulière, iii) Lorsque la promotion de l'égalité des chances est une priorité.	
Critères environnementaux	20		20		
Durabilité environnementale	10	1	10x1 = 10	i) Dans des régions confrontées à des défis environnementaux importants, ii) Lorsque la préservation des ressources naturelles locales est cruciale, iii) En présence de secteurs économiques ayant un impact significatif sur l'environnement.	
Potentiel économie circulaire	10	1	10x1 = 10	i) Lorsque la région vise à réduire les déchets et à promouvoir le recyclage, ii) En présence de filières offrant des opportunités d'économie circulaire, iii) Lorsque la transition vers des pratiques économiques durables est une priorité régionale.	
TOTAL	100		130		

^(*) L'évaluation se fait sur une échelle de 1 à 2, où 1 représente une importance moyenne et 2 une importance élevée. Le choix de la note dépend de vos priorités. Par exemple, si la création d'emplois est votre priorité, attribuez la note 2 à ce critère. En revanche, si vous accordez plus d'importance aux critères environnementaux, donnez la note 2 au critère que vous jugez crucial. Mettez la note 1 si l'importance est normale/moyenne.

Intégration dans les plans régionaux

L'étape d'intégration dans les plans régionaux consiste à tirer parti des résultats de l'analyse des chaînes de valeur afin d'informer et d'enrichir les plans régionaux. Cela implique l'identification de stratégies spécifiques visant à exploiter les opportunités mises en lumière par l'analyse des chaînes de valeur, tout en restant en adéquation avec les objectifs de développement régional préalablement définis. Les différentes étapes de ce processus d'intégration sont minutieusement détaillées dans le chapitre 8, fournissant ainsi un guide précis pour la mise en œuvre de cette démarche.

Lors de cette étape cruciale, les parties prenantes sont invitées à élaborer des plans d'action concrets, étayés par les informations générées par l'analyse des chaînes de valeur. Ces plans doivent être stratégiquement alignés sur les priorités et les objectifs de développement régional, assurant ainsi une cohérence globale dans la planification. En suivant les directives du chapitre 8, les décideurs peuvent optimiser l'intégration des résultats de l'analyse des chaînes de valeur dans les plans régionaux, renforçant ainsi la pertinence et l'efficacité des actions envisagées pour stimuler le développement économique régional.

En conclusion, le processus de planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur revêt une importance cruciale pour plusieurs raisons :

- La perspective de la chaîne de valeur favorise une approche holistique, intégrant naturellement la dimension régionale dans une vision stratégique à long terme.
- L'adoption de cette approche facilite la coordination synergique entre les visions sectorielles, régionales et globales dès le début du processus.
- L'analyse de la chaîne de valeur met en lumière les spécificités et les avantages comparatifs de chaque région, permettant une adaptation du processus de planification en fonction de ces forces. Elle suscite un engagement continu des parties prenantes envers la planification régionale en mettant en évidence les opportunités économiques régionales.
- La vision de la chaîne de valeur encourage une réflexion stratégique à long terme, alignée sur des objectifs de développement durable. Elle offre une compréhension approfondie des forces et faiblesses de chaque maillon de la chaîne, permettant une évaluation détaillée des opportunités et des défis spécifiques.
- La chaîne de valeur clarifie les concepts en mettant en évidence les liens entre les problématiques, les objectifs et les indicateurs, facilitant ainsi la définition d'objectifs stratégiques.
- L'identification des opportunités au sein de la chaîne de valeur contribue à une planification plus cohérente et logique. Elle offre une base pour impliquer davantage les parties prenantes en mettant en évidence les opportunités de développement économique dans leur région.
- La vision de la chaîne de valeur encourage une orientation prospective en identifiant les opportunités futures.

En privilégiant la chaîne de valeur, le processus de planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur peut trouver un équilibre entre la forme et le fond. Cela garantit une méthodologie robuste tout en offrant la flexibilité nécessaire pour intégrer les spécificités locales et les enjeux régionaux dans la conception des plans de développement futurs. Cette approche permet ainsi de concilier une structure méthodique avec la capacité d'adaptation nécessaire pour répondre efficacement aux besoins et aux réalités de chaque région, renforçant ainsi la pertinence et la durabilité et une vision a plus longue-terme des plans de développement.

7. Phase 1 : Analyse des chaînes de valeur dans un contexte de développement régional

7.1 Approche méthodologique

La méthodologie présentée dans ce chapitre traite les aspects essentiels suivants :

- Vision sur les chaînes de valeur (dimensions, économique, sociale, environnementale et gouvernance).
- Méthodologie pour sélectionner les chaînes à examiner (le secteur agroalimentaire ou d'autres domaines).
- Type d'analyse des chaînes de valeur (ex. analyse fonctionnelle).

Vision sur les chaînes de valeur

Pour promouvoir un développement économique local durable, il est impératif d'intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales au sein de la chaîne de valeur.

- Sur le plan économique, l'objectif est d'accroître l'efficacité, la compétitivité et la durabilité.
- Du point de vue social, l'engagement se manifeste par l'amélioration des conditions de vie et de travail, la réduction de la pauvreté et l'augmentation des revenus.
- En ce qui concerne l'environnement, l'objectif est de réduire au maximum l'impact écologique.

De plus, une attention particulière doit être accordée à la gouvernance, incluant la gestion et la coordination pour améliorer la performance et la durabilité.

Méthodologie pour sélectionner les chaînes de valeur à examiner

Le choix des chaînes à analyser repose non seulement sur leur pertinence par rapport aux objectifs assignés, mais également sur leur degré d'intégration dans l'économie locale. Plus une chaîne est intégrée localement, plus son impact potentiel sur la région est significatif.

Une chaîne de valeur fortement enracinée dans la région peut avoir un effet d'entraînement sur l'économie locale en créant des emplois, en stimulant des secteurs connexes et en engendrant des retombées positives pour les communautés locales.

En effet, lorsqu'on évalue le degré d'intégration d'une chaîne de valeur, il est crucial d'analyser la manière dont cette chaîne est liée à la région en examinant les impacts générés, tels que sur la production, l'emploi, les revenus, ...

Sur cette base, une comparaison de différentes chaînes de valeur a été effectuée, mettant en évidence le degré d'intégration au niveau régionale (Tableau 5-page suivante).

Le choix de la méthode de classification est dicté par l'objectif de l'analyse. Dans le cadre du développement local, il peut être avantageux de fusionner plusieurs de ces approches. Dans ce guide, nous avons spécifiquement choisi de combiner l'intégration régionale, la durabilité et l'impact comme approche de classification.

Tableau 5 : Niveau d'intégration des chaînes de valeur dans l'économie locale.

Haute intégration locale	Moyenne intégration locale	Basse intégration locale
Agroalimentaire: fortement intégré en raison de la production de matières premières agricoles, de la transformation, de la distribution et de la consommation locales. Substances utiles naturelles: fortement	Tourisme: bien que le tourisme puisse avoir un fort impact local, il est souvent lié à l'afflux de visiteurs internationaux, ce qui signifie que certains aspects de la chaîne de valeur, peuvent être tournés vers un marché international.	Industrie pétrolière et gazière : les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière sont souvent dominées par des entreprises internationales avec une faible retombée locale.
intégrées en raison de l'extraction locale de matières premières, de la transformation, transport local. Produits de Dénomination d'Origine (PDO): fortement intégrés localement, avec des règles strictes sur leur origine et leur production. Tourisme rural: fortement enraciné dans	Industrie manufacturière: intégration variée. Certaines chaînes de valeur orientées vers le marché local et d'autres orientées vers l'exportation. Textile et habillement: l'industrie textile et de l'habillement peut varier en termes d'intégration locale en fonction de la production de textiles locaux et des	Télécommunications: le secteur des télécommunications peut être dominé par des opérateurs nationaux ou internationaux qui fournissent des services à une clientèle nationale mais également internationale, ce qui limite son intégration locale.
la communauté locale. Artisanat traditionnel : la production d'objets d'artisanat traditionnel, comme la poterie, les tapis, la vannerie, est souvent fortement intégrée localement, avec des artisans travaillant dans leurs communautés d'origine.	chaînes de valeur intégrées régionalement. Construction: bien que la construction soit souvent ancrée localement (maind'œuvre, matériaux de construction, entreprises), certaines matières premières (ciment, acier) peuvent être importées, ce qui peut réduire le niveau d'intégration.	Technologies de l'information : les entreprises de technologies de l'information offrent souvent des services à une clientèle internationale, ce qui réduit leur dépendance au marché local.

L'analyse du tableau indique que les chaînes de valeur agroalimentaires et celles liées aux substances utiles naturelles sont considérées comme étant fortement intégrées. Cela est dû à leur impact significatif sur les plans économique, social et environnemental, ainsi qu'à leur rôle essentiel dans le développement local.

En conséquence, ce guide se concentre sur l'analyse des chaînes de valeur dans des secteurs particuliers tels que l'agroalimentaire, les substances utiles naturelles, les produits de dénomination d'origine, le tourisme rural et l'artisanat traditionnel. Bien que ce guide puisse être appliqué à l'analyse d'autres chaînes de valeur présentant une forte connotation régionale, il est important de souligner qu'il n'a pas été élaboré dans l'optique d'examiner les chaînes de valeur à l'échelle mondiale.

Son objectif principal est de fournir une méthodologie spécifique visant à comprendre et à améliorer les dynamiques des chaînes de valeur à l'échelle régionale, en mettant en avant des secteurs clés et en identifiant des leviers potentiels pour renforcer les liens économiques locaux.

Type d'analyse des chaînes de valeur

Avec la diffusion du concept de chaînes globales de valeur, il est de plus en plus fréquent d'attribuer aux chaînes de valeur une dimension internationale et mondiale. Dans ce cas, la méthodologie d'analyse utilisée s'appelle "analyse des chaînes de valeur à plusieurs échelons" ou "analyse des chaînes de valeur globales". Cette approche n'est pas pertinente pour notre situation.

La méthode à suivre doit être soigneusement conçue pour répondre donc aux besoins spécifiques des différentes régions tout en s'intégrant de manière cohérente dans le cadre global et international d'analyse des chaînes de valeur. Doit permettre d'effectuer des analyses économiques, sociales et environnementales de manière efficace.

Pour parvenir à cette fin, nous avons procédé à une évaluation comparative des diverses approches d'analyse des chaînes de valeur, comme détaillé dans l'Annexe 3.

Notre conclusion a été de retenir l'Analyse Fonctionnelle des chaînes de valeur comme la méthodologie la plus pertinente. Pour les caractéristiques clés de cette analyse cf.

Tableau 6 page suivante.

Tableau 6: Analyse fonctionnelle des chaînes de valeur, outils et contextes d'utilisation

Type d'analyse	Description	Outils	Contextes d'utilisation
Analyse fonctionnelle des chaînes de valeur :	Utilisée pour simplifier des systèmes complexes en identifiant leurs éléments fondamentaux ou leurs fonctions essentielles. Facilite la création d'une compréhension commune du fonctionnement des chaînes de valeur. Implique une description approfondie du système en incluant des aspects tels que les types d'acteurs, les souschaînes distinctes. Offre des informations précieuses concernant les principaux défis stratégiques liés au développement.	Diagrammes de blocs fonctionnels et arbres de fonctions Matrices de spécifications fonctionnelles Liste des principales caractéristiques des produits et sous-produits Graphe et matrice des flux et des échanges (physiques, financiers) Matrice des relations Graphe des flux d'information Cartes (acteurs et flux) Matrice de relations fonctionnelles Tableau ressources-emplois Description des activités, capital, volumes Valeur relative des différents produits des exploitations Nombre de personnes et/ou d'entreprises	Utilisés pour analyser, concevoir et documenter le fonctionnement d'un système, d'un processus ou d'un produit. Adaptée à l'examen des chaînes de valeur locales, tout en s'intégrant de manière cohérente dans le cadre global et international. Permette de comprendre comment différents éléments tels que les ressources, les compétences, les pratiques commerciales locales et les infrastructures interagissent au sein de chaque étape de la chaîne. Facilite l'identification des fonctions spécifiques de chaque de la chaîne de valeur. Utilisée pour effectuer des analyses approfondies dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux.

L'Analyse Fonctionnelle a été privilégiée en raison de sa capacité à examiner en détail les chaînes de valeur locales tout en s'intégrant de manière cohérente dans le cadre global et international.

En complément de l'Analyse Fonctionnelle, qui se concentre sur le fonctionnement opérationnel, la structure et les interactions des composants d'une chaîne de valeur, il est recommandé d'effectuer trois autres types d'analyses. L'analyse économique est cruciale pour évaluer les répercussions financières et économiques, l'analyse sociale permet d'explorer les conséquences sociales, et l'analyse environnementale est essentielle pour évaluer les impacts sur l'environnement résultant du développement de la chaîne de valeur. Plus en détails :

- Analyse économique : Elle porte sur les aspects financiers de la chaîne de valeur, en évaluant les coûts et les revenus à chaque étape. Elle permet d'identifier les opportunités d'optimisation des coûts et d'évaluer la rentabilité globale de la chaîne.
- **Analyse sociale** : Elle se concentre sur les dimensions humaines de la chaîne de valeur, en examinant son impact sur l'emploi, les conditions de travail, l'équité, et l'inclusion sociale.
- Analyse environnementale : Elle considère l'empreinte environnementale de la chaîne de valeur, notamment son impact sur les ressources naturelles, la gestion des déchets, et d'autres aspects environnementaux.

En combinant ces quatre analyses, on obtient une vue d'ensemble complète de la chaîne de valeur, prenant en compte ses aspects économiques, sociaux, environnementaux, et opérationnels, ce qui guide les décisions et actions pour améliorer sa performance globale.

Cependant, il est essentiel de reconnaître que chaque région peut présenter des caractéristiques et des priorités de développement économique qui lui sont propres. Par conséquent, il est nécessaire d'adapter l'approche en fonction des particularités locales afin de garantir que les analyses et les mesures prises répondent de manière adéquate aux besoins spécifiques.

L'analyse des chaînes de valeur en vue du développement local nécessite une perspective multidimensionnelle couvrant les dimensions économiques, sociales, environnementales et de gouvernance. Ce processus comprend le choix d'une méthodologie adaptée, la sélection de secteurs spécifiques, et l'application d'une approche d'analyse adaptée.

7.2 Étapes clés de la méthodologie adoptée

Le processus de planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur est structuré en sept étapes distinctes. Il débute par une étape préparatoire, se poursuit avec cinq étapes d'analyse, et aboutit enfin à une étape de planification.

Une représentation visuelle de ce processus est fournie dans le logigramme 1 à la page suivante.

Le Tableau 7 présent dans les pages suivantes une explication de chaque étape de ce processus, détaillant les différentes activités associées à chacune d'entre elles, ainsi que les responsabilités attribuées aux intervenants.

Logigramme 1 : Le processus pour la planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur

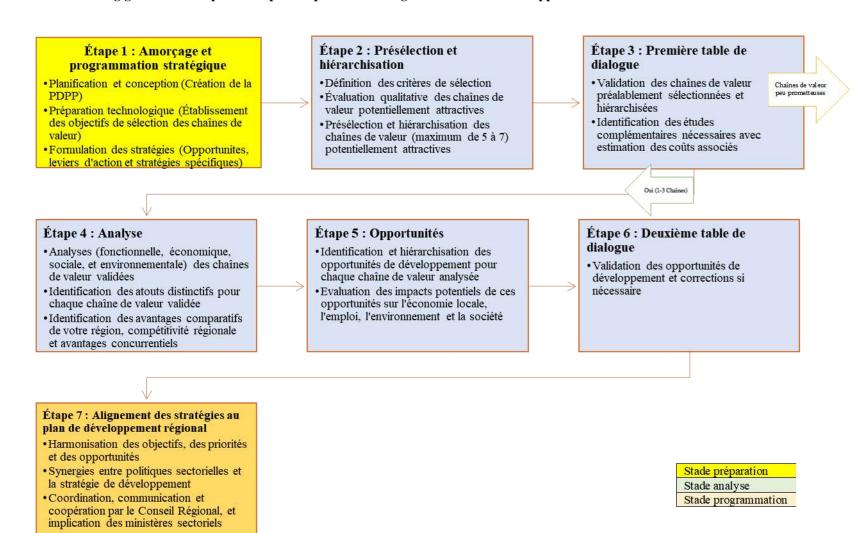


Tableau 7 : Cadre de gestion pour la planification régionale axé sur le développement des chaînes de valeur

Étapes et responsabilités	Activités	Livrables	Outils						
Stade préparation	Stade préparation								
Étape 1 : Amorçage et programmation stratégique Structure responsable : Office de Développement. En utilisant sa connaissance	Planification et conception	PDPP créé et fonctionnel	,						
	Activité 1.1 : Explorez des organisations et projets pour bénéficier de leur expertise en matière de plateforme. Activité 1.2 : Identifiez les parties prenantes publiques et privées, notamment les entreprises, les universités et les instituts de recherche, en tant que partenaires potentiels clés dans la création de la plateforme. Activité 1.3 : Définissez la configuration de la plateforme, intégrant la mise en place de la gouvernance et des mécanismes opérationnels. Activité 1.4 : Créez l'unité de gestion de la plateforme, responsable des activités de l'analyse à la programmation. Activité 1.5 : Identifiez les sources de financement nécessaires pour assurer le fonctionnement continu de la plateforme. Activité 1.6 : Organisez un événement de lancement visant à présenter la plateforme et à susciter l'intérêt des parties prenantes et du public.	Rapport des meilleures pratiques et des leçons apprises sur les plateformes. Profils détaillés des partenaires potentiels. Schéma de gouvernance et mécanismes opérationnels de la plateforme. Document détaillant la structure et les responsabilités de l'unité de gestion. Profils des membres de l'unité de gestion. Liste des sources de financement potentielles. Proposition de budget préliminaire. Programme de l'événement de lancement. Rapport post-événement et retours d'information.	Tableau partie prenante Outils de collecte de données (ex. questionnaires). Logiciels de traitement de données (ex. Excel). Logiciels de création de rapports (ex: Word). Logiciels de gestion de de collaboration (ex. Trello, Asana). Outils de communication en ligne (ex. Zoom). Plateformes de partage de documents (ex. Google Drive, Dropbox).						
coordonner et mobiliser les	Préparation technologique	Objectifs de sélection des chaînes de valeur déterminés							
acteurs régionaux	Activité 1.7 : Facilitez un échange avec les parties prenantes, incluant les entreprises, les organisations communautaires et les autorités publiques, pour obtenir une variété de perspectives. Activité 1.8 : Réalisez état des lieux, potentialités/problèmes liés au développement, analyse SWOT approfondie de la région afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui guideront le choix des objectifs. Activité 1.9 : Identifiez un à trois objectifs généraux et jusqu'à six objectifs spécifiques, en alignement avec l'analyse SWOT et les parties prenantes consultées. Activité 1.10 : Choisissez des objectifs qui englobent les dimensions économique, sociale et environnementale de la chaîne de valeur, assurant ainsi une approche globale du développement régional.	Rapport de dialogue avec les parties prenantes et liste des participants et organisations consultées Rapport d'Analyse SWOT Liste des objectifs généraux et spécifiques et justification de l'alignement avec l'analyse SWOT Justification de l'intégration des dimensions économique, sociale et environnementale dans la sélection des objectifs	Entretiens et groupes de discussion Enquêtes et questionnaires. Analyse documentaire. Analyse SWOT. Logiciels de traitement de données. Modèles de rapport.						

	Programmation stratégique	Stratégies de développement chaines de	valeur validées par le Conseil Régional	
	Une fois que les chaînes de valeur prometteuses ont été identifiées, hiérarchisées et sélectionnées, et que les opportunités de développement ont été cernées et validées (voir étape 6), il est nécessaire de concevoir une stratégie de développement. Cette stratégie, qui sera ultérieurement intégrée dans le plan de développement (voir étape 7), s'appuie sur les activités suivantes : Activité 1.11 : Définition des objectifs de développement régional Activité 1.12 : Identification des leviers d'action sur lesquels baser les stratégies Activité 1.13 : Formulation de stratégies spécifiques pour chaque objectif en tenant compte des leviers d'action identifiés Activité 1.14 : Concertation avec les parties prenantes Afin de mettre en œuvre cette programmation stratégique, il est crucial de prévoir des actions d'accompagnement en matière de gouvernance (cf. chapitre 8), partenariats (cf. chapitre 9) et de renforcement des compétences (cf. chapitre 10).		World, Excel, Microsoft Project, Moodle,	
Stade analyse		Opportunités de développement validée par le Conseil Régional		
Étape 2 : Présélection et hiérarchisation des chaînes de valeur Structure responsable : Office de Développement en collaboration avec l'« Unité de Gestion » de la PDPP	Activité 2.1 : Développez les "critères de sélection" pour chaque chaîne de valeur, en alignement avec les objectifs et les dimensions (économique, sociale, et environnementale). Activité 2.2 : Attribuez des poids et une notation aux critères de sélection pour chaque chaîne de valeur étudiée, puis calculez les scores pondérés. Activité 2.3 : Classez les chaînes de valeur en fonction des scores pondérés obtenus. Activité 2.4 : Présélectionnez entre 5 et 7 chaînes de valeur, en commençant par celles ayant obtenu les scores pondérés les plus élevés, en vue d'une analyse approfondie.	Rapport détaillé sur l'attribution de poids, la notation, et le calcul des scores pondérés pour chaque chaîne de valeur. Document de hiérarchisation des chaînes de valeur en fonction des scores pondérés, accompagné de la liste des chaînes présélectionnées pour une analyse approfondie.	Feuilles de calcul (ex. Excel). Logiciels de traitement de texte (ex. Word). Logiciels de présentation (ex. (PowerPoint). Enquêtes et questionnaires en ligne. Modèles de tableaux de bord Analyse documentaire.	
Etape 3 : Première table de dialogue Structure responsable : Office de Développement en collaboration avec l'« Unité de Gestion » de la PDPP	Activité 3.1 : Partagez le rapport de hiérarchisation et la liste des chaînes de valeur présélectionnées avec les membres de la Plateforme Débat Public-Privé. Activité 3.2 : Émettez des invitations formelles avec note conceptuelle pour la réunion, en spécifiant la date, l'heure et l'ordre du jour. Activité 3.3 : Animez une session où les chaînes de valeur présélectionnées sont présentées en détail, mettant en avant leurs avantages et impacts potentiels sur la région.	Rapport et présentation détaillant la hiérarchisation des chaînes de valeur et énumérant celles choisies pour une analyse approfondie. Ce rapport détaillera : i) Les lacunes persistantes dans chacune des chaînes de valeur retenues. ii) Les études supplémentaires nécessaires pour analyser les chaînes de valeur retenues.	Feuilles de calcul (ex. Excel). Logiciels de traitement de texte (ex. Word). Logiciels de présentation (ex. (PowerPoint).	

	Activité 3.4 : Facilitez les échanges et les débats entre les membres de la plateforme pour recueillir des avis et des commentaires. Activité 3.5 : Sollicitez des retours des membres de la plateforme pour valider la sélection des chaînes de valeur ou apporter des corrections si nécessaire. Activité 3.6 : Identifiez, en collaboration avec les participants, les études complémentaires requises, accompagnées d'une estimation approximative des coûts associés. Activité 3.7 : Résumez les discussions, les décisions prises et les actions à entreprendre dans un compte rendu formel.	 iii) Un plan pour la collecte de données additionnelles. iv) Une estimation approximative des coûts requis pour mener à bien ces études. v) Les mesures nécessaires pour la mise en œuvre des études complémentaires. Compte rendu des discussions et décisions. 	
Étape 4 : Analyse Structure responsable : Office de Développement en collaboration avec l' « Unité de Gestion » de la PDPP	Activité 4.1 : Effectuez une analyse approfondie en appliquant l'approche d'analyse fonctionnelle, d'analyse économique, d'analyse sociale, et d'analyse environnementale, débutant par les chaînes ayant obtenu les scores pondérés les plus élevés. Activité 4.2 : Identifier les atouts distinctifs de chaque chaîne de valeur en termes de coûts, qualité, innovation, accès aux marchés, et autres éléments concurrentiels. Activité 4.3 : Comparer ces atouts avec d'autres régions ou pays pour évaluer la compétitivité régionale. Activité 4.4 : Identifiez les avantages comparatifs de votre région, notamment en termes de compétences, processus efficaces, coûts compétitifs, qualité supérieure, innovations, accès privilégié aux marchés, ressources naturelles, infrastructures, et main-d'œuvre spécialisée, par rapport aux chaînes de valeur étudiées.	Rapport d'analyse fonctionnelle, économique, sociale et environnementale sur i) les produits, ii) les acteurs, leurs principales caractéristiques et pratiques identifiés, iii) les fournisseurs d'intrants et les services de soutien identifiés, iv) les flux et volumes étudiés, v) l'organisation et gouvernance, vi) l'environnement des affaires, politiques, contexte institutionnel et sociétal, vii) les principales tendances des marchés, viii) l'importance stratégique, tendances de la chaîne de valeur pour les acteurs et pour le pays, ix) l'analyses du cycle de vie de la chaîne de valeur. Rapport sur les avantages concurrentiels de vos chaînes et les atouts distinctifs de votre région par rapport aux chaînes de valeur analysées.	Analyse SWOT Cartographie de la Chaîne de Valeur Diagrammes de Flux de Valeur Cartographie des Parties Prenantes Microsoft Excel SimaPro (analyse environnementale) Méthodologie CLEANED (analyse chaînes de valeur lait)
Etape 5 : Opportunités de développement. Structure responsable : Office de Développement en collaboration avec l' « Unité de Gestion » de la PDPP	Activité 5.1 : Identifiez et hiérarchisez les opportunités de développement pour les avantages comparatifs et pour résultat de l'étape 5 : Activité 5.2 : Consultez les parties prenantes clés, y compris les acteurs gouvernementaux, les entreprises locales, et les groupes communautaires, pour obtenir des perspectives et des conseils sur les opportunités de développement identifiées. Activité 5.3 : Évaluez les impacts potentiels des opportunités de développement sur l'économie locale, l'emploi, l'environnement, et la société. Utilisez des indicateurs spécifiques pour mesurer ces impacts.	Rapport d'analyse. Cartographie des obstacles. Matrice des forces et faiblesses. Rapport sur les risques. Base de données chiffrées.	Analyse SWOT Cartographie des concepts (visualiser les relations entre les différents éléments). Brainstorming (idées concernant les opportunités). Analyse des tendances (anticiper les évolutions futures). Entretiens avec les parties prenantes.

Etape 6 : Deuxième table de dialogue Structure responsable : Office de Développement en collaboration avec l' « Unité de Gestion » de la PDPP. Le Conseil Régional validera les opportunités de développement.	Activité 6.1 : Partagez le rapport sur les analyses des chaînes de valeur et les opportunités de développement avec les membres de la Plateforme Débat Public-Privé. Activité 6.2 : Émettez des invitations formelles accompagnées d'une note conceptuelle pour la réunion, en précisant la date, l'heure, et l'ordre du jour. Activité 6.3 : Animez une session détaillée où les opportunités de développement sont présentées, mettant en avant leurs avantages et leurs impacts potentiels sur la région. Activité 6.4 : Facilitez les échanges et les débats entre les membres de la plateforme afin de recueillir des avis et des commentaires constructifs. Activité 6.5 : Sollicitez des retours des membres de la plateforme pour valider les opportunités de développement identifiées ou apporter des corrections si nécessaire. Activité 6.6 : Résumez les discussions, les décisions prises, et les actions à entreprendre dans un compte rendu formel. Activité 6.7 : Présentez au Conseil Régional les opportunités de développement en vue de les soumettre à validation, afin qu'elles soient	Matrice des relations fonctionnelles, ii) matrice et graphe des flux et cartographie, matrice SWOT et tableau des opportunités. Rapport de la table ronde incluant : i) chaînes de valeur étudiées et leur potentiel pour le développement de la région, ii) opportunités de développement. Document de validation des opportunités de développement par le « Conseil Régional ».	Feuilles de calcul (ex. Excel). Logiciels de traitement de texte (ex. Word). Logiciels de présentation (ex. (PowerPoint).	
	intégrées dans le plan de développement régional, englobant d'autres aspects tels que les volets sociaux et les infrastructures (logements, routes,).			
Stade programmation		Plan de développement régional validé par le Conseil Régional		
Étape 7 : Alignement des stratégies au plan de développement régional Harmonisation des objectifs, des priorités et des opportunités Structure responsable : Conseil Régional et Office de Développement	Activité 7.1 : Création d'un groupe de travail interministériel et régional pour faciliter la coopération pratique et la résolution des problèmes opérationnels et conceptuels. Activité 7.2 : Évaluation des synergies entre politiques régionales et sectorielles et la stratégie de développement des chaînes de valeur. Activité 7.3 : Identification des points de convergence et des opportunités de collaboration entre les différents secteurs et stratégies. Activité 7.4 : Validation des stratégies spécifiques pour chaque objectif en tenant compte des leviers d'action identifiés. Activité 7.5 : Actualisation des plans de développement en tenant compte des synergies identifiées et des ajustements nécessaires en fonction de l'évolution des politiques sectorielles et des stratégies de développement et validation. Activité 7.6 : Suivi continu des synergies identifiées et ajustements stratégiques en fonction de l'évolution des politiques sectorielles et des stratégies de développement.	Documents stratégiques et plans de développement actualisés en fonction des synergies et ajustements nécessaires et validés par le Conseil Régional. Suivi continu des synergies avec ajustements stratégiques.	World Excell, Microsoft Project, Moodle,	

7.3 Etape 1 : Amorçage et programmation stratégique

Stade planification et conception (Création d'une Plateforme Débat Public-Privé)

Expériences relatives aux plateformes impliquées dans les chaînes de valeur déjà en place en Tunisie

Une Plateforme Débat Public-Privé (PDPP) réunit une variété d'acteurs provenant du secteur public et privé, notamment des producteurs, des entreprises, des chercheurs, des agences gouvernementales, des organisations non gouvernementales (ONG), des représentants de la société civile et des consommateurs. Ils collaborent sur des initiatives novatrices liées aux chaînes de valeur.

En Tunisie, IRADA a initié les "Plateformes Public-Privé" dans le but de promouvoir la collaboration entre les secteurs public et privé en vue de soutenir le développement économique et social. Ces plateformes jouent un rôle central en encourageant le dialogue, la coopération et les partenariats entre les acteurs publics et privés, avec pour objectif de renforcer les chaînes de valeur, de stimuler l'investissement, de favoriser la création d'emplois et de stimuler l'innovation.

D'autres organisations ont développé une solide expertise dans la création de telles plateformes. Par exemple :

- La Banque mondiale a établi une structure de facilitation des Dialogues Public-Privé (DPP) visant à élaborer des plans d'actions et d'investissements pour le développement des chaînes de valeur (TFDCVC). Cette structure réunit des représentants de diverses institutions et agences de développement publiques.
- Le GIZ, dans le cadre des projets IAAA et PEOD, a lancé des plateformes de dialogue et d'échange d'expériences avec des partenaires du secteur public et privé.
- L'ONUDI, à travers les projets PAMPAT 1 et 2, a renforcé les alliances entre les acteurs, notamment les coopératives et les consortiums, et a formalisé les liens entre les différentes parties prenantes pour les chaînes de valeur développées.

Ces organisations ont accumulé une précieuse expérience dans la création et la gestion de telles plateformes, ce qui peut être une source d'inspiration et de bonnes pratiques pour d'autres initiatives similaires.

Avant de créer une plateforme dans votre région, il est fortement recommandé de solliciter les organisations opérant en Tunisie pour bénéficier de leur expérience, en particulier en ce qui concerne l'organisation de la plateforme, les membres, le statut juridique, le mandat, les rôles et fonctions, le type d'hébergement, ainsi que d'autres éléments essentiels.

Mise en place de la PDPP

Il incombe à l'Office de Développement de concrétiser la PDPP en tirant parti de sa compréhension approfondie du contexte local et de sa capacité à coordonner la collaboration des acteurs régionaux en vue de promouvoir un développement novateur et durable. Les locaux de l'Office de Développement abriteront physiquement la PDPP.

Une Plateforme Débat Public-Privé doit i) être adaptée aux besoins et aux opportunités spécifiques de chaque région afin de renforcer l'innovation et favoriser le développement des chaînes de valeur et, ii) favoriser l'amélioration continue et l'adaptation aux changements, tout en renforçant la gouvernance des chaînes de valeur. Il est important de s'assurer que tous les acteurs sont engagés et responsabilisés.

Avant de créer une Plateforme Débat Public-Privé ou d'adapter une plateforme existante à vos besoins spécifiques dans votre région, il est essentiel de se poser les questions clés suivantes :

Existe-t-il déjà une Plateforme Débat Public-Privé dans ma région ? Si oui, comment pouvons-nous l'adapter pour mieux répondre aux besoins spécifiques de la région ?

 Examinez comment vous pourriez l'adapter pour répondre aux besoins spécifiques de développent des chaines de valeur pour le développement régionale. Identifiez les lacunes ou les domaines où des ajustements sont nécessaires.

Si une plateforme n'existe pas, qui sont les parties prenantes locales qui devraient être impliquées dans le processus de création de la Plateforme Débat Public-Privé régionale ?

- Identifiez les organisations publiques et privées, les entreprises, les universités, les instituts de recherche et d'autres parties prenantes potentielles, les personnes ressources qui pourraient être des partenaires clés dans la création de la plateforme.
- Organisez la structure de la plateforme : gouvernance, mécanismes de financement, ...
- Déterminez le statut juridique (cf. Encadré cicontre): Cela inclut le choix de la structure légale de la plateforme, qu'il s'agisse d'une association, d'une entreprise à but non lucratif, d'une société à responsabilité limitée, ou d'une autre forme.
- Analysez les emplacements potentiels pour l'hébergement de la plateforme en tenant compte des alternatives suivantes : i) au sein d'une entité publique, ii) chez un prestataire de services privé, iii) au sein d'établissements académiques ou d'organisations de recherche, ... Pour chacune de ces options d'hébergement, examinez les considérations juridiques, les exigences de confidentialité et les coûts associés.
- Élaborez un plan d'action détaillé qui décrit les étapes nécessaires pour mettre en place la plateforme, y compris un calendrier.
- Identifiez les sources de financement nécessaires pour lancer la plateforme. ...
- Organisez un événement de lancement pour officialiser la Plateforme Débat Public-Privé.

STATUT JURIDIQUE D'UNE PLATEFORME DEBAT

Le choix du statut juridique d'une plateforme débat public-prive revêt une importance fondamentale en définissant la personnalité légale de l'entité, sa capacité à conclure des contrats, à mobiliser des ressources financières, à garantir la protection des droits de propriété intellectuelle, et bien plus encore. Voici quelques options possibles pour le statut juridique d'une plateforme d'innovation :

- Association à but non lucratif:
 Dans cette configuration, la
 plateforme fonctionnerait en tant
 qu'entité indépendante, mais son
 objectif premier serait de fournir
 une expertise dans les domaines de
 son mandat.
- ✓ Société d'Économie Mixte : Avec ce choix, la plateforme serait établie en tant qu'entité publique en collaboration avec des acteurs privés. Cela favoriserait la coopération entre le secteur public et le secteur privé.
- ✓ Structure de partenariat public-privé (PPP): Dans cette option, la plateforme opérerait sous la forme d'une structure de partenariat public-privé, où l'État collaborerait avec des entités privées, des ONG, et d'autres parties prenantes pour atteindre ses objectifs.

Comment pouvons-nous engager les parties prenantes locales de manière significative dans le processus de création ou d'adaptation de la Plateforme Débat Public-Privé?

- Organisez des réunions, des ateliers ou des forums de discussion pour écouter les préoccupations, les besoins et les idées des parties prenantes locales.
- Impliquez activement les parties prenantes locales dans le processus de prise de décision. Vous pouvez créer des groupes de travail.
- Montrez aux parties prenantes comment elles bénéficieront de la plateforme. Cela peut inclure des opportunités d'emploi, des programmes de formation, des partenariats commerciaux, ...
- Organisez des sessions d'information et des ateliers pour sensibiliser les parties prenantes à l'importance de l'innovation et de la durabilité dans les chaînes de valeur pour développement régional.

Quels objectifs spécifiques cherchons-nous à atteindre pour notre Plateforme Débat Public-Privé?

- Etablissez un partenariat stratégique : Collaborez avec des acteurs clés, notamment des entreprises, des établissements académiques, des startups, des gouvernements locaux et des organisations à but non lucratif, en vue de créer un écosystème d'innovation régional robuste.
- Mobilisez les ressources financières: Collaborez avec des acteurs clés, qui peuvent faciliter la mise en place des mécanismes de financement pour soutenir des projets innovants dans la région.
- Renforcez les compétences locales : Collaborez avec des acteurs clés, spécialisés en formation et en développement des compétences.
- Promouvez la recherche et le développement : Collaborez avec des acteurs qui s'occupent de recherche dans des secteurs clés liés à la durabilité, à l'environnement et à l'économie locale.
- Facilitez le transfert de technologies : Collaborez avec des acteurs clés, qui facilitent le transfert de technologies innovantes vers les producteurs, les entreprises locales, ...

Quelles mesures pratiques devons-nous prendre après l'établissement de la plateforme

- Améliorez la gouvernance locale. Collaborez étroitement avec les parties prenantes locales, pour renforcer leur responsabilisation au sein des chaînes de valeur
- Établissement de partenariats stratégiques avec des acteurs clés. Améliorez la coopération et la coordination entre les différents acteurs, ce qui peut conduire à une meilleure intégration des activités et à des relations commerciales plus durables.
- Encouragement de la recherche et du développement. Collaborez avec des instituts de recherche, des universités, des laboratoires et d'autres entités spécialisées peut stimuler l'innovation.
- Facilitation de l'innovation et du transfert de technologies innovantes. Créez un environnement propice à l'innovation en encourageant l'adoption de nouvelles technologies et de bonnes pratiques.
- Création de mécanismes pour partager les connaissances et les informations. Mettez en place de plateformes de partage d'informations et de bonnes pratiques

À quel moment du processus de développement des chaînes de valeur les parties prenantes locales devraient-elles être impliquées ?

• Si une plateforme préexistante est en place, engagez une collaboration étroite avec les parties prenantes dès la phase de planification pour identifier les opportunités d'innovation à grande échelle. Exploitez leur expérience et leurs connaissances pour mieux comprendre les besoins locaux et effectuer une analyse approfondie des chaînes de valeur dans votre région.

• Si vous créez une nouvelle plateforme, assurez-vous d'impliquer activement les parties prenantes dès le début, afin de poser des bases solides pour la réussite de la plateforme.

Comment pouvons-nous intégrer leur participation de manière stratégique pour maximiser l'efficacité de la plateforme ?

• Intégrez la participation des parties prenantes tout au long du processus afin de renforcer leur légitimité, l'impact et la durabilité de la plateforme, ce qui contribuera à atteindre ses objectifs de manière plus efficace.

Une plateforme débat public-privé est un élément essentiel pour assurer une gouvernance efficace des chaînes de valeur. Elle doit être adaptée à chaque région et impliquer diverses parties prenantes, qu'elles soient du secteur public ou privé. Cette approche collaborative favorise la transparence, l'efficacité et la prise de décision collective, contribuant ainsi à une gestion optimale des chaînes de valeur.

Stade préparation technologique (Détermination des objectifs)

Il incombe à l'Office de Développement en collaboration avec la PDPP de définir les objectifs pour orienter la sélection des chaînes de valeur, en mettant l'accent sur la promotion de la croissance régionale. Ce processus débute par l'identification des résultats souhaités, suivie de la mise en lumière des secteurs prioritaires et des domaines clés qui exercent un impact significatif sur le développement de la région.

D'une part, il convient d'intégrer les principes de durabilité environnementale, sociale et économique au sein des chaînes de valeur, assurant ainsi un développement durable à long terme.

D'autre part, il s'agit d'identifier des chaînes de valeur capables de stimuler le progrès économique et social tout en préservant les ressources naturelles et en valorisant les ressources et compétences locales.

L'objectif ultime réside dans l'atteinte d'un équilibre entre ces trois dimensions, où le développement économique profite à la fois à la communauté locale et à l'environnement, tout en maintenant une durabilité équilibrée.

Objectifs généraux

Identifiez un ou plusieurs objectifs généraux (jusqu'à trois) qui correspondent aux besoins spécifiques et aux priorités de votre région. Voici des exemples d'objectifs globaux :

- Favoriser le développement économique local en générant des opportunités d'emploi, en augmentant les revenus et en améliorant les conditions de vie des populations défavorisées, tout en respectant l'environnement."
- Promouvoir des pratiques durables tout au long de la chaîne de valeur, de la production à la distribution des biens et des services, en minimisant l'impact sur l'environnement.
- Garantir l'égalité des chances en offrant des emplois équitables et durables pour tous les groupes de la société, y compris les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, ...
- Encourager les entreprises à adhérer à des normes éthiques et sociales élevées tout au long de la chaîne de valeur, en adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement.
- Promouvoir le développement de l'emploi au niveau local, en augmentant les revenus et en améliorant les conditions de vie des communautés, tout en assurant une répartition équitable de la valeur ajoutée parmi tous les acteurs de la chaîne de valeur.
- Créer des emplois locaux stables et bien rémunérés, tout en renforçant les compétences de la main-d'œuvre locale et en encourageant l'adoption de technologies propres et d'approches économes en ressources.

Objectifs spécifiques

Sélectionnez un ou plusieurs objectifs spécifiques (maximum six) qui s'alignent avec les besoins spécifiques et les priorités de votre région. Voici des exemples d'objectifs spécifiques :

Dimension économique :

- Optimiser l'efficacité opérationnelle des entreprises locales en vue d'augmenter leur rentabilité.
- Créer des débouchés professionnels et accroître les revenus des résidents locaux.
- Favoriser la prospérité économique au niveau régional en promouvant le développement des activités économiques.
- Renforcer la compétitivité des produits et services locaux sur les marchés nationaux et internationaux.
- Catalyser l'innovation, la recherche et le développement au sein des entreprises de la région.

Dimension sociale:

- Améliorer les conditions de travail, la sécurité et la santé des travailleurs locaux.
- Favoriser l'inclusion sociale en offrant des opportunités d'emploi équitables pour tous les groupes de la société, y compris les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, etc.
- Promouvoir l'éducation et la formation pour renforcer les compétences locales.
- Renforcer la cohésion sociale et la participation des communautés locales dans les décisions et les avantages de la chaîne de valeur.
- Favoriser le développement de la main-d'œuvre locale et la mobilité ascendante.

Dimension environnementale:

- Réduire l'impact environnemental des activités de la chaîne de valeur, notamment la consommation de ressources naturelles et les émissions de gaz à effet de serre.
- Favoriser des pratiques durables, telles que la gestion responsable des ressources naturelles, la réduction des déchets et la protection de l'écosystème local.
- Encourager l'adoption de technologies propres et d'énergies renouvelables au sein de la chaîne de valeur.
- Favoriser la traçabilité et la certification environnementale pour garantir la durabilité des produits.
- Sensibiliser les acteurs de la chaîne de valeur à l'importance de la responsabilité environnementale.

Chaque région est encouragée à déterminer des objectifs stratégiques qui tiennent compte d'un équilibre entre la croissance économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement, le tout étant supervisé par une gouvernance efficace.

Stade programmation stratégique (Identification des opportunités, leviers et stratégies)

La programmation stratégique est une responsabilité de l'Office de Développement en collaboration avec le Conseil Régional.

Une fois que les chaînes de valeur prometteuses ont été identifiées, hiérarchisées et sélectionnées, et que les opportunités de développement ont été cernées et validées (voir étape 5 et 6), il est nécessaire

de concevoir une stratégie de développement. Cette stratégie sera ultérieurement intégrée dans le plan de développement (voir étape 7).

Afin de mettre en œuvre cette programmation stratégique, il est crucial de prévoir des actions d'accompagnement en matière de gouvernance (cf. chapitre 8), partenariats (cf. chapitre 9) et de renforcement des compétences (cf. chapitre 10).

7.4 Étape 2 : Présélection et hiérarchisation des chaînes de valeur

Identification des critères de choix

Pour identifier les chaînes de valeur en fonction de leur aptitude à atteindre les objectifs spécifiques préalablement établis, il est essentiel de commencer par définir les « critères de sélection » pour chaque objectif spécifique et chaque dimension (économique, sociale et environnementale) de la chaîne de valeur. Voici comment procéder :

- Dressez une liste de critères qualitatifs correspondant à chaque objectif spécifique.
- Sélectionnez un ou deux critères pertinents pour chaque objectif spécifique.

Un exemple de choix de critère de sélection pour chaque objectif spécifique et pour chaque dimension de la chaîne de valeur est présenté dans le Tableau 8. Pour la liste complète cf. Annexe 8.

Tableau 8 : Critères de sélection par objectif spécifique et par dimension de la chaîne de valeur

Objectif spécifique	Critères de sélection	Commentaires	
Dimension économique			
Favoriser la prospérité économique au niveau régional en promouvant le développement des activités économiques.	Potentiel de croissance du PIB régional (exemple potentiel d'exportation, accès aux marchés nationaux. Aptitude à diversifier les secteurs économiques. Capacité à créer/attirer des nouvelles entreprises.	Les chaînes de valeur sont des catalyseurs essentiels pour exploiter le potentiel de croissance du PIB régional en élargissant les horizons des entreprises, en encourageant la diversification économique et en attirant de nouvelles entreprises qui stimulent le développement économique local	
Dimension sociale			
Améliorer les conditions de travail, la sécurité et la santé des travailleurs locaux.	Aptitude des entreprises locales à offrir des programmes de formation et de développement des compétences pour les travailleurs locaux. Engagement des entreprises ou des acteurs clés envers les objectifs sociaux. Niveau de satisfaction des travailleurs en ce qui concerne leurs conditions de travail. Disponibilité de mesures de sécurité et d'assistance médicale sur le lieu de travail. Conformité aux réglementations du travail locales et internationales.	Pour améliorer les conditions de travail, il est essentiel de favoriser les chaînes de valeur où les entreprises peuvent investir dans la formation et le développement des compétences de leurs travailleurs locaux, tout en s'engageant à atteindre des objectifs sociaux tels que l'inclusion des groupes marginalisés, la réduction des inégalités et la promotion de normes éthiques et durables.	
Dimension environnemen	ntale		
Réduire l'impact environnemental des activités de la chaîne de valeur, notamment la consommation de ressources naturelles et les émissions de gaz à effet de serre.	Présence de mesures sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre par rapport aux pratiques antérieures. Potentiel de réduction de la consommation de ressources naturelles, telle que l'eau, l'énergie, ou les matières premières.	Pour intégrer la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la préservation des ressources naturelles, privilégiez les chaînes de valeur qui adoptent des pratiques durables et respectueuses de l'environnement.	

Bien que chaque région soit encouragée à adapter ses objectifs et à définir ses propres critères de sélection, il est fondamental de continuellement se poser les trois questions clés sui wantes :

- i) Quel impact la chaîne de valeur a-t-elle sur la croissance économique ?
- ii) Comment contribue-t-elle à la viabilité sociale ?
- iii) Dans quelle mesure est-elle respectueuse de l'en vironnement pour garantir sa durabilité ?

Présélection des chaînes de valeur

Pour présélectionner les chaînes de valeur présentant un potentiel de développement dans votre région, nous avons mis au point une méthode qualitative qui repose sur l'attribution de poids et la notation des critères de sélection que vous avez préalablement définis. (Cf. Tableau 8 précédemment cité).

Cette méthodologie qualitative est un moyen efficace de sélectionner les chaînes de valeur prometteuses

pour préparer un plan de développement régional. Cette approche structurée permet de prendre des décisions informées en utilisant des critères prédéfinis pour évaluer rapidement la pertinence et le potentiel de chaque chaîne de valeur. Voici comment mettre cette méthode en pratique :

• Collecte de données :

Rassemblez des informations sur les chaînes de valeur en utilisant des données quantitatives et qualitatives. Cela peut nécessiter des enquêtes, des entretiens avec des acteurs de l'industrie, des données de marché, ... Ces données serviront de base pour attribuer des scores (Cf. encadré ci-contre).

Critères de sélection : Choisissez des critères de sélection des CdV (cf. paragraphe précédent).

• Attribution du score :

Définissez le poids maximal en pourcentage à attribuer aux trois dimensions de la chaîne de valeur. Cela signifie que si la dimension économique est plus importante, vous accorderez plus de poids à cette dimension. Chaque région pourra ensuite décider de la répartition en pourcentage pour ces trois dimensions en fonction de ses objectifs spécifiques.

PROCESSUS DE PRE-SELECTION ET D'ÉVALUATION DES CHAINES DE VALEUR

La collecte de données constitue une étape cruciale pour éclairer la compréhension des chaînes de valeur, nécessitant une approche à la fois quantitative et qualitative. Cette démarche peut englober la réalisation d'enquêtes exhaustives, la conduite d'entretiens approfondis avec divers intervenants de l'industrie, ainsi que l'analyse minutieuse de données de marché. Ces données recueillies constituent le socle sur lequel seront attribués des scores, permettant ainsi une évaluation objective des différentes chaînes de valeur.

Dans ce contexte, il est impératif de recueillir des informations spécifiques sur les CdV qui feront l'objet de l'étude. Il convient de faire une distinction entre les CdV déjà développées et celles présentant un potentiel de croissance. Cette différenciation permet d'orienter les efforts d'analyse vers des aspects spécifiques, qu'il s'agisse d'optimiser les CdV existantes ou d'identifier de nouvelles opportunités de création.

La clarification des objectifs de la sélection des CdV pour l'étude est également essentielle. Il convient de déterminer si l'objectif principal est d'explorer de nouvelles possibilités de création de CdV ou de renforcer celles qui existent déjà. Cette distinction permet d'ajuster les critères d'évaluation en conséquence.

En parallèle, il est fondamental de mettre en lumière les critères de sélection qui guideront le processus d'évaluation. Ces critères peuvent englober des aspects tels que la viabilité économique, le potentiel d'impact social, la durabilité environnementale, et d'autres éléments pertinents. Les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données doivent être clairement définies, garantissant ainsi la robustesse de l'évaluation.

Enfin, l'implication des parties prenantes joue un rôle crucial dans ce processus décisionnel. La participation active des acteurs de l'industrie, des experts du domaine, des organismes gouvernementaux et d'autres parties prenantes pertinentes contribue à une évaluation plus holistique et à des résultats plus pertinents. En favorisant cette implication, le processus de sélection des CdV devient plus transparent, légitime et propice à la réussite des futures initiatives de développement.

• Calcul des scores pondérés : Après avoir attribué des poids et notes à chaque critère pour chaque chaîne de valeur, vous pouvez passer au calcul des scores pondérés. Cela implique de multiplier le poids attribué pour chaque critère par sa notation. La notation reflète l'importance relative de chaque critère dans la prise de décision. Ensuite, agrégez ces scores pondérés pour

obtenir un score global pour chaque chaîne de valeur. Plus le score global est élevé, plus la chaîne de valeur est prometteuse pour le développement régional.

- Calcul des scores globaux : Une fois que vous avez attribué des scores à chaque critère pour chaque chaîne de valeur, calculez un score global pour chaque chaîne. Cela peut être fait en agrégeant les scores pondérés en fonction de l'importance de chaque critère.
- Sélection des chaînes de valeur prometteuses : Sur la base des scores globaux, classez les chaînes de valeur et sélectionnez celles qui obtiennent les scores les plus élevés. Ces chaînes de valeur seront considérées comme les plus prometteuses pour le développement régional.
- Validation et ajustement: Assurez-vous que les résultats de la méthodologie sont cohérents avec les objectifs du plan de développement régional. Il peut être nécessaire d'ajuster les critères ou les scores si certaines chaînes de valeur ne sont pas bien classées. La validation et les ajustements seront réalisés au cours d'une réunion impliquant les membres de la Plateforme Débat Public-Privé.

Cette méthodologie offre une approche systématique et impartiale pour choisir les chaînes de valeur prometteuses en fonction de critères spécifiques. Elle permet d'optimiser le processus de sélection, garantissant ainsi une allocation efficace des ressources aux chaînes de valeur avec le plus grand potentiel d'impact positif sur le développement régional. De plus, elle permet de sélectionner et de hiérarchiser les chaînes de valeur sans s'engager immédiatement dans des ressources financières pour des analyses et des diagnostics approfondis des chaînes de valeur.

Dans le Tableau 9 (page suivante), nous présentons un exemple de sélection de chaînes de valeur prometteuses. Dans cet exemple, nous avons opté pour une répartition des poids où la dimension économique représente 50 % du total (composée de 5 critères de sélection), la dimension sociale représente 30 % (composée de 3 critères de sélection), et la dimension environnementale compte pour 20 % (composée de 2 critères de sélection).

Chaque région peut choisir de privilégier des poids différents en fonction de ses propres priorités (Cf. encadré ci-contre). Par exemple, une région peut davantage l'accent sur les objectifs économiques tels que la compétitivité et la croissance, tandis qu'une autre peut se concentrer sur les objectifs sociaux tels que l'inclusion sociale, l'équité ou l'amélioration de la qualité de vie de sa population locale. De plus, certaines régions peuvent accorder particulière une importance aux objectifs environnementaux, en mettant l'accent sur la préservation des ressources naturelles.

ATTRIBUTION DE POIDS ET NOTATION DES CRITERES DE SELECTION

La Tunisie est administrativement divisée en gouvernorats, avec des subdivisions en délégations, et l'introduction récente de cinq districts depuis 2023.

Certains gouvernorats présentent des chaînes de valeur spécifiques (par exemple, la chaîne de valeur de l'artichaut à Bizerte et des grenades bio de Gabès par IRADA), tandis que d'autres peuvent partager des chaînes de valeur communes avec d'autres gouvernorats (telles que les dattes, les huiles d'olives, les substances utiles, l'apiculture, la pêche, le tourisme rural). On parle alors de CdV spécifiques au gouvernorat ou de CdV partagées.

Le choix des critères de sélection, de leur poids et de leur notation revêt une importance cruciale dans ce contexte. Pour les CdV spécifiques à un gouvernorat, les critères peuvent se concentrer sur les avantages comparatifs propres à cette région, tandis que pour les CdV communes à plusieurs gouvernorats, la coordination entre les régions est essentielle. Dans ce dernier cas, les critères et le poids peuvent être uniformes pour maximiser les avantages économiques à l'échelle régionale, bien que la notation puisse rester spécifique à chaque gouvernorat.

L'implication de ODR et le nouveau découpage administratif en districts depuis 2013 permettent de prendre en compte ces spécificités. En effet, les ODR sont positionnés pour analyser les priorités locales, régionales et nationales et évaluer l'impact potentiel de chaque CdV, contribuant ainsi à une sélection éclairée et à la cohérence des programmes de développement. Cela favorise une vision holistique du développement des CdV en alignant les stratégies sur les priorités locales, régionales et nationales.

Il est essentiel de noter que dans de nombreuses situations, une approche équilibrée qui tient compte des trois dimensions (économique, sociale et environnementale) est préférable. Toutefois, la répartition des priorités peut varier en fonction des besoins changeants, de l'évolution des circonstances et des enseignements tirés de l'expérience. Une évaluation multicritère et la consultation des parties prenantes peuvent également contribuer à déterminer la répartition la plus adaptée. En fin de compte, la décision concernant la répartition des priorités dépendra des objectifs spécifiques de chaque région.

En conclusion, cette méthodologie systématique optimise la sélection des chaînes de valeur prometteuses en fonction de critères spécifiques, garantissant une allocation efficiente des ressources pour un développement régional positif. De plus, elle permet de hiérarchiser les chaînes de valeur sans engager immédiatement des ressources financières dans des analyses détaillées.

La méthodologie qualitative utilisée pour la pré-sélection des chaînes de valeur permet une efficacité dans le choix des chaînes à fort potentiel pour le développement régional, favorisant ainsi des décisions informées et rapides.

Tableau 9 : Tableau de bord pour présélectionner les chaînes de valeur

	D . 1	Nome de la chaîne de valeur (indiquer le nom)		
Critère de choix	Poids (%)	Notation (*)	Score pondéré	Circonstances nécessitant des scores et des notations élevés.
Critères économiques	50		70	
Capacité à créer des emplois	20	2	20 x 2 = 40	i) Dans des régions où le taux de chômage est élevé, ii) Lorsque le développement économique local est une priorité, iii) Lorsque la création d'emplois est un moyen efficace de réduire la pauvreté,
Potentiel de croissance du PIB régional	10	1	10 x 1 = 10	i) Dans des régions qui ont des avantages compétitifs en matière d'exportation, ii) En présence d'industries locales axées sur l'exportation, iii) Lorsque des accords commerciaux internationaux sont en place
Aptitude à augmenter des revenus des travailleurs locaux.	10	1	10 x 1 = 10	i) En présence de régions à faible revenu, ii) Lorsque la réduction de la pauvreté est un objectif majeur, iii) Dans les régions rurales avec forte migration,
Potentiel d'innovation et de différenciation des produits ou services	5	1	5x1 = 5	i) Lorsque le marché est saturé de produits similaires, ii) Pour répondre aux besoins d'un segment de marché de niche, iii) Lorsque les chaînes de valeur peuvent tirer parti de ces aspects
Capacité des produits à se conformer aux normes de qualité	5	1	5x1 = 5	i) En présence de produits soumis à des réglementations strictes, ii) Lorsque des produits sont destinés à l'exportation, iii) En présence de produits où la qualité est un facteur clé de différenciation,
Critères sociaux	30		50	
Capacité à améliorer la rentabilité des entreprises	5	1	5x1 = 5	i) Lorsque des PME constituent une part importante de l'économie locale, ii) En présence de chaînes de valeur qui augmentent la rentabilité des entreprises locales, iii) Lorsqu'il est essentiel de soutenir des industries clés
Potentiel à réduire des coûts opérationnels	5	1	5x1=5	i) Lorsque les entreprises locales opèrent dans des chaînes de valeur caractérisés par des marges bénéficiaires étroites, ii) En présence d'industries intensives en main-d'œuvre, et en présence de PME et startups, iii) Lorsque la réduction des coûts opérationnels peut stimuler l'investissement local,
Potentiel à augmenter la productivité	20	2	20x2 = 40	i) Dans des chaînes de valeur où la main-d'œuvre représente une part significative des coûts, ii) Lorsque les entreprises locales doivent répondre à une demande, iii) En présence de marchés fortement concurrentiels
Critères environnementaux	20		20	
Présence de mesures sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre	10	1	10x1 = 10	i) Lorsque la réduction des émissions de gaz à effet de serre est une priorité, ii) Lorsque des régions visent à opérer une transition vers une économie à faibles émissions de carbone,
Potentiel réduction consommation ressources naturelles	10	1	10x1 = 10	i) Dans des régions où les ressources naturelles sont limitées ou vulnérables, ii) ii) Lorsque la durabilité environnementale est une priorité, iii) Chaînes de valeur soumises à réglementations environnementales
TOTAL	100		140	

^(*) L'évaluation se fait sur une échelle de 1 à 2, où 1 représente une importance moyenne et 2 une importance élevée. Le choix de la note dépend de vos priorités. Par exemple, si la création d'emplois est votre priorité, attribuez la note 2 à ce critère. En revanche, si vous accordez plus d'importance aux critères environnementaux, donnez la note 2 au critère que vous jugez crucial. Mettez la note 1 si l'importance est normale/moyenne.

Hiérarchisation

Après la présélection des chaînes de valeur, la phase de hiérarchisation revêt une importance cruciale pour établir leur ordre de priorité et sélectionner les plus prometteuses. Ce classement consiste à trier les chaînes de valeur en fonction de leur importance relative et de leur niveau de priorité, en mettant en évidence celles qui se distinguent par leur pertinence à la fois sur les plans économique, social et environnemental.

Lors de cette hiérarchisation, un petit groupe de chaînes de valeur (généralement de 5 à 7, sélectionnées parmi celles ayant obtenu les scores pondérés les plus élevés) sera choisi. Ce groupe fera par la suite l'objet d'une analyse approfondie.

Nous concentrons nos efforts sur un groupe restreint de chaînes de valeur afin d'optimiser notre approche, car cela nous permet de cibler avec précision les secteurs qui présentent le plus grand potentiel pour générer un impact positif. Cette approche présente plusieurs avantages :

- Ressources limitées: En se concentrant sur un nombre limité de chaînes de valeur, nous pouvons allouer nos ressources de manière plus efficace, en évitant une dispersion des efforts et des ressources sur un grand nombre de secteurs.
- <u>Analyse approfondie</u>: En se penchant de manière plus détaillée sur un petit groupe de chaînes de valeur, nous sommes en mesure de réaliser des analyses plus approfondies, d'identifier des opportunités spécifiques et de résoudre des défis particuliers.
- <u>Impact accru</u>: En mettant en lumière les chaînes de valeur qui ont le plus grand potentiel, nous augmentons les chances de créer un impact positif significatif sur l'économie, la société et l'environnement.
- <u>Priorisation stratégique</u>: Cela nous permet de concentrer nos efforts sur des domaines qui sont en meilleure adéquation avec nos objectifs régionaux et nos priorités spécifiques, ce qui renforce notre capacité à atteindre nos objectifs de développement local.

La concentration sur un groupe restreint de chaînes de valeur permet une utilisation plus efficace des ressources, une analyse plus approfondie et une maximisation de l'impact positif dans le cadre de nos objectifs de développement régional.

7.5 Etape 3 : Première table de dialogue et sélection des chaînes de valeur

Après avoir effectué la présélection et la hiérarchisation des chaînes de valeur prometteuses pour le développement local, convoquez la Plateforme Débat Public-Privé régionale.

Il est crucial que les membres aient l'opportunité d'examiner les documents avant la réunion.

Présentez de manière exhaustive le rapport d'étude élaboré à la phase 3.

Lors de la réunion, les participants examineront les chaînes de valeur présélectionnées, discuteront de leur adéquation par rapport aux objectifs régionaux et aux priorités. À ce moment, les membres de la plateforme auront la possibilité de confirmer ou de modifier ces choix avant d'officialiser leur approbation pour celles des chaînes de valeur qui exigent une analyse plus approfondie.

Ensuite, les membres de la plateforme collaboreront pour définir la méthodologie à suivre pour la phase suivante (analyse des chaînes de valeur).

À la fin de la réunion, préparez un compte rendu qui mettra en évidence :

- Les lacunes persistantes dans chacune des chaînes de valeur retenues.
- Les études supplémentaires nécessaires pour analyser les chaînes de valeur retenues.
- Un plan pour la collecte de données additionnelles.
- Une estimation approximative des coûts requis pour mener à bien ces études.
- Les mesures nécessaires pour la mise en œuvre des études complémentaires.

7.6 Etape 4 : Analyse des chaînes de valeur

Après avoir sélectionnée les chaînes de valeur prioritaires, la prochaine étape consiste à effectuer une analyse détaillée, en commençant par ls chaînes qui ont obtenu les scores pondérés les plus élevés.

Pour cette analyse approfondie, nous appliquerons l'approche « analyse fonctionnelle », ainsi que les

méthodologies de l'analyse économique, sociale et environnementale.

Ces approches nous conduiront à une compréhension approfondie du fonctionnement de chaque chaîne de valeur choisie et des répercussions qu'elles auront sur les plans économique, social et environnemental.

Analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle est une démarche systématique visant à décortiquer le fonctionnement d'une chaîne de valeur pour mieux appréhender les interactions entre ses composants.

Il s'agit de décomposer la chaîne en éléments essentiels afin de mettre en évidence les connexions et les interdépendances, facilitant ainsi la résolution de problèmes et l'optimisation.

Cette méthode s'avère précieuse pour examiner et améliorer le fonctionnement de ces chaînes.

Pour une exploration plus détaillée

de l'analyse fonctionnelle, des manuels spécialisés tels que VCA4D ou Value Links peuvent fournir des informations complémentaires.

ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE LA CHAINE DE VALEUR

L'analyse et le diagnostic de la chaîne de valeur, bien qu'utilisés de manière interchangeable, peuvent être distingués comme suit :

Analyse de la chaîne de valeur : Comprend l'examen des activités, des acteurs et des interactions pour comprendre son fonctionnement. Cette étape préliminaire permet de repérer les principaux défis et opportunités.

Diagnostic de la chaîne de valeur : Consiste en l'identification des problèmes, lacunes et opportunités d'amélioration.

Dans le contexte du développement régional, le choix entre l'analyse et le diagnostic peut dépendre des objectifs et des ressources disponibles. L'analyse peut être utile pour explorer un grand nombre de chaînes de valeur régionales en vue de préparer le plan de développement. En revanche, le diagnostic implique des études plus détaillées de chaînes de valeur spécifiques.

La décision entre analyse et diagnostic peut également être influencée par les ressources et les objectifs du plan de développement. Si l'objectif est d'identifier rapidement des opportunités de développement, une analyse préliminaire peut suffire. Si l'objectif est de concevoir des interventions détaillées pour améliorer les chaînes de valeur, un diagnostic plus approfondi sera nécessaire.

Dans ce guide, les termes "analyse" et "diagnostic" seront utilisés de manière interchangeable pour décrire le même processus global, car la méthodologie proposée prévoit déjà une phase de pré-sélection, de hiérarchisation et de sélection des chaînes de valeur.

Pour simplifier le processus d'analyse, ce guide se concentre sur les trois éléments essentiels suivants :

- Caractérisation de la chaîne de valeur : décrire en détail la chaîne de valeur, en identifiant les produits impliqués, les acteurs, les fonctions, les flux et la localisation des activités. Cela nous permettra d'avoir une vue d'ensemble complète de la chaîne de valeur.
- **Définition des processus et des pratiques techniques** : analyser les technologies, les catégories d'activités, les coefficients techniques, les ratios de productivité, les contraintes physiques, les diagnostics techniques existants et les défis liés à la production. Cela nous aidera à **comprendre les aspects techniques** de la chaîne de valeur.
- Gouvernance : examiner les structures de gouvernance, les politiques, les procédures, les normes, les responsabilités et les mécanismes de prise de décision. Cela nous permettra de comprendre comment les acteurs de la chaîne de valeur collaborent pour garantir la qualité, la sécurité alimentaire et la traçabilité des produits.

Caractérisation de la chaîne de valeur

Définir la chaîne de valeur en identifiant :

- La séquence des produits impliqués, c'est-à-dire les différents éléments qui circulent à travers la chaîne (produits).
- Les intervenants impliqués qui participent à chaque étape de la chaîne de valeur (acteurs).
- Les rôles et fonctions de chaque acteur, ainsi que les étapes clés de la chaîne (**fonctions**).
- Les flux qui relient ces acteurs et permettent le déplacement des produits d'une étape à l'autre de la chaîne (**flux**).

Voici une description détaillée de la séquence produitsacteurs-fonctions-flux, avec des questions clés.

Produits

• Quels produits sont impliqués?

Acteurs

•Oui sont les intervenants?

Fonctions

•Quelles opérations ou rôles sont nécessaires?

Flux

•Comment les mouvements (matières,ressources, ...) sont-ils gérés?

Produits : Les produits englobent les éléments issus du processus ou du système en cours d'analyse, qu'ils soient des biens physiques, des services, ... L'analyse fonctionnelle se penche sur les caractéristiques, les spécifications et les composants des produits. Questions clés :

- Quels produits et sous-produits sont directement impliqués dans la chaîne de valeur ?
- Comment sont-ils générés, transformés et distribués tout au long du processus ?

Acteurs : Les acteurs représentent les individus, les groupes ou les entités qui entrent en interaction avec le système ou le processus. Cette catégorie englobe les parties prenantes internes et externes, comme les employés, les clients, les fournisseurs, les partenaires, les organismes de réglementation, et autres. Questions clés :

- Qui sont les acteurs cruciaux au sein de la chaîne de valeur ?
- Quels sont leurs rôles spécifiques et leurs responsabilités, de la phase de production à celle de consommation ?

Répondez aussi à la question suivante pour déterminer l'emplacement des activités de chaque acteur au sein de la chaîne de valeur :

• Où se situent les activités de chaque acteur le long de la chaîne de valeur ?

Fonctions et étapes : Les fonctions représentent les actions, les tâches ou les opérations accomplies au sein du système ou du processus. L'analyse fonctionnelle se charge d'identifier et de détailler les fonctions nécessaires pour atteindre les objectifs du système. Questions clés :

- Comment s'effectuent les échanges entre les acteurs de la chaîne de valeur?
- Comment s'opère l'acquisition des matières premières, leur transformation, et leur vente aux étapes ultérieures de la chaîne ?

Flux : Les flux correspondent aux déplacements d'informations, de matières, d'énergie ou de ressources entre les divers éléments du système. Questions clés :

- Où se trouvent les principaux points d'origine et de destination des flux de matières premières, de produits semi-finis et finis, et comment s'effectue leur acheminement ?
- Comment sont-ils stockés, transportés et distribués ?

Les outils pour caractériser la chaîne de valeur sont indiqués dans le Tableau 8.

Tableau 10 : Outils d'analyse pour caractériser la chaîne de valeur

Séquences	Exemples	Outils ou techniques
Produits	Huile d'olive, olives,	Liste des principales caractéristiques des produits Analyses de produits pour comprendre leurs caractéristiques et leurs spécifications. Etudes de marché.
Fonctions	Cultiver, récolter,	Matrice de relations fonctionnelles pour comprendre les différentes fonctions impliquées dans la chaîne de valeur. Tableau ressources-emplois. Liste des tâches et les opérations clés.
Étapes	Plantation, transformation, etc.	Cartographie de processus pour visualiser les étapes de la chaîne de valeur. Cela vous aide à comprendre comment les fonctions se déroulent dans le temps.
Acteurs	Agriculteurs, transformateurs,	Description : activité, capital, volumes Valeur relative des différents produits des exploitations Nombre de personnes et/ou d'entreprises Analyse des parties prenantes pour identifier qui est impliqué à chaque étape. Interviews et enquêtes.
Localisation des activités	Zones agricoles, usines de transformation, etc.	Cartes des acteurs Systèmes d'information géographique pour cartographier et analyser les lieux où se déroulent les activités de la chaîne de valeur.
Flux de produits	Livraison de matières premières, expédition de produits finis, etc.	Matrice des flux et des échanges (physiques, financiers) Matrice des relations Graphe des flux d'information Cartes analyses de flux de produits pour comprendre comment les produits se déplacent d'une étape à l'autre. Les outils de gestion de la chaîne d'approvisionnement peuvent être utiles.

Pour une visualisation plus concrète des processus de caractérisation des chaînes de valeur, examinons deux exemples concrets : l'huile d'olive et le tourisme rural, comme illustré à la page suivante.

CARACTERISATION CHAINE DE VALEUR HUILE D'OLIVE

Produits: Cette chaîne commence avec les olives comme matière première. Les produits finaux sont l'huile d'olive. Analyser:

- Olives fraîches
- Olives cueillies
- Olives transformées
- Huile d'olive extra vierge
- Huile d'olive raffinée
- Huile d'olive conditionnée

Acteurs: les agriculteurs qui cultivent les oliviers, les transformateurs d'huile, les grossistes, les détaillants, et enfin, les consommateurs.

Analyser:

- Agriculteurs
- Coopératives agricoles
- Usines de transformation
- Producteurs d'huile d'olive
- Conditionneurs d'huile
- Distributeurs
- Détaillants
- Consommateurs

Fonctions : analyser rôles et fonctions acteurs par étape clé ·

- Agriculteurs : Cultivent, récoltent et fournissent les olives.
- Coopératives agricoles : Rassemblent les olives.
- Usines : Transforment les olives en huile
- Producteurs d'huile d'olive : Fabriquent l'huile d'olive
- Conditionneurs d'huile : Embouteillent l'huile d'olive.
- Distributeurs : Gèrent la distribution en gros.
- Détaillants : Vendent l'huile d'olive aux consommateurs.
- Consommateurs : Achètent et utilisent l'huile d'olive.

Flux: analyser les flux entre intervenants.

- Les olives fraîches passent aux coopératives.
- Les olives cueillies sont acheminées vers les usines de transformation.
- Les olives sont transformées en huile d'olive extra vierge.
- L'huile d'olive est expédiée vers les conditionneurs.
- L'huile d'olive est conditionnée et prête pour la distribution.
- Les distributeurs gèrent la distribution en gros vers les détaillants.
- Les détaillants mettent l'huile d'olive à la disposition des consommateurs finaux.

CARACTERISATION CHAINE DE VALEUR TOURISME RURAL

Produits : Dans le contexte du tourisme rural, l'analyse des produits peut être structurée comme suit :

- Hébergement rural (gîtes, chambres d'hôtes)
- Activités récréatives (randonnées, équitation, cyclisme)
- Expériences culinaires (cours de cuisine, dégustation de produits locaux)
- Visites de fermes et d'exploitations agricoles
- Artisanat local et produits du terroir

Acteurs : Les acteurs impliqués dans le tourisme rural peuvent inclure :

- Propriétaires d'hébergements ruraux
- Guides touristiques et animateurs d'activités
- Producteurs locaux de produits alimentaires
- Fermiers et agriculteurs
- Artisans locaux
- Agences de voyage spécialisées dans le tourisme rural
- Touristes et voyageurs

Fonctions: Les rôles et fonctions des acteurs par étape clé pourraient être décrits comme suit :

- Propriétaires d'hébergements ruraux : Fournissent des options d'hébergement confortables.
- Guides touristiques : Facilitent les activités récréatives et les visites guidées.
- Producteurs locaux : Fournissent des produits alimentaires pour les expériences culinaires.
- Fermiers et agriculteurs : Accueillent les visiteurs et présentent la vie rurale.
- Artisans locaux : Produisent des artisanats traditionnels et des souvenirs.
- Agences de voyage: Facilitent la planification et la coordination des voyages ruraux.
- Touristes : Participent aux activités et expériences proposées.

Flux: Les flux entre les intervenants dans le tourisme rural pourraient être décrits comme suit :

- Les touristes réservent un hébergement rural.
- Les guides touristiques organisent des activités récréatives.
- Les producteurs locaux fournissent des ingrédients pour les expériences culinaires.
- Les fermiers et agriculteurs accueillent des visites.
- Les artisans locaux fournissent des produits artisanaux.
- Les agences de voyage coordonnent l'ensemble du voyage.
- Les touristes participent aux activités et achètent des souvenirs.

Définition des processus et des pratiques techniques

Identifiez les aspects techniques clés de la chaîne de valeur à savoir :

- Catégories d'activités : Listez les différentes catégories d'activités ou d'étapes qui composent la chaîne de valeur.
- Coefficients techniques : Indiquez les ratios entre les matières premières et les produits transformés.
- Ratios de productivité : Indiquez les mesures de rendement. ...
- Contraintes physiques : Répertoriez les principales contraintes physiques liés à la production.
- **Diagnostics techniques** : Identifiez les diagnostics techniques existants, tels que des évaluations agronomiques, industrielles, ...
- **Défis de production** : mettez en évidence les défis spécifiques liés à la production.

Voici une description plus approfondie, accompagnée des questions essentielles à considérer avant d'entreprendre cette analyse.

Catégories d'activités : Les catégories d'activités représentent les étapes ou les opérations qui composent la chaîne de valeur, de la production initiale à la distribution finale. Questions clés :

- Quelles sont les principales étapes ou activités impliquées dans la chaîne de valeur ?
- Quels sont les éléments clés qui se produisent à chaque étape ?
- Quelle est la séquence de ces activités ?

Coefficients techniques : Les coefficients techniques sont des ratios qui indiquent la relation entre les matières premières utilisées et les produits finis pour chaque catégorie d'activités. Questions clés :

- Quels sont les ratios de transformation pour chaque catégorie d'activités ?
- Combien de matières premières sont nécessaires pour produire une unité de produit fini?
- Comment varient ces ratios d'une étape à l'autre de la chaîne de valeur ?

Ratios de productivité: Les ratios de productivité mesurent l'efficacité de chaque catégorie d'activités, tels que le rendement agricole, la productivité du travail, ... Questions clés :

- Quels sont les indicateurs de productivité associés à chaque catégorie d'activités ?
- Comment ces ratios affectent-ils la performance globale de la chaîne de valeur ?
- *Où se situent les opportunités d'amélioration de la productivité ?*

Contraintes physiques : Les contraintes physiques font référence aux défis liés à la production, tels que les conditions environnementales, les ressources limitées, les problèmes de qualité, ... Questions clés :

- Quelles sont les principales contraintes physiques pour chaque catégorie d'activités ?
- Comment ces contraintes peuvent-elles affecter la production ?
- Quelles sont les solutions potentielles pour surmonter ces contraintes ?

Diagnostics techniques : Les diagnostics techniques existants, tels que les évaluations agronomiques ou industrielles, sont des évaluations préalables de la chaîne de valeur. Questions clés :

- Quels diagnostics techniques ont été réalisés pour chaque catégorie d'activités ?
- Quels sont les résultats de ces diagnostics?
- Comment ces résultats peuvent-ils orienter l'amélioration de la chaîne de valeur ?

Défis de production : Les défis de production sont des problèmes ou des obstacles spécifiques liés à la production pour chaque catégorie d'activités. Questions clés :

- Quels sont les principaux défis de production pour chaque catégorie d'activités ?
- Quels sont les impacts potentiels de ces défis sur la performance de la chaîne de valeur ?
- Quelles stratégies peuvent être mises en place pour relever ces défis ?

Voici un exemple simplifié de revue des principaux processus et pratiques techniques pour la chaîne de valeur huile d'olive (Tableau 11) :

Tableau 11: Revue des processus et pratiques techniques pour la chaîne de valeur huile d'olive.

Séquences	Coefficients Techniques	Ratios de Productivité	Contraintes Physiques	Diagnostics Techniques	Défis de Production
Cultivation des oliviers	Ratio matière première/produit transformé pour les olives	Rendement en huile par olive récoltée	Climat, maladies des oliviers	Évaluation agronomique	Résistance aux maladies
Récolte des olives	Ratio matière première/produit transformé pour les olives	Efficacité de la récolte (kg d'olives par heure de travail)	Main-d'œuvre, saisonnalité	Évaluation de la mécanisation de la récolte	Pénurie de main-d'œuvre saisonnière
Extraction de l'huile	Ratio d'huile obtenue à partir des olives	Rendement d'huile par tonne d'olives	Technologie de l'extraction	Analyse chimique des huiles	Économie d'énergie
Transformation et conditionnement	Ratio d'huile transformée en produits finis	Efficacité du processus de transformation	Contrôle de la qualité	Contrôle de qualité de l'huile	Stockage et transport

Les outils pour analyser les processus et les pratiques techniques de la chaîne de valeur (cas d'huile d'olive) sont indiqués dans le Tableau 12.

Tableau 12 : Outils d'analyse des processus et pratiques techniques de la chaîne de valeur huile d'olives

Séquences	Outils possibles
Catégories d'activités	Cartographie des étapes du processus de production de l'huile d'olive. Diagramme de flux de la chaîne de valeur pour visualiser les différentes activités.
Coefficients techniques	Équations de conversion des matières premières en produits finis (par exemple, kilogrammes d'olives en litres d'huile d'olive).
Ratios de productivité	Rendement agricole (production d'olives par hectare) Graphiques de rendement agricole au fil du temps. Comparaison des rendements entre différentes variétés d'oliviers.
Contraintes physiques	Climat, qualité du sol, maladies des oliviers, etc. Cartes de zonage climatique pour la région d'oliviers. Études sur les sols et la qualité des sols dans les zones de culture.
Diagnostics techniques	Rapports d'évaluation de la santé des oliviers, études de sol, Rapports de laboratoire sur la qualité de l'huile d'olive (acidité, oxydation,). Évaluations des maladies des oliviers et des méthodes de traitement.
Défis de production	Pénuries d'eau, normes de qualité, concurrence, Liste des principaux problèmes de gestion des cultures d'oliviers. Analyse des facteurs économiques et commerciaux affectant la rentabilité de la production.

Gouvernance

Examinez les éléments suivants :

- Canaux et les méthodes utilisés pour commercialiser les produits ainsi que la façon dont les produits atteignent les consommateurs (distribution et réseaux commerciaux).
- Perspectives, priorités et objectifs des différentes parties prenantes impliquées (**stratégies des** parties prenantes).
- Coordination horizontale entre les agents de la chaîne de même fonction (**coordination horizontale**)
- Coordination verticale entre les agents de la chaîne dans une relation offre-demande (**coordination verticale**)
- Conditions générales dans lesquelles la chaîne de valeur opère, y compris les facteurs économiques, politiques, sociaux et environnementaux qui influencent son fonctionnement (environnement des affaires)
- Politiques gouvernementales et réglementations (cadre politique)
- Systèmes de gouvernance de la chaîne de valeur (**systèmes de gouvernance**).

Voici une description plus approfondie accompagnée des questions essentielles à considérer avant d'entreprendre cette analyse.

Distribution et réseaux commerciaux : Cet élément concerne la manière dont les produits circulent de la production à la consommation, y compris les canaux de distribution, les marchés de vente, et les acteurs impliqués. Questions clés :

- Quels sont les principaux canaux de distribution utilisés pour les produits de la chaîne de valeur (par exemple, vente directe, vente en gros, vente au détail) ?
- Comment les produits sont-ils acheminés des producteurs aux consommateurs finaux ?
- Qui sont les acteurs clés impliqués dans la distribution et quels sont leurs rôles spécifiques (grossistes, détaillants, exportateurs, etc.) ?
- Existe-t-il des partenariats ou des accords entre les acteurs de la distribution ?
- Quels sont les défis et les opportunités liés à la distribution des produits de la chaîne de valeur ?

Stratégies des parties prenantes : Cet élément traite des stratégies et des décisions prises par les acteurs de la chaîne de valeur, en mettant l'accent sur les agriculteurs. Il s'agit d'analyser comment les acteurs cherchent à maximiser leurs avantages et à répondre aux besoins du marché. Questions clés :

- Quelles sont les stratégies adoptées par les agriculteurs pour optimiser leur production ?
- Comment les agriculteurs cherchent-ils à améliorer la qualité de leurs produits ?
- Les agriculteurs collaborent-ils avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur pour accroître leur compétitivité ?
- Quelles décisions clés prennent les agriculteurs pour répondre à la demande du marché?
- Comment les acteurs s'adaptent-ils aux changements sur le marché et aux évolutions des préférences des consommateurs ?

Coordination horizontale: Cet élément se réfère à la coordination entre des acteurs similaires (par exemple, les agriculteurs entre eux) afin de garantir la cohérence des pratiques et des normes au sein de la chaîne de valeur. La coopération entre ces acteurs peut renforcer la qualité des produits et leur compétitivité. Questions clés :

- Comment les acteurs similaires au sein de la chaîne de valeur (par exemple, les agriculteurs) collaborent-ils pour partager leurs connaissances et leurs pratiques ?
- Existe-t-il des associations ou des groupes de producteurs qui favorisent la coordination entre les acteurs similaires ? Si oui, quel est leur rôle ?

Coordination verticale : Cet élément concerne la relation entre les fournisseurs de matières premières et les transformateurs ou les distributeurs. Une coordination efficace entre ces maillons de la chaîne peut optimiser la production et répondre aux besoins du marché. Questions clés :

- Comment les fournisseurs de matières premières interagissent-ils avec les transformateurs ou les distributeurs pour planifier la production et répondre à la demande du marché ?
- Existe-t-il des accords contractuels entre ces acteurs ? Comment sont-ils structurés et quels sont leurs objectifs ?

Environnement des affaires : Cet élément se réfère aux conditions générales dans lesquelles opère la chaîne de valeur, telles que les politiques commerciales, les réglementations et la conjoncture économique. Cela peut influencer les choix stratégiques et les décisions des acteurs. Questions clés :

- Comment les politiques commerciales/réglementations affectent-elles les activités de la chaîne?
- Comment les facteurs économiques, tels que les taux de change ou les fluctuations des prix des matières premières, impactent-ils la gouvernance de la chaîne de valeur ?

Cadre politique : Cet élément se réfère aux politiques gouvernementales et réglementations de la chaîne de valeur et que définissent les règles du jeu, les normes de qualité et les incitations. Questions clés :

- Quelles sont les principales politiques gouvernementales qui ont une incidence sur la chaîne de valeur? Comment sont-elles mises en œuvre?
- Comment les acteurs de la chaîne de valeur s'adaptent-ils aux réglementations en vigueur et aux incitations gouvernementales ?

Systèmes de gouvernance : Cet élément se réfère aux mécanismes et structures de gouvernance, tels que les accords contractuels, les associations d'acteurs ou les normes de certification, jouent un rôle crucial dans le fonctionnement de la chaîne de valeur. Questions clés :

- Quels sont les mécanismes de gouvernance en place au sein de la chaîne de valeur (par exemple, des contrats, des certifications ou des accords interprofessionnels)?
- Comment ces mécanismes contribuent-ils à résoudre les conflits, à garantir la qualité des produits et à promouvoir la coopération entre les acteurs ?

Sur la page suivante, un tableau est présenté pour illustrer comment la gouvernance et les instruments sont appliqués pour surveiller la chaîne de valeur de l'huile d'olive (Tableau 13).

Tableau 13 : Exemple de gouvernance pour la chaîne de valeur de l'huile d'olive.

Séquences	Description	Résultats analyse	Outils
Distribution et réseaux commerciaux	Manière dont les produits sont acheminés du producteur au consommateur. Les réseaux de commercialisation comprennent : canaux de distribution, points de vente, transporteurs, intermédiaires.	Faible distribution par les producteurs à travers les supermarchés, les épiceries, les marchés de producteurs locaux et les magasins en ligne. Faible partenariat avec des transporteurs. Nombre d'intermédiaires élevés. Qualité par valorisée.	Analyse des canaux de distribution, études de marché pour comprendre les préférences des consommateurs, évaluation des coûts et des marges bénéficiaires le long de la chaîne. Schéma des déplacements des flux. Tableau des interactions et des transmissions d'informations. Graphiques.
Approches des parties prenantes	Stratégies adoptées par les acteurs de la chaîne de valeur, en particulier les agriculteurs, pour gérer leur production, leur marketing et leurs relations avec d'autres acteurs.	Faible diversification des variétés d'olives cultivées. Faible adoption de pratiques agricoles durables. Faible participation à des coopératives d'agriculteurs pour renforcer la négociation collective, ce qui limite la promotion de l'huile d'olive locale et de haute qualité.	Entrevues et enquêtes. Analyse concurrentielle. Études de marché et étude sur l'importance relative des divers produits de l'agriculture Tableau d'évaluation des risques
Coordination Horizontale	Collaboration entre acteurs de même fonction pour améliorer la qualité et la production.	Absence de groupements d'agriculteurs partageant des pratiques agricoles durables, ce qui limite la mise en œuvre de ces pratiques pour promouvoir la durabilité agricole.	Entrevues et groupes de discussion avec les acteurs de même fonction Analyse des associations d'agriculteurs et de coopératives Études de cas sur la coopération entre agriculteurs Analyse des groupes coopératifs et associations Revue des études sur la coordination et la collaboration. Tableau des liens entre les participants. Diagrammes chaîne de valeur
Coordination Verticale	Coordination entre acteurs de différentes étapes de la chaîne pour répondre aux besoins du marché.	Absence de producteurs travaillant en collaboration avec des transformateurs pour s'adapter aux variations de la demande, ce qui peut entraîner des difficultés à répondre efficacement aux fluctuations du marché.	Analyse des contrats et accords de coordination. Analyse des relations entre fournisseurs/transformateurs/distributeurs. Études de cas sur la chaîne d'approvisionnement/coordination. Tableau des relations, cartes chaîne de valeur, graphique des flux.
Environnement des Affaires	Influence des conditions commerciales générales sur la chaîne.	Vulnérabilité aux politiques commerciales et aux fluctuations des prix de l'huile, pouvant avoir un impact négatif sur la stabilité/rentabilité de la chaîne.	Etudes tendances du marché Analyse des dynamiques de la demande Études de marché pour l'huile d'olive
Cadre Politique	Politiques gouvernementales et réglementations qui définissent les règles de la chaîne.	Conformité aux normes de qualité et aux réglementations sur les pesticides, ce qui peut représenter un défi.	Etudes incitations gouvernementales Revue des politiques agricoles locales Analyse des lois et règlements applicables
Systèmes de Gouvernance	Mécanismes et structures de gouvernance.	Diffusion limitée de certifications biologique et de collaborations avec des associations d'oléiculteurs, restreignant ainsi la capacité à promouvoir des pratiques durables et la qualité de l'huile d'olive.	Analyse des systèmes de certification et d'étiquetage. Analyse des normes de qualité et de sécurité alimentaire Examen des associations d'acteurs et de coopératives Étude de cas sur la réglementation et les normes

Analyse économique

Pour évaluer la contribution d'une chaîne de valeur à la croissance économique, voici les analyses recommandées.

• Calcul du Produit Intérieur Brut (PIB) sectoriel : Pour calculer le PIB sectoriel utilisez la méthode de la valeur ajoutée. Formule :

PIB = Somme (VAi), où VAi représente la valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne de valeur.

Vous pouvez obtenir des données sur le PIB sectoriel à partir des statistiques économiques nationales ou régionales.

• Analyse des marges bénéficiaires : Pour évaluer la contribution de la chaîne de valeur, calculez les marges bénéficiaires. Formule :

Marge bénéficiaire = (*Revenus - Coûts*) / *Revenus*

Cela vous permettra de déterminer, à chaque étape de la chaîne, les marges et leur contribution à la croissance économique.

Vous pouvez utiliser les données financières des entreprises pour calculer la marge bénéficiaire sectorielle.

• Compte Production Exploitation (CPE) : Le CPE (également connu sous le nom de Compte de Résultat ou Compte de Profits et Pertes) est un élément clé de l'analyse financière d'une entreprise, permettant de comprendre sa rentabilité et sa performance opérationnelle au fil du temps. Formule :

CPE = Produits - Charges.

Le solde du CPE peut être positif (bénéfice) ou négatif (perte). Un bénéfice signifie que l'entreprise a généré plus de revenus qu'elle n'a supporté de charges au cours de la période, tandis qu'une perte indique que les charges ont dépassé les revenus.

Le Guide VCA4D (cf. Annexe 4) propose une illustration détaillée du calcul du CPE, complétée par des exemples pratiques. Vous pouvez vous référer à ces exemples pratiques.

• **Résultat Brut d'Exploitation** (RBE): Indicateur de rentabilité qui est également basé sur les activités opérationnelles de l'entreprise. Il est calculé en soustrayant uniquement les coûts des ventes (coûts directement liés à la production des biens ou services vendus) de la marge brute d'exploitation. Le RBE est souvent utilisé pour évaluer la rentabilité avant de tenir compte des charges d'exploitation indirectes. Formule :

RBE = *Marge Brute d'Exploitation - Coûts des Ventes.*

RBE est un indicateur clé de la rentabilité d'une entreprise. RBE peut vous aider à évaluer la contribution de chaque étape à la croissance économique en fonction de sa rentabilité.

• **Résultat Net d'Exploitation** (RNE), Le résultat financier qui représente le bénéfice ou la perte opérationnelles de l'entreprise, c'est-à-dire les revenus et les dépenses. Il est calculé en soustrayant de la marge brute d'exploitation toutes les charges d'exploitation. Formule :

 $RNE = Marge\ Brute\ d'Exploitation$ - $Charges\ d'Exploitation$.

• Analyse comparative des marges bénéficiaires : Comparez la marge bénéficiaire sectorielle de la chaîne de valeur avec la marge bénéficiaire d'autres secteurs de l'économie pour évaluer leur contribution relative.

Pour mener à bien ces analyses, on peut utiliser des outils de feuilles de calcul comme Excel ou Google Sheets, ainsi que des logiciels dédiés à l'analyse financière tels que Bloomberg, Reuters, ...

Il est important de souligner que dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire de solliciter l'expertise d'analystes financiers ou d'économistes pour réaliser une analyse plus approfondie.

Analyse sociale

L'analyse sociale de la chaîne de valeur se concentre sur l'impact social, y compris les conditions de travail, l'équité et l'inclusion sociale. Plusieurs analyses peuvent être effectuées à savoir :

- Analyse des parties prenantes: Identifiez et engagez toutes les parties prenantes impliquées dans la chaîne de valeur, en mettant l'accent sur les groupes vulnérables. Collectez des données qualitatives par le biais d'entretiens et de groupes de discussion pour comprendre leur implication et leurs défis dans la chaîne.
- Analyse des revenus et de la répartition : Étudiez comment les revenus sont répartis le long de la chaîne de valeur, en mettant en lumière la situation des groupes vulnérables. Utilisez des données financières et comptables, telles que les états financiers des entreprises et les registres de paie, pour évaluer cette répartition.
- Enquêtes sociales : Menez des enquêtes auprès des travailleurs, des agriculteurs ou des communautés locales pour obtenir des données sur les conditions de travail, l'équité et l'inclusion sociale. Combinez des questionnaires structurés pour des données quantitatives avec des entretiens qualitatifs pour une compréhension approfondie.

Pendant ces analyses utilisez des indicateurs spécifiques pour évaluer l'inclusion, tels que l'accès à l'emploi, la participation des femmes, des jeunes, ... ainsi que la sécurité et la stabilité des revenus.

Pour compléter cette analyse sociale, il est également recommandé de réaliser une **analyse de la structure des coûts et des revenus**. Cela implique d'examiner les coûts et les revenus à chaque étape de la chaîne de valeur pour comprendre comment la valeur est ajoutée et répartie entre les acteurs.

En outre, une comparaison de la répartition de la valeur ajoutée avec d'autres chaînes similaires peut fournir des informations précieuses pour la prise de décision lors de la sélection des chaînes à développer.

Pour mener l'analyse sociale, plusieurs outils et méthodes peuvent être utilisés :

- Enquêtes structurées, entretiens semi-structurés, groupes de discussion.
- Outils de cartographie pour visualiser les relations entre les parties prenantes, les flux de valeur et les groupes sociaux.
- Tableaux de bord d'inclusion pour suivre les progrès au fil du temps et mesurer l'impact des interventions visant à renforcer l'inclusion.
- Logiciels de modélisation financière pour simuler la répartition de la valeur ajoutée.

Analyse environnementale

L'évaluation de la durabilité environnementale peut être réalisée en suivant un processus structuré à savoir :

- Analyse du Cycle de Vie (ACV): Méthodologie d'évaluation systématique qui vise à quantifier et évaluer les impacts environnementaux potentiels d'un produit, d'un processus ou d'un service tout au long de son cycle de vie. L'ACV examine l'utilisation des ressources naturelles, les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'énergie, la production de déchets, la pollution de l'air et de l'eau, ainsi que d'autres aspects environnementaux associés. Cette approche est couramment utilisée dans le cadre de l'approche VCA4D.
- Étude exploratoire des risques pour la biodiversité: Identifie les écosystèmes et les espèces qui peuvent être affectés par les activités de la chaîne de valeur. Cela peut inclure l'identification des zones où les matières premières sont extraites ainsi que les zones de production, de transport et de distribution de la matière première.
- Appréciation de la durabilité environnementale : Intègre les résultats de l'ACV et de l'étude des risques pour la biodiversité pour obtenir une vue d'ensemble de la durabilité environnementale de la chaîne de valeur.
- L'analyse des points chauds (hot spots analysis): Détecte et évalue les zones, les éléments d'un système, d'un processus ou d'un projet qui exercent l'impact le plus significatif. Une fois ces "hot spots" identifiés, une analyse approfondie est souvent entreprise pour mettre en évidence les facteurs critiques qui les caractérisent, notamment leur contribution aux impacts environnementaux, sociaux

et économiques. Cette approche est couramment utilisée par l'organisation GIZ. Pour une description plus complète, veuillez consulter l'annexe 5.

• Évaluation Environnementale Complète du Bétail pour l'Amélioration de la Nutrition (CLEANED): Souvent utilisée pour évaluer l'impact environnemental des systèmes d'élevage de bétail, avec une attention particulière portée à l'amélioration de la nutrition. Pour une description plus complète, veuillez consulter l'annexe 6. GIZ a mis en place l'analyse CLEANED dans les gouvernorats de Sidi Bouzid et Jendouba dans le cadre du projet IAAA.

Pour mener une analyse environnementale, plusieurs outils et méthodes sont disponibles :

- Logiciels SimaPro, GaBi, et OpenLCA. SimaPro est utilisé dans le cadre de l'approche VCA4D en raison de sa convivialité et de son adoption répandue au sein de la communauté d'analystes.
- Analyse SWOT.
- Cartographie des processus.

Résultats des analyses et perspectives de développement régional

Les résultats des analyses fonctionnelle, économique, sociale, et environnementale des chaînes de valeur sont les suivants :

- Résultat 1 : Une description générale des produits, des étapes, et des processus techniques a été réalisée.
- Résultat 2 : Les types d'acteurs, leurs principales caractéristiques, et leurs pratiques ont été identifiés.
- Résultat 3 : Les fournisseurs d'intrants et les services de soutien ont été identifiés.
- Résultat 4 : Les flux et volumes ont été étudiés, offrant une vision précise de la distribution géographique et des marchés.
- Résultat 5 : L'organisation et la gouvernance ont été explorées.
- Résultat 6 : L'environnement des affaires, les politiques, le contexte institutionnel, et sociétal ont été examinés.
- Résultat 7 : Les principales tendances des marchés ont été identifiées.
- Résultat 8 : L'importance stratégique et les tendances de chaque chaîne de valeur pour les acteurs et la région a été analysée.
- Résultat 9 : Les analyses du cycle de vie de chaque chaîne de valeur ont été effectuées.

Ces résultats, renforcés par des enquêtes spécifiques et des études approfondies, ont permis d'avoir :

- Une compréhension approfondie des chaînes de valeur prioritaires.
- Une connaissance détaillée de leurs forces et faiblesses.
- Une compréhension approfondie des causes sous-jacentes des problèmes identifiés.
- Une connaissance des obstacles entravant le développement au niveau local.
- Une évaluation des risques.
- Des données et des statistiques concrètes.

Pour donner suite à cette analyse approfondie et dans le but d'adopter une approche régionale, il est désormais crucial de procéder à la sélection des atouts distinctifs de chaque chaîne de valeur. Cela englobe des aspects tels que des processus efficaces, des coûts compétitifs, une qualité supérieure, des innovations, un accès privilégié aux marchés, et d'autres éléments concurrentiels qui confèrent un avantage compétitif spécifique à chaque chaîne dans chaque région.

Par la suite, il devient impératif d'élargir cette perspective en comparant ces atouts avec ceux d'autres régions.

Cette comparaison a pour objectif d'évaluer la compétitivité régionale de chaque chaîne de valeur, permettant ainsi de déterminer si les avantages concurrentiels identifiés au niveau de la chaîne de valeur sont spécifiques à la région ou s'ils existent également ailleurs.

7.7 Etape 5 : Opportunités de développement

Pour donner suite aux conclusions de l'étape précédente, l'objectif est à présent d'identifier les perspectives de croissance. Ces opportunités, judicieusement hiérarchisées, serviront de fondement à l'élaboration de stratégies de développement.

Une exploration approfondie des opportunités de développement régional, fondée sur les résultats obtenus, est détaillée dans l'Annexe 7. Le Tableau 14, offre un exemple des principales opportunités et de leur incidence sur le développement régional.

Tableau 14 : Opportunités clés pour le développement régional et leur implication

Opportunités	Implications pour le développement régional	
Attraction d'investissements :	L'identification de l'importance stratégique de la chaîne de valeur peut attirer des investissements locaux et étrangers, soutenant ainsi la croissance économique régionale.	
Stimulation de l'innovation :	Une chaîne de valeur stratégique peut servir de catalyseur pour l'innovation, en encourageant la recherche et le développement de produits et de services de pointe.	
Création de clusters industriels :	La création de clusters industriels autour des chaînes de valeur stratégiques favorise la collaboration et la compétitivité des entreprises locales.	
Promotion de la formation et de l'éducation :	L'amélioration de la formation et de l'éducation dans les segments essentiels des chaînes de valeur prioritaires contribue à la création d'une main-d'œuvre plus qualifiée, soutenant ainsi le processus de développement local.	
Optimisation des ressources :	L'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles permet de diriger efficacement ces ressources vers les segments de la chaîne de valeur ayant le plus fort impact économique.	
Diversification de l'activité économique :	La promotion de chaînes de valeur stratégiquement plus importantes pour la région favorise la diversification d'activités économiques à plus forte valeur ajoutée.	
Création d'emplois locaux :	Les segments stratégiques de la chaîne de valeur offrent l'opportunité de créer des emplois locaux, renforçant ainsi l'emploi et la stabilité économique de la région.	
Promotion de la durabilité :	La promotion de pratiques durables et des chaînes d'approvisionnement responsables renforcent la durabilité environnementale au niveau régionale.	
Renforcement de la gouvernance régionale :	Le renforcement de chaînes de valeur stratégiques pour la région peut conduire à une amélioration de la gouvernance régionale.	
Soutien aux chaînes de valeur stratégiques	Le soutien aux chaînes de valeur clés pour la région permet de mettre en place des politiques et des programmes de soutien spécifiques pour favoriser le développement local.	
Stimulation de l'entrepreneuriat :	Un environnement des affaires favorable peut encourager l'entrepreneuriat local, soutenant ainsi la création et la croissance des entreprises dans la région.	
Développement de clusters industriels :	L'identification des chaînes de valeur prometteuses pour la région peut stimuler la création de clusters industriels locaux et renforcer la compétitivité régionale.	
Développement de partenariats régionaux :	Le renforcement des partenariats régionaux avec d'autres acteurs peut renforcer la position stratégique de la région sur la scène nationale ou internationale.	
Diversification des marchés :	L'identification des marchés existants et potentiels peut contribuer à élargir les opportunités pour les produits de la région, favorisant ainsi leur diversification.	

Une fois les analyses réalisées et les opportunités clés déterminées et hiérarchisées, il est crucial de compiler des rapports exhaustifs et de les soumettre à la validation de la Plateforme Débat Public-Privé (cf. Etape 7).

En prenant conscience de l'importance stratégique de la chaîne de valeur, vous avez la possibilité de renforcer la compétitivité de la région et d'orienter les investissements vers les secteurs cruciaux pour votre localité.

7.8 Etape 6 : Deuxième table de dialogue pour validation des opportunités de développement

Après avoir identifié et hiérarchisé les opportunités de développement, il est maintenant crucial de valider ces choix. Pour ce faire, il est recommandé d'organiser une deuxième session de dialogue impliquant les parties prenantes de la Plateforme Débat Public-Privé. Cette approche collaborative favorise l'engagement de toutes les parties prenantes et assure une mise en œuvre efficace des améliorations possibles au sein des chaînes de valeur prioritaires.

Actions à entreprendre :

- Organiser un atelier avec les parties prenantes pour partager les résultats des analyses sur les chaînes de valeur.
- Distribuer le rapport sur les analyses réalisées et les opportunités clés identifiées aux participants à la réunion au moins une semaine avant.
- Présenter le rapport en employant des outils de visualisation tels que : i) matrice des relations fonctionnelles, ii) matrice et graphe des flux et cartographie, matrice SWOT et tableau des opportunités.
- Animer les débats autour des opportunités de développement et hiérarchisation.
- Examiner et approuver ou rectifier les opportunités de développement et la hiérarchisation.
- Rédiger un compte rendu de la table ronde comprenant : i) les chaînes de valeur examinées et leur potentiel pour le développement régional, ii) les opportunités de croissance, iii) les ajustements nécessaires à la suite de la validation.

Présentez au Conseil Régional les opportunités de développement en vue de leur validation et intégration dans le plan de développement régional, englobant d'autres aspects tels que les volets sociaux et les infrastructures (logements, routes, ...).

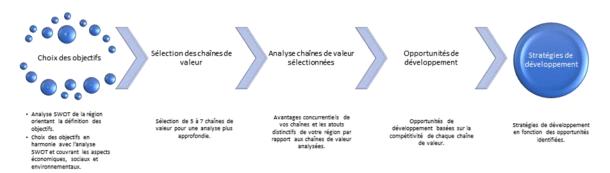
Une fois que ces opportunités auront reçu validation, elles serviront de fondement pour l'élaboration des stratégies et du plan de développement régional. Ces initiatives tireront parti des opportunités de croissance identifiées au sein des chaînes de valeur.

8. Phase 2 (Etape 7): Programmation stratégique pour le développement régional

8.1 Processus de formulation

Le processus de formulation des stratégies pour le développement des chaînes de valeur s'appuie sur l'approche méthodique décrite au cours de la phase 1, consistant à i) établir des objectifs pour la sélection des chaînes, ii) analyser les chaînes de valeur, et iii) identifier des opportunités de développement sur lesquelles seront fondées ces stratégies (Schéma 4).

Schéma 4 : Processus de formulation stratégique du développement des chaînes de valeur



Le Schéma 5 met en lumière les aspects analytiques de ce processus, en insistant sur la nécessité de comprendre les causes sous-jacentes lors de l'analyse des chaînes de valeur, et de repérer les leviers lors de l'identification des opportunités.

• Identifier les chaines de valeur prometteuses

Selection

Selection

Analyse

• Identifier les causes sous-jacentes des blocages

Analyse

• Mettre en évidence les voies menant à un changement durable

Schéma 5 Aspects analytiques du processus de formulation des stratégies

Ces éléments analytiques orientent le processus vers des décisions stratégiques éclairées et des actions spécifiques visant à renforcer le développement des chaînes de valeur.

8.2 Stratégies de développement

Les stratégies de développement des chaînes de valeur seront conçues en capitalisant sur les opportunités de croissance identifiées. Cela nécessitera l'exploitation efficace des leviers d'action à travers une série d'initiatives cohérentes et ciblées, notamment :

- Définition des objectifs de développement.
- Identification des leviers d'action sur lesquels bâtir les stratégies.
- Formulation de stratégies spécifiques.
- Concertation avec les parties prenantes.

Définition des objectifs de développement

Les objectifs de développement se différencient des objectifs initiaux de sélection des chaînes en étant spécifiquement ajustés aux besoins et aux opportunités de développement de ces chaînes. Dans le Tableau 15, une comparaison est effectuée entre ces deux types d'objectifs.

Tableau 15 : Comparaison entre les objectifs de choix initial des chaînes de valeur par rapport à leurs objectifs de développement

Objectifs	Vision	Description
Objectifs initiaux de sélection des chaînes de valeur	Ces objectifs établissent une vision d'ensemble et fournissent un cadre général pour guider la sélection et la priorisation des chaînes de valeur.	Ces objectifs sont assez larges et englobent plusieurs domaines, notamment économique, sociale et environnementale.
Objectifs de développement des chaînes de valeur	Ces objectifs sont formulés en tenant compte des opportunités de développement issues des chaînes de valeur sélectionnées.	Ces objectifs se caractérisent par leur précision, leur niveau de détail, et leur lien direct avec les opportunités de développement identifiées au sein des chaînes de valeur sélectionnées.

Le Tableau 16 présenté dans les pages suivantes, propose une méthode pour formuler les objectifs de développement découlant de l'identification des opportunités de croissance. Il expose également le raisonnement justifiant la connexion entre les objectifs initiaux et les objectifs de développement.

Dans ce processus, il est nécessaire de choisir un objectif général initial parmi ceux considérés comme prioritaires (voir Étape 1), de le confronter à une opportunité de développement également jugée prioritaire (voir Étape 5), et de définir un objectif de développement formulé comme une action à entreprendre pour exploiter cette opportunité.

Cette démarche doit être répétée pour chaque chaîne de valeur sélectionnée, en mettant l'accent sur celles présentant le plus grand potentiel.

Une fois les objectifs de développement définis, il est recommandé de sélectionner jusqu'à trois objectifs au maximum par chaîne de valeur, en veillant à inclure un objectif pour la dimension économique, un pour la dimension sociale, et un pour la dimension environnementale, favorisant ainsi un développement équilibré et durable.

Cette démarche permet de mettre en lumière les opportunités de développement uniques de la région par rapport à d'autres, évitant ainsi une approche générique de développement et mettant en avant le potentiel et la vision distinctifs de la région.

Tableau 16 : Méthode pour déterminer les objectifs de développement régional

Objectifs initiaux de choix des chaînes de valeur	Opportunités de développement identifiées	Objectif de développement des chaînes de valeur	Raisonnement
Exemple 1 (orientation économique prédominante) Objectif général (cf. Etape 1): Favoriser le développement économique local en générant des opportunités d'emploi, en augmentant les revenus et en améliorant les conditions de vie des populations défavorisées, tout en respectant l'environnement.	Cf. Etape 5: L'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles permet de diriger efficacement ces ressources vers les segments de la chaîne de valeur ayant le plus fort impact économique.	Proposition d'objectif: Accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles en les orientant vers les segments spécifiques de la chaîne de valeur ayant le plus fort impact économique.	L'objectif de développement des chaînes de valeur précise davantage la façon dont l'optimisation des ressources sera mise en œuvre, en canalisant ces ressources vers les segments de la chaîne de valeur offrant le plus grand potentiel économique.
Exemple 2 (orientation environnementale prédominante) Objectif général (cf. Etape 1): Promouvoir des pratiques durables tout au long de la chaîne de valeur, de la production à la distribution des biens et des services, en minimisant l'impact sur l'environnement.	Cf. Etape 5: Un environnement des affaires favorable peut encourager l'entrepreneuriat local, soutenant ainsi la création et la croissance des entreprises dans la région.	Proposition d'objectif: Favoriser un environnement des affaires propice à l'entrepreneuriat local pour soutenir la création et la croissance durable des entreprises tout au long de la chaîne de valeur régionale.	L'objectif de développement des chaînes de valeur découle de la promotion des pratiques durables et cherche à instaurer un environnement propice à l'entrepreneuriat local. Cela favorise la création et la croissance d'entreprises régionales, alignant ainsi le développement économique sur des principes de durabilité.
Exemple 3 (orientation sociale prédominante) Objectif général (cf. Etape 1): Garantir l'égalité des chances en offrant des emplois équitables et durables pour tous les groupes de la société, y compris les femmes, les jeunes, les personnes handicapées,	Cf. Etape 5 : Le soutien aux chaînes de valeur clés pour la région permet de mettre en place des politiques et des programmes de soutien spécifiques pour favoriser le développement local.	Proposition d'objectif: Établir des politiques et des programmes de soutien spécifiques axés sur l'égalité des chances dans le développement local en alignant les chaînes de valeur clés avec les besoins spécifiques des groupes sous-représentés.	L'objectif de développement des chaînes de valeur découle de l'aspiration à l'égalité des chances en mettant en œuvre des mesures spécifiques dans le cadre du développement local. Il vise à utiliser le soutien aux chaînes de valeur comme levier pour créer des opportunités équitables pour tous les groupes de la société.

Identification des leviers d'action sur lesquels bâtir les stratégies

L'objectif de développement précédemment établi définit la direction vers laquelle on souhaite avancer.

L'identification des leviers d'action consiste à repérer les points d'intervention spécifiques susceptibles d'influer positivement cet objectif. Ces leviers sont directement liés aux opportunités de développement identifiées, représentant des points stratégiques où des interventions ciblées peuvent être réalisées.

Une fois que les leviers d'action sont identifiés, on peut alors déterminer les stratégies possibles ou envisageables. En d'autres termes, ces stratégies représentent la manière dont ces leviers d'action peuvent être utilisés pour atteindre l'objectif de développement.

Le Tableau 17 (page suivante) expose des leviers d'action en relation avec des opportunités de développement pour trois objectifs de développement, ainsi que des exemples de stratégies potentielles ou envisageables.

Tableau 17 : Détermination des leviers d'actions et stratégies possibles pour le développement régional

Opportunité de développement	Objectif de développement	Identification de leviers d'action	Stratégie possible ou envisageable
Cf. Etape 5: L'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles permet de diriger efficacement ces ressources vers les segments de la chaîne de valeur ayant le plus fort impact économique	Exemple 1 du tableau précédent : Accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles en les orientant vers les segments spécifiques de la chaîne de valeur ayant le plus fort impact économique.	Leviers d'action 1.1: Introduire des technologies intelligentes tout au long de la chaîne de valeur pour surveiller et optimiser l'utilisation des ressources. Leviers d'action 1.2: Investir dans la formation des acteurs de la chaîne de valeur pour optimiser leurs compétences en gestion des ressources. Leviers d'action 1.3: Établir des partenariats stratégiques avec d'autres secteurs et industries pour partager les meilleures pratiques et les innovations en matière de gestion des ressources. Leviers d'action 1.4: Encourager l'obtention de certifications environnementales pour les entreprises tout au long de la chaîne de valeur.	Stratégie possible 1 : Promotion d'une approche intégrée pour l'excellence opérationnelle et l'innovation Cette stratégie vise à positionner la formation en tant que pilier central, favoriser l'innovation par le biais d'un réseau de partenariats stratégiques, et offrir un accompagnement complet aux entreprises partenaires pour faciliter le processus de certification.
Cf. Etape 5 : Un environnement des affaires favorable peut encourager l'entrepreneuriat local, soutenant ainsi la création et la croissance des entreprises dans la région.	Exemple 2 du tableau précédent : Favoriser un environnement des affaires propice à l'entrepreneuriat local pour soutenir la création et la croissance durable des entreprises tout au long de la chaîne de valeur régionale.	Leviers d'action 2.1 : Réduire la bureaucratie et simplifier les procédures administratives liées à la création et au fonctionnement des entreprises locales. Leviers d'action 2.2 : Établir des mécanismes facilitant l'accès des entrepreneurs locaux à des sources de financement adaptées à leurs besoins afin de promouvoir le développement durable. Leviers d'action 2.3 : Encourager l'innovation au sein des entreprises locales en créant des programmes de soutien à la recherche et au développement durable. Leviers d'action 2.4 : Mettre en place des programmes de formation spécifiques pour les entrepreneurs locaux, les dotant des compétences nécessaires en développement durable, marketing,	Stratégie possible 2 : Promotion de l'innovation dans le développement durable Cette stratégie vise à développer une approche intégrée qui englobe la transition écologique et numérique à savoir : i) promotion d'investissement responsable et simplification administrative et ii) introduction d'innovations écoresponsables pour une croissance durable,
Cf. Etape 5 : Le soutien aux chaînes de valeur clés pour la région permet de mettre en place des politiques et des programmes de soutien spécifiques pour favoriser le développement local.	Exemple 3 du tableau précédent : Établir des politiques et des programmes de soutien spécifiques axés sur l'égalité des chances dans le développement local en alignant les chaînes de valeur clés avec les besoins spécifiques des groupes sous-représentés.	Leviers d'action 3.1 : Créer des politiques et des programmes de soutien spécifiques qui favorisent l'égalité des chances tout au long des chaînes de valeur. Leviers d'action 3.2 : Encourager activement l'inclusion des groupes sousreprésentés en établissant des partenariats avec des organisations spécialisées, en mettant en place des quotas ou des incitations pour la participation de ces groupes. Leviers d'action 3.3 : Mettre en œuvre des programmes de sensibilisation pour promouvoir l'égalité des chances et offrir des opportunités de formation spécifiques pour renforcer les compétences des groupes sous-représentés.	Stratégie possible 3 : Faciliter l'égalité des chances et la diversité inclusive Cette stratégie vise à établir des partenariats solides avec des organisations spécialisées dans la promotion de l'égalité des chances et visant à favoriser une approche collaborative et efficace, intégrant des perspectives variées pour une croissance équilibrée. En parallèle, la conception d'opportunités de formation spécifiques contribue à renforcer les compétences des groupes sous-représentés, favorisant ainsi leur développement professionnel dans un contexte inclusif et équitable.

Formulation de stratégies spécifiques

Dans le tableau précédent, nous avons détaillé la manière d'élaborer des stratégies possibles ou envisageables visant à renforcer les chaînes de valeur. Il est désormais crucial de formuler des stratégies effectives pour chaque objectif. La transition des stratégies envisageables à des stratégies effectives implique un processus de priorisation et de sélection. Voici quelques étapes à suivre :

- Analysez chaque stratégie possible en évaluant ses avantages potentiels ainsi que les risques et les défis associés à sa mise en œuvre. Cela peut impliquer une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour chaque stratégie.
- Évaluez les stratégies possibles en fonction de leur pertinence, de leur faisabilité et de leur impact anticipé. Tenez compte également du degré de synergie entre les différentes stratégies possibles. Accordez la priorité aux stratégies les plus pertinentes, générant un impact significatif et s'inscrivant en synergie avec les autres stratégies.
- Évaluez les ressources disponibles, y compris le budget, le personnel et les partenariats potentiels. Assurez-vous que les stratégies sélectionnées sont alignées avec ces ressources.
- Évaluez la faisabilité opérationnelle de chaque stratégie. Considérez les aspects logistiques, les capacités organisationnelles et les exigences de mise en œuvre.

Concertation avec les parties prenantes

Une fois que les stratégies de développement spécifiques des chaînes de valeur sont établies, il est essentiel de solliciter l'avis des parties prenantes pour recueillir des perspectives variées et enrichir la compréhension des enjeux locaux. Cette démarche vise à obtenir des retours d'expérience, à identifier d'éventuelles opportunités supplémentaires et à anticiper les préoccupations potentielles.

La collaboration avec les parties prenantes peut également favoriser un sentiment d'appropriation et de soutien envers les stratégies envisagées.

Les retours obtenus au cours de la consultation peuvent guider des ajustements nécessaires pour renforcer la pertinence et l'efficacité des stratégies, les adaptant ainsi aux réalités spécifiques du contexte régional.

Il est important de souligner que ce processus de consultation sera orchestré par le « Conseil Régional » en collaboration avec l'Office de Développement et la PDPP afin de garantir une large participation, et une prise en compte appropriée des inputs des parties prenantes dans l'élaboration des stratégies de développement régional.

8.3 Alignement des stratégies au plan de développement régional

Sous la supervision du ministère de l'Économie et de la Planification, la mise en œuvre du plan de développement régional 2023-2025, s'inscrit dans l'axe stratégique 6 de la Vision 2035. Cette vision vise à favoriser l'emploi, réduire les inégalités régionales, renforcer la gouvernance locale et promouvoir des partenariats efficaces entre les collectivités locales et les politiques de développement. Cela implique le renforcement des compétences des conseils régionaux, le soutien qualifié aux communautés locales, l'augmentation progressive des ressources financières pour les programmes régionaux, une meilleure coordination entre l'autorité centrale et les autorités régionales, ainsi que la promotion du partenariat public-privé pour la réalisation de projets et la prestation de services publics.

Les stratégies de développement des chaînes de valeur doivent être en harmonie avec le plan de développement régional et les stratégies de planification intersectorielle nationales, convergent avec la Vision 2035 (cf. Encadré).

Pour intégrer ces stratégies de développement des chaînes de valeur dans le plan de développement régional, il est essentiel : i) d'identifier des synergies, ii) d'aligner les priorités et iii) de mobiliser les ressources nécessaires. Cette intégration renforcera la cohérence globale des initiatives, maximisera l'impact des interventions et favorisera une croissance économique équilibrée.

Voici comment aligner les stratégies de développement de la chaîne de valeur avec le plan de développement régional :

- Identifiez les synergies entre les politiques sectorielles et les stratégies de développement et les renforcer.
- Évaluer l'alignement des stratégies avec les objectifs plus larges de développement régional et tenir compte des différentes priorités au niveau régional. Cet alignement facilitera la hiérarchisation des stratégies en fonction de leur contribution aux objectifs régionaux spécifiques.
- Maintenez un dialogue actif avec les parties prenantes tout au long du processus de développement des chaînes de valeur et de la préparation des plans de développement. Leur implication régulière permet de

STRATEGIES ET PLAN DE DEVELOPPEMENT

Les stratégies de développement des chaînes de valeur et les plans de développement, bien que distincts, sont étroitement liés.

Les stratégies se concentrent sur l'amélioration spécifique des chaînes, impliquant l'identification des opportunités, des défis, des acteurs clés et des éléments nécessaires à leur renforcement. La durée de mise en œuvre de ces stratégies peut varier en fonction de leur complexité et des objectifs fixés.

Quant au plan de développement régional, il s'inscrit dans l'axe stratégique 6 de la vision Tunisie 2035 et englobe diverses initiatives régionales, intégrant, au développement des chaînes de valeur, des composantes telles que l'infrastructure, l'éducation et la santé. Il a une portée plus large et une durée de mise en œuvre prédéterminée.

La préparation d'un tel plan s'inscrit dans le contexte de la planification intersectorielle nationale, impliquant la participation des conseils régionaux, des ODR et des organes ministériels compétents tels que CGDR, ministère de l'économie et la planification, de l'agriculture, l'industrie, ...

Actuellement, la Tunisie est activement engagée dans un processus de renforcement de son développement régional, marqué par la mise en œuvre de plusieurs projets dans ce describes

La capitalisation de ces efforts s'avère cruciale pour optimiser les réussites, surmonter les défis et nourrir une croissance économique équilibrée sur l'ensemble du territoire tunisien, établissant ainsi un lien essentiel entre la planification nationale intersectorielle, les initiatives de développement régional en cours et les stratégies de développement des chaînes de valeur.

s'assurer que les stratégies restent en phase avec les évolutions régionales et les besoins locaux.

• Établissez des indicateurs de performance spécifiques liés aux objectifs régionaux. Cela facilitera le suivi de l'impact des stratégies de développement des chaînes de valeur sur les résultats globaux du développement régional.

- Encouragez les collaborations entre différents secteurs pour maximiser les avantages synergiques.
- Investissez dans la formation et le renforcement des capacités des acteurs locaux afin de garantir une mise en œuvre efficace des stratégies dans le cadre du plan de développement.
- Restez flexible dans l'ajustement des activités des chaînes de valeur en fonction des changements dans l'environnement régional et national.

En guise d'illustration, examinons comment chaque activité de développement des chaînes de valeur (Cf chapitre 6.2, tableau 5) peut concourir à la réalisation des objectifs régionaux et/ou nationaux (Cf. Encadré).

Pour aligner les stratégies de développement des chaînes de valeur avec le plan de développement sectoriel national, il faut suivre les mêmes étapes, en assurant que l'alignement se fait au niveau national, avec une coordination entre les différents ministères sectoriels et une intégration cohérente dans le plan national de développement.

Le « Conseil Régional », en tant qu'organe consultatif, doit jouer un rôle crucial dans la coordination, facilitant la communication et la coopération entre les parties prenantes.

Les ministères nationaux concernés, tels que le ministère de l'économie, de l'agriculture, ou d'autres ministères sectoriels, doivent être impliqués dans ce processus, alignant leurs politiques et programmes intersectoriels avec les objectifs du plan de développement régional et fournissant aussi un soutien financier et technique.

Une coordination interministérielle efficace est essentielle pour garantir que les actions des différents ministères convergent vers les objectifs communs du développement régional.

ACTIVITES CHAINES DE VALEUR : CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS REGIONAUX

- L'Activité 1.9 (Identification des objectifs généraux et spécifiques) peut être harmonisée avec l'objectif national de diversification économique.
- L'Activité 1.9 peut intégrer l'objectif national d'inclusion sociale en mettant en avant la création d'emplois locaux comme objectif spécifique.
- L'Activité 2.1 (Développement des critères de sélection) peut inclure des critères spécifiques liés à la durabilité environnementale régionale et nationale.
- L'Activité 2.1 peut inclure des critères de sélection liés à l'intégration de technologies innovantes.
- L'Activité 2.4 (Présélection des chaînes de valeur) peut donner la priorité aux chaînes avec un fort potentiel d'exportation.
- L'Activité 3.3 (Présentation détaillée des chaînes de valeur) devrait mettre en évidence la contribution de chaque chaîne à la diversification économique nationale.
- L'Activité 3.6 (Identification des études complémentaires) peut inclure des études sur le renforcement des compétences nécessaires pour soutenir les chaînes de valeur nationales.
- L'Activité 5.1 (Identification et hiérarchisation des opportunités) peut intégrer le développement des compétences comme un élément clé des opportunités.
- L'Activité 5.2 (Consultation des parties prenantes) peut impliquer des acteurs nationaux dans des discussions sur l'innovation technologique.
- L'Activité 5.3 (Évaluation des impacts potentiels) peut mesurer l'impact sur l'emploi local et national et l'inclusion sociale.
- L'Activité 6.3 (Présentation des opportunités de développement) doit mettre en avant les pratiques agricoles durables comme une opportunité clé.
- L'Activité 6.3 doit mettre en avant les opportunités d'exportation comme un aspect clé du développement national

8.4 Alignement des stratégies au nouveau découpage administratif en districts

D'après le Décret n°589 du 21 septembre 2023, cinq districts administratifs ont été institués en Tunisie à savoir :

- District 1 : Gouvernorats de Bizerte, Béja, Jendouba et Kef.
- District 2: Gouvernorats de Tunis, Ariana, Ben Arous, Zaghouan, Manouba et Nabeul.
- District 3 : Gouvernorats de Siliana, Sousse, Kasserine, Kairouan, Monastir et Mahdia.
- District 4 : Gouvernorats de Tozeur, Sidi Bouzid, Sfax et Gafsa.
- District 5 : Gouvernorats de Tataouine, Gabès, Kébili et Médenine.

Les districts sont appelés à jouer un rôle essentiel en tant qu'entités organisationnelles visant à simplifier la gestion locale et à encourager le développement régional. Les conseils municipaux et les autorités régionales de chaque district auront la responsabilité de mettre en œuvre les politiques gouvernementales, de coordonner le développement local à l'échelle régionale.

Pour aligner les stratégies de développement de la chaîne de valeur avec ce nouveau découpage administratif, plusieurs approches peuvent être envisagées :

- Engager un dialogue actif avec les parties prenantes au niveau des nouveaux districts.
- Renforcer les collaborations interdistricts pour maximiser les avantages synergiques, notamment dans les chaînes de valeur traversant plusieurs districts.
- Aligner les objectifs de développement de chaînes de valeur avec les objectifs définis pour chaque district.
- Renforcer les liens entre les stratégies de développement des chaînes de valeur régionales et les priorités spécifiques de chaque district.
- Ajuster les stratégies de développement des chaînes de valeur en fonction des particularités de chaque district.
- Investir dans la formation et le renforcement des capacités pour répondre aux besoins spécifiques de chaque district.

En alignant de manière proactive les stratégies de développement de la chaîne de valeur sur le nouveau découpage administratif en districts, il sera possible de maximiser les avantages locaux et de contribuer de manière plus ciblée aux objectifs de développement régional.

9. Gouvernance

La gouvernance de la chaîne de valeur est définie par la manière dont les différentes parties prenantes collaborent, prennent des décisions et supervisent l'ensemble des activités au cours du processus de création de valeur.

Cette collaboration et processus décisionnel influencent significativement : i) les relations de pouvoir et les liens entre les maillons de la chaîne, ii) l'appropriation équitable de la valeur ajoutée, garantissant la participation équitable de chaque maillon aux bénéfices générés, et iii) la diffusion efficace de l'information, cruciale pour optimiser les opérations et encourager la coopération (Cf.

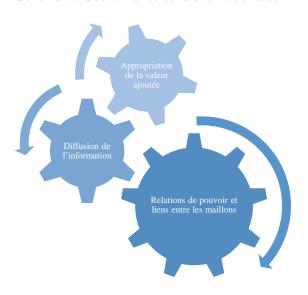


Schéma 6: Gouvernance de la chaîne de valeur

En accord avec notre approche méthodologique décrite dans le paragraphe 6.1, une attention particulière doit être portée à la gouvernance, englobant la gestion et la coordination, en vue d'améliorer la performance et la durabilité des chaînes de valeur.

Ces éléments revêtent une importance cruciale pour instaurer des mécanismes favorisant la transparence, la responsabilité, et la participation des acteurs locaux, ainsi que pour une gestion et une coordination efficace.

Dans cette perspective, la création d'une Plateforme Débat Public-Privé a été envisagée (Cf. Schéma), avec un accent particulier sur son établissement dès le début de toute intervention sur les chaînes de valeur.

La Plateforme Débat Public-Privé est conceptualisée comme un dispositif central visant à faciliter la collaboration entre les acteurs de la chaîne de valeur. Elle représente un mécanisme essentiel pour promouvoir une communication transparente, encourager la responsabilité collective, et stimuler la participation active des parties prenantes locales.

L'initiation précoce de cette plateforme revêt une importance stratégique, car elle permet d'instaurer une culture collaborative dès les premières phases de l'intervention sur les chaînes de valeur.

En établissant la Plateforme Débat Public-Privé dès le début de l'intervention, on garantit la participation de tous les acteurs clés dès le

PLATEFORME D'INNOVATION

la Plateforme d'innovation occupe une position centrale dans le gouvernance de la chaîne de valeur pour les raisons suivantes :

- En tant que point central de coordination, elle facilite la collaboration entre les parties prenantes, assurant l'alignement des objectifs et favorisant une approche intégrée.
- Elle contribue à instaurer la transparence dans le processus décisionnel.
- Elle aide à définir des mécanismes de responsabilité en clarifiant les rôles et les responsabilités de chaque acteur.
- Elle offre un espace propice à la participation des parties prenantes, favorisant l'inclusion de perspectives diverses et encourageant un processus décisionnel démocratique.

commencement. Cela favorise une compréhension partagée des objectifs, des défis, et des opportunités associées aux chaînes de valeur. De plus, cela offre la possibilité de recueillir dès le début du processus une diversité d'idées et de perspectives, enrichissant ainsi la planification et la mise en œuvre ultérieures.

Par ailleurs, l'Unité de Gestion de la Plateforme Débat Public-Privé assure une gestion agile et réactive, capable de s'adapter aux évolutions du contexte pour relever les défis émergents.

En synthèse, l'Office de Développement de chaque région doit instituer une Plateforme Débat Public-Privé dès le début de toute intervention sur les chaînes de valeur afin de :

- Faciliter le dialogue entre les acteurs de l'État, de la société civile et du secteur privé.
- Encourager une participation inclusive, permettant à tous les acteurs pertinents, y compris les communautés locales, les groupes marginalisés et les entreprises locales, de contribuer de manière significative aux processus décisionnels.
- Mettre en place un processus transparent et inclusif pour la sélection des parties prenantes, impliquant une diversité d'acteurs tels que des représentants du gouvernement et des communautés locales, des entreprises, des experts techniques et des organisations de la société civile.
- Assurer l'indépendance administrative en instaurant des mécanismes pour prévenir toute ingérence politique ou économique pouvant compromettre l'objectivité et l'efficacité de la Plateforme.
- Établir des mécanismes transparents pour les prises de décision, incluant la publication régulière des décisions prises, la justification des choix, et la consultation des parties prenantes avant les décisions majeures.
- Mettre en place des canaux de communication efficaces avec toutes les parties prenantes, comprenant la diffusion d'informations, la tenue de réunions régulières et la création d'une plateforme pour la rétroaction.

Le renforcement de la gouvernance et la création de Plateformes d'innovation s'alignent avec la vision Tunisie 2035 et s'insèrent dans le cadre de la décentralisation administrative. Cette démarche vise à renforcer le rôle des collectivités locales en instaurant un environnement favorable à la gouvernance démocratique, à la participation citoyenne et à la réalisation des objectifs de développement durable définis par la vision.

10. Partenariats et mobilisation

Le développement d'une chaîne de valeur repose incontestablement sur l'implication et la collaboration de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, la gouvernance d'une chaîne de valeur, orchestrée par les PDPP, crée un environnement propice à l'établissement de partenariats stratégiques (Cf. Encadré).

Ces partenariats peuvent impliquer des entités gouvernementales, des organisations de la société civile, des entreprises locales, et d'autres acteurs clés. La mobilisation, quant à elle, consiste à engager activement ces partenaires dans les initiatives de développement, maximisant ainsi l'impact positif sur les chaînes de valeur régionales.

Dans cette perspective, il est essentiel d'établir des partenariats solides et de mobiliser activement les acteurs locaux. Pour ce faire:

- Engagez activement les parties prenantes, telles que les autorités locales, la société civile, les entreprises, et d'autres acteurs clés, en organisant des sessions de consultation pour recueillir des perspectives variées et intégrer les aspirations de la population locale.
- Favorisez un dialogue ouvert et inclusif. Ces échanges permettent de recueillir des perspectives diversifiées, d'identifier les besoins spécifiques de la population locale, et de créer un sentiment d'engagement et d'appropriation du processus de développement régional.

La Plateforme Débat Public-Privé assume une fonction cruciale dans l'établissement de partenariats stratégiques et dans l'implication et la mobilisation des parties prenantes. Elle agit également comme un moyen de rechercher des partenariats spécifiques répondant à des besoins particuliers qui pourraient ne pas être comblés par cette plateforme.

Chaque Office de développement dans chaque région, à travers la Plateforme Débat Public-Privé, est encouragée à établir et à développer des partenariats stratégiques avec une variété d'acteurs du secteur public, privé et de la société civile.

Cette démarche peut être mise en œuvre en suivant ces étapes : i) Identification des partenaires potentiels, ii) Entame d'un

dialogue, iii) Élaboration d'accords de partenariat, iv) Mise en place de mécanismes de coordination, et v) Promotion de la collaboration continue par le biais de réunions régulières, d'ateliers de travail, et d'autres initiatives visant à renforcer la coopération entre les partenaires.

Les partenariats doivent être élaborés en tenant compte des dimensions normatives, juridiques, politiques, sociales, économico-financières et scientifique-technologiques afin d'assurer une collaboration efficace et conforme aux exigences et spécificités de chaque chaîne de valeur.

En adoptant ces démarches, une dynamique partenariat se forme, renforçant ainsi l'impact des stratégies, répartissant les responsabilités, et favorisant une représentation diversifiée des parties prenantes.

PARTENARIATS STRATEGIOUES

La création de partenariats revêt une importance cruciale pour plusieurs raisons:

- Elle permet d'apporter une expertise et renforcant ainsi la mise en œuvre des
- Elle élargit l'impact des stratégies en
- Elle partage les charges liées à la mise en œuvre des stratégies, favorisant une
- réseau élargi d'organisations et d'individus, favorisant la collaboration.

11. Renforcement compétences

Dans le cadre de la Vision 2035, le gouvernement accorde une attention particulière à l'amélioration des compétences des Conseils Régionaux et d'autres acteurs locaux. Cependant, ces acteurs font face à des défis importants tels que le manque de compétences techniques et d'expérience en gestion, entravant ainsi l'efficacité de la mise en œuvre des nouveaux plans de développement. Par ailleurs, les membres du personnel des Offices de Développement auront pour mission de mettre en pratique ce guide, en se familiarisant notamment avec la programmation stratégique et la planification régionale axée sur le développement des chaînes de valeur.

Afin de remédier à ces lacunes, il est impératif de mettre en place un programme de renforcement des compétences au niveau régional. Ce programme devrait cibler l'acquisition de compétences en gestion de projet, en planification stratégique et en mobilisation des parties prenantes par les acteurs régionaux. Des modules spécifiques sur l'engagement communautaire, la collaboration public-privé et les meilleures pratiques en développement régional devraient également être inclus.

Il est nécessaire d'orchestrer des sessions de formation destinées au personnel des Offices de Développement et des membres des Comités Régionaux, visant à accroître leur sensibilisation quant aux objectifs définis dans ce guide, aux procédures préconisées, ainsi qu'aux avantages escomptés. La mise en place de cours spécifiquement centrés sur la programmation stratégique facilitera la compréhension des méthodologies et des processus associés à la planification à long terme. De même, une formation orientée vers le développement régional offrira une connaissance approfondie des défis et des opportunités propres à chaque région.

En mettant en œuvre ces recommandations, vous pouvez renforcer l'efficacité de la mise en œuvre du plan de développement économique/productif au niveau des offices régionaux, favorisant ainsi un impact positif et durable.

La Plateforme Débat Public-Privé peut jouer un rôle central dans ce processus. En tant que point focal de coordination, elle peut faciliter la conception et la mise en œuvre d'un programme de renforcement des compétences, en veillant à ce qu'il réponde aux besoins spécifiques de chaque région. De plus, la Plateforme peut favoriser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques entre les régions, renforçant ainsi la collaboration et la synergie dans l'ensemble du processus de renforcement des compétences.

Chaque Office de Développement dans chaque région, par le biais de la Plateforme Débat Public-Privé, est vivement encouragée à élaborer un programme de renforcement des compétences et à forger des partenariats stratégiques avec divers acteurs du secteur public, privé et de la société civile. Dans ce cadre, la région peut établir des partenariats avec des institutions éducatives, des organismes de formation et des experts en développement régional, favorisant ainsi la conception et la dispensation de programmes de renforcement des compétences adaptés aux besoins locaux.

Des recommandations détaillées pour la mise en œuvre de ces programmes incluent :

- Collaborer étroitement avec les instituts de recherche, les universités et les établissements de formation pour intégrer des modules de compétences spécifiques au contexte tunisien.
- Impliquer des experts locaux dans la conception des programmes afin de garantir leur pertinence et leur applicabilité.
- Mettre l'accent sur le développement des compétences en gestion de projet, planification stratégique, mobilisation des parties prenantes, engagement communautaire et collaboration public-privé.
- Assurer la flexibilité des programmes pour répondre aux évolutions rapides du contexte économique et des chaînes de valeur.

De plus, il est essentiel de prévoir un plan d'investissement robuste pour soutenir la mise en œuvre de ces programmes de renforcement des compétences.

La recherche de financements auprès de diverses sources, y compris des partenaires nationaux et internationaux, peut contribuer à assurer la durabilité et l'efficacité de ces initiatives.

12. Annexes

- **Annexe 1 :** Inventaire des Guides Disponibles sur les Chaînes de Valeur
- **Annexe 2 :** Parties prenantes des Chaînes de Valeur : Rôles, Responsabilités et Raisons pour leur Engagement
- Annexe 3 : Comparaison des Méthodes d'Analyse des Chaînes de Valeur : Outils et Contextes d'Utilisation
- **Annexe 4 :** Note Méthodologique pour l'Analyse des Chaînes de Valeur Agricoles Cadre et outils Eléments clés
- Annexe 5 : Chaînes de Valeur Ecologiques/Analyse des Points Chauds (Greening Value Chains/Hot Spot Analysis)
- **Annexe 6 :** CLEANED: un outil rapide d'évaluation ex-ante des impacts environnementaux, climatiques et économiques de systèmes de production animale
- Annexe 7 : Opportunités pour le Développement Régional à la Lumière des Résultats Obtenus
- Annexe 8 : Critères de Sélection pour Chaque Objectif Spécifique et pour Chaque Dimension de la Chaîne de Valeur
- **Annexe 9:** Définitions
- Annexe 10 : Zones de Développement Régional Prioritaire

Annexes

Annexe 1: Inventaire des Guides Disponibles sur les Chaînes de Valeur

- Banque mondiale : documents et rapports sur les chaînes de valeur et le développement économique https://www.worldbank.org/
- 2. Banque mondiale : rapports, études et guides sur le développement économique, y compris les chaînes de valeur et collection de documents et de rapports sur les chaînes de valeur et le développement économique https://www.worldbank.org/
- 3. CIAT : guides et ressources sur les chaînes de valeur agricoles, en mettant l'accent sur l'agriculture tropicale. https://ciat.cgiar.org/
- 4. CIHEAM : ressources sur les chaînes de valeur agricoles dans la région méditerranéenne. http://www.ciheam.org/
- 5. DCED : guides et des normes sur la mesure des résultats en développement du secteur privé, y compris des aspects liés aux chaînes de valeur. https://www.enterprise-development.org/standards/
- 6. FAO: divers guides et publications sur les chaînes de valeur agricoles et agroalimentaires, ainsi que sur la sécurité alimentaire http://www.fao.org/home/en/. La FAO propose aussi une bibliothèque de publications sur l'agriculture, l'alimentation et les chaînes de valeur agricoles. http://www.fao.org/publications/en/
- 7. GIZ: guides et publications sur les chaînes de valeur, l'analyse des systèmes de marché et le développement économique. (ValueLinks) https://www.giz.de/. ValueLinks Manual Making Value Chains Work for the Poor (méthodologie d'Analyse des Systèmes de Marché pour améliorer les chaînes de valeur et le développement économique) https://www2.giz.de/valueLinks/en/html/240.html et publications sur les chaînes de valeur et le développement économique par la GIZ. https://www.giz.de/en/worldwide/358.html
- GIZ, OIT 2015: Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur: Intégration des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels https://d-nb.info/109775832X/34
- OIT: guides sur les chaînes de valeur inclusives et l'emploi décent dans les secteurs économiques: i) Value Chain
 Development for Decent Work (2009); Guidelines for value chain selection (ILO 2015)
 https://www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm. Le développement des chaînes de valeur au service du travail
 décent (Troisième édition Janvier 2021) wcms_789946.pdf (ilo.org)
- 10. SEEP Network : bibliothèque de ressources sur le développement des systèmes de marché, y compris des guides et des études de cas sur les chaînes de valeur. https://www.seepnetwork.org/resources
- 11. UNIDO : publications sur les chaînes de valeur industrielles et le développement économique durable. https://www.unido.org/
- 12. USAID : ressources et publications sur les chaînes de valeur et le développement économique dans les pays en développement https://www.usaid.gov/ USAID Marketlinks : ressources, guides et études de cas sur les approches des systèmes de marché et des chaînes de valeur. https://www.marketlinks.org/ USAID Learning Lab Resources (collection de ressources sur le développement économique, y compris des guides sur les chaînes de valeur) https://usaidlearninglab.org/resources

Annexe 2 : Liste des contacts

Nom et prénom	Région	Organisation	Poste	Tél portable	Email
Hayouni Nejia	Tunis	Agriculture et planification	Directrice études et planification	(+216) 21475106	nejia.hayouni@iesa.agrinat.tn
Zidi Kamel	Tunis	Agriculture et planification	CS Planification régionale		kamel.dgeda@gmail.com
Andrea Senatori	Tunis	AICS	Directeur	(+216) 29677222	-
Fatoumi	Tunis	CGDR	Directeur CGDR		-
Mahmoud Abd	Tunis	CGDR	Directeur Partenariat		-
Manel Zaidi	Tunis	CGDR			-
Med Abdessalem	Tunis	CGDR	Coordinateur Projet		-
Atef Moussa	Tunis	IRADA	Responsable SP	(+216) 36208404	atef.moussa@irada.com.tn
Kaab Bouguerra	Tunis	IRADA	Directeur IRADAdsp		kaab.bouguerra.iradadsp@ibf.be
Mohamed Tahrani	Tunis	IRADA	Responsable unité technique		mohamed.tahrani@irada.com.tn
Lemia Chekir Thabet	Tunis	ONUDI	Directeur Projet	(+216) 98452164	l.chekir@ubido.org
Mongi Saidi	Tunis	UTAP	Directeur		-
Chokri Rjeb	Tunis	Task Force (BM)	Directeur	(+216) 95932611	rejebchokri@yahoo.fr
Elena Zanardi	Réunion a distance	GIZ	Directeur Projet IAAA	(+216)	-
Igor Vinci	Réunion a distance	GIZ	Directeur Projet PEAD	(+216)	igor.vinci@giz.de
Karoui Bechiri	Réunion a distance	GIZ	Directeur Projet	(+216)	-
Omrani Khalil	Réunion a distance	GIZ	Directeur Projet	(+216)	-
Wejdane Maali	Médenine	CRDA (Projet PRODEFIL)	Chef arrondissement biologique	(+216) 28 981 927	maali wejdane@hotmail.com
Afef Moussa	Médenine	IRADA	Responsable SP	(+216) 24446778	afef.moussa@irada.com.tn
Bechir Ben Mohamed	Médenine	IRADA	Responsable Antenne	(+216) 28 981 925	b.benmohamed@irada.com.tn
Ahlem Ghourabi	Médenine	ODS	Directrice planification	(+216) 75640307	dps.ods@ods.nat.tn
Jaafar Labiadh	Médenine	ODS	Responsable projet PRODEFIL	(+216)	labiadh_jaafar@yahoo.fr
Messaouda Klache	Médenine	ODS			messaoudamh@yahoo.fr
Najaa Saidi	Médenine	ODS		(+216) 98997103	saidin.ods@ods.nat.tn
Atia Lorayedh	Médenine	Plateforme PP	Président	(+216) 98434510	atialorayedh21@gmail.com

Lotfi Mahali	Kasserine	Ministère femme et famille	Chef Service	(+216) 53000270	_
Soule Fjday	Kasserine	Ministère femme et famille	Chef Service	(+216) 50717819	soulefjday996@gmil.com
Bellili Boubakir	Kasserine	Agriculture	Chef division agriculture bio		-
Bouazzi Anis	Kasserine	ARR FE			bouazi.anis@gmail.com
Boulakir Bechir	Kasserine	DVPPA		(+216) 98600607	-
Majdouline Messaoudi	Kasserine	IRADA	Responsable Antenne	(+216) 28 981 927	majdouline.messaoudi1977@gmail.com
Saoudi Anis	Kasserine	URAP	Président		-
Achouri Feten	Kasserine	UTAP	Membre bureau exécutif national		-
Rajhi Abdelhakein	Jendouba	APIA	Directeur	(+216) 98213940	dr.jendouba@apia.com.tn
Ridha Hedhli	Jendouba	APII	Directeur	(+216) 98184834	rihed75@yahoo.fr
Charif Lachlani	Jendouba	CCINO	Président	(+216) 53446148	-
Brahim Khemiri	Jendouba	Centre d'affaires	Gestionnaire	(+216) 22461010	ca.jendouba@gmail.com
Noomen Mejri	Jendouba	Centre d'affaires	Directeur	(+216) 54821680	ca.jendouba@gmail.com
Mohamed Ali Jaouadi	Jendouba	CONECT	Président	(+216) 98675021	conect.jendouba@conect.org.tn
Marouen Selmi	Jendouba	CRDA	Chef de service	(+216) 97922567	marouenselmi@yahoo.fr
Mohammed Elarbi Mannai	Jendouba	IRADA	Responsable	(+216) 28981928	med-arbi.mannai@irada.com.tn
Jemmazi Lotfi	Jendouba	URAP	Président	(+216) 97279998	lotfijemmazi@gmail.com
Khaled Khemighi	Jendouba	URAP	SDC	(+216) 29190484	khaled.khemiri@gmail.com
Saadallah Khalfaoui	Jendouba	UTICA	Président PDPP	(+216) 98446318	
Salah Benali	Gabes (par téléphone)	IRADA	Responsable Antenne	(+216) 28 981 923	salah.benali@irada.com.tn
Azzouzi Ridha	Boussalem	SMSA El Fellah	Membre	(+216) 20720105	
Barkaoui Kamel	Boussalem	SMSA El Fellah	Membre		-
Chihi Awatef	Boussalem	SMSA El Fellah	Comptable		chihiawatef@yhoo.fr
Jammazi Salah	Boussalem	SMSA El Fellah	Technicien		jammazi@hotmail.fr
Menahi Chaker	Boussalem	SMSA El Fellah	Technicien		-
Tonati Chorfeddio	Boussalem	SMSA El Fellah	Membre		-
Fadhel Barguawi	Boussalem	SMSA El Fellah	Président	(+216) 98138180	

Annexe 3 : Comparaison des Méthodes d'Analyse de Chaînes de Valeur, Outils et Contextes d'Utilisation					
Type d'analyse	Description	Outils	Contextes d'utilisation		
Analyse fonctionnelle des chaînes de valeur :	Fait une description globale du système que constitue la chaîne de valeur. Identifie et caractérise les principaux acteurs et parties prenantes impliqués et informe sur les principaux défis stratégiques de développement. Elle permet à une équipe multidisciplinaire d'élaborer une compréhension générale commune du fonctionnement de la chaînes de valeur et d'établir le périmètre d'analyse. Les éléments essentiels comprennent la typologie des acteurs, les différentes sous-chaînes et les cadres géographiques et temporels qui constituent la base de toutes les analyses pour répondre aux questions structurantes.	Diagrammes de blocs fonctionnels Arbres de fonctions Matrices de spécifications fonctionnelles Méthode FAST (Function Analysis System Technique) Liste des principales caractéristiques des produits et sous-produits Graphe des flux Matrice des flux et des échanges (physiques, financiers) Matrice des relations Graphe des flux d'information Cartes (acteurs et flux) Matrice de relations fonctionnelles Tableau ressources-emplois Description: activité, capital, volumes Valeur relative des différents produits des exploitations Nombre de personnes et/ou d'entreprises	S'utilise pour comprendre, concevoir et documenter le fonctionnement d'un système, d'un processus ou d'un produit. Elle est utilisée dans divers contextes pour décomposer un élément complexe en ses fonctions ou composants de base. Cette analyse fait apparaître les options pour mener à bien les analyses économiques, sociale et environnementale.		
Identification des goulots d'étranglement :	Identifie les étapes de la chaîne de valeur où des goulots d'étranglement peuvent se produire, c'est-à-dire les points où la production est ralentie ou entravée.	Diagramme d'Ishikawa (ou diagramme de causes et effets) Diagramme de processus Analyse de la capacité Analyse des données Modélisation et simulation des processus Diagramme de Pareto Analyse des temps. Analyse des ressources Analyse de la chaîne logistique	S'utilise pour déterminer les points où la capacité d'un système, d'un processus ou d'une opération est limitée ou entravée. Voici quelques situations où l'identification des goulots d'étranglement est couramment utilisée : i) Gestion de projets, ii) Optimisation des processus, iii) Gestion de la chaîne d'approvisionnement, iv) Gestion de la production,		
Identification des opportunités :	Recherche des opportunités d'amélioration de la chaîne de valeur, que ce soit en réduisant les coûts, en améliorant la qualité, en réduisant les délais, ou en offrant de nouveaux produits ou services.	Analyse SWOT Analyse du marché Recherche de marché Analyse de la concurrence	S'utilise dans de nombreuses situations pour repérer des possibilités de développement, d'amélioration ou d'innovation à savoir : i) Stratégie d'entreprise, ii) Innovation produit/service, iii) Entrepreneuriat, iv)		

		Brainstorming Analyse de tendances	Développement de marchés, v) Gestion de projets, vi) Optimisation
		Analyse des besoins du client	des Processus,
		Analyse del'industrie	
		Cartographie des processus	
		Analyse des partenariats potentiels	
		Veille concurrentielle	
		Analyse des données	
L'Analyse de la Chaîne de Valeur	Analyse la chaîne de valeur en décomposant les opérations internes d'une entreprise en activités distinctes. L'objectif principal de cette analyse est d'identifier les activités qui ajoutent de la valeur à	Diagramme de la Chaîne de Valeur Analyse des Coûts Analyse de la Propriété Intellectuelle	Peut être appliquée à divers secteurs de l'économie, notamment le secteur manufacturier, les services et
de Michael Porter	un produit ou un service, ainsi que celles qui n'en	Analyse des Forces et Faiblesses	l'industrie de l'information.
	ajoutent pas.	Analyse des Activités Clés	
L'Analyse PESTEL	L'analyse PESTEL (acronyme pour : i) Politique, ii) Économique, iii) Socioculturel, iv) Technologique, v) Environnemental, vi) Légal) permet d'identifier les facteurs externes qui peuvent avoir un impact significatif sur une chaîne de valeur. Par exemple : i) Facteurs économiques tels que les taux de change ou les tendances de consommation, ii) Identification des opportunités et des menaces, iii) Anticipation des changements et des perturbations, iv) Alignement Stratégique (aligner la stratégie de la chaîne de valeur sur l'évolution de l'environnement externe), v) Planification de la Durabilité et de la Responsabilité Sociale des Entreprises,	Matrice PESTEL Analyse des Tendances Analyse de Scénarios Analyse de Risques Analyse d'Opportunités Analyse SWOT	Peut être appliqué à de nombreuses chaînes de valeur dans divers secteurs. Cependant, il est recommandé de l'utiliser surtout pour les chaînes de valeur qui sont particulièrement sensibles aux facteurs externes, les chaînes de valeur fortement réglementées, les chaînes de valeur mondiales,
Analyse de la chaîne de valeur globale :	Elle élargit la perspective de la chaîne de valeur en prenant en compte les acteurs et les activités dans le monde entier, ce qui est particulièrement pertinent pour les entreprises opérant à l'échelle internationale.	Matrice des flux de valeur (Value Stream Mapping - VSM)	La VSM est utilisée pour visualiser et analyser les flux de valeur le long de la chaîne de valeur globale.
Matrice de Boston Consulting Group (BCG):	Cette matrice vous permet de classer vos chaînes de valeur en fonction de leur potentiel de croissance et de leur part de marché relative, vous aidant ainsi à prendre des décisions stratégiques.	Données financières Part de marché relative Taux de croissance du marché Logiciel de tableur pour créer la matrice BCG	Outil d'analyse stratégique qui est principalement utilisé pour aider les entreprises à prendre des décisions sur la gestion de leur portefeuille de produits ou d'unités commerciales.

Analyse de la chaîne de valeur étendue :	Cette approche consiste à évaluer l'impact de la chaîne de valeur sur l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise, y compris les fournisseurs, les partenaires et les clients.	Diagrammes de flux de la chaîne de valeur Tableurs Logiciels d'analyse de la chaîne de valeur Entrevues et enquêtes	Outil d'analyse stratégique qui s'utilise dans plusieurs contextes, en particulier lorsque vous cherchez à comprendre les interactions et les dynamiques entre les différents acteurs tout au long de la chaîne de valeur d'un produit ou d'un service.
Analyse des coûts complets :	Cette méthode évalue tous les coûts associés à une chaîne de valeur, y compris les coûts cachés, pour déterminer la rentabilité réelle.	Systèmes comptables Tableurs Logiciels de comptabilité et de gestion des coûts	S'utilise dans plusieurs contextes pour calculer et comprendre les coûts totaux associés à la production d'un produit, à la prestation d'un service ou à la gestion d'une activité.
Analyse de la chaîne de valeur basée sur les compétences :	Identifiez les compétences essentielles de votre entreprise et cherchez des chaînes de valeur qui mettent en valeur ces compétences.	Cartographie des compétences Matrice des compétences Analyse SWOT basée sur les compétences Entretiens et enquêtes	S'utilise dans divers contextes pour comprendre comment les compétences et les ressources uniques de l'entreprise peuvent être mises à profit pour obtenir un avantage concurrentiel.
Analyse de la chaîne de valeur en fonction des objectifs stratégiques :	Alignez le choix de votre chaîne de valeur avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, ce qui peut varier en fonction de la croissance, de la différenciation ou de la réduction des coûts.	Cartographie de la chaîne de valeur Tableurs Logiciels de gestion de la chaîne de valeur Analyse SWOT	S'utilise dans divers contextes pour aligner la chaîne de valeur sur les priorités stratégiques de l'entreprise
Analyse de la chaine de valeur à un niveau macro ou globale :	Identifie les clusters géographiques de valeurs, de tendances ou de concentrations dans une région ou une zone spécifique.	Hot Spot Analysis des chaînes de valeur (ou analyse des points chauds en français)	S'utilise surtout pour les chaînes de valeur globale.
Analyse de la chaîne de valeur en fonction de la demande du marché :	Identifie les chaînes de valeur qui correspondent le mieux aux besoins et aux attentes de vos clients.	Enquêtes sur les clients Etudes de marché Analyses de données Entretiens avec les parties prenantes du marché Utilisation de modèles d'analyse adaptés.	S'utilise à différents moments en fonction des besoins spécifiques d'une entreprise ou d'une organisation pour : i) développer t lancer produits/services, ii) Faire planification stratégique, iii) Optimiser la chaîne d'approvisionnement, iv) Segmenter le marché,



NOTE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES

Cadre et outils - Élements clés

Version 2 - Février 2021



Value Chain Analysis for Development est un outil financé par la Commission Européenne / INTPA (VCA4D CTR 2016/375-804 et 2017/392-417) et mis en œuvre en partenariat avec Agrinatura. Il utilise un cadre méthodologique systématique pour analyser les chaînes de valeur liées à l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'aquaculture et la foresterie. Plus d'informations: https://capacity4dev.europa.eu/projects/value-chain-analysis-for-development-vca4d

Agrinatura est constituée des universités et centres de recherche européens investis dans la recherche agricole et la formation pour le développement. Plus d'informations: https://agrinatura-eu.eu.

Les informations et connaissances produites par les études de chaînes de valeur ont vocation à aider les Délégations de l'Union Européenne et leurs partenaires à développer le dialogue politique, investir dans les chaînes de valeur et connaître les changements liés à leurs actions.

Publié par :

Agrinatura EEIG Rue Scheffer 42 Paris, France

Auteurs :

Pierre Fabre, Marie-Hélène Dabat et Olimpia Orlandoni.

Traduction:

Pierre Fabre, Marie-Hélène Dabat et Heval Yildirim.

Graphiste:

Sara Baumgart

Avertissement

Ce document a été réalisé avec le soutien financier de l'Union européenne.

Les informations et points de vue présentés dans ce document sont la seule responsabilité de ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion officielle de l'Union Européenne. Ni les Institutions de l'Union européenne, ni quiconque agissant pour le compte de l'Union européenne n'est responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations de cette publication.

Photos de couverture à partir de gauche :

© Shutterstock, © Victoria Bancal, © Shutterstock

Imprimé sur du papier 100% recyclé.

TABLE DES MATIÈRES

OBJECTIF	[4]
1.1 Pourquoi VCA4D ?	[4]
1.2 Le processus analytique en bref	[5]
1.3 Lancement de l'étude	[6]
ANALYSE FONCTIONNELLE	[8]
2.1 Les fondamentaux de l'analyse fonctionelle	[9]
2.2 Poser les bases de l'analyse globale	[11]
2.3 Un examen stratégique de la chaîne de valeur	[15]
QUELLE EST LA CONTRIBUTION DE LA CHAÎNE DE VALEUR A LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ? (QS1)	[16]
3.1. Rentabilité et durabilité pour les acteurs	[17]
3.2 Effets totaux au sein de l'économie nationale	[18]
3.3 Compétitivité et viabilité au sein de l'économie internationale	[20]
3.4. Comparer les sous-chaînes	[21]
CETTE CROISSANCE ÉCONOMIQUE EST-ELLE INCLUSIVE ? (QS2)	[22]
4.1 Participation à la gouvernance de la chaîne de valeur	[22]
4.2 Revenu et empoi	[24]
LA CHAÎNE DE VALEUR EST-ELLE DURABLE DU POINT DE VUE SOCIAL ? (QS3)	[28]
5.1 Six domaines-clés à examiner	[28]
5.2 Utilisation du profil social	[29]
LA CHAÎNE DE VALEUR EST-ELLE DURABLE DU POINT DE VUE ENVIRONNEMENTAL ? (QS4)	[32]
6.1 Ressources, ecosystèmes, santé	[33]
6.2 Changement climatique	[38]
6.3 Biodiversité	[39]
SYNTHÈSE & RECOMMANDATIONS	[40]
7.1 Réponse aux questions structurantes	[41]
7.2 Analyse des risques	[41]
7.3 Résumé des avantages et des impacts négatifs	[42]
7.4 Recommandations	[43]

Objectif

Les chaînes de valeur (CV) considérées dans cette note sont formées par les acteurs productifs successifs qui contribuent directement à fournir un bien spécifique aux marchés domestiques et/ou d'exportation. Les CV sont des canaux majeurs du développement agricole en raison de leur capacité à mobiliser les ressources de divers secteurs économiques et à créer de la valeur économique et de l'emploi. Elles offrent un cadre opérationnel d'engagement avec les agriculteurs, les entreprises et les décideurs politiques pour améliorer la création de revenus de façon inclusive et durable.

Dans le passé, les actions en faveur du développement ont principalement porté sur l'augmentation de la production agricole, en ignorant souvent la dynamique des marchés et les autres moteurs économiques. Les activités productives faisant partie intégrante d'un réseau plus large d'activités économiques interdépendantes, il est essentiel de les étudier dans le contexte de l'ensemble de la CV à laquelle elles appartiennent.

De plus, les interventions pour le développement dans le domaine de l'agriculture ont accordé peu d'attention aux impacts environnementaux et sociaux. Cependant, les décideurs doivent prendre en compte le fait que les activités des CV se déroulent dans un contexte social et environnemental et influencent celui-ci.

La Commission Européenne / Direction générale des partenariats internationaux (CE/INTPA) soutient la promotion des investissements dans l'agriculture et le dialogue politique (par l'appui budgétaire et d'autres mesures). Pour atteindre l'objectif global du développement durable et inclusif, l'appui aux CV agricoles nécessite de prendre en compte de façon approfondie et intégrée les dimensions économique, sociale et environnementale. En évaluant les différents types d'effets résultant des opérations au long des CV, il est possible d'en réduire les effets indésirables non intentionnels et d'en identifier les goulets d'étranglement et les points de levier.

1.1 POURQUOI VCA4D?

Le projet 'Analyse des chaînes de valeur pour le développement' (dont l'acronyme anglais est VCA4D) a pour but **de fournir aux décideurs des informations factuelles pour alimenter les stratégies de développement durable**. Il s'adresse aux décideurs et aux autres parties prenantes et, à cet effet, s'aligne sur les objectifs de l'Union européenne (UE) en tant que fournisseur d'aide et s'inscrit dans son approche du dialogue politique.

Analyser les CV permet de mettre en lumière les effets, de comprendre les principaux chemins d'impact et d'identifier à quelles étapes de la chaîne et pour quels acteurs, investir et apporter un soutien adéquat serait bénéfique, éliminerait les inconvénients et les contraintes et promouvrait la durabilité et l'inclusion.

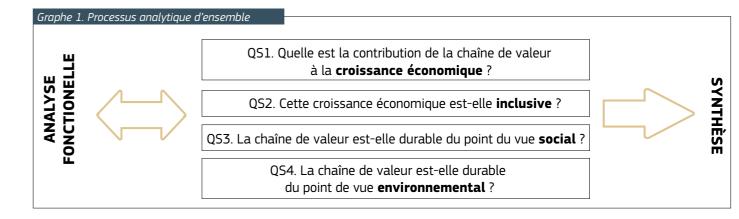
VCA4D mesure des indicateurs clés qui, lorsqu'ils sont correctement évalués et contextualisés par les experts, fournissent une information essentielle sur l'impact et la durabilité d'une CV. Cela permet d'établir des situations de référence et une description précise de la situation des acteurs. L'image de la CV qui en résulte aide à prendre des

décisions concernant des opérations concrètes, des projets et des politiques. Elle peut être mise à profit dans le dialogue politique. Au fil du temps, VCA4D permet de comprendre la manière dont les actions de développement contribuent aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et aux objectifs stratégiques de la CE/INTPA.

- La méthode VCA4D fournit un choix d'informations sur les principaux impacts de la CV, mais elle ne constitue pas une étude complète de tous les aspects de la CV.
- Les études VCA4D renseignent sur les impacts à l'intérieur du pays. Si jugé nécessaire, une analyse complémentaire de certaines opérations se déroulant au-delà des frontières du pays peut être effectuée.
- L'analyse de la chaîne de valeur construit une image de la CV pour une année donnée. Des mises à jour ultérieures peuvent être réalisées afin d'évaluer l'évolution de la CV dans les différents domaines.

1.2 LE PROCESSUS ANALYTIQUE EN BREF

L'objectif d'une étude VCA4D est de répondre aux **quatre Questions Structurantes (QS)** suivantes (Graphe 1) en utilisant des éléments factuels, c'est-à-dire étayés par des indicateurs quantitatifs ou fondés sur l'évaluation explicite d'experts.



Pour répondre à ces questions, VCA4D se focalise sur :

- la production d'informations quantifiées et factuelles en combinant les données primaires et secondaires :
- et leur interprétation par une analyse multidisciplinaire et intégrée effectuée par une équipe d'experts en économie, questions sociales et environnement.

Le processus analytique est triple :

 Mettre en œuvre une analyse fonctionnelle mettant en évidence l'ensemble des caractéristiques du fonctionnement de la CV, son organisation générale et les principales tendances et perspectives du marché.

Pour l'équipe d'experts l'analyse fonctionnelle est à la fois le point de départ de l'élaboration de son plan de travail et une tâche continue d'affinement tout au long de l'étude. Elle nourrit les autres formes d'analyse et vice-versa, permettant de construire une compréhension commune de la CV.

Elle comprend également la définition d'une typologie des acteurs et l'identification des sous-chaînes qui sont utilisées par l'ensemble de l'équipe et qui doivent permettre de faire ressortir les avantages et inconvénients pour les différents acteurs aux différentes étapes de la CV.

- Réaliser les analyses économique, sociale et environnementale pour répondre aux quatre Questions Structurantes. Ces analyses sont guidées par un ensemble de sous-questions, appelées Questions Centrales (QC) (Tableau 1), qui :
 - attirent l'attention sur les indicateurs significatifs requis;
 - guident le regroupement et le traitement des données (quantitatives et qualitatives);
 - orientent l'interprétation des résultats, en en soulignant certains impacts.

Le processus de travail comprend l'identification des besoins en données et de leur disponibilité, la collecte d'informations sur le terrain, le traitement des données et l'interprétation directe des résultats.

 Une sélection d'indicateurs fournit le cadre de base permettant de répondre aux Questions Centrales car ils mettent en évidence des faits concrets de façon quantitative. En renseignant sur les processus clés ou l'état des affaires, ces indicateurs sont déterminants pour les décideurs. Ils contribuent à structurer un système cohérent d'analyse et permettent de comparer les situations et d'en décrire les évolutions.

Ils sont présentés dans les tableaux des QC à chaque chapitre de cette note.

 Des ordres de grandeur (plus faciles à établir) sont souvent plus importants que des mesures très précises. Ils sont généralement suffisants pour la prise de décision. En outre, les nombres comportant beaucoup de chiffres rendent la lecture plus difficile et sont superflus compte tenu de l'incertitude statistique de la plupart des résultats.

Les analyses économique, sociale et environnementale sont menées en parallèle par les experts concernés qui en partagent des éléments importants, dont les mêmes typologies d'acteurs et sous-chaînes, et certaines données telles que le niveau de production, le volume des flux et les coefficients techniques (principalement l'économiste et l'expert environnemental). Les experts interagissent également pour les enquêtes et analyses spécifiques, relatives par exemple à la gouvernance de la CV, aux groupes marginalisés et à la répartition des revenus et des emplois (principalement l'économiste et l'expert social).

 Faire une synthèse des informations produites qui donne du sens aux nombreux résultats, individuels et combinés.

Les indicateurs factuels et les évaluations qualitatives sont discutés au sein de l'équipe d'experts. La façon dont ils peuvent être reliés entre eux est examinée en analysant les interactions et les contreparties. Pour évaluer leur portée, ils peuvent être comparés à d'autres informations disponibles (ordre de grandeur d'autres activités, comparaison à d'autres secteurs ou pays...). Ils sont analysés par rapport au contexte économique et sociétal et en lien avec les ressources naturelles du pays, en déterminant autant que possible comment ce contexte influe sur les résultats de la CV et comment le fonctionnement de la CV l'affecte.

En définitive, la synthèse combine :

- la réponse aux quatre Questions Structurantes;
- une perspective intégrée sur la croissance, l'inclusion et la durabilité;
- la mise en lumière des risques, des points forts et des avantages globaux;
- les recommandations.
- Pour être efficace, l'équipe multidisciplinaire doit travailler de façon intégrée avec un esprit de collaboration.

L'objectif est de permettre aux décideurs de se faire leur propre jugement en les informant sur chacune des quatre questions structurantes. Volontairement, la méthode VCA4D ne propose pas de regrouper tous les éléments de connaissance en un indicateur unique.

Bien que ces études ne constituent ni une formulation ni une évaluation de projet, il est attendu de l'équipe qu'elle donne son point de vue et fasse des recommandations, en reliant leurs connaissances et les indicateurs dans une perspective globale et systémique sur la CV.

Dans leur conclusion, les experts peuvent recommander des compléments d'étude pertinents, par exemple des comparaisons entre différentes techniques à certaines étapes de la CV, un diagnostic agronomique particulier ou une étude approfondie des interactions des acteurs de la CV avec les autorités territoriales.

1.3 LANCEMENT DE L'ETUDE

Les analyses de CV sont réalisées à la demande d'une Délégation de l'UE (DUE) ou de CE /INTPA et de leurs partenaires. Chaque étude commence par une discussion entre l'équipe d'experts, la DUE, la CE/INTPA et l'Unité de Gestion du projet VCA4D afin de confirmer les défis et les enjeux de la CV, les questions liées au contexte et les attentes spécifiques des décideurs politiques et des autres parties prenantes.

Une attention particulière doit être portée à l'implication de la DUE dans la CV. Comprendre le contexte, les motivations et les besoins spécifiques qui ont conduit à la demande de l'étude est fondamental. À partir de cette compréhension initiale, les experts identifient les principales difficultés, les questions clés et les attentes. Ils déterminent le périmètre préliminaire de l'analyse qu'ils affineront au cours de leurs premiers travaux de terrain, notamment en ce qui concerne le contour et les composantes du système de la CV.

- Le temps d'intervention des experts est limité. Ils doivent soigneusement décider quelles données sont les plus importantes afin de se concentrer sur les aspects les plus pertinents pour les décideurs et ne pas perdre de temps à collecter des informations qui n'amélioreraient pas significativement les résultats.
- A un stade précoce, ils doivent évaluer l'état des données secondaires, des statistiques et de toute autre information disponible. Ensuite, ils doivent s'organiser pour collecter les informations pendant les missions; si nécessaire, prévoir des enquêtes complémentaires; le cas échéant, identifier et former les acteurs de ce processus (experts nationaux, étudiants, enquêteurs...).



Tableau 1. Ouestions Structurantes et Centrales

En lien avec les quatre Questions Structurantes

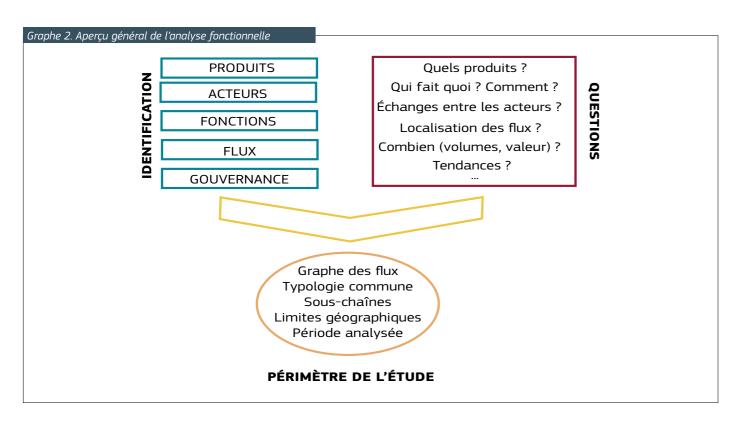
QC transversale. Quels risques pèsent sur les performances de la CV?

QUES	TIONS STRUCTURANTES ET CENTRALES	
Analyse Économique	Analyse Sociale	Analyse Environnementale
QS1. Quelle est la contribution de la CV à la croissance économique ?	QS3. La CV est-elle durable du point de vue social ?	QS4. La CV est-elle durable du point de vue environnemental ?
QC1.1. Dans quelle mesure les activités de la CV sont-elles rentables et durables pour les acteurs impliqués ?	QC3.1. Les conditions de travail dans la CV sont- elles socialement acceptables et durables ? Les activités de la CV contribuent-elles à les améliorer ?	QC4.1. Quels sont les dommages potentiels de la CV sur l'épuisement des ressources ?
QC1.2. Quelle est la contribution de la CV au PIB ?	QC3.2. Les droits relatifs à l'eau et au foncier dans la CV sont-ils socialement acceptables et durables ?	QC4.2. Quels sont les dommages potentiels de la CV sur la qualité des écosystèmes ?
QC1.3. Quelle est la contribution de la CV au PIB du secteur agricole ? QC1.4. Quelle est la contribution de la CV aux finances publiques ?	QC3.3. Tout au long de la CV, les acteurs encouragent-ils et mettent-ils en pratique l'égalité des genres ?	QC4.3. Quels sont les dommages potentiels de la CV sur la santé humaine ?
QC1.5. Quelle est la contribution de la CV à la balance commerciale ?	QC3.4. Les activités de la CV contribuent-elles à améliorer et à sécuriser les conditions alimentaires et nutritionnelles ?	QC4.4. Quel est l'impact potentiel de la CV sur le changement climatique ?
QC1.6. La CV est-elle viable dans l'économie internationale ?	QC3.5. Le capital social est-il renforcé par le fonctionnement de la CV et distribué équitablement tout au long de la CV ?	QC4.5. L'impact potentiel de la CV sur la biodiversité mérite-t-il des études spécifiques ?
	QC3.6. Les activités de la CV contribuent-elles à améliorer les conditions de vie des ménages par des équipements et services satisfaisants ?	
QS2. Cette croissance économique est-elle	inclusive ?	
QC2.1. Comment les revenus sont-ils répar	tis entre les acteurs de la CV ?	
QC2.2. Quel est l'impact du système de go u	vernance sur la répartition des revenus ?	
QC2.3. Comment l'emploi est-il réparti au lo	ong de la CV ?	

Analyse fonctionelle

L'analyse fonctionnelle vise à construire une description globale du système que constitue la chaîne de valeur. Elle identifie et caractérise les principaux acteurs et parties prenantes impliqués et informe sur les principaux défis stratégiques de développement de la CV. Dès le début de l'étude, elle permet à l'équipe multidisciplinaire d'élaborer une **compréhension générale** commune du fonctionnement de la CV et d'établir le périmètre d'analyse. Les éléments essentiels comprennent la **typologie des acteurs**, les différentes **sous-chaînes** et les **cadres géographiques et temporels** qui constituent la base de toutes les analyses pour répondre aux questions structurantes.

Les éléments clés qui structurent le système de la chaîne de valeur sont : la séquence des **produits**, les **acteurs** impliqués, les **fonctions** qu'ils remplissent, les **flux** reliant les acteurs ainsi que l'organisation globale et la **gouvernance** de la CV (Graphe 2).



L'analyse fonctionnelle s'étend sur toute l'étude en construisant progressivement l'image globale du fonctionnement de la CV. Elle alimente les autres types d'analyse en partageant les informations. Elle guide le déroulement de l'étude par l'harmonisation des points de vue des experts sur la configuration générale de la CV.

2.1 LES FONDAMENTAUX DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE

En pratique, la construction du cadre commun interdisciplinaire pour la CV englobe un vaste éventail d'informations, de données quantitatives et d'évaluations qualitatives. Elle procède par :

 L'exposé des principales caractéristiques de la chaîne de valeur (Tableau 2 ; Illustration 1).

Les éléments constitutifs décrivant la chaîne de valeur comprennent la série des produit(s) le long de la chaîne depuis les exploitations agricoles jusqu'aux marchés finals (marchés domestiques et ports d'exportation); la succession des étapes de la production initiale (agricole) au marché de consommation finale dans le pays ou au point d'exportation; les acteurs impliqués à chaque étape; la localisation géographique des activités et opérations; les principaux flux matériels, financiers et d'informations entre les acteurs et entre les étapes de la CV.

 La revue des principaux processus et pratiques techniques (Tableau 3).

Pour cette tâche, l'équipe décrit les différentes technologies utilisées à chaque étape de la CV. Elle répertorie les catégories d'activités, collecte ou mesure les coefficients techniques (par exemple matière première/produit transformé) et les ratios de productivité (par exemple le rendement agricole), esquisse et compare les principales contraintes physiques. Elle met également en avant les diagnostics techniques existants (par exemple agronomique ou industriel) et les défis liés à la production, mais ne mène pas un examen technique approfondi (bien que le rapport puisse le recommander pour l'avenir).

Une attention particulière est portée à : (i) la saisonnalité des

activités, (ii) la diversité des qualités des produits, (iii) l'utilisation des sous-produits et les pertes.

Les éléments descriptifs proviennent principalement de sources secondaires qui peuvent être complétées si nécessaire par une collecte de données économiques et environnementales spécifiques menée par l'équipe.

Par voie de conséquence, pour la cohérence de l'analyse, tous les experts se réfèrent aux mêmes données et éléments techniques (tels que les rendements, taux de perte, coefficients de transformation, etc.).

 L'examen de l'organisation et de la gouvernance de la CV, globalement et à chaque niveau (Tableau 4).

Cet examen est fondé sur une analyse organisationnelle, institutionnelle et/ou « de structure et comportement ». Les informations quantitatives proviennent de sources secondaires et d'investigations économiques et sociales complémentaires.

Une attention particulière est portée : (i) au poids relatif du produit de la CV dans l'activité économique globale de chaque acteur et donc dans ses stratégies propres, (ii) aux arrangements entre les agents (Illustration 2), (iii) aux tendances du marché, (iv) aux politiques et projets structurant le contexte.

Lorsqu'il s'agit d'un produit d'exportation, une analyse de marché rapide devrait éclairer les tendances de la demande, la structure des entreprises (en désignant les acteurs dominants), les écarts de prix avec les produits concurrents et la part du produit exporté dans le prix du produit vendu au consommateur final (à l'étranger).



Shutterstock

Tableau 2. Les éléments constitutifs de la description de la CV

	ELEMENTS CLÉS	INDICATEURS & OUTILS USUELS
Principaux produits	 Par exemple, cacao, viande, banane, poisson, concentré de tomates, plats préparés, vêtements Produits aux différentes étapes : coton/fil/vêtements, paddy/riz blanc Co-produits, sous-produits : huile/tourteau, son de riz, cuir Niveaux de qualité variables (haut/bas de gamme) et normes 	Liste des principales caractéristiques des produits
Fonctions et étapes	Enchaînement des fonctions techniques et organisationnelles au long de la chaîne (élaboration progressive du produit final : nature, qualité, lieu de livraison) : approvisionnement en intrants, production, assemblage, transformation, vente en gros, exportation, vente au détail, etc.	 Matrice de relations fonctionnelles Tableau ressources-emplois
Acteurs	 Opérateurs directement impliqués dans la chaîne de production et fournisseurs d'intrants et de services majeurs : type d'activité, taille, nombre Pratiques techniques de différents types d'agriculteurs, transformateurs, vendeurs, fournisseurs y compris diagnostics existants (tel que des diagnostics agronomiques des systèmes agricoles et études de la dégradation de l'environnement) Organisation de l'entreprise de chaque type d'acteur : nombre d'unités, localisation, partage d'équipement importance relative de la production de la CV dans l'activité économique globale des acteurs prise de décision interne (Qui ? Comment ?) 	 Description : activité, capital, volumes Valeur relative des différents produits des exploitations Nombre de personnes et/ou d'entreprises
Localisation des activités	 Zones de production, sites de commercialisation, lieux de consommation Ports d'entrée et de sortie (commerce extérieur) Exportations : lieu de consommation finale 	· Cartes (acteurs, flux)
Flux de produit(s)	 Transferts physiques de produits entre les acteurs Réseaux de commercialisation et circuits de distribution Importations : acteurs impliqués, volumes, saisonnalité, qualité Exportations : circuits et typologies des exportateurs, logistique, cadre réglementaire 	 Graphe des flux Matrice des flux et des échanges (physiques, financiers) Matrice des relations Graphe des flux d'information Cartes

- En pratique, pour une sélection d'études VCA4D, le COLEAD (https://www.colead.link/) fournira des informations sur :
 - les tendances des marchés nationaux, régionaux et internationaux en combinant l'analyse des données accessibles au public et ses connaissances propres des marchés;
 - les principales sources de données ;
 - les éléments ou sources utiles complémentaires.

VCA4D | Note méthodologique - Cadre et outils - Élements clés

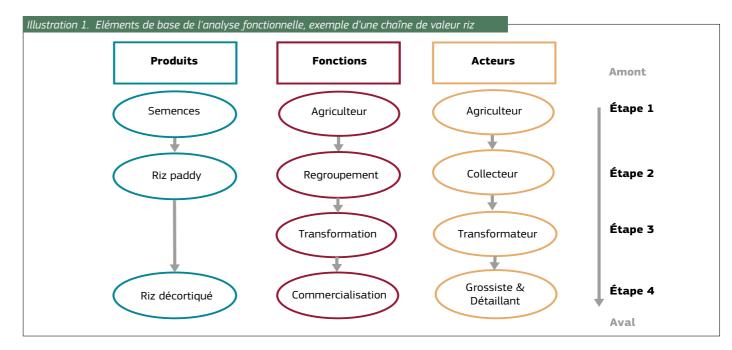


Illustration 2. Matrice des relations, exemple d'une chaîne de valeur cacao

Types d'acteurs	Producteur fève fraîche	Producteur fève fraîche certifiée	Petit producteur fève sèche	Producteur moyen fève sèche	Unité de fermentation fève fraîche	Unité de fermentation fève fraîche certifiée
Unité de fermentation fève fraîche	Marché libre					
Unité de fermentation fève fraîche certifiée	Marché libre	Contrat				
Exportateur fève sèche		Marché libre	Marché libre		Contrat	
Exportateur fève sèche certifiée				Intégration verticale		Contrat

Cet examen utilise un vaste éventail de données quantitatives. Les informations et indicateurs quantitatifs comprennent les volumes, le nombre de personnes et d'entreprises, les prix aux différentes étapes, etc. Ils proviennent de statistiques officielles, de données secondaires, d'enquêtes et d'entretiens. Ils renseignent d'une façon tangible sur la réalité des éléments présentés ainsi que sur leur représentativité. Ils peuvent être calculés plus facilement et présentés d'une manière plus claire en utilisant les outils proposés dans les tableaux 2, 3 et 4. La qualité des données doit être soigneusement évaluée par l'équipe (voir note en section 7.1).

2.2 POSER LES BASES DE L'ANALYSE GLOBALE

Dans les premières étapes de l'étude, l'analyse fonctionnelle fait apparaître les options pour mener à bien les analyses économique, sociale et environnementale. L'équipe multidisciplinaire doit définir les éléments prioritaires qui orienteront la collecte ultérieure de données et sa stratégie globale en répondant aux questions suivantes :

Quel est le périmètre défini pour l'analyse ? Les acteurs impliqués et les circuits identifiés, la période retenue (année, saison...) et la localisation géographique (zones, régions...).

Y a-t-il des activités, des acteurs ou des systèmes de production spécifiques sur lesquels se concentrer?

Un contexte particulier (technique, environnemental, social, politique...) ou des guestions soulevées par des acteurs clés (décideurs locaux, secteur privé, Délégations de l'UE...) peuvent indiquer certains besoins spécifiques pour l'étude.

Quelle est la typologie commune des acteurs qui doit être utilisée par tous les experts?

Une typologie pertinente des acteurs remplissant les mêmes fonctions permet de décrire et d'évaluer la diversité des situations, des bénéfices et des contraintes au sein de la chaîne de valeur, et éventuellement les évolutions prévisibles.

Cette typologie commune est essentielle pour analyser les producteurs agricoles, et le cas échéant, les transformateurs et les commerçants. Elle doit résulter d'un accord issu d'une discussion interdisciplinaire au sein de l'ensemble de l'équipe. Les principales caractéristiques utilisées pour construire la

typologie sont liées au contexte. Les variables de différenciation communément utilisées ont trait à la qualité spécifique du produit, la taille de l'entreprise, l'équipement et le capital productif, les processus technologiques (mécanisation agricole, irrigation, transformation artisanale ou industrielle, etc.). Les zones géographiques et écologiques peuvent également être pertinentes pour distinguer les types. Généralement, les typologies sont fondées sur les caractéristiques structurelles définissant les conditions de production et l'accès au marché. Les analyses économique, sociale et environnementale mettent en lumière les performances et impacts pour chaque type d'acteur.

La raison pour laquelle l'analyse de la CV distingue différents types d'acteurs est d'évaluer et de comparer leurs situations en lien avec les processus de production et/ou les conditions économiques, sociales et géographiques dans lesquelles ils opèrent. La diversité et la dynamique des acteurs est ainsi mise en évidence. Cette diversité de situations peut requérir des diagnostics spécifiques et des recommandations ciblées.

L'utilisation de la même typologie d'acteurs par tous les experts garantit des résultats cohérents et structurés. Cependant, de façon autonome, chaque expert peut également utiliser des sous-catégories plus détaillées pour approfondir certains aspects.

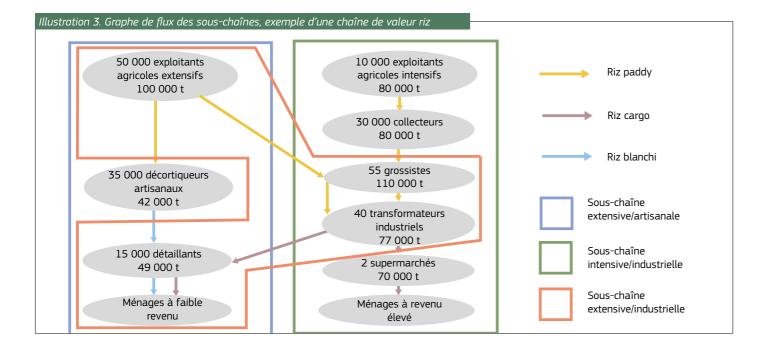
Quelles sont les sous-chaînes pertinentes qui permettront d'affiner les analyses?

En utilisant des critères techniques, économiques, géographiques, environnementaux, organisationnels ou sociaux pertinents, l'équipe étudie la configuration réelle des flux du produit de la CV. Les circuits spécifiques qui rassemblent certains acteurs situés à certaines étapes se constituent généralement en raison de contraintes particulières ou d'intérêts partagés : proximité géographique, complémentarité technologique, organisation sociale ou commerciale, etc. Identifier ces combinaisons d'acteurs et les caractéristiques de leurs échanges et interactions (sur

les plans technique, financier, commercial, social...) conduit à dessiner des sous-ensembles au sein du système global de la CV, appelés « sous-chaînes ». Des enjeux particuliers de développement (par exemple liés à des projets privés en cours, des défis sectoriels ou des objectifs politiques) peuvent également mener à identifier des sous-chaînes pertinentes à analyser. Les sous-chaînes doivent être étudiées séparément en tant que « parties » de la CV, en considérant leurs caractéristiques propres et en mettant en évidence leurs activités, leurs organisations et leurs effets.

Les sous-chaînes regroupent des ensembles d'acteurs, les flux entre eux ainsi que leurs dispositions particulières éventuelles et le système de gouvernance qui les relie. Une sous-chaîne peut comprendre toutes les fonctions de la CV (de l'exploitation agricole au marché final) d'une manière indépendante ou inclure des acteurs également impliqués dans d'autres sous-chaînes. Les sous-chaînes rassemblent souvent certains types d'acteurs spécifiques de la typologie commune (Illustration 3).

La prise en compte des sous-chaînes dans l'analyse de la CV a pour objectif d'évaluer de façon distincte leurs performances et leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux et de les comparer, afin d'aboutir à des diagnostics complets. Elle permet de détecter et d'évaluer les marges d'amélioration et les points de levier. Elle facilite l'élaboration de recommandations ciblées (en précisant leurs conséquences pour différents types d'acteurs) et fournit aux acteurs et décideurs politiques des éléments factuels et des réflexions selon plusieurs points de vue (techniques, marketing, gestion, géographiques...) pour mener des actions et politiques appropriées.



• En vue des analyses ultérieures, l'équipe doit garder à l'esprit que plus le niveau de détail recherché est grand (par exemple, une typologie étoffée des acteurs), plus la quantité des données requises (techniques utilisées, qualité des produits, informations financières, flux, etc.) et des ressources nécessaires (temps, soutien logistique...) est élevée.

Tableau 3. Processus techniques et pratiques des acteurs de la CV

Tableau 3. Processus techniques et pratiques des acteurs de la CV					
COMPOSANTS/ ÉLÉMENTS	TYPES D'INFORMATION	INDICATEURS ET OUTILS USUELS			
Production agricole	 Milieu naturel et physique · Pratiques agronomiques/aquacoles, intrants (semences, produits phytosanitaires), gestion de l'eau et des sols, élevage Cultures associées · Saisons de pêche et culture · Superficies cultivées Force de travail : quantité, origine · Volume de production · Prix 	 Typologie des exploitations Rendements (surface, eau, travail) 			
Services amont et fournisseurs d'intrants	• Fourniture d'intrants • Accès et utilisation des services de conseil et de vulgarisation • Accès et utilisation des services financiers • Prix	• Typologie			
Infrastructures & équipements des exploitations	 Inventaire : type, âge, état, conditions d'utilisation, modalités de gestion Maintenance et besoin de réfection (et coûts) · Systèmes d'irrigation 	• Tables, cartes			
Post-récolte au niveau des exploitations agricoles	 Stocks, transformation à la ferme, transport • Qualité des produits Rendements et pertes physiques 	 Rendements techniques et productivité du travail Niveau de pertes 			
Transformation aval	• Installations matérielles : type, âge, état • Modalités de gestion : propriété, conditions d'utilisation • Gestion des stocks • Rendements et pertes physiques • Prix	 Typologie Rendements techniques Productivité du travail Niveau de pertes 			
• Accès des agriculteurs au marché • Transport • Types de commerçants • Installation physiques : type, âge, état • Voies et moyens de collecte • Gestion des stocks • Rendements et pertes physiques • Prix		 Typologie Rendements techniques Coûts de production Niveau de pertes 			
Infrastructures régionales	• Type (routes, barrages), état • Capacité et besoins	Matrices, tableaux, cartes			



© Shutterstoc

- 14
- VCA4D étudie uniquement le fonctionnement de la CV à l'intérieur des frontières du pays, même lorsque (une partie de) la production de la CV est exportée.
- Appliquer systématiquement le même format méthodologique à toutes les études facilite les comparaisons et une plus grande clarté pour les décideurs nationaux. Cela permet également de rester dans les limites des ressources disponibles pour les études (en temps et en coût).
- Cependant, si jugé nécessaire, les experts peuvent compléter les analyses économiques et environnementales des segments domestiques de la CV par des investigations rapides sur les segments extérieurs. Ces éléments complètent alors l'analyse standard.

Tableau 4. Organisation et gouvernance

COMPOSANTS/ ÉLÉMENTS TYPES D'INFORMATION		INDICATEURS ET OUTILS USUELS	
Réseaux de commercialisation et circuits de distribution	• Zones de production/d'approvisionnement, acteurs impliqués, termes de l'échange, gestion des stocks • Structure des réseaux (nœuds des systèmes, goulets d'étranglement, grappes d'activités) • Changements dans les acteurs impliqués (dans et hors réseau) • Circuits d'information et flux : disponibilité des produits, accessibilité, collecte, prix • Concurrents	 Graphe des flux Matrice des relations et flux d'information Cartes 	
Stratégies des acteurs (particulièrement celles des agriculteurs)	• Dépendance des acteurs envers les activités de la CV : économique, accès aux services et intrants • Importance de(s) produit(s) de la CV parmi les cultures des agriculteurs • Prise de décision interne (Qui ? Comment ?)	 Description Valeur relative des différents produits agricoles Matrice d'analyse des risques 	
Coordination horizontale entre les agents de la CV de même fonction	 Acteurs impliqués dans la CV, spécialisation et différence de taille Associations d'acteurs : fonction, nombre, volume des flux, relations internes et concurrence · Conditions d'entrée (« barrières ») · Organisation et gestion des fonctions et services stratégiques (eau, main-d'œuvre, stocks) 	 Matrice des relations entre les acteurs Graphe des flux d'information Cartes de la CV 	
Coordination verticale entre les agents de la CV dans une relation offre-demande	 Structure (points de levier) et concurrence (monopole, oligopole) Circulation de l'information : origine, circuit, contenu, organisation Termes "contractuels" : types de dispositifs, conditions, nature de l'engagement Approvisionnement du marché au fil du temps, variabilité saisonnière, tendance de la demande à long terme Export : écart de prix avec les concurrents et le produit final 	 Matrice des relations Cartes de la CV Graphe des flux d'information Calendrier d'activité 	
Environnement des affaires	Contexte réglementaire (permis, autorisations, conditions d'utilisation) Soutien public et réglementation des services Etablissement de certification et de normes Service public et fourniture d'infrastructure Formation professionnelle Dialogue public-privé	Description Chronogrammes, tableaux	
Cadre politique	• Fiscal (taxes, subventions) • Financier (crédit) • Echange (libéralisation, tarifs) • Territorial (décentralisation) •	Description Chronogrammes, tableaux	
Systèmes de gouvernance de la CV	• Règles formelles et informelles (dans l'ensemble et à chaque étape de la CV) • Principaux dispositifs : marché, modulaire, relationnel, captif ou hiérarchique • Export : structure commerciale internationale	Description et schéma	

2.3 UN EXAMEN STRATÉGIQUE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

L'analyse des caractéristiques techniques et organisationnelles de la CV et de l'environnement général dans lequel elle fonctionne fournit les éléments essentiels pour donner un aperçu de la situation stratégique de la CV.

La détermination des principales **Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces** (FFOM) de la CV permet de dresser une image

stratégique complète et d'expliquer les performances passées et le développement potentiel de la CV. La matrice FFOM (Illustration 4) est un outil synthétique qui aide à combiner les principaux résultats de l'analyse fonctionnelle et les éléments clés issus des analyses économique, sociale et environnementale menées pour répondre aux questions structurantes. Par conséquent, la matrice ne peut être complétée et affinée que dans les dernières étapes de l'étude de la CV

Illustration 4. Matrice d'analyse FFOM, exemple d'une chaîne de valeur riz

VCA4D | Note méthodologique - Cadre et outils - Élements clés

	POSITIF			NÉGATIF
INTERNE		ire des nateurs n des produits omestique en	F	FAIBLESSES Difficultés d'accès à la terre Enclavement des zones de production Faible productivité Salaires faibles dans la transformation Manque d'informations sur les prix Incertitude sur les politiques futures
EXTERNE	consomma - Emergence - Ouverture	tendances de	M	MENACES Pression foncière (réduction de la jachère) Insécurité rurale Hausse du coût du transport Baisse du prix international Normes de protection environnementales Concurrence accrue

Les délivrables de l'analyse fonctionnelle

Dans le rapport final de l'équipe, l'analyse fonctionnelle doit fournir une présentation structurée multidisciplinaire de la CV comprenant :

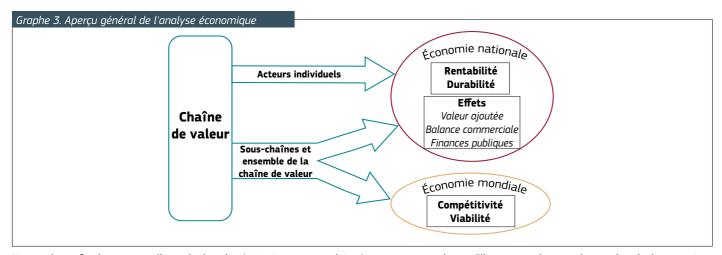
- Une description générale des produits, des étapes et des processus techniques.
- Les types d'acteurs, leurs principales caractéristiques et pratiques.
- Les fournisseurs d'intrants et les services de soutien.
- Les flux, leurs volumes, avec une vision claire de leur distribution géographique et des marchés finals pris en compte.
- L'organisation et la gouvernance.
- Une description de l'environnement des affaires, des politiques, du contexte institutionnel et sociétal.
- Les principales tendances des marchés.
- Un aperçu de l'importance stratégique et des tendances de la CV pour les acteurs et pour le pays.
- Une matrice FFOM qui met en évidence les principaux avantages, défis et lacunes découlant de tous ces éléments.

Afin de vérifier rapidement la cohérence et de faciliter la lecture, les experts sont encouragés à utiliser des outils de présentation visuelle tels que :

- Matrice des relations fonctionnelles.
- Tableau ressources / emplois.
- Matrice des flux et des échanges.
- Graphe des flux et cartographie (incluant les indicateurs pertinents de volumes, nombres, prix, ventes, revenus...) des sous-chaînes pertinentes.
- Matrice FFOM.

Quelle est la contribution de la chaîne de valeur à la croissance économique ? (QS1)

L'analyse économique vise à mesurer et interpréter la rentabilité et la durabilité des opérations de la chaîne de valeur pour tous les acteurs directement impliqués. Son objectif est d'informer sur les effets économiques de la chaîne de valeur au sein de l'économie nationale en matière de croissance et de distribution des revenus. Elle évalue également sa compétitivité et sa viabilité au sein de l'économie mondiale (Graphe 3).



L'approche se fonde sur une collecte de données (primaires et secondaires) et un examen robuste. Elle comprend quatre étapes de calcul pour traiter de :

- la mesure dans laquelle le niveau des résultats d'exploitation garantit la durabilité financière des acteurs de la CV identifiés dans la typologie;
- 2. la croissance globale et des effets distributifs au sein de l'économie nationale ;
- la mesure dans laquelle les opérations de la CV sont compétitives et viables dans l'économie internationale;
- 4. la comparaison des performances des sous-chaînes (rentabilité pour les acteurs, efficacité).
- Précision des données et des calculs : l'analyse économique ne doit pas chercher à mesurer avec une précision absolue, ce qui nécessiterait du temps pour collecter des données détaillées. Les décideurs n'utilisent que des ordres de grandeur.

3.1 RENTABILITÉ ET DURABILITÉ POUR LES ACTEURS

Cette étape est souvent appelée « analyse financière » dans un sens large d'analyse des entreprises individuelles (exploitations agricoles, transformateurs, commerçants...). Elle est **appliquée à chaque type d'acteur individuel moyen** tel que défini dans la typologie commune (voir le chapitre sur l'analyse fonctionnelle).

Le principal outil utilisé est le **Compte de Production-Exploitation (CPE)** (Tableau 5) qui est **établi à partir des flux réels** de chaque type d'acteur. Il permet de calculer le Résultat d'Exploitation de l'acteur.

Les flux à enregistrer sur la période considérée (généralement l'année) sont (Illustration 5) :

- **les produits**, c'est-à-dire les produits définissant la CV et leurs éventuels sous-produits ainsi que les subventions d'exploitation;
- les consommations intermédiaires (CI), c'est-à-dire les biens et services utilisés comme intrants et qui sont totalement transformés (« consommés ») au cours du processus de production annuel. Elles diffèrent de l'investissement qui correspond, lui, aux coûts engagés pour des services, des matériaux et des équipements qui ont besoin de plusieurs cycles de production pour être totalement utilisés (épuisés);
- le coût de la main-d'œuvre externe, les loyers de la terre, les royalties, les frais financiers (intérêts sur les prêts et primes d'assurance) et les taxes sur les opérations.

Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) qui en est le solde n'informe pas sur la provision pour investissement passé ou futur. En soustrayant l'amortissement (qui représente le montant considéré comme l'usure liée au processus de production annuel) du RBE on obtient le Résultat Net d'Exploitation (RNE). Le RNE doit être calculé uniquement s'il est pertinent de considérer l'amortissement de l'investissement (ordre de grandeur de la part de l'investissement liée aux activités de la CV) et si les données sont disponibles par une recherche légère.

Tous les flux (ressources et dépenses) sont valorisés aux prix réels du marché, c'est-à-dire aux prix utilisés pour la transaction ou correspondant à ceux du marché dans le cas des flux en nature. On ne tient pas compte des flux qui ne constituent pas des échanges réels à l'exception de l'autoconsommation des exploitants agricoles et de la constitution de stocks.

- Les CPE des producteurs agricoles enregistrent les flux réels:
- Ventes (du produit de la CV) et charges (dépenses d'intrants locaux et importés, main-d'œuvre, etc.).
- Valeur de l'autoconsommation au prix de marché.
- Subventions que les opérateurs;reçoivent directement.
- Les rémunérations en nature de la main d'œuvre extérieure (fourniture de produits alimentaires ou don de sous-produits) sont valorisées aux prix de marché de ces produits.

Aucune valeur théorique de la main-d'œuvre familiale n'est ajoutée aux coûts (donc pas de coûts d'opportunité ni de prix fictifs) afin que le résultat d'exploitation mesure le bénéfice réel de l'exploitation, et informe sur la rémunération exacte de la main-d'œuvre familiale, donc son revenu.

Tableau 5. Le Compte de Production-Exploitation

DÉPENSES	RESSOURCES
Consommations Intermédiaires (CI) (Biens et Services utilisés comme intrants) 	Production .Ventes .Autoconsommation .Variation des stocks
Valeur Ajoutée (VA) .Rémunérations & Salaires* .Loyers de la terre** .Royalties .Frais financiers (intérêts d'emprunts) & assurances .Taxes sur opérations	Subventions d'exploitation

^{*}Sans valorisation du travail familial

Illustration 5. Comptes de production-exploitation des acteurs au long d'une chaîne de valeur

CI = Consommations Intermédiaires
VA = Valeur Ajoutée
RE = Résultat d'Exploitation

CI
CI
CI
VA
VA
RE
Producteurs
Transformateurs
Commerçants

L'analyse habituelle des comptes porte sur la rentabilité et la durabilité par type d'acteur. Cependant, dans les études VCA4D, le CPE d'un acteur ne concerne que les activités liées à la production de la CV et le résultat d'exploitation calculé est uniquement relatif à l'implication de l'acteur dans la CV. Sa signification pour l'exploitation et la stratégie de l'acteur dans son ensemble dépend donc du poids des activités de la CV dans l'économie de l'acteur. Si nécessaire, ce poids relatif peut être évalué de façon approximative en tenant compte de la proportion des ressources mobilisées (superficie, temps de travail...) dans les ressources totales et/ou de la part du revenu d'exploitation dans le revenu total de l'acteur.

En outre, une façon pratique d'évaluer la rentabilité et la durabilité de la CV pour les exploitations familiales est de rapporter leur résultat d'exploitation au temps de travail qu'elles consacrent aux activités de la CV (lorsqu'il peut être estimé) et de le comparer soit au salaire minimum officiel, soit aux salaires que procurent les opportunités d'emploi alternatives, soit à une estimation du revenu décent.

^{**} En cas de location, métayage...

^{***} RBE = Ressources – Emplois RNE = RBE – Amortissement

L'outil CARD pour anticiper l'impact du changement climatique

Évaluer la durabilité financière des exploitations agricoles nécessite de s'interroger sur leur capacité à faire face aux conséquences du changement climatique. L'outil d'évaluation Climate Adaptation in Rural Development (CARD) développé par le FIDA facilite l'accès à des projections de rendement des cultures jusqu'en 2050 pour 17 cultures annuelles principales dans 54 pays africains. Pour chaque culture, cet outil simple permet de sélectionner les régions ou les zones agroécologiques, les cultures pluviales ou irriguées, et trois niveaux de risque. Tester la sensibilité du compte de production-exploitation à ces projections de rendement permet de se faire une idée de l'impact du changement climatique sur la situation des agriculteurs à l'avenir.

Le fichier CARD Microsoft Excel peut être téléchargé à partir du lien suivant: https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/41085709

CARD est basé sur le scénario de modélisation RCP8.5 du GIEC

qui anticipe la concentration la plus élevée de gaz à effet de

3.2 EFFETS TOTAUX AU SEIN DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Consolidation des comptes de la CV

serre et le réchauffement climatique.

Les CPE de tous les acteurs de la CV (par type) sont consolidés en un seul compte regroupant tous les flux engendrés par la CV afin d'évaluer l'impact de la CV tant sur l'ensemble des acteurs de la CV que sur le reste de l'économie.

Dans le compte de production-exploitation consolidé de la ${\it CV}$ ·

- La production finale de la CV est valorisée au prix de consommation finale sur le marché domestique et au prix FOB pour les exportations;
- La Valeur Ajoutée consolidée est la somme des VA de tous les acteurs directs (à toutes les étapes de la CV);
- Les Consommations Intermédiaires consolidées couvrent uniquement les biens et services fournis aux acteurs directs de la CV par des agents extérieurs à la CV. (NB : par conséquent, le produit de la CV qui circule le long de la chaîne n'apparaît pas comme une CI dans le compte consolidé).

Calcul des Effets Totaux

La Valeur Ajoutée (VA) Directe est la somme des VA créées par tous les acteurs à l'intérieur des limites de la CV (les acteurs qui produisent, transforment ou commercialisent le produit de la CV); tandis que la VA Indirecte est la somme des VA créées par tous les fournisseurs situés en dehors des limites de la CV (les acteurs qui fournissent les biens et services intermédiaires aux acteurs de la CV, donc qui n'effectuent aucune manutention ni transformation du produit de la CV). La VA Totale est la somme de ces composantes directe et indirecte, elle représente la VA globale que la CV génère (Graphe 4).

De même, chaque élément de la VA Totale – c'est-à-dire les salaires et rémunérations, les loyers de la terre, les royalties, les frais financiers, les taxes sur les opérations et les résultats d'exploitation – est composé d'une partie directe (acteurs de la CV) et d'une partie indirecte (fournisseurs des CI domestiques).

NB: Les subventions pour opérations bénéficiant aux acteurs de la CV sont ajoutées séparément. Elles augmentent les résultats d'exploitation des acteurs de la CV mais ne font pas partie de la VA Totale qui mesure la richesse additionnelle créée par la CV. Du point de vue comptable, le solde du compte consolidé de la CV est donc égal à la somme des résultats d'exploitation des acteurs de la CV diminuée des subventions pour les opérations qu'ils reçoivent directement.

Les **Importations Directes** sont les importations de CI qui résultent des activités des acteurs à l'intérieur des limites de la CV tandis que les **Importations Indirectes** sont celles qui sont incorporées dans les biens et services intermédiaires fournis par les agents extérieurs à la CV

		Importations		Importations
Importations		Directes		Indirectes
Totales	= (a	(acteurs	+	(fournisseurs externes
		de la CV)		à la CV)

La VA Indirecte et les Importations Indirectes résultent des « remontées des chaînes » c'est-à-dire des activités d'approvisionnement en biens et services intermédiaires des acteurs de la CV par les agents externes. Elles sont calculées à partir des comptes des fournisseurs ou des comptes nationaux lorsqu'ils sont facilement accessibles.

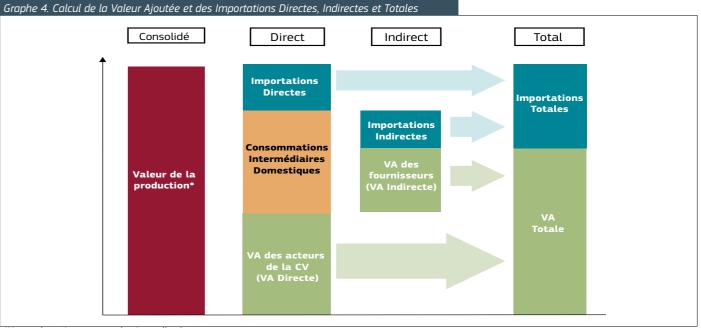
Tableau 6. Questions centrales et Indicateurs pour l'analyse financière des acteurs

	Question Structurante 1 : Quelle est la contribution de la CV à la croissance économique ? (Une attention particulière doit être portée au calcul des indicateurs en gras)
QC1.1	Dans quelle mesure les activités de la CV sont-elles rentables et durables pour les acteurs impliqués ? Indicateurs: Comptes de Production-Exploitation pour chaque type d'acteur; Résultat Net d'Exploitation; Rendement sur le chiffre d'affaires (résultat d'exploitation/production); Ratio bénéfice/coût courant (résultat d'exploitation/dépenses totales); Estimation de la Rentabilité de l'Investissement (si pertinent et disponible); Comparaison du revenu net des producteurs agricoles (avec le salaire minimum, les besoins de subsistance, les autres possibilités d'emploi).

Le calcul de la Valeur Ajoutée Indirecte et des Importations Indirectes n'est nécessaire que pour le très petit nombre de consommations intermédiaires qui constituent une part substantielle de la valeur totale de la production. Seules ces CI conséquentes changent significativement l'ordre de grandeur de la VA Totale et des Importations Totales.



© Shutterstock



*Hors subventions pour opérations allouées aux acteurs.

Analyse des Effets Totaux

a) Contribution à la croissance

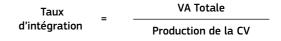
La croissance est généralement estimée par le Produit Intérieur Brut (PIB), qui est la somme des VA créées par tous les agents domestiques. La VA Directe mesure la contribution des acteurs de la CV à la croissance alors que la VA Indirecte mesure la contribution des fournisseurs des CI domestiques à la croissance. La Valeur Ajoutée Totale mesure la contribution globale des opérations de la CV à la croissance nationale.

En particulier, la VA Directe créée par les acteurs agricoles de la CV contribue à la croissance du secteur agricole. La part de la VA Directe dans le PIB agricole renseigne sur l'importance de la CV dans ce secteur.

b) Effets d'entraînement au sein de l'économie domestique

La VA Totale renseigne également sur le **niveau d'intégration** des activités créées et induites par la CV **au sein de l'économie domestique**.

Le Taux d'Intégration donne la part de la valeur de la production de la CV qui reste, à ce stade, dans l'économie domestique.



Ce ratio indique dans quelle mesure les acteurs de la CV s'appuient sur les capacités productives domestiques de biens et services intermédiaires. Cette capacité d'entraînement est un processus de développement clé puisqu'elle renforce les activités à l'intérieur du pays et la croissance économique.



Combiné à une analyse de la dynamique du marché et du potentiel de production locale des CI, le ratio d'effet d'entraînement renseigne sur l'implication des secteurs domestiques dans les activités de la CV.

c) Distribution des revenus

En pratique, la Valeur Ajoutée est constituée des revenus distribués aux :

- ménages: salaires, rémunérations, résultats d'exploitation (y compris les subventions pour les opérations) des entreprises familiales, loyers percus;
- institutions financières : intérêts d'emprunt et cotisations d'assurance.

- entités publiques : taxes, résultats d'exploitation des entreprises publiques:
- entreprises : résultats d'exploitation.

Par conséquent, l'examen de la Valeur Ajoutée Totale et la prise en compte des subventions pour les opérations bénéficiant directement aux acteurs de la CV mettent en évidence l'impact de la CV sur la distribution globale des revenus aux agents. Cela sera analysé plus précisément pour répondre à la Question Structurante 2 portant sur l'inclusion dans le chapitre 4.

Le solde pour les finances publiques est calculé selon la formule :



d) Balance commerciale

L'importation de CI représentent des pertes de devises pour l'économie nationale alors que les exportations de la CV (le cas échéant) apportent des gains en devises. La différence entre les deux est la balance commerciale de la CV :

Impact sur la		Exportations		Importations
Balance	=	•	-	•
Commerciale		de la CV		Totales

3.3 COMPÉTITIVITÉ ET VIABILITÉ AU SEIN DE L'ÉCONOMIE INTERNATIONALE

Tous les pays font partie de l'économie mondiale et, à ce titre, la viabilité de la CV dans l'économie globale doit être évaluée.

Les produits domestiques, rivalisent d'une façon ou d'une autre avec ceux qui sont disponibles sur les marchés internationaux. La compétitivité internationale est évaluée à l'aide du Coefficient de Protection Nominale (CPN) qui compare les prix national et international de chaque produit de la CV.

Prix domestique du produit CPN Prix de parité international du produit

(Prix de parité : voir encadré à la p21)

Un CPN > 1 signifie que la valeur domestique du produit est supérieure au prix du marché international. Ainsi, la rémunération globale de la CV est-elle plus élevée que celle qu'elle aurait en appliquant le prix de parité international. D'une certaine façon, le marché domestique est protégé et le produit de la CV n'est pas compétitif par rapport à des produits internationaux similaires.

Une indication du gain ou de la perte économique globale pour l'économie nationale est donnée par le Ratio de Coût en Ressources Internes (CRI). Ce ratio compare :

- le coût interne réel pour l'économie issu de la rémunération réelle des facteurs domestiques non-échangeables (main-d'œuvre, capital, terre, biens environnementaux...) mobilisés dans la CV,
- avec la valeur nette créée au sein de l'économie : estimée en utilisant les prix de parité internationaux (des CI et de la production), c'est-à-dire du point de vue de l'opportunité offerte par les marchés internationaux.

Le ratio CRI mesure la valeur des facteurs domestiques nécessaires pour obtenir une unité de devise.

Facteurs domestiques non échangeables aux prix de marché (hors transferts) CRI Biens et services Production aux prix intermédiaires internationaux échangeables aux prix internationaux

En comparant le coût interne et le gain externe potentiel, le ratio CRI renseigne sur la durabilité de la CV. Un ratio CRI <1 signifie que la CV est viable dans l'économie mondiale puisque la valeur des facteurs domestiques qui sont consommés est inférieure à la valeur qu'ils produisent (du point de vue des marchés internationaux et compte tenu du niveau actuel de rémunération des facteurs domestiques).

Tableau 7. Questions Centrales et Indicateurs pour l'analyse des Effets Totaux

	Question Structurante 1 : Quelle est la contribution de la CV à la croissance économique ? (Une attention particulière doit être portée au calcul des indicateurs en gras)
QC1.2	Quelle est la contribution de la CV au PIB ? Indicateurs : Valeur de la production finale de la CV ; CPE consolidés de l'ensemble de la CV et des sous-chaînes pertinentes ; VA Totale et ses composantes (Salaires, Taxes, Frais financiers, Résultats d'Exploitation) ; VA Totale en pourcentage du PIB ; Taux d'intégration dans l'économie ; Ratio d'effet d'entraînement.
QC1.3	Quelle est la contribution de la CV au PIB du secteur agricole ? Indicateurs : VA des acteurs agricoles de la CV en pourcentage du PIB du secteur agricole.
QC1.4	Quelle est la contribution de la CV aux finances publiques ? Indicateurs: Taxes et subventions; Résultats d'exploitation des entreprises publiques; Recettes et dépenses pour le budget de l'Etat; Solde pour les finances publiques.
QC1.5	Quelle est la contribution de la CV à la balance commerciale ? Indicateurs: Exportations de la CV; Importations Totales de la CV; Solde de la balance commerciale de la CV; Rendement des dépenses en devises (solde net des devises/dépenses en devises); Total des Importations/Production de la CV.

Afin de garantir des résultats clairs et comparables entre les études de CV, le processus de calcul pour le ratio CRI consiste

VCA4D | Note méthodologique - Cadre et outils - Élements clés

- i. éliminer les « transferts » (taxes, subventions, loyers de la terre et flux financiers);
- ii. valoriser les biens et services échangeables en utilisant les prix de parité internationaux ;
- iii. utiliser les prix domestiques réels pour les autres flux. Aucun prix fictif ne doit être appliqué pour des éléments tels que les salaires, la terre et le taux de
- Tous les prix internationaux utilisés sont des prix de parité, c-à-d la valeur du produit similaire importé depuis les marchés internationaux ou exporté vers les marchés internationaux.
- Precio de Paridad de Importación = Precio en frontera + Costo de entrega dentro del país;
- Precio de Paridad de Exportación = Precio Internacional - Costo de envío al lugar internacional (para el cual se fija el precio).

Logiciel pour l'analyse économique

Les calculs économiques peuvent être effectués à l'aide de feuilles de calcul ou d'un logiciel tel que AgriFood Chain Analysis (AFA, développé par le Cirad).

Le logiciel AFA facilite l'organisation systématique des données physiques et économiques. Il garantit la cohérence, telle que l'équilibre entre les approvisionnements physiques des produits et leurs utilisations ou celle du système des prix utilisés. Il calcule automatiquement les indicateurs (rentabilité financière des acteurs, valeur ajoutée directe dans les sous-chaînes et au niveau de l'ensemble de la CV, effets totaux, durabilité au sein de l'économie internationale).

Ce logiciel permet aussi de stocker des données en tant que système d'information.

Une formation initiale est nécessaire pour l'utiliser.

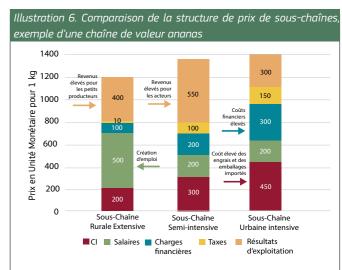
3.4 COMPARER LES SOUS-CHAÎNES

L'analyse économique assemble des informations factuelles sur les différences de performance entre sous-chaînes.

Les indicateurs de rentabilité, de création de VA directe, de répartition des revenus ou des emplois, sont estimés pour chaque sous-chaîne de manière globale et aux différentes étapes. Ils peuvent également être désagrégés par type d'exploitation ou ramenés à une quantité unitaire de produit (kg, tonne, unité fonctionnelle...) ou de superficie (ha...). Ils informent ainsi sur des aspects variés de la performance des sous-chaînes.

Les écarts révélés par ces indicateurs indiquent des avantages et des inconvénients relatifs pour des raisons techniques, sociales et économiques relevant de chaque sous-chaîne (Illustration 6). Ils permettent d'élaborer des recommandations appropriées.

NB : La performance détaillée de chaque sous-chaîne concernant la répartition des revenus entre les différents types d'acteurs est soigneusement examinée lors de la Question Structurante 2 sur l'inclusion.



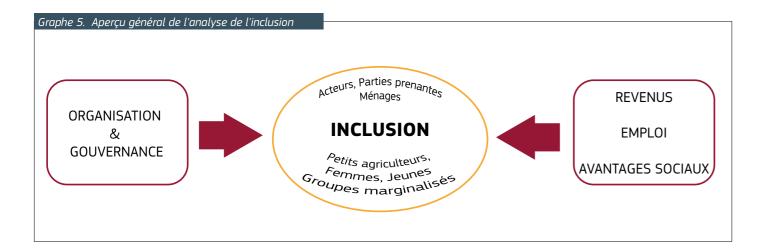
- La Sous-Chaîne Urbaine Intensive utilise un ensemble technique de haut niveau aux coûts élevés en raison d'une forte utilisation d'engrais et de lourds frais financiers. L'amélioration de la qualité du produit qui en résulte permet un prix de vente élevé (1400) sur les marchés urbains et internationaux. L'impact sur les finances publiques est positif mais avec une perte importante en devises en raison de l'importation d'engrais et des emballages (s'élevant à 350 du coût des CI).
- La Sous-Chaîne Semi-intensive a un coût inférieur en intrants importés et génère le résultat d'exploitation le plus élevé pour 1 kg d'ananas.
- La Sous-Chaîne Rurale Extensive génère des revenus pour les petits producteurs agricoles et des emplois salariés.

Tableau 8. Question Centrale et Indicateurs pour l'analyse de compétitivité

	Question Structurante 1 : Quelle est la contribution de la CV à la croissance économique ? (Une attention particulière doit être portée au calcul des indicateurs en gras)		
QC1.6	La CV est-elle viable dans l'économie internationale ? Indicateurs : Coefficient de Protection Nominale (CPN) ; Coefficient de Protection Effective (CPE) ; Ratio de Coût en Ressources Internes (CRI) ; Part du prix export (FOB) dans le prix final à la consommation dans le pays importateur.		

La croissance economique est-elle inclusive ? (QS2)

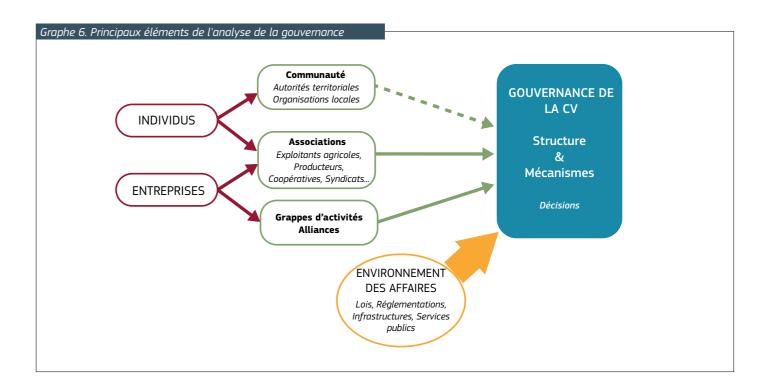
Pour construire une image de l'inclusion dans la chaîne de valeur, l'économiste et l'expert social mettent en lumière comment l'organisation et la gouvernance de la CV impliquent les différentes parties prenantes et comment les revenus et les emplois créés sont répartis entre les groupes sociaux. L'impact spécifique de la chaîne de valeur sur les groupes vulnérables tels que les agriculteurs de subsistance, les petits producteurs agricoles, les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés (travailleurs ruraux sans terre, communautés minoritaires...) est soigneusement décrit (Graphe 5).



Les sous-chaînes peuvent présenter des résultats mitigés en matière d'inclusion. Plus les différences significatives sont mises en évidence, plus les conclusions et les recommandations gagneront en pertinence et précision.

4.1 PARTICIPATION À LA GOUVERNANCE DE LA CHAÎNE DE **VALEUR**

Tout au long de la chaîne de valeur, la façon dont les parties prenantes sont impliquées dans les décisions est un facteur déterminant de l'inclusion (Graphe 6). En effet, les décisions prises à chaque étape de la CV ont des impacts inégaux sur la CV et sur les différents avantages tirés de ses activités.



Les informations sur ces questions proviennent principalement de :

- l'examen de la **coordination** horizontale et verticale, des règles et des dispositions existantes et de l'accès à l'information (tableau 4);
- l'analyse du capital social, en particulier les différentes associations (organisations professionnelles et de producteurs, contrats commerciaux, syndicats de travailleurs...), les relations de pouvoir (y compris avec les autorités territoriales), l'engagement local et le niveau de confiance (voir le Profil Social, chapitre 5).

Le tableau global qui en résulte permet d'identifier les processus qui renforcent ou limitent la mise en œuvre des règles (sur le foncier, les conditions de travail, etc.) et la position de négociation des acteurs (à travers les contrats, les organisations, les mesures politiques et les réglementations, les taxes ou les subventions). En fin de compte, l'analyse des mécanismes de gouvernance et des relations sociales fait ressortir les principaux facteurs, favorables ou négatifs (Illustration 7) :

- le pouvoir des **organisations de producteurs**, la transparence de l'information et la confiance entre les acteurs qui jouent un rôle clé dans la fixation du prix;
- les réseaux de marché et l'intégration des entreprises qui régissent les négociations sur les conditions de travail et les prix ;
- l'implication des femmes ou des personnes vulnérables dans les processus de prise de décision qui peut influencer la répartition des revenus entre les acteurs ;
- les **actifs** et l'**accès aux ressources** qui déterminent la capacité à obtenir une rémunération décente du travail ;
- les **programmes de certification** dont les formations et l'application (y compris l'enregistrement effectif) peuvent entraîner une augmentation des revenus.

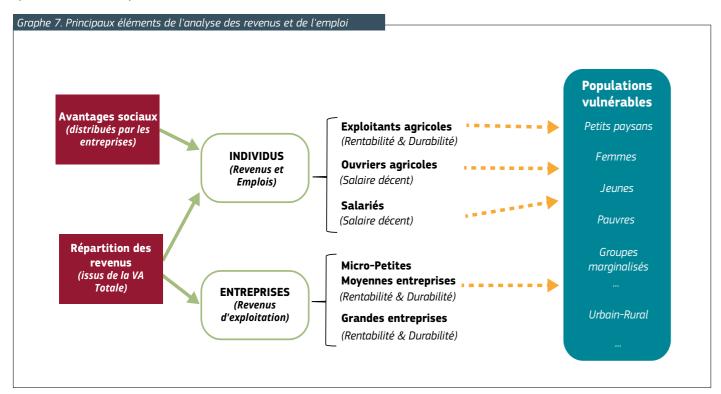


Illustration 7. Participation aux sous-chaînes, exemple d'une chaîne de valeur haricots frais pour l'exportation

Petits agriculteurs sur le marché libre Petits agriculteurs avec contrat Individus dispersés dans des zones isolées Membres de groupes formels et informels Participation à la gouvernance collective Pas de coordination : vente aux courtiers et intermédiaires Liens étroits avec les exportateurs grâce au contrat (y compris (sans contact direct avec les exportateurs). la certification et l'appui à la gestion). Ventes négociées au dernier moment avec les courtiers et Prix, délais de collecte et qualité des produits négociés à intermédiaires. Aucune organisation pour construire le capital l'avance Adhésion à divers groupes formels et informels. Accès aux services Peu de services de vulgarisation et pas de conseil ciblé. Contractualisation avec les services de vulgarisation sur les Formation limitée (des négociants) aux pratiques agronomiques pratiques de production et de gestion. Formation aux nouvelles et de sûreté des aliments. exigences de conformité du marché. Appui pour l'accès au crédit et financement d'un centre de collecte et de classement des produits. Indicateurs Rendement d'environ 6 t/ha. Rendement d'environ 10 t/ha. Prix bas aux agriculteurs. Résultat d'exploitation ~ 30 000 UM/1000 m². Résultat d'exploitation ~6400 UM/1000 m². Parts de marché maintenues. Perte de parts de marché au fil du temps.

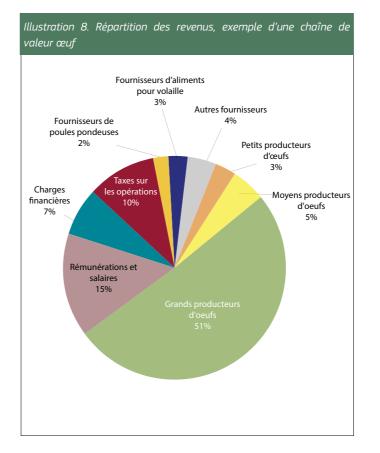
4.2 REVENUS ET EMPLOI

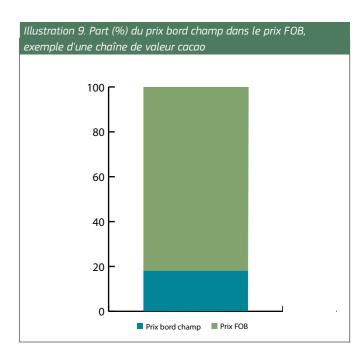
La répartition des revenus et la création d'emplois sont des indicateurs concrets de la manière dont les ménages et les entreprises tirent profit des opérations de la CV (Graphe 7).



L'inclusion est évaluée factuellement en s'appuyant sur divers indicateurs de **répartition des revenus** (Illustration 8) :

- qui éclairent certains processus :
- niveau de prix bord champ ;
- part du prix bord champ dans le prix final (prix à la consommation domestique ou prix FOB - et si possible en cas d'exportation - prix à la consommation finale dans le pays étranger);
- valeur des avantages sociaux de toutes sortes, accordés par les opérateurs de la CV (plantations, coopératives, entreprises...) aux producteurs et aux travailleurs.
- qui mesurent le niveau des avantages réels :
- revenu agricole, c'est-à-dire le **résultat d'exploitation des agriculteurs**. Les revenus des petits paysans et des
 grandes exploitations doivent être distingués. NB : au niveau
 de l'exploitation, les salaires que les membres de la famille
 obtiennent dans d'autres exploitations et qui concernent la CV
 viennent augmenter le revenu familial global;
- rémunérations totales de la main d'œuvre agricole saisonnière;
- salaires totaux et résultats d'exploitation totaux (y compris les subventions directes) des entreprises individuelles, des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et des grandes entreprises directement impliquées dans la CV en aval (transformation, commercialisation, services financiers si pertinent...) et en amont (fournisseurs des CI).





Les chaînes de valeur nationales exportatrices font partie de chaînes de valeur mondiales plus vastes dont la consommation finale se situe à l'étranger. Le produit exporté peut être transformé à l'étranger. Lorsque ce produit est la composante majeure de la consommation finale (comme dans le cas du thé, du café, du cacao, du coton pour le vêtement, de marchandises « ethniques », etc.), une estimation approximative de la part du prix bord champ (ou prix FOB à l'export) dans le prix au consommateur final donne une indication sur la façon dont la valeur est répartie le lona de la chaîne. Elle attire l'attention sur le pouvoir de négociation de la CV nationale. Elle donne également une indication sur l'enjeu du développement des activités de transformation ou de commerce pour le pays. Une étude spécifique peut être recommandée si nécessaire.



Shutterstock

Au-delà du calcul exact du revenu des producteurs agricoles et des MPME fondé sur leur Résultat d'Exploitation, la précarité de leur situation est évaluée par l'analyse de leur durabilité financière, en tenant compte de l'impact éventuel du changement climatique sur celle-ci (voir encadré CARD au chapitre 3 sur QS1).

Les indicateurs qui mesurent l'emploi salarié et l'autoentreprenariat sont exprimés en nombre de personnes impliquées et en Equivalent Temps Plein (ETP). Des emplois sont créés à toutes les étapes de la CV et par les fournisseurs des CI (effet d'entrainement) (Illustrations 9 et 10). Ils comprennent :

- les emploi à temps plein et à temps partiel au sein des ménages agricoles et des entreprises familiales le long de la chaîne (main-d'œuvre familiale et travailleurs saisonniers);
- les salariés des entreprises du secteur formel en amont et en aval et des services publics.

Les données peuvent être collectées à partir d'enquêtes spécifiques ou de documents secondaires (bases de données, statistiques...). Un calcul rapide et approprié fournit un nombre approximatif d'ETP.

En outre, évaluer l'inclusion nécessite autant que possible de détailler les emplois qualifiés et non qualifiés et dans quelle mesure ils bénéficient aux femmes, aux jeunes, aux populations urbaines ou rurales, aux migrants, etc.

- Lorsqu'il est utilisé pour l'analyse économique, le logiciel AFA calcule la distribution des revenus et fournit un support pour l'estimation du nombre d'emplois.
- Décrire l'ensemble des revenus, de l'emploi et des avantages sociaux pour les petits producteurs, les femmes, les jeunes ou certains groupes marginalisés, permet de mettre ces éléments en perspective (équilibre entre les avantages et les inconvénients, prise en compte des contreparties...). Par exemple, une CV avec une forte main d'œuvre féminine peut être en fait défavorable aux femmes si elles sont sous-payées.

Illustration 10. Impact sur l'emploi et l'inclusion, exemple d'une chaîne de valeur œufs

Production. La production d'œufs à grande échelle, qui requiert des compétences de plus en plus élevées, offre peu d'emplois dans les zones périurbaines (150 000 ETP). Ceux-ci sont particulièrement limités pour les femmes et les jeunes de faible niveau d'éducation. L'instabilité des prix de l'alimentation des poules défavorise les moyens et petits producteurs (respectivement 10 000 et 300 000 producteurs) car ils ont peu d'accès aux services de conseil et de financement.

Activités aval de la CV. L'étape de la distribution des œufs de table est plus inclusive que celle de la production ; elle crée des emplois, notamment pour les jeunes hommes. Les revenus se répartissent entre 600 « grossistes » et 18 500 micro-détaillants. Ces derniers ont une forte rentabilité dans les zones urbaines et périurbaines.

Activités amont de la CV. Le soja est le principal intrant pour la production d'œufs. Sa culture attire 20% de petits agriculteurs (hommes et femmes) de plus par an et offre ainsi des opportunités d'emploi saisonnier dans les zones rurales (300 000 ETP).



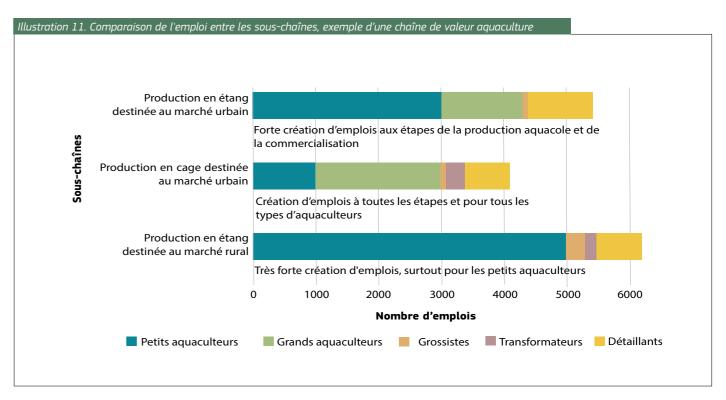




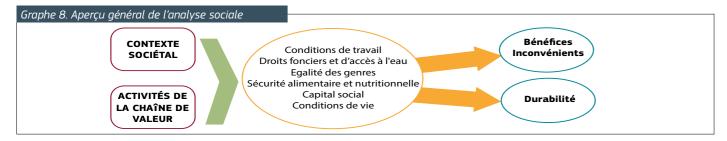
Tableau 9. Questions Centrales et Indicateurs pour l'analyse de l'inclusion

VCA4D | Note méthodologique - Cadre et outils - Élements clés

	Question Structurante 2 : Cette croissance économique est-elle inclusive ? (Une attention particulière doit être portée au calcul des indicateurs en gras)
QC2.1	Comment les revenus sont-ils répartis entre les acteurs de la CV? Indicateurs: VA ventilée; Revenu agricole total; Montant total des salaires et des rémunérations (à chaque étape, pour toutes les activités - en valeur absolue et en %); Valeur des avantages sociaux; Comparaison de la répartition des revenus entre les sous-chaînes; Revenus totaux des groupes marginalisés et vulnérables.
QC2.2	Quel est l'impact du système de gouvernance sur la répartition des revenus ? Indicateurs : Répartition des revenus entre les acteurs ; Part (%) du prix bord champ dans le prix final ; Indice de Gini des revenus.
QC2.3	Comment l'emploi est-il réparti au long de la CV ? Indicateurs : Nombre d'emplois (emploi familial, indépendant et formel) à chaque étape de la CV (permanent/temporaire, qualifié/non qualifié); Emploi des femmes ; Emploi des groupes marginalisés et vulnérables.

La chaîne de valeur est-elle durable du point de vue social ? (QS3)

L'analyse de la durabilité sociale se concentre sur l'évaluation des conséquences avérées et potentielles du fonctionnement de la CV dans six domaines importants pour les décideurs car ils constituent des préoccupations clés du développement : les **conditions de travail**, les **droits fonciers et d'accès à l'eau**, l'**égalité des genres**, la **sécurité alimentaire et nutritionnelle**, le **capital social** et les **conditions de vie**. Pour appréhender cet impact, il est nécessaire de comprendre comment le **contexte sociétal** détermine les conditions des **activités de la CV** au moyen de l'organisation réglementaire et culturelle du cadre physique (infrastructures et équipements...) (Graphe 8).



5.1 SIX DOMAINES CLÉS À EXAMINER

L'analyse de la durabilité sociale s'appuie sur l'étude de la vie et des moyens de subsistance des personnes sous de nombreux angles différents. Le cadre proposé reflète les principales conséquences des activités de la CV répondant à **six Questions Centrales** relevant de six « domaines ». Chaque domaine regroupe plusieurs thèmes (Tableaux 10 et 11); ces « sous-domaines » peuvent être considérés comme les éléments constitutifs de l'analyse sociale.

Pour chaque sous-domaine, **une liste de questions oriente le processus analytique**. La liste est donnée dans l'outil « Profil Social » (voir p29). Ces questions reflètent les **préoccupations de développement** qui se révèlent pertinentes lors de l'évaluation du fonctionnement de la CV. Elles garantissent qu'aucune préoccupation importante ne soit exclue. Elles ciblent des impacts sociaux spécifiques aux activités des CV.

Afin d'évaluer l'impact réel des activités de la CV, les interactions entre les acteurs de la CV et l'environnement général doivent être bien comprises. Il est souvent difficile, et parfois délicat, de discerner les principaux facteurs à l'œuvre et de savoir si les conséquences découlent des activités de la CV ou du contexte. Cela

peut parfois être éclairci en comparant avec une autre situation où les exploitations agricoles, les entreprises ou les zones ne sont pas impliquées dans les activités de la CV. De fait, les situations sont généralement complexes, en particulier lorsque les acteurs sont engagés dans plusieurs CV. Dans tous les cas, les experts sociaux doivent intégrer le Profil Social de VCA4D et ses questions (voir p29) dans leurs propres pratiques de travail afin d'évaluer ces six domaines.

L'analyse doit renseigner sur la manière dont les interactions entre les acteurs de la CV et l'environnement général contribuent à **améliorer ou à dégrader la situation des différents groupes sociaux et types d'acteurs** (par exemple en ce qui concerne l'accès aux équipements, le capital social, l'égalité...).

 Dans la mesure du possible, l'organisation du travail d'analyse sociale et les conclusions doivent s'appuyer sur la typologie commune convenue par l'équipe (voir Analyse Fonctionnelle). Néanmoins, certains types d'acteurs peuvent être désagrégés ou agrégés si nécessaire, notamment pour permettre des comparaisons.

Tableau 10. Domaines et sous-domaines thématiques pour l'analyse sociale

1. CONDITIONS DE TRAVAIL	4. SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNELLE
1.1 Respect des droits du travail	4.1 Disponibilité des aliments
1.2 Travail des enfants	4.2 Accessibilité des aliments
1.3 Sécurité au travail	4.3 Utilisation et adéquation nutritionnelle
1.4 Attractivité	4.4 Stabilité
2. DROITS FONCIERS ET D'ACCÈS A L'EAU	5. CAPITAL SOCIAL
2.1 Adhésion aux VGGT*	5.1 Force des organisations de producteurs
2.2 Transparence, participation et consultation	5.2 Information et confiance
2.3 Equité, compensation et justice	5.3 Participation
3. ÉGALITÉ DES GENRES	6. CONDITIONS DE VIE
3.1 Activités économiques	6.1 Services de santé
3.2 Accès aux ressources et aux services	6.2 Logement
3.3 Prise de décision	6.3 Éducation et formation
3.4 Leadership et prise de responsabilité	
3.5 Pénibilité et division du travail	

*VGGT = Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale

En définitive, l'expertise de l'équipe est nécessaire pour exposer les grandes lignes et évaluer les principaux **avantages** et **inconvénients** ainsi que la **durabilité** sociale des activités de la CV. Le jugement des experts se fonde sur la situation et les stratégies nationales réelles et sur les normes de développement largement partagées à l'échelle internationale (telles que les lignes directrices sur les droits fonciers ou les ODD).

L'analyse est alimentée par les outils courants de collecte de données (statistiques, enquêtes, groupes de discussion, entretiens, sources secondaires...). Dans certains cas, la conclusion peut signaler des besoins d'informations complémentaires ou d'étude approfondie.

Risques sanitaires. L'expert social doit s'informer sur les conditions de travail qui ont trait à la sécurité du travail et l'exposition des enfants à des pratiques dangereuses. L'expert environnemental, est également en charge de la prise en compte de l'ensemble des dommages potentiels engendrés par la CV sur la santé humaine. Les deux experts partagent donc la responsabilité de détecter les risques sanitaires au cours de leurs visites et de la collecte de données (entretiens, enquêtes, documents...). Une exposition à des produits nocifs peut survenir à toutes les étapes de la CV, mais plus fréquemment dans certaines activités agricoles (utilisation de produits chimiques avec une mauvaise protection corporelle...) ou avec des équipements de transformation (atmosphère polluée, manipulations dangereuses...). Les experts social et environnemental partagent leurs constatations lorsqu'ils abordent le domaine des « Conditions de travail » du Profil Social et la guestion centrale des dommages pour la Santé Humaine dans l'analyse de la durabilité environnementale.

5.2 UTILISATION DU PROFIL SOCIAL

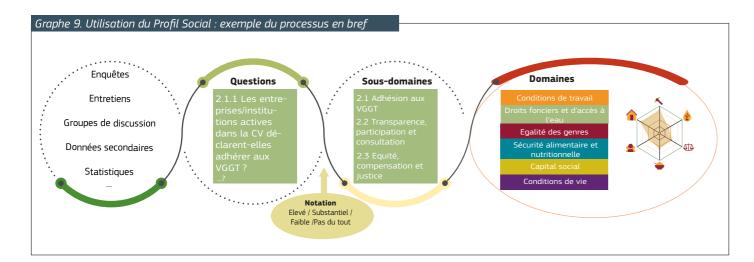
L'outil Profil Social aide l'expert à réfléchir à des questions importantes afin de construire sa compréhension de la situation.

L'outil Profil Social

Le Profil Social est un outil préparé par CE/INTPA à partir d'un tableur. Il comprend une liste de questions simples pour chacun des 6 domaines afin d'aider à la collecte de données et à l'analyse de la situation. Cet outil est fourni à l'expert social.

Le Profil Social repose sur un processus de notation simple qui facilite le jugement de l'expert. Il produit une représentation graphique sous forme de « diagramme en radar » qui résume la diversité des informations et des scores afin de faciliter la communication avec les décideurs. De plus, il visualise clairement l'évolution de la situation lorsqu'une nouvelle étude de la même CV est effectuée.

La liste de questions fournit une ligne directrice (Graphe 9). Elle a pour but de faciliter le processus analytique et non de restreindre l'analyse à une série de réponses isolées. Elle vise à accompagner l'expert dans la collecte d'informations pertinentes et à mettre l'accent sur les points essentiels à éclaircir et à prendre en compte dans l'ensemble de l'analyse sociale.



La notation des questions vise à faciliter le jugement de l'expert et à fournir un graphique synthétique de la diversité des perspectives (Illustration 12). L'échelle de notation est simple et composée de quatre niveaux d'appréciation des conséquences vues sous l'angle positif : « Trés élevé », « Substantiel », « Faible » ou « Pas du tout ».

En pratique, pour choisir le score, l'expert social utilise son jugement de différentes façons :

- il/elle évalue en quoi les activités de la CV contribuent à changer le contexte observé et leur influence sur les acteurs de la CV ;
- il/elle utilise plusieurs références :
 - en termes relatifs, par comparaison avec d'autres activités dans le pays (autres CV ou secteurs), par exemple en étudiant la correspondance avec les conditions sociales ailleurs dans le pays ;
 - en termes absolus, par exemple en estimant le niveau de sécurité alimentaire ou l'accès aux services ;
 - en comparant aux normes internationales, par exemple avec les Conventions de travail de l'OIT ou les directives volontaires VGGT.

Dans l'ensemble, les travaux de l'expert comprennent quatre dimensions:

- Répondre aux questions du Profil Social. Selon le contexte, certaines questions peuvent ne pas être pertinentes et donc ignorées, tandis que l'accent peut être mis sur d'autres questions plus déterminantes.
- Collecter les données et les informations. L'expert utilise les sources et applique les méthodes qu'il juge appropriées.
- Noter les questions afin de se former une opinion et construire l'image globale du diagramme en radar du Profil
- Résumer les résultats par domaine et dans l'ensemble, pour une présentation complète et explicative de l'état des avantages sociaux et de la durabilité.
- Le rapport doit examiner chaque domaine dans leurs grandes lignes plutôt que de répondre longuement à chaque question. Dans chaque domaine, il doit mettre l'accent sur les points essentiels qui nécessitent une attention particulière.



VCA4D | Note méthodologique - Cadre et outils - Élements clés

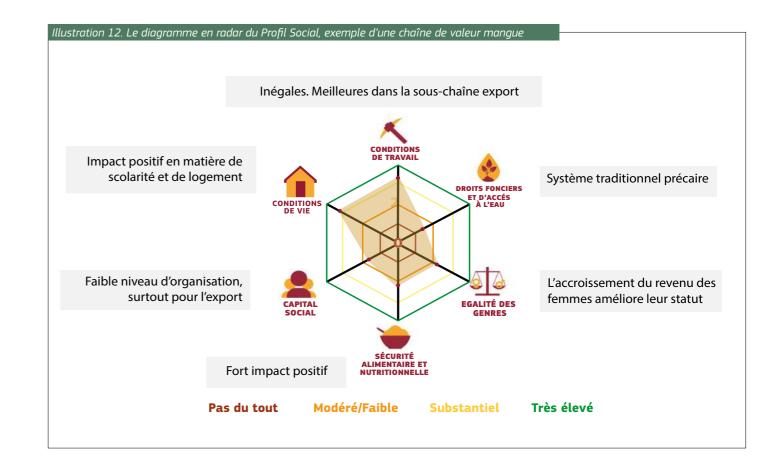


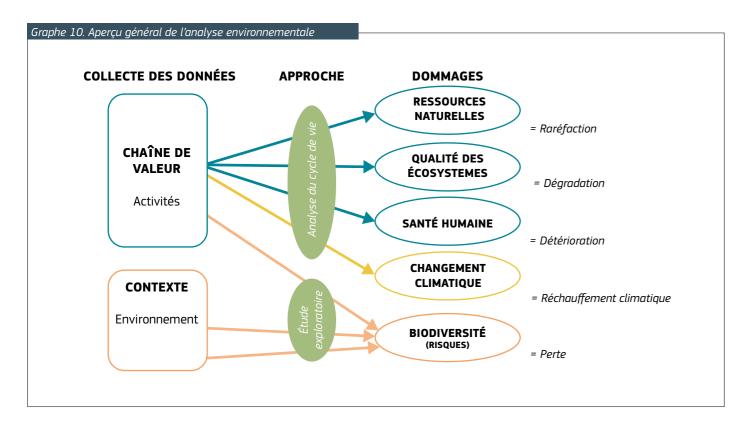
Tableau 11 Questions centrales et thèmes principaux pour l'analyse sociale

bleau 11. Qu	estions centrales et thèmes principaux pour l'analyse sociale
	Question Structurante 3 : La CV est-elle durable du point de vue social ?
QC3.1	Les conditions de travail dans la CV sont-elles socialement acceptables et durables ? Les activités de la CV contribuent-elles à les améliorer ? Principaux thèmes : Respect des normes internationales ; Respect des contrats ; Risque de discrimination et de travail forcé ; Sécurité au travail ; Attractivité du travail ; Travail et scolarisation des enfants.
QC3.2	Les droits relatifs à l'eau et au foncier dans la CV sont-ils socialement acceptables et durables ? Principaux thèmes: Adhésion aux VGGT et mise en application; Equité et sécurité de l'accès au foncier et aux ressources en eau; Publicité des procédures; Consultation; Procédures d'arbitrage; Procédures de compensation
QC3.3	Tout au long de la CV les acteurs encouragent-ils et mettent-ils en pratique l'égalité des genres ? Principaux thèmes: Inclusion/exclusion des femmes/ groupes vulnérables dans certaines activités; Accès aux ressources et biens et services (terre, crédits, vulgarisation, intrants); Intervention dans les décisions (activités, organisation, revenus); Responsabilité et influence dans les processus collectifs; Pénibilité du travail
QC3.4	Les activités de la CV contribuent-elles à améliorer et sécuriser les conditions alimentaires et nutritionnelles ? Principaux thèmes : Contribution de la CV à la disponibilité, l'accessibilité et la stabilité des ressources alimentaires ; Diversification alimentaire ; Qualités nutritionnelles ; Instabilité des prix
QC3.5	Le capital social est-il renforcé par le fonctionnement de la CV et distribué équitablement tout au long de la CV ? Principaux thèmes : Force et représentativité des organisations de producteurs ; Partage de l'information ; Niveau de confiance entre acteurs ; Participation aux décisions et activités communautaires ; Prise en compte des pratiques traditionnelles
QC3.6	Les activités de la CV contribuent-elles à améliorer les conditions de vie des ménages par des équipements et services satisfaisants ? Principaux thèmes: Accès aux infrastructures et services de : santé, éducation, formation, logement, eau et assainissement; Qualité de ces infrastructures et services

La chaîne de valeur est-elle durable du point de vue environnemental ? (QS4)

Pour répondre à cette question, l'expert environnemental fait l'inventaire des dommages que les opérations de la CV entraînent en matière d'Épuisement des ressources, de Qualité des écosystèmes et de Santé humaine, et de leur contribution au Changement climatique, tout en étant attentif aux risques sur la Biodiversité. En combinant les données et les résultats dans ces différents domaines de préoccupation, il/elle élabore une appréciation quantitative et qualitative de la durabilité environnementale de la chaîne de valeur.

La démarche d'évaluation de la durabilité environnementale de la chaîne de valeur comprend deux volets : une évaluation quantitative fondée sur l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) accompagnée d'une étude exploratoire des risques pour la biodiversité (Graphe 10).



6.1 RESSOURCES, ÉCOSYSTÈMES, SANTÉ

La méthodologie de l'ACV

Dans l'ensemble. L'ACV inventorie les flux de matières et d'énergie utilisés, produits ou rejetés par les activités de la CV. Au long de la CV, les substances qui sont émises ou consommées pour cultiver, fabriquer, transformer, transporter et commercialiser tous les produits sont enregistrées et mesurées. Selon leur nature physique, chimique ou biologique, elles activent des chaînes de cause à effet qui induisent des changements dans l'environnement. Ces changements suscitent (ou au contraire neutralisent) des modifications environnementales spécifiques telles que l'acidification terrestre, la privation d'eau douce ou l'écotoxicité. L'ACV mesure ces effets (négatifs ou positifs) en utilisant des indicateurs physiques, chimiques ou biologiques, qu'elle nomme des « impacts ». Les utilisations actuelles de l'ACV prennent en compte une vingtaine de grandes catégories d'impacts (niveau intermédiaire des « mpoints ») selon les modèles scientifiques existants. A leur tour, les conséquences de ces impacts sur les Ressources naturelles, la Qualité des écosystèmes et la Santé humaine sont identifiées (tableau 12 et 13) et appelées « dommages ». Ces 3 catégories de préoccupations environnementales sont appelées « domaines de protection » (niveau final des « endpoints »).

Les références les plus reconnues pour la méthode ACV sont les deux normes ISO (ISO 14040 : 2006 et ISO 14044 : 2006). La méthode ReCiPe2016 est la plus souvent appliquée pour relier les catégories d'impact (midpoints) aux domaines des dommages (endpoints).

Les **principales étapes** d'une ACV sont :

 la sélection de(s) unité(s) fonctionnelle(s) à utiliser (c'est-à-dire l'unité de référence servant de base à tous les calculs). Elle peut relever du produit (généralement le volume ou le poids : litre, kg...) ou de la superficie (ha...);

- l'inventaire des ressources consommées et des émissions produites lors des opérations de la CV :
- la gestion et le traitement des données à l'aide de « facteurs de caractérisation » issus de bases de données scientifiques internationales et de modèles d'évaluation d'impact :
- l'interprétation et l'analyse des impacts et dommages environnementaux au niveau intermédiaire (midpoint) et final (endpoint):
- la conclusion sur la mesure dans laquelle les zones de protection sont affectées et l'identification de points critiques (hotspots);
- éventuellement, l'analyse de la variabilité (exploration de l'incertitude par l'analyse de sensibilité ou des méthodes probabilistes comme la méthode de Monte-Carlo).
 - L'analyse informe sur les impacts et les dommages environnementaux liés aux activités à l'intérieur du pays. Dans le cas où les experts analysent aussi des activités au-delà des frontières nationales, les résultats liés aux activités domestiques doivent être présentés sénarément

Logiciel ACV pour l'analyse environnementale

L'analyse du Cycle de Vie recourt à des logiciels spécifiques. L'emploi du logiciel SimaPro est à la fois pratique et largement partagé par la communauté d'analystes ACV dans le secteur de l'agriculture tropicale. Il a donc été choisi pour les équipes VCA4D mais d'autres logiciels peuvent aussi être utilisés s'ils sont compatibles avec le système d'information qui stockera les données et les résultats de manière standardisée pour servir de référence et aux comparaisons.

Tableau 12. Catégories de préoccupations environnementales : trois domaines de protection

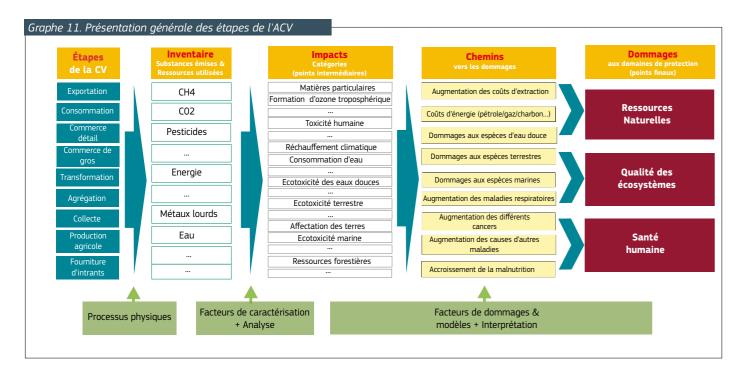
Dommages* sur	Vise à prendre en compte	Indicateur habituel**
Ressources naturelles	Raréfaction des ressources : Non renouvelables : épuisement des stocks Renouvelables : taux d'utilisation supérieur au remplacement	Augmentation du coût de poursuite de l'extraction Unité = US \$
Qualité des écosystèmes	Altération des fonctions et de la structure des écosystèmes naturels du fait de dégâts de tous ordres subis par toutes sortes d'espèces sauvages locales qui conduisent à des détériorations au fil du temps	Fraction d'espèces potentiellement disparues en une année (PDF***) Unité = espèces/année
Santé humaine	Effets négatifs sur : I a qualité de vie (morbidité) I'espérance de vie (mortalité)	Pertes d'années de vie corrigées par l'incapacité Unité = DALY****

^{*} Si la situation s'améliore, les indicateurs de dommage sont négatifs.

^{**} Ces indicateurs sont des variables proxy estimées à partir des derniers modèles de recherche des chemins de dommages (comme dans la méthodologie ReCiPe2016).

^{***} PDF = Potentially Disappeared Fraction of species

^{****} Réduction du nombre potentiel d'années de vie en bonne santé en raison d'une morbidité ou d'une mortalité prématurée



Examen des risques spécifiques

Quand jugé opportun, chacun des trois domaines de protection de l'ACV peut être complété par des observations empiriques *in situ* et un examen des conséquences des pratiques aux différentes étapes de la CV.

En pratique, c'est en matière de santé humaine que plusieurs **risques** sont le plus susceptibles d'exister et d'être ignorés. Deux étapes de la CV méritent une attention plus particulière :

- En agriculture: la manière dont les produits chimiques sont utilisés dans le champ est un exemple courant de pratiques qui peuvent avoir un impact fort sur la santé des travailleurs et des paysans du fait du non-respect strict des modalités d'utilisation des protections corporelles et de l'application des règles de sécurité lors des traitements. Le seul enregistrement de la quantité de produits chimiques pulvérisés ne permet pas de se rendre compte facilement de ces phénomènes.
- Pour la transformation : de nombreuses tâches nécessitent l'utilisation de produits dangereux ou exposent à des conditions pénibles telles que les travaux dans un lieu confiné et non aéré.
 - Les experts environnemental et social partagent la responsabilité de détecter les risques sur la santé au cours des visites et de la collecte de données (entretiens, enquêtes, documentation...). L'expert environnemental collecte des informations sur les pratiques ainsi que sur les molécules et les quantités utilisées. L'expert social enquête sur les conditions de travail (Profil Social, voir Chapitre 5) qui incluent la sécurité au travail, la protection des travailleurs et en particulier l'exposition des enfants aux pratiques dangereuses.

Présentation des résultats

Présenter les résultats d'une façon compréhensible est aussi important que mener les analyses. La recherche des sources de dommages (appelée « analyse des contributions ») est essentielle pour renseigner les acteurs et les décideurs. Elle permet de repérer les activités prépondérantes, c'est-à-dire celles à améliorer en priorité, et de déterminer les sous-chaînes et les acteurs sur lesquels se concentrer.

L'ACV recourt à la modélisation scientifique dans différents champs et ses résultats peuvent difficilement être considérés en termes absolus. Ils sont en fait utilisés pour **classer** et **comparer** l'intensité des dommages induits par les étapes de la CV, les sous-chaînes et l'ensemble des opérations de la CV pour l'unité fonctionnelle choisie. L'analyse doit mettre l'accent sur les activités engendrant les conséquences les plus importantes.

Les résultats sont généralement présentés **en proportion (%) de la plus mauvaise situation** afin de mettre en lumière les disparités. Ainsi, n'informent-ils pas directement sur l'ampleur des dommages produits, ni ne la comparent-ils selon les domaines de protection. Par exemple, les dommages sur la Santé humaine peuvent être très faibles tandis que les dommages sur les Ressources sont élevés. Dans la mesure du possible, c'est la description concrète des principales

Dans le rapport, les non-spécialistes ont besoin d'explications particulières sur les graphiques standardisés. La signification des indicateurs importants et les conséquences sur les trois domaines de protection doivent toujours être clairement énoncées avec des mots simples. L'objectif est de bien faire comprendre les impacts environnementaux en jeu.

conséquences potentielles (sur les Ressources, les Ecosystèmes et la Santé humaine) qui doit donner une idée de l'importance des dommages.

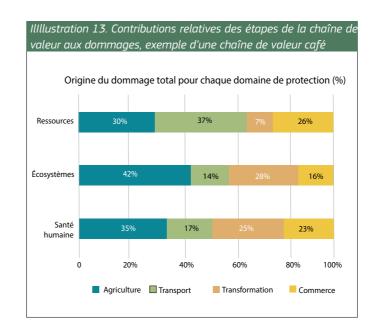
Afin d'aider les décideurs, l'analyse doit mettre l'accent sur la comparaison des résultats environnementaux entre les différentes sous-chaînes, techniques de production et/ou étapes de la CV afin de mettre en lumière les modes de fonctionnement « les moins nocifs pour l'environnement ».

Les résultats peuvent être présentés de différentes façons afin de s'adapter aux résultats spécifiques et aux enjeux locaux. Isoler les activités de la CV (ou de diverses sous-chaînes) situées dans une région particulière peut ainsi répondre aux préoccupations des autorités locales.

La comparaison avec des chaînes de valeur similaires dans d'autres pays peut faire apparaître des points faibles et des risques, indiquant ainsi des améliorations à apporter à certaines étapes de la CV.

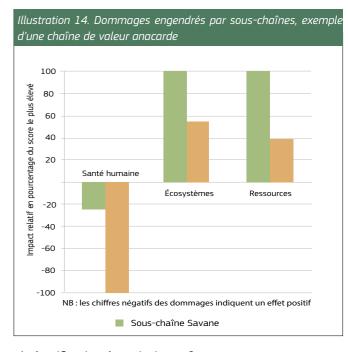
a) Contribution relative de chaque étape de la CV

L'importance relative des étapes est exprimée en proportion du dommage total calculé pour chaque domaine de protection (Ressources, Écosystèmes, Santé humaine). Cette perspective donne une vision synthétique des étapes où des processus préjudiciables se produisent (Illustration 13).



b) Comparison des sous-chaînes

Les sous-chaînes peuvent être comparées en fonction des dommages qu'elles engendrent dans les domaines de protection (Illustration 14). Cette mise en évidence des écarts entre les sous-chaînes aide à identifier des actions d'amélioration environnementale.



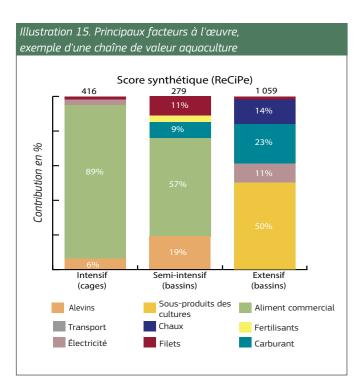
c) Identification des principaux facteurs

Les conséquences environnementales peuvent être mieux comprises et détaillées en identifiant les principaux facteurs à l'œuvre pour chaque problème (niveau des midpoints). Cette perspective fait référence aux **processus à l'œuvre**. Faire le lien entre ces processus et les pratiques des acteurs aide à trouver des pistes d'amélioration. Cela révèle l'activité technique (ou la pratique) à l'origine de l'impact négatif. C'est par exemple le cas de l'utilisation des intrants agricoles (tels que l'azote et le phosphore) qui engendre l'eutrophisation de l'eau douce, ou de l'utilisation de carburant pour le transport des intrants et des produits de la CV qui représente souvent une source majeure de dommage environnemental puisqu'elle conduit à l'émission de particules fines, à la formation d'ozone, à l'acidification terrestre et, surtout, à l'épuisement des ressources fossiles.

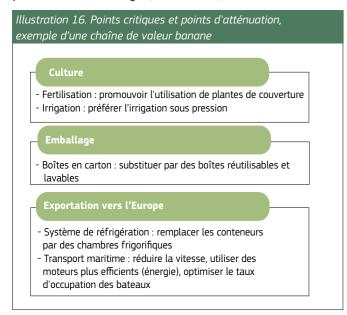
Bien que la plupart des résultats soit généralement présentée et analysée selon chaque domaine de protection (Ressources, Écosystèmes, Santé humaine), un score unique synthétisant les 3 types de dommages peut également être calculé. Cela permet d'identifier les principales sources d'impact et de dommage. Il peut être pertinent de le présenter selon les sous-chaînes (Illustration 15) ou étapes techniques.



Shutterstock



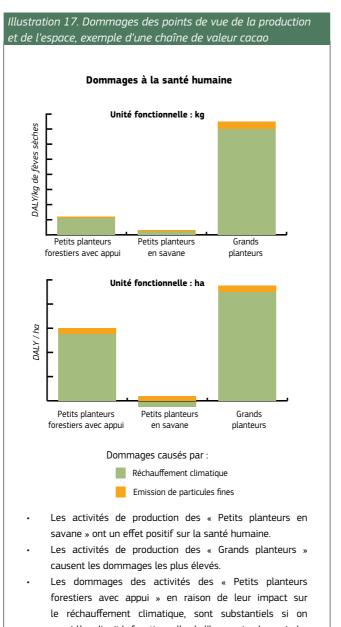
Par ailleurs, les points critiques (hotspots) doivent être identifiés. Un « point critique » désigne une activité ou un processus qui produit un impact ou un dommage environnemental d'importance. Il indique les étapes de la CV et les pratiques techniques sources des dommages les plus importants, et par voie de conséquence les points d'atténuation possibles, où le développement de pratiques améliorées est décisif pour réduire ces dommages (Illustration 16).



d) Approches fondées sur la production et sur l'espace

Tous les résultats de l'ACV traités ci-dessus (aux niveaux intermédiaires et finaux des sous-chaînes ou des étapes) sont ramenés à une unité significative : « l'unité fonctionnelle ». Tous les calculs correspondent à cette unité qui désigne une fonction spécifique de la CV. Pour ce qui concerne les CV agricoles, l'analyse des dommages environnementaux peut être faite selon deux perspectives :

- en utilisant l'unité fonctionnelle standard de l'ACV fondée sur la production, c'est-à-dire 1 unité de « produit final » (par exemple 1 kg de produit brut rendu au port d'exportation ou 1 l de jus transformé à la table du consommateur domestique);
- en ramenant l'ensemble des résultats de la CV à l'utilisation des terres agricoles, c'est-à-dire à 1 unité de surface cultivée (par exemple ha).



- considère l'unité fonctionnelle à l'ha, mais de moindre importance selon l'unité fonctionnelle au kg. Ceci est dû aux rendements élevés de ces producteurs.
- Les dommages sont principalement dus au réchauffement climatique et, dans une moindre mesure, aux émissions de particules fines. NB: Six autres catégories d'impacts ont été calculées (ozone, eau, etc.) mais sont négligeables.

Ces deux perspectives complémentaires permettent aux décideurs d'évaluer les activités de la CV en fonction de leurs préoccupations principales (production, utilisation des terres, émissions pour une région, utilisation locale des ressources...) quand ils comparent les sous-chaînes et les étapes (Illustration 17).

e) Observations complémentaires

Certains effets préjudiciables des pratiques de production, détectés de façon empirique (voir ci-dessus la section « Examen des risques

spécifiques »), peuvent ne pas être reflétés dans les calculs et les résultats de l'ACV. Dans ce cas, ces dommages potentiels doivent venir compléter les graphes habituels de l'ACV.

Les conséquences sanitaires de pratiques dangereuses, observées pendant l'enquête sur le terrain à toutes les étapes de la CV ou documentées lors de la collecte d'informations secondaires, sont d'une importance primordiale.

Illustration 18. Risques sanitaires dans les pratiques culturales, exemple d'une chaîne de valeur tomate

Bien que les agriculteurs soient conscients de la nature potentiellement nocive des produits chimiques pour l'agriculture :

- aucun vêtement de protection n'est utilisé dans les coopératives de tomates visitées ou par les agriculteurs interrogés. Risques évidents détectés visuellement dans les champs pulvérisés avec des fongicides ;
- aucun équipement de protection n'est en vente dans les magasins d'intrants agricoles et aucune preuve de sensibilisation à la sécurité chez les vendeurs apparaît;
- les tâches d'application de produits chimiques et les activités de pulvérisation dans les champs sont exécutées par des travailleurs masculins temporaires.

Observation d'un niveau élevé de contamination cutanée sur les jambes d'un travailleur en raison de l'application d'un fongicide cancérigène dans un champ de tomates :







© Claudine-Basset-Mens

Comme les systèmes de culture sont complexes (multiples fonctions, produits et technologies) avec une grande diversité de pratiques sophistiquées (systèmes de cultures associées ou d'agroforesterie...), ils comprennent une série de processus agronomiques que l'ACV ne peut pas intégrer facilement. Par ailleurs, certains dommages environnementaux attendus ont des conséquences (à long terme) sur les systèmes de culture, par exemple sur la fertilité des sols ou l'infestation de ravageurs. Ceci est dû à des cycles complexes (du carbone, de l'azote, etc.) et aux interactions (Sol X Biodiversité X Climat X Pratiques). Ils sont généralement hors de portée du travail de l'expert environnemental mais un diagnostic agronomique approfondi permettrait de les identifier. Lorsque l'expert environnemental suspecte que des processus agronomiques importants sont susceptibles d'amplifier les résultats directs de l'ACV, il peut recommander des études spécifiques.

Tableau 13. Questions centrales et indicateurs pour l'Analyse du cycle de vie

	Question Structurante 4 : La CV est-elle durable du point de vue environnemental ? (Une attention particulière doit être portée au calcul des indicateurs en gras)
QC4.1	Quels sont les dommages potentiels de la CV sur l'épuisement des ressources ? Indicateurs : Utilisation de ressources (eau, énergie) ; Extraction minérale ; Coût énergétique ; Augmentation des coûts d'extraction ; Identification des points critiques.
QC4.2	Quels sont les dommages potentiels de la CV sur la qualité des écosystèmes? Indicateurs: Émissions de substances (CO2, NH3); Utilisation de ressources; Dégradation potentielle de la qualité des sols; Dommages aux espèces terrestres, d'eau douce et marines; Fraction d'espèces potentiellement disparues (PDF); Identification des points critiques.
QC4.3	Quels sont les dommages potentiels de la CV sur la santé humaine ? Indicateurs : Émissions de substances toxiques ; Dégradation potentielle des conditions de sécurité (eau potable, conditions de travail, etc.) ; Augmentation potentielle des maladies ; perte d'année de vie corrigée de l'incapacité (DALY) ; Identification des points sensibles.

6.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le changement climatique résulte principalement de l'augmentation de la température moyenne mondiale due aux émissions de gaz à effet de serre (GES). Les niveaux intermédiaires de l'ACV comportent une catégorie « Réchauffement climatique ». Cette composante essentielle du changement climatique est couramment mesurée en « Equivalent CO2 » traduisant les émissions de GES en une quantité de CO2 rejetée qui aurait un effet climatique équivalent. Le calcul se fonde sur le Potentiel de Réchauffement Global (PRG) des différents gaz.Les rejets de tous types de GES par les activités de la CV intensifient la concentration de GES dans l'atmosphère. Leur mesure et leur conversion en équivalent CO2 sont réalisées via l'inventaire des flux de l'ACV et en utilisant les facteurs de caractérisation spécifiques correspondant aux dernières informations scientifiques disponibles (rapports du GIEC, modèles...).

La contribution de la CV au changement climatique peut ainsi être mesurée à partir du midpoint « Réchauffement climatique » qui organise le calcul de cette **empreinte carbone**. Elle permet d'évaluer et de comparer l'impact des sous-chaînes et/ou des étapes de la CV sur le changement climatique (Illustration 19).

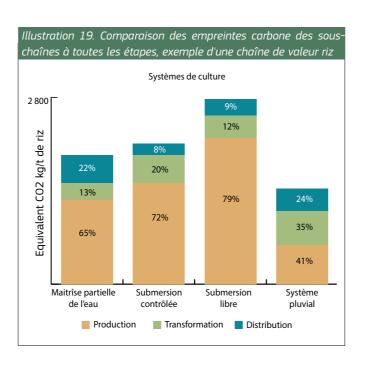


Tableau 14. Question centrale et indicateurs pour l'analyse du Changement Climatique

Question structurante 4 : La CV est-elle durable du point de vue environnemental ? (Une attention particulière doit être portée au calcul des indicateurs en gras)					
QC4.4	Quel est l'impact potentiel de la CV sur le changement climatique ? Indicateurs: Emission de gaz à effet de serre (CO2, N2O, CH4, CFC); Empreinte carbone (kg d'équivalent CO2); Identification des points sensibles.				

6.3 BIODIVERSITÉ

L'objectif ici est d'alerter sur d'éventuels risques pour la biodiversité, conduisant si nécessaire à recommander une évaluation approfondie de l'impact de la CV.

La biodiversité est un enjeu de durabilité majeur, particulièrement pertinent pour les CV à forte composante agricole, d'élevage et de pêche, car elle rend possible la production des services écosystémiques dont dépendent les cultures, pâturages et ressources halieutiques.

La réflexion est nourrie par trois démarches :

- l'examen de l'organisation spatiale et des stocks halieutiques relatifs aux activités de la CV pour une première identification des situations à risque;
- la recherche des pratiques et perceptions pouvant menacer la biodiversité;
- l'inventaire des actions et politiques menées de promotion du maintien de la biodiversité dans les territoires concernés.

L'étude de l'organisation spatiale

Cet examen est uniquement relatif aux zones concernées par la CV. Dans le cas d'une CV pêche, il recouvre aussi l'examen des stocks halieutiques.

Ce travail s'appuie sur les informations fournies par les bases de

données spécialisées, nationales et mondiales (FAO, IUCN...). Il consiste à repérer dans quelle mesure les espaces de production agricole de la CV empiètent sur des zones importantes pour le maintien de la biodiversité et, partant, peuvent contribuer à altérer les fonctions écosystémiques. Exemples : mise en culture de zones protégées ou de territoires connus pour leur vulnérabilité, utilisation exclusive des surfaces par une monoculture, suppression de la connectivité entre des espaces à haute valeur de conservation (du fait d'infrastructures liées à la CV), rejets toxiques d'effluents des ateliers de transformation et des usines (tanneries...). Dans les cas de l'aquaculture et de la pêche, l'attention porte principalement sur : la qualité de l'eau en sortie des unités aquacoles et l'état des stocks halieutiques en relation avec l'intensité des prélèvements (surpêche et raréfaction d'espèces).

L'expert réalise essentiellement un **travail cartographique** et mobilise les indicateurs spécifiques disponibles pour les régions concernées. Il/elle croise ces données avec les activités de la CV. Les indicateurs tels que ceux sélectionnés dans le tableau 15 sont particulièrement intéressants pour donner une information sur les risques liés à la biodiversité dans les zones où se déroulent les activités de la CV. Certains peuvent être renseignés par le Centre Commun de Recherche (CCR/JRC) de la CE au moyen de ses indicateurs DOPA (Digital Observatory for Protected Areas). Ils peuvent naturellement être complétés par d'autres indicateurs disponibles et pertinents tels que le Local Biodiversity Intactness Index ou issus de sites web (base de données PREDICT....).



Tableau 15. Indicateurs de biodiversité

	INDICATEUR
Espèces Menacées	Nombre d'espèces menacées
Terre	 Aires protégées terrestres Aires protégées marines Proportion de ZCB* sous protection Superficie de terres dégradées Superficie de de terres connectées protégées
Forêts	 Taux net de variation de la superficie forestière Superficie forestière sous gestion durable
Eau	 Changement dans les plans permanents d'eau de surface Total d'eau douce utilisée Eaux usées traitées
Autres Services	Stock total de carbone dans le sol Population vivant autour des aires protégées

* ZCB : Les Zones Clés pour la Biodiversité sont des sites contribuant de manière significative à la persistance globale de la biodiversité, dans les écosystèmes terrestres, d'eau douce et marins.



L'identification des pratiques et perceptions

Ce travail ne concerne que les principaux acteurs de la CV. Il est mené en rassemblant des informations recueillies par les experts de façon éparse ou ciblée ou à partir d'études existantes.

- Pratiques techniques. En complément des flux analysés par l'ACV, il convient de repérer les pratiques agricoles porteuses de risque pour la biodiversité, par une simple description de « chemins d'impact » (chaînes de causes-à-effets).
- Ces informations peuvent ainsi alerter sur des risques potentiels : la pratique des monocultures, le rythme des rotations culturales, la réduction de l'agrobiodiversité du fait de l'uniformisation des variétés cultivées ou des races élevées, les formes de lutte contre les ravageurs, le dépassement des capacités de charge, les effluents nocifs rejetés par des entreprises de transformation....
- Perception. Il s'agit d'évaluer la sensibilité des producteurs aux questions de biodiversité à partir de leurs propres observations sur les évolutions en cours et des difficultés qu'ils déclarent rencontrer dans leurs exploitations (ravageurs, auxiliaires de culture...) et plus généralement, dans les territoires.

En pratique l'expert s'informe directement auprès d'acteurs représentatifs ou dont l'expérience, en tant qu'auteurs, victimes ou témoins, permet de renseigner sur ces pratiques et sur le niveau de sensibilisation aux risques pour la biodiversité.

L'inventaire des actions et politiques

Il s'agit de répertorier l'étendue et le contenu des **interventions publiques et privées**, menées dans les territoires concernés par la CV en faveur du maintien de la biodiversité (protection, prévention, information, réparation de dommages...). L'existence d'institutions en charge de la biodiversité et de politiques ciblées permet d'apprécier les évolutions possibles (importance de la formation, priorité à la conservation, actions territoriales...).

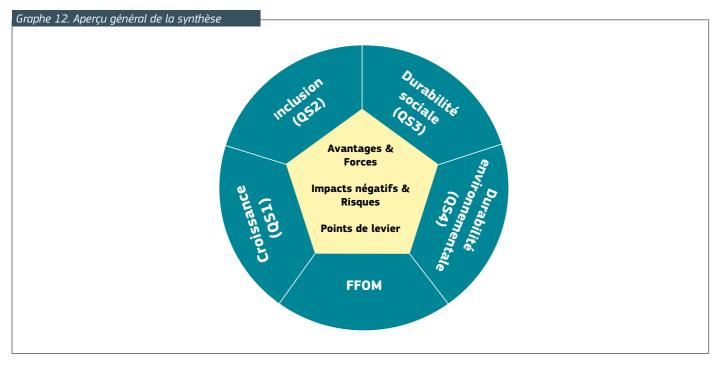
Il convient aussi d'établir, pour les territoires et activités impliqués dans la CV, la liste des projets de développement et programmes d'investissement fondés sur les principes de gestion des écosystèmes et/ou de développement de pratiques durables agricoles et de transformation.

Tableau 16. Question centrale et indicateurs pour l'analyse exploratoire de la biodiversité

Question structurante 4 : La CV est-elle durable du point de vue environnemental ? (Une attention particulière doit être portée au calcul des indicateurs en gras) L'impact potentiel de la CV sur la biodiversité mérite-t-il des études spécifiques? Indicateurs et principaux thèmes : Fraction d'espèces potentiellement disparues (PDF) ; Capacités de charge ; Conformité à la protection de la zone ; Existence de Zones Clés pour la Biodiversité ; Connectivité des aires protégées terrestres ; Espèces en danger, menacées ou protégées ; Stress hydrique ; Diversification des cultures, rotations et cultures associées ; Diversité variétale des cultures ; Diversité des races animales ; Zones affectées par la dégradation des terres ; Conservation des sols ; Présence de projets ciblés.

Synthèse et Recommandations

La synthèse d'une analyse de CV doit **fournir une image claire du fonctionnement de la CV**, en exposant les principaux résultats et les points critiques. Elle comprend les réponses aux **quatre questions structurantes**, en en soulignant les **risques**. Elle informe sur la croissance, l'inclusion et la durabilité de la CV, résume les **avantages** et **forces** essentiels et identifie les principaux **points de levier** pour l'action (Graphe 12).



Tout au long de l'étude, les échanges au sein de l'équipe autour des quatre questions structurantes aboutissent à une compréhension globale du système de la CV. Les experts évaluent ensemble les dynamiques de la CV, jetant les bases d'une analyse générale des risques. Cette élaboration collective permet une synthèse formelle de l'étude, qui doit être complétée par des **recommandations**.

- Les conclusions doivent être clairement exposées et rédigées dans un langage accessible, de façon à être comprises par toutes les parties prenantes et facilement utilisées par les décideurs.
- Les rapports complets et les synthèses des études sont destinés à une large diffusion.

7.1 RÉPONSE AUX QUESTIONS STRUCTURANTES

La tâche de l'équipe est de **mettre en évidence les principaux résultats et conclusions** obtenus pour chaque question structurante. Les experts donnent leur appréciation de la situation (et de son évolution lors de la mise à jour d'une étude de CV) dans une perspective intégrée.

Les **indicateurs clés**, listés avec les questions centrales, montrent de manière systématique les performances de la CV dans plusieurs domaines. La présentation de la diversité des situations et **la mise** en avant des disparités entre les types d'acteurs et les souschaînes renseignent les décideurs plus efficacement qu'une moyenne globale. Elles ouvrent la réflexion sur la variabilité des impacts et sur les mesures ciblées appropriées.

- Le jugement porté sur les impacts demande de prendre en compte leur importance relative pour les acteurs et à un niveau plus agrégé (régional, national...). Par exemple, les avantages ou les coûts associés à une culture mineure dans l'économie du ménage ou de la région n'ont pas les mêmes conséquences que si elles constituaient des activités dominantes.
- Il est attendu des experts qu'ils évaluent la disponibilité et la qualité des principales données à partir desquelles les principales conclusions ont été élaborées. Le niveau de confiance envers leurs conclusions peut ainsi être attribué à partir des critères suivants :
- représentativité : liée à la diversité (technologies, répartition spatiale) ;
- validité dans le temps ;
- exhaustivité ;
- fiabilité.

NB: Les données collectées lors d'une étude VCA4D doivent être conformes au Règlement Général sur la Protection des Données (n° 2016/679) de l'Union Européenne afin de permettre la publication des rapports et de partager les informations avec les parties prenantes.

7.2 ANALYSE DES RISQUES

L'analyse des risques explore comment de futurs événements défavorables peuvent affecter négativement la situation observée par l'équipe, et particulièrement leurs conséquences sur la croissance, l'inclusion et la durabilité.

Tous les types d'événements critiques, créés par les comportements des acteurs ou résultant de l'occurrence de circonstances défavorables, peuvent être pris en compte. Les risques fréquemment rencontrés dans les CV agricoles sont liés à l'évolution des prix, à la volatilité des prix, aux aspects logistiques, aux infrastructures, aux politiques, à l'environnement des affaires, aux relations sociales, au marché du travail, à la sécurité alimentaire, aux problèmes (phyto-)sanitaires, à la météorologie et au changement climatique, aux ressources naturelles, etc.

Le processus d'analyse des risques comporte trois étapes :

- Identifier et caractériser les principaux risques: le type de risque (événements environnementaux, chocs économiques...), les facteurs à l'œuvre et les indicateurs pertinents correspondant, l'étape de la CV et les acteurs concernés.
- **Etablir la capacité à gérer les conséquences** : instruments à mobiliser (régimes d'assurance...) ; responsabilités (qui est en charge) ; faisabilité réelle (résultant de la disponibilité, de l'accessibilité et des ressources potentiellement disponibles).
- en combinant l'évaluation de la probabilité de l'événement (de Nul à Certain) et l'évaluation de l'intensité des dommages (de Négligeable à Critique).

L'objectif n'est pas de développer des scénarios bien définis des mécanismes à l'œuvre, mais d'évaluer approximativement dans quelle mesure le risque pourrait perturber la croissance, l'inclusion et la durabilité.



© Shutterstock

Illustration 20. Analyse des risques, exemple d'une chaîne de vale				
Description des risques	Croissance	Inclusion	Durabilité sociale	Durabilité environmentale
Baisse des prix internationaux due à l'arrivée de nouveaux fournisseurs				
Nouvelles normes de qualité sur les marchés internationaux (utilisation de carbure)				
Pénurie d'emballages				
Aggravation des conflits fonciers				

Faible Modéré Très élevé Extrême

Tableau 17. Question centrale et indicateurs pour l'analyse des risques

En lien avec les 4 Questions structurantes

OC transversale

Quels risques pèsent sur les performances de la CV?

Indicateurs: Facteurs de risques; Probabilité; Intensité des dommages; Acteurs affectés.

7.3 RÉSUMÉ DES AVANTAGES ET DES IMPACTS NÉGATIFS

Les avantages économiques, sociaux et environnementaux doivent être clairement énoncés de façon à être facilement appréhendés par les décideurs. Cette conclusion repose sur l'expertise et les décisions collectives de l'équipe. Elle est principalement structurée par l'analyse fonctionnelle suivie des réponses aux questions structurantes et, enfin, elle est complétée par les analyses ultérieures, notamment par l'analyse des risques.

L'accent est mis sur les **avantages et les impacts négatifs importants**. Les conséquences pour chaque type d'acteurs (exploitants agricoles, travailleurs, entreprises...) doivent ressortir nettement à partir des indicateurs et des résultats factuels. Exposer les disparités d'impacts entre les types d'acteurs (en utilisant la typologie commune) peut mettre en évidence **la diversité des situations** et la nécessité ou le potentiel pour le changement.

Cette démarche s'applique aussi à un niveau plus global lors de la comparaison des sous-chaînes. Des perspectives transversales pertinentes, par exemple sur les caractéristiques techniques, géographiques ou d'organisation sociale, peuvent également révéler des lacunes et désigner ainsi des domaines à améliorer ou renforcer.

7.4 RECOMMANDATIONS

Les connaissances produites sur la CV permettent à l'équipe d'experts d'élaborer des recommandations pour des actions futures.

Les idées d'amélioration de la CV découlent du potentiel, des limites et des contraintes révélés tout au long des analyses et à travers les comparaisons. Elles peuvent comprendre des changements de règles institutionnelles, des innovations techniques (connues ou à développer), des appuis spécifiques au moyen de systèmes d'information, etc. Elles tiennent compte de l'ensemble de la CV, et sont issues de la combinaison des principaux résultats de l'analyse FFOM et des analyses économique, sociale et environnementale.

Les recommandations peuvent mettre l'accent sur des actions internes à la CV (telles que des améliorations organisationnelles ou techniques) ou concerner un cadre plus large (tel que des politiques fiscales ou des travaux d'infrastructure). Elles peuvent viser à **développer des facteurs favorables ou à contrer des facteurs défavorables** en tirant parti des dynamiques motrices.

Déterminer les **forces** à consolider demande de comprendre comment les acteurs peuvent engendrer des effets positifs. Toutes sortes d'actifs et de compétences façonnent les capacités pour développer les avantages, réduire les inconvénients et/ou surmonter les risques.

En outre, pour être plus efficace, il convient d'identifier les **points de levier**, c'est-à-dire les situations où le changement introduit (investissement, modification organisationnelle, subvention, etc.) se propagera de façon rapide et conséquente et/ou donnera lieu à une multiplication des effets recherchés. Idéalement, ces points de levier permettent à une intervention limitée de produire des changements importants pour un grand nombre d'acteurs.

Les suggestions d'amélioration doivent être présentées de façon concise. Elles ne doivent pas être détaillées comme pour une identification de projet. Elles peuvent inclure des études particulières, telles que des diagnostics techniques ou de gestion à une étape particulière de la chaîne, ou une évaluation d'impact sur la biodiversité.

En fin de compte. les recommandations visent à :

- renforcer le développement de la CV dans son ensemble (en indiquant quel potentiel particulier promouvoir ou quelles contraintes et déficiences contrôler);
- renforcer la contribution de la CV à la croissance et améliorer ses performances en matière d'inclusion et de durabilité (économique, sociale et environnementale);
- · prévenir ou gérer les risques majeurs ;
- approfondir les connaissances sur la CV pour combler les lacunes en informations essentielles;
- suggérer des suites éventuelles dans le cadre du partenariat INTPA-Agrinatura.



© Shuttarcto

Annexe

Attention particulière à porter au commerce équitable et éthique et autres labels sociaux et environnementaux volontaires

Dans certaines chaînes de valeur, l'existence de certifications "commerce équitable et éthique" ou d'autres labels sociaux et environnementaux volontaires, tels que Fair Trade, UTZ, Rainforest Alliance ou les labels BIO, peut justifier d'approfondir l'analyse d'un segment ou d'une souschaîne (pour les 4 types d'analyse) soit du fait des volumes traités, soit d'un impact particulier ou encore d'une demande particulière de la CE ou d'autres acteurs

La sous-chaîne associée à ces certifications est alors analysée à l'aide du cadre méthodologique global au même titre que toute autre sous-chaîne. Les résultats économiques, sociaux et environnementaux sont ensuite agrégés aux indicateurs globaux de la chaîne de valeur entière. Cela permet à l'équipe de répondre aux 4 questions structurantes pour la sous-chaîne concernée et pour l'ensemble de la CV.

Au-delà de questions contextuelles spécifiques, l'équipe doit garder à l'esprit les questions suivantes :

- Comment prendre en compte les différents systèmes de certification pour établir la typologie des acteurs et des sous-chaînes concernées ? Les critères de sélection doivent tenir compte des conditions contractuelles et des pratiques susceptibles d'engendrer des effets différentiels sur les indicateurs utilisés, en particulier ceux liés à l'inclusion.
- La productivité et les performances techniques des agriculteurs certifiés sont-elles sensiblement différentes?
- 3. Quels sont les coûts supplémentaires et à combien s'élèvent-ils (valeur, charge de travail...)?
- 4. Quels sont les avantages individuels, collectifs et territoriaux réels tirés de la certification ? Plus précisément, quelles différences cela entraine-t-il sur le revenu direct des producteurs ?
- 5. Dans quelle mesure ces performances et impacts différentiels sont-ils réellement attribuables au système de certification ? Il faut se méfier du « biais » qui peut être induit par le « processus de sélection » conduisant par exemple à ce que les membres certifiés fassent partie des agriculteurs les plus entreprenants, les mieux équipés, les plus dynamiques ou bénéficiant d'une situation géographique favorable.
- 6. Quels sont les risques spécifiques de l'adhésion au système de certification ? Par exemple, la vulnérabilité résultant de la spécialisation dans une culture.







NOTE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES

QS1. Quelle est la contribution de la chaîne de valeur à la croissance économique ?

QS2. Cette croissance économique est-elle inclusive?

QS3. La chaîne de valeur est-elle durable du point de vue social ?

QS4. La chaîne de valeur est-elle durable du point de vue environnemental ?







Greening Value Chains

An approach "in the making" from

Deutsche Gesellschaft für Internationale

Zusammenarbeit (GIZ)

Dr. Eberhard KRAIN

FATA, Bonn August 2013





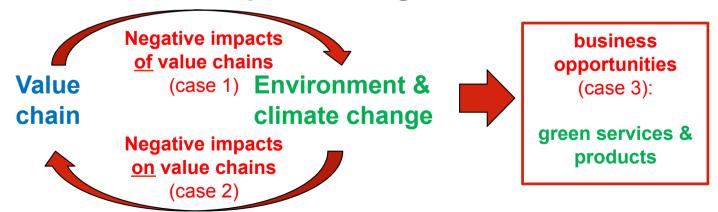
Content and structure of the presentation

- Introduction & objective of our approach "greening value chains"
- Foundations: ValueLinks methodology
- Core methods and concepts used by GIZ & experiences:
 - climate proofing,
 - vulnerability maps
 - the "hot spot analysis"
- Conclusions and outlook



Introduction: "Greening Value Chains" is...

- ... about systematically integrating ecological aspects into
 - value chain <u>analysis</u>
 - o design of interventions and
 - o implementation of interventions
- ... a conceptual and methodological framework for practitioners for integrating climate change and other environmental concerns into value chain development strategies







What is a value chain?



→ "from cradle-to-cradle/grave" principle

What is value chain promotion?

- a development approach that analyses and promotes a product or service along a value chain from cradle to cradle/grave.
- → Objective: pro-poor growth (economic growth + poverty alleviation)





What is "ValueLinks"?

- An action-oriented set of methods for promoting economic development with a value chain perspective.
- Enhancing employment and business income of MSME.
- From practitioners for practioners working in the fields of development cooperation.and value chains.
- Focus on product markets that offer opportunities for the poor.

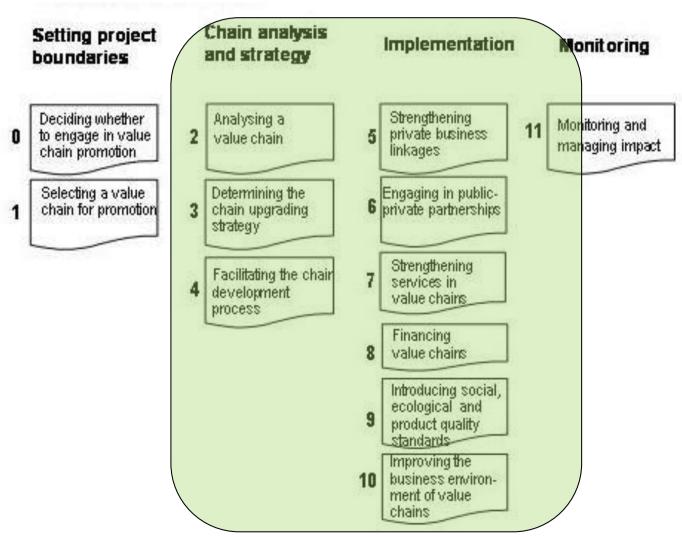


http://valuelinks.org/ for manual & courses





"ValueLinks" as a foundation for greening value chains





Interactions between value chains & environment/climate change

Value chains may				
<u>cause</u> negative impact on climate and the environment (1)	be <u>affected</u> by climate change and environmental degradation (2)	contribute to compensating emissions and/or contribute to creating a "green economy" (3)		
 Production, marketing and consumption cause environmental cost High, yet uncompensated GHG emissions Wasteful utilization of scarce resources (especially water) 	 Directly: Reduced productivity Increasing production cost Food insecurity Indirectly: Rising resource prices (water, energy, raw materials, waste disposal) Changing consumer demand 	 CO2 sequestration and sale of carbon credits Products and services for the green economy (environmental technology, services and investment) Renewable energy 		
 Key Concepts Life Cycle Assessment Ecological/Carbon Footprinting 	Key Concepts Risk & vulnerability assessment Climate proofing"	Key Concepts VC development for Carbon credit markets Green products & services		

5 March 2013

nteragency Workshop: Employment and Social Inclusion in a

Page 7



Key concepts in assessing environmental impact

In GIZ projects applied	Key Concepts	Data Requirement	Demand on know- how, time and costs
Rarely	 Life cycle assessment Ecological footprint Carbon footprinting Virtual water Food miles 	Highly quantitative	Very high; highly specialized knowledge necessary
Often	 Climate proofing Climate maps and vulnerability assessment 	Mainly qualitative & secondary quantitative data	Moderate
New	Hot spot analysis Interagency Workshop: Employment and Social Inc.	Qualitative & quantitative	Moderate

Interagency Workshop: Employment and Social Inclusion in a Green Economy, ITC-ILO





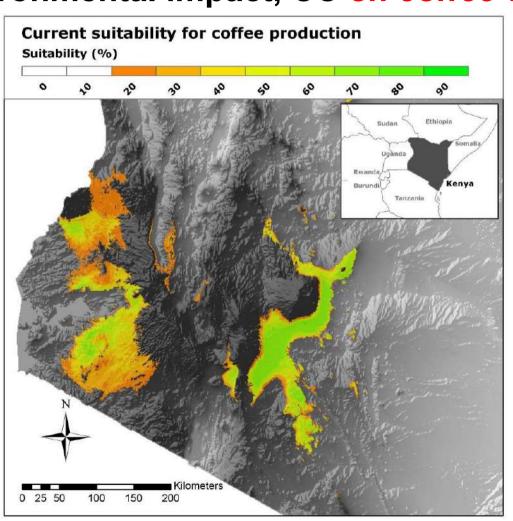
Example 1: Environmental impact, CC on coffee value chain in Kenya

- Upgrading strategy and activities
 - Forming partnerships: ECOM, Tchibo, 4CA, Rainforest Alliance,
 Ministry of Agriculture; later H.R. Neumann Foundation & others
 - Undertaking forecasts by CIAT
 - Identifying adaptation approaches and practices
 - Introducing capacity building measures to adaptation (on-going)
 - Upscaling capacity building measures (still needs to be done)



Example 1:

Environmental impact, CC on coffee value chain in Kenya



2010 Current Situation

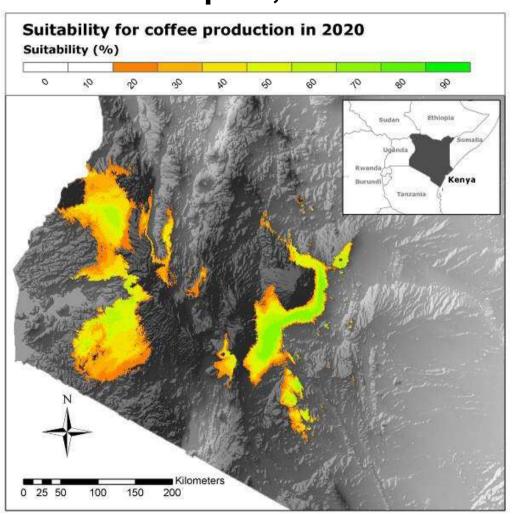
Methods used by CIAT

- Historical climate data worldwide and from 736 weather stations in Kenya
- GPS points for coffee growing
- Global Circulation Models, IPCC, 4th Ass.Report
- Input into MAXENT = climate prediction model



Example 1:

Environmental impact, CC on coffee value chain in Kenya

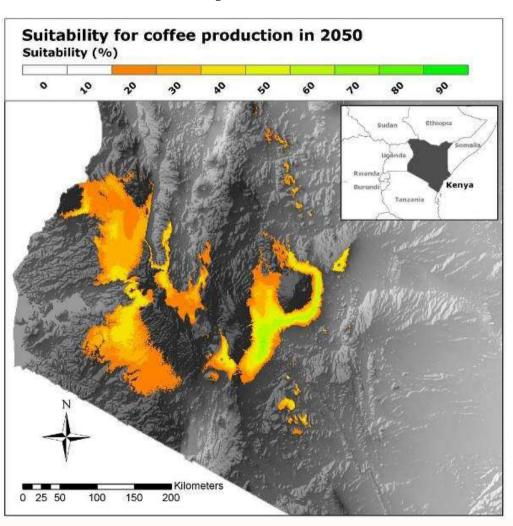


2020 Forecast



Example 1:

Environmental impact, CC on coffee value chain in Kenya



2050 Forecast

- 2°C temp. increase
- Rainfall ≈ the same
- More extreme events

Impact on Coffee

- No or irregular flowering
- Higher **evapo-transpiration**
- higher water demand
- no or lower vields
- suitability of growing areas reduced by 40-60 %



Adaptation options in Kenyan coffee growing

Level	Measures
Adaptation	<u>Diversification</u>
For phasing	Dairy cattle, dairy goats
out coffee	Passion fruit, banana
For keeping	Diversifiction within coffee
coffee	 Changing from Arabica to Robusta coffee
(transitional	Increasing resilience through agronomic measures
zone)	Breeding more drought resistant and heat tolerant varieties
	 Intensifying agro-forestry, especially shade tree cultivation
	 Introducing water-efficient (drip) irrigation
	Increasing social resilience
	 Strengthening awareness & capacities; cohesion of farmer
	groups & cooperatives
	 Strengthening linkages between farmers, communities,
	regional and national disaster management units



Example 2: Using the Hot Spot Analysis to assess environmental impact on and by the rice VC in Benin

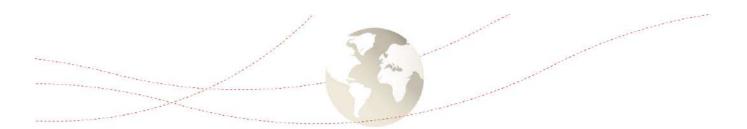
	onnental impact on and by the rice vo in benin
Step 1	 Definition of the VC levels and the environment and resource categories Levels: (1) Raw material supply, (2) processing, (3) use and consumption, (4) waste management Resource categories: (1) Material, (2) Energy, (3) Water
Step 2	 Determination of each category's relevance according to the VC level (0) – (1): no up to low relevance (2) – (3): average up to high relevance
Step 3	 Determination of the relative importance of the VC-level (weighting) (0) – (1): no up to low importance (2) – (3): average up to high importance
Step 4	 Multiplication of the values of step 2 by the values of step 3 Categories with values between 0-5: no hot spots; no activities necessary Categories with values between 6-9: hot spots; activities necessary
Step 5	Orientation of the VC upgrading strategy on hot spots Identification of opportunities Definition of aims Discussion of action plans
	→ Promising, pragmatic approach
5 March	But no systematic GIZ experience at project level yet (so far 2 cases)





Identifying hot spots: template

VC Level Resource category	Input supply and agricultural production	Processing	Transport, wholesale and retail trade	Consumption und waste management
Raw material consumption (0-3)	Relevance: High N2-fertilization: 3			
Energy (0-3)	00			
THG Emissions (0-3)		Importance 0-1: no– low 3: average - high		
Water consumption (0-3)		o. average might		
Land (erosion, contamination) (0-3)				
Air pollution (0-3)				
Water pollution (0-3)				
Waste (0-3)				
Biodiversity (0-3)				





VC Level Resource category	Input supply and agricultural production	Processing	Transport, wholesale and retail trade	Consumption und waste management
Raw material consumption (0-3)	Relevance: High N2-fertilization:		alternatives? Cultivation of	
Energy (0-3)		mportance:	legumes	
THG Emissions (0-3)		armers do this: 3 $3x3 = 9!$ Hot spot		
Water consumption (0-3)			implem	ning and nentation of ctivities
Land (erosion, contamination) (0-3)				
Air pollution (0-3)				
Water pollution (0-3)				
Waste (0-3)				
Biodiversity (0-3)				

Identifying hot spots: results from rice value chain, Benin

Primary production	Trade	Transformation	3 !2	für l	sche Gesellsc nternationale mmenarbeit (f	Cooking
Water (Type 2) Rainfed: Failure to respond to increasingly unreliable rainfall	2 3 6 0?	Water (Type 2) Parboiling Reduced water availability		1 '	1 1	0?
(Type 2) Lowland: Deficient water	2 3 6					
management system Type 1) rainfed / lowland: Water pollution	1 2 2	Energy				
(Type 2) irrigated :	1 2 2	(Type 1) Parboiling: Inefficient energy use		2 /	2 4	
Inefficient irrigation (Type 2) Rainfed : Local droughts	1 2 2	(Type 1) Milling: Inefficient energy use		1 2	2 2	
Soils		Air / climate		2	1 2	
(Type 2) Rainfed: Decreasing soil fertility	2 2 4	(Type 1) Milling: burning of the husk				
Biomass / biodiversity		(Type 1) Processing & transpor Carbon emissions	t :	0 (0 0	
(Type 1) Lowlands: Land clearing	1 1 1	(Type 1) Parboling Air pollution		1 '	1 1	
Air / climate		L - 1919.				
(Type 1) irrigated :	1 0 0					
Methane emissions					Page 1	!7



Step (b): Formulating objectives and an upgrading strategy for ecologically sustainable value chains

- Broadening the strategic perspective of value chain promotion by integrating green growth objectives:
- Complement conventional strategic considerations (such as competitiveness, market potential, job creation) with new criteria describing ecological sustainability of VC (environmental impact, climate resilience)
- For each hot spot, set resource efficiency targets / benchmarks as well as targets addressing other environmental impacts such as pollution, waste etc.





Step (c): Implementation of interventions

- translating objectives for greening value chains into upgrading action by working along the generic ValueLinks modules"
- Module 5: Facilitating (business) linkages
- Module 6: Development partnerships with the business community
- Module 7: Strengthening service markets
- Module 8: Financing value chains
- Module 9: Improving quality, environmental and social standards
- Module 10: Improving the business environment of value chains





Summary

- Greening value chains is an emerging concept to implement the concept of Green Economy on the level of value chains – designed not only for agriculture
- Greening value chains focuses on the environmental dimension of sustainability
- VCs may (1) cause, (2) be affected or (3) mitigate environmental negative impact
- Examples of two cases from GIZ projects have been provided
- The Hot Spot Approach is a new promissing, pragmatic approach, however, not much experiences in GIZ projects yet available





Conclusions and outlook

The approach and methods should

- be easily applicable in a value chain promotion context, also by people with limited technical expertise in environmental and climate change issues;
- be cost-effective, i.e. enable action without requiring extensive data analysis;
- lead to rapid results, but also tackle medium and long-term issues;
- utilise ValueLinks as it is a well-known approach, but still be compatible with any other similar approach to value chain development.

The approach will be developed further by

- integrating and offering descriptive examples from the real world for action
- offering guidance for specific sectors / industries / services.







Contact

Dr. Eberhard Krain
eberhard.krain@giz.de
Tel. +49 6196 79-1467

Thank you!



Im Auftrag des



Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung





Additional Info





Green Economy & Green Growth (definitions)

Green Economy means

reconciling environmental, social and economic sustainability whilst opening business opportunities

Green Growth deals with

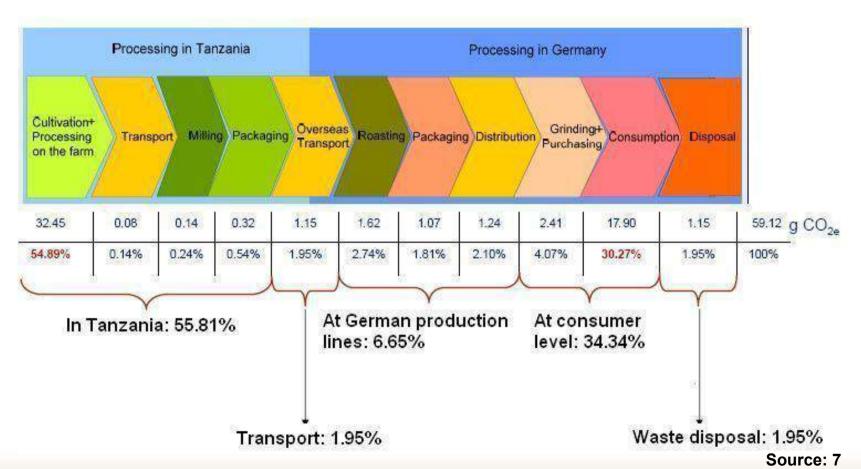
the ecological sustainability of economic development





Example 1: Impact of VC on the environment

Carbon footprint along the value chain for one brewed cup of Tchibo Rarity Machare Private Coffee, Tanzania



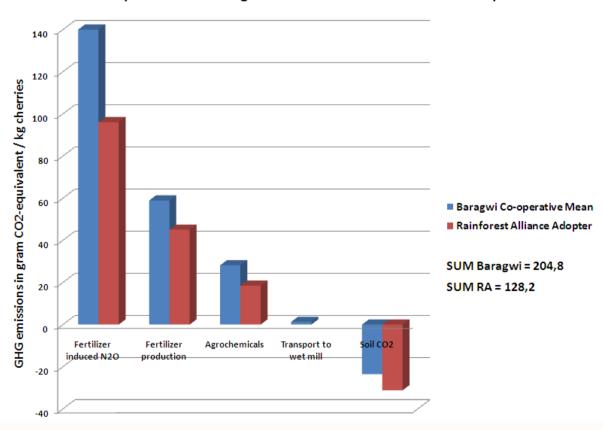




Example 3: Contributing to mitigation

CO2 mitigating effect of Introducing SAN/RA certified sustainability

Coffee production: Baragwi Mean vs Rainforest Alliance Adopter

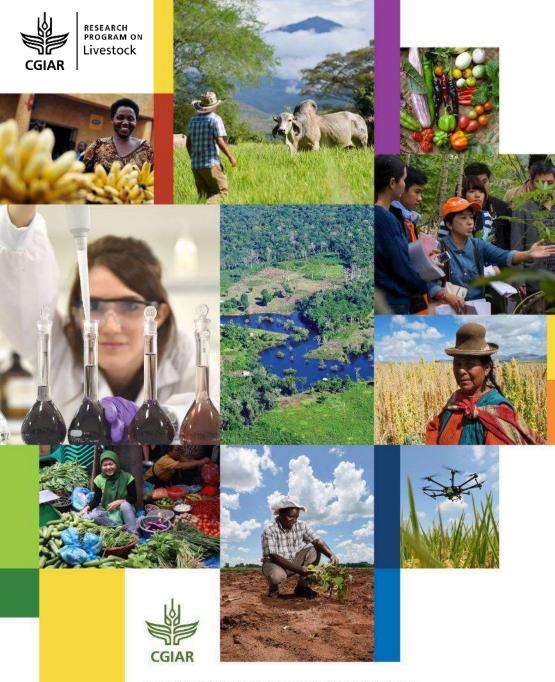






References

- (1) International ValueLinks Association (IVLA): ValueLinks Modules
- (2) Krain, E.; Wilhelmi-Somé, A.; Linne, K. und M. Gaebler; March 2011, Presentation: THG Fußabdruck in landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten und Berücksichtigung in Standards, Presentation, GIZ, Eschborn
- (3) Linne, K.; October 2010, Presentation: Climate Change and Mitigation in the Kenyan Coffee Sector, Sangana PPP, 4C Verification Meeting, GIZ
- (4) Springer-Heinze, A. et al. 2008: ValueLinks Manual, GTZ
- (5) Springer-Heinze, A. and T. Finkel, Version 9, January 2012: "*Greening Value Chains*", Conceptual Framework for Integrating Climate Change and Environmental Concerns in Value Chain Development Strategies, GIZ
- (6) Rikxoort, H. van; June 2010: Carbon Footprinting as a Part of the Add-on Climate Module, Climate Change Adaptation and Mitigation in the Kenyan Coffee Sector, Sangana Public Private Partnerhsip (PPP) Project, German Technical Cooperation (GTZ); Nairobi
- (7) Tchibo Case Study, November 2008: PCF Pilotproject Deutschland: Case Study
 Tchibo Privat Kaffee Rarity Machare by Tchibo GmbH, Documentation
- (8) BMZ: Green Economy, BMZ Brochure 2/2011e



Alliance





CLEANED: un outil rapide d'évaluation ex-ante des impacts environnementaux, climatiques et économiques de systèmes de production animale

Formation en ligne des partenaires GIZ en Tunisie



research program on Livestock

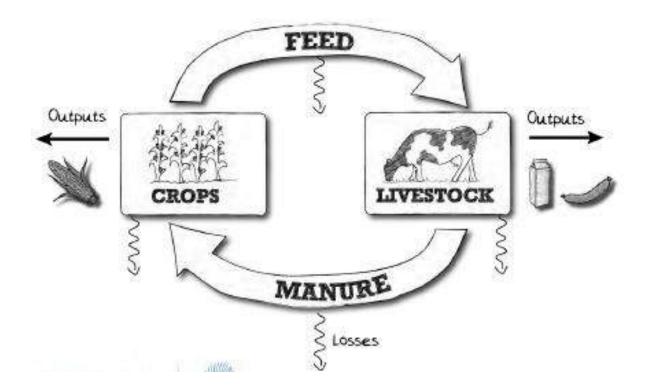
Decembre 2020

Rein van der Hoek, Birthe Paul



Bienvenus

- Introduction et objectifs
- MS Teams
- Aperçu du programme
- Tour de table et attentes
- Début de la formation





Programme

Jour 1 : Introdu	uction CLEANED, INPUTS, OUT		
Heure	Activité	Contenu	Méthode
14:00-15:00	Objectifs de la formation	Défis et opportunités Production	Présentation PowerPoint et
	Attentes	Animale et Environnement	Excel, discussion
	Présentation de l'outil	Modélisation de Production Animale et	
	CLEANED	Environnement	
		CLEANED: Histoire, Versions,	
		Composantes	
15:00-16:00	INPUTS	 Données générales 	Présentation PowerPoint et
		 Inventaire bétail, niveaux de 	Excel, discussion
	Example Tunisie	production	
		 Panier d'aliments 	
		 Gestion de fumier 	
16:00-16:30	OUTPUTS	 Besoin de terre 	Présentation PowerPoint et
		 Impacts sol, eau 	Excel, discussion
		 Emissions GES 	
		 Rentabilité 	
	Assignation - exercice –		
	INPUTS-OUTPUTS		



Programme

Jour 2 : Paramè	etres, Calculs, Scénario « ligne	de base »	
Heure	Activité	Contenu	Méthode
14:00-14:45	Paramètres (région, bétail, cultures, aliments, sol, GES, économiques)	región, ganado, cultivos, alimentos, suelo, GEI, económicos	Présentation PowerPoint et Excel, discussion
14:45-15:30	Calculs	besoin de terre, d'aliments, émissions de GES, bilan d'azote, etc.	Présentation PowerPoint et Excel, discussion
15:30-16:30	Description « système de production animale - ligne de base »	Caractéristiques	 Exemples différentes systèmes Tunisie
	Assignation - exercice – « système de production animale - ligne de base »		



Programme

Jour 3 : Scénari	os « ligne de base », « élevage	e durable »	
Heure	Activité	Contenu	Méthode
15:00-15:30	Présentation scénarios « ligne de base »	Caractéristiques et impacts environnementaux	 Présentation par les participants
15:30-16:15	Scénarios d'un système de production animale plus durable	Caractéristiques différents scénarios	 Présentation PowerPoint et Excel, discussion
16:15-16:45	Implications des scénarios « durables »	Interventions, politiques	 Présentation PowerPoint et Excel, discussion
	Assignation - exercice – « système de production animale - élevage durable »		



Justification et objectif

- À mesure que les chaînes de valeur se transforment, dans le but premier d'accroître la résilience, de maximiser les rendements ou d'améliorer la rentabilité, des compromis avec l'utilisation des ressources et les émissions de gaz à effet de serre sont susceptibles de se produire
- Ces efforts de transformation les chaînes de valeur doivent donc être équilibrés avec la durabilité à long terme et la gestion de l'environnement
- Il est donc important d'évaluer les impacts environnementaux potentiels avant de se lancer dans des projets de développement à grande échelle
- L'objectif principal de cette activité est d'estimer les compromis et impacts environnementaux potentiels de la transformation de chaîne de valeur laitière en Tunisie



Résultats de l'apprentissage

- Effectuer évaluations CLEANED et être capable de:
 - Calculer et recollecter des données « input » nécessaires pour le l'outil
 - Entendre les calculs et insérer des paramètres pour des systèmes et régions spécifiques
 - Evaluer différents scénarios d'intervention
- Résumer et analyser les résultats du CLEANED pour la prise de décision.





Pourquoi l'élevage est important: les faits



Le nombre total estimé de bétail dans le monde

(y compris les bovins, les ovins, les caprins, les porcins, les poulets et une douzaine d'espèces moins connues, comme les pintades, les yaks et *les chameaux).*



La nourriture pour au moins

millions

Personnes exposées à l'insécurité alimentaire

17% de la kilocalorie et 33% de la consommation de protéines. En plus vitamine A, B-12, riboflavine, calcium, fer et zinc.

La valeur du bétail en tant qu'actif mondial atteint



qui représente emplois pour



La demande devrait doubler pour le lait, et tripler pour la viande





Les impacts environnementaux actuels

Les impacts négatifs sur

l'environnement

Emissions



des gaz à effet de serre



Terre

Degradation



L'eau

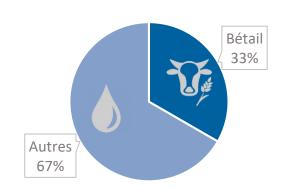
Pollution et appauvrissement



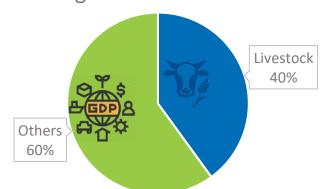
Déforestation



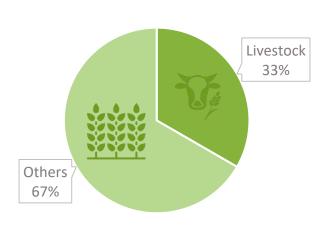
Utilisation mondiale de l'eau douce

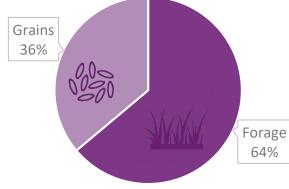


Produit intérieur brut agricole mondial



Terres cultivées

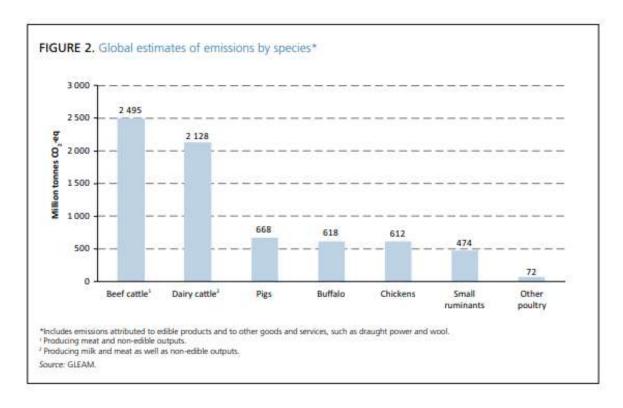


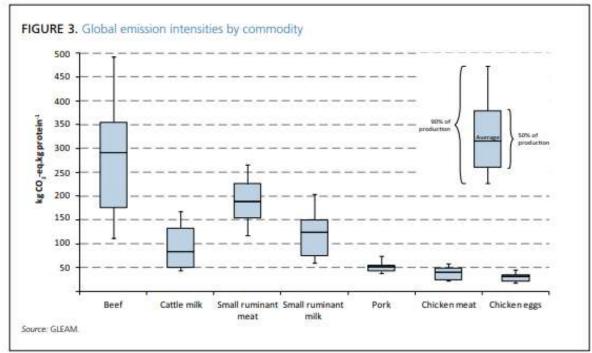






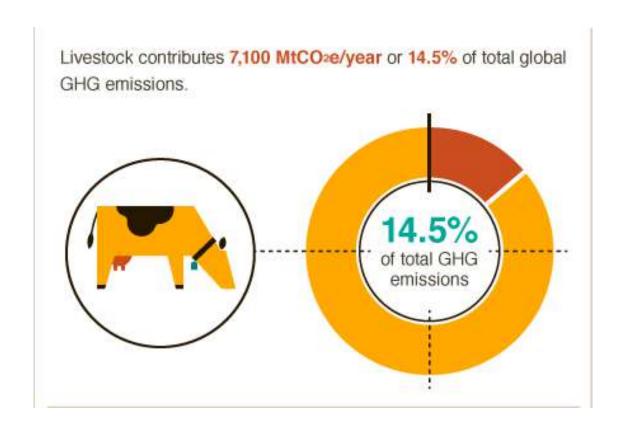
Emissions par espèce et produit

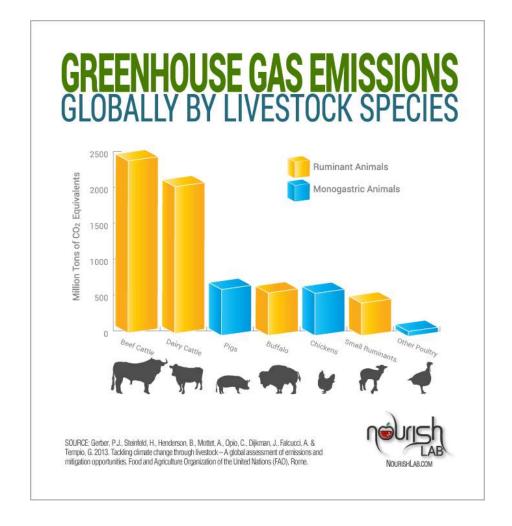






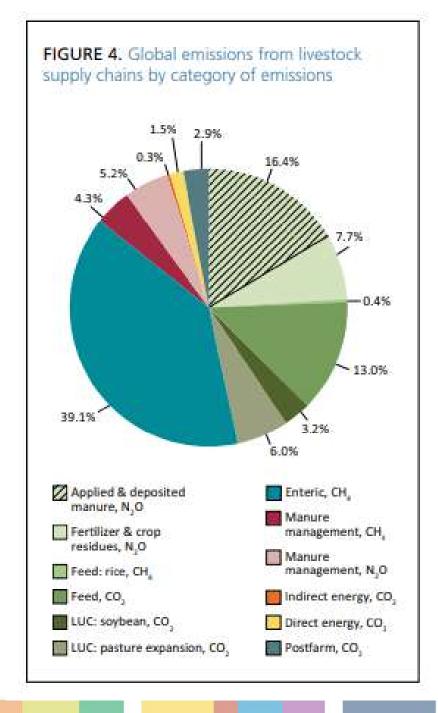
Emissions GES







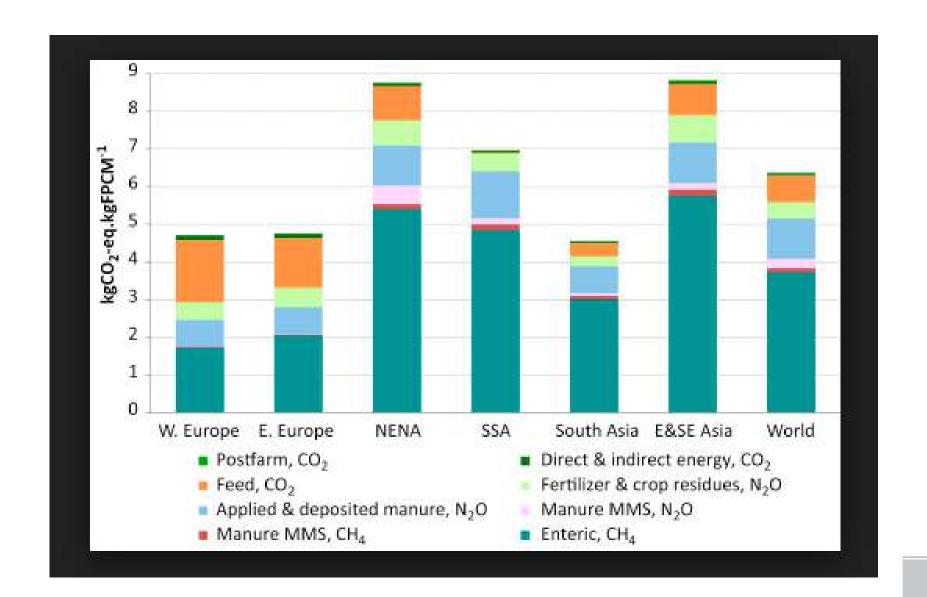
Emissions GES élevage niveau mondial







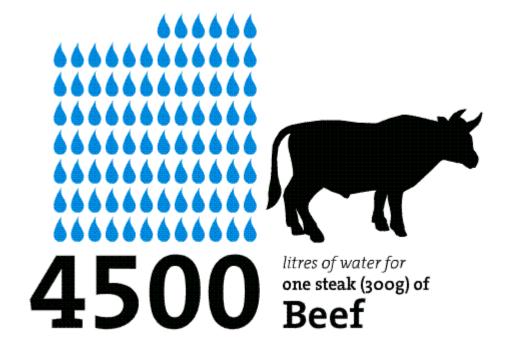
Intensité émissions GES production animale





Emprente Hydrique





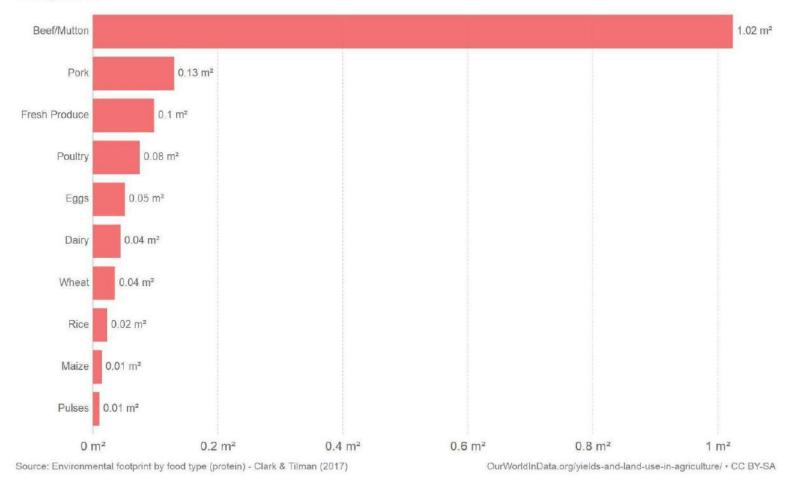


Besoin de terre



Land use per gram of protein, by food type

Average land use area needed to produce one unit of protein by food type, measured in metres squared (m²) per gram of protein over a crop's annual cycle or the average animal's lifetime. Average values are based on a meta-analysis of studies across 742 agricultural systems and over 90 unique foods.





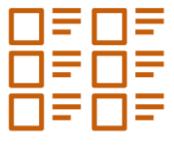
Objectifs



Entendre la fonctionnalité de l'outil



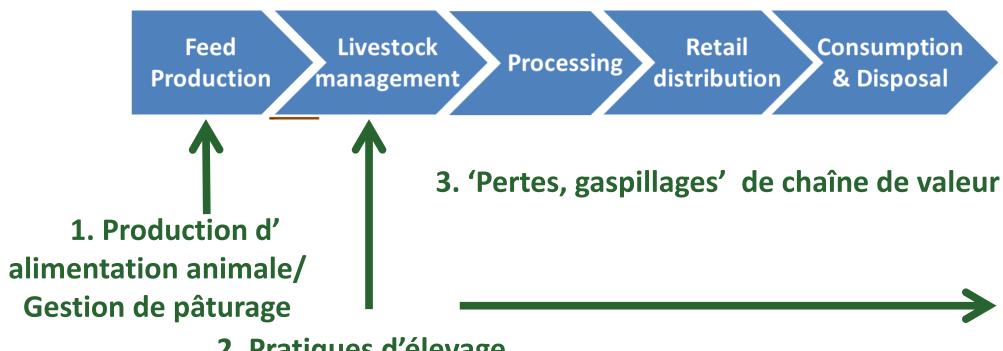
Modéliser différentes typologies de systèmes d'élevage avec CLEANED.



Formuler différents scénarios pour l'évaluation des impacts.



Impacts environnementaux chaînes de valeur



2. Pratiques d'élevage, gestion du fumier

Majeurs impacts environnementaux

$$= 1 + 2$$



Qu'est-ce c'est CLEANED?

- C omprehensive
- L ivestock
- **E** nvironmental
- A ssessment for Improved
- N utrition, a Secured
- E nvironment and Sustainable
- D evelopment along Livestock and Fish Value Chains.

Un outil rapide d'évaluation ex-ante de l'impact environnemental qui permet aux utilisateurs d'explorer les multiples impacts du développement des chaînes de valeur du bétail





Qu'est-ce c'est CLEANED?

L'outil CLEANED permet aux utilisateurs d'explorer de manière explicite les multiples impacts du développement des chaînes de valeur du bétail. Il modélise l'impact de l'intensification de l'élevage selon plusieurs voies

- 品 Besoins de terre
- Productivité
- Impacts sols
- Impacts eau
- Emissions de gaz à effet de serre (GES)



Modèles pour l'évaluation de l'impact environnemental

	CLEANED v.2.0.1	GLEAM		
Software	Outil basé sur Excel	ArcGIS + Python		
Facilité d'utilisation	5	2		
Secteur	Production animale	Production animale		
Inclut chaîne de valeur	Oui	Oui		
Objectif	Analyse ex-ante des émissions de GES, bilan d'azote, impacts d'eau, productivité, besoin de terre	Analyser les impacts environnementaux de la production animale (émissions de GES, flux d'azote, utilisation d'eau, carbone, biodiversité)		
Echelle	Ferme, système de production	Système, pays, région, mondial		
Niveau	Ferme / chaîne de valeur	Chaîne d'approvisionnement		
Focus	Participatif	Analytique		
Limite du système	Flexible (ferme, terroir)	Production d'aliments, production animale, transformation de produits animaux.		
Complexité	1	5		
Analyse de qualité de données	Non	Oui (vérifications de cohérence, analyse de sensibilité)		
Besoin de données	1	5		
Facilité d'apprentissage	Facile d'apprendre	Difficile, besoin d'experts en production animale, SIG et codification		





Le processus

Deux étappes:

- 1. Collecter et saisir des données
- 2. Générer rapports pour différents scénarios de production animale



Des questions simples pour vous guider

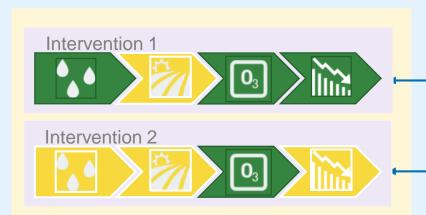
- Quel est le lieu ou l'endroit qui vous intéresse ?
- Quels sont les impacts environnementaux et pourquoi ?

Intention / Défis

- Décrire le système
- Où se trouve le système d'élevage que vous voulez analyser ?
- Quel est le système d'élevage ici ?
- Quel type de bétail est élevé ici ?
- Quels sont les principaux produits de l'élevage ?
- Combien de kg de ces produits sont produits chaque année ? Comment traitezvous les déchets dans ces fermes ?
- Quelle est la composition du principal régime alimentaire de base de ces animaux ?
- Les résidus de culture font-ils partie du régime de base ?
- Si oui, quelle est l'importance ?









Calculer les niveaux de référence environnementaux

Décrire les scénarios d'intervention

- Décrire les changements en données et paramètres
- Calculer les impacts environnementaux
- **♣** L'eau
- **Terre**
- Emissions GES
- Rentabilité

Les Calculs

Bilan N

NUTOM

Erosion de Sol

• RUSSLE

Eau

Evapotranspiration (ET)

Rentabilité

Bénéfices/coûts

Productivité

- Lait
- Viande

GES

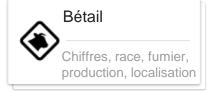
 2006 IPPC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories.

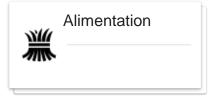




Besoins de données et méthodes de collecte

- Données sur les systèmes de production données d'experts, questionnaire pour les ménages
- Données d'extrapolation, par exemple proportion d'animaux/de production par zone géographique - atelier, entretiens avec des informateurs clés, statistiques
- Paramètres agro-écologiques GIS, météo, littérature
- Paramètres des cultures et des aliments pour animaux connaissances spécialisées, littérature secondaire, bases de données existantes











Inputs saisie des données

conversation



Description

Región LATIN AMERICA

Opinion d'experts, observation



		Sélectionnez
Sistema de manejo de estiércol recogido	Establo	almacenimiento sólido
	Corral	corral
	Pasturas	pastura

Statistiques, enquêtes





	Días
Periodo alimenticio 1	229
Periodo alimenticio 1	136
Periodo alimenticio 1	0

365

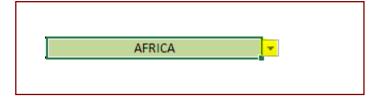
Input

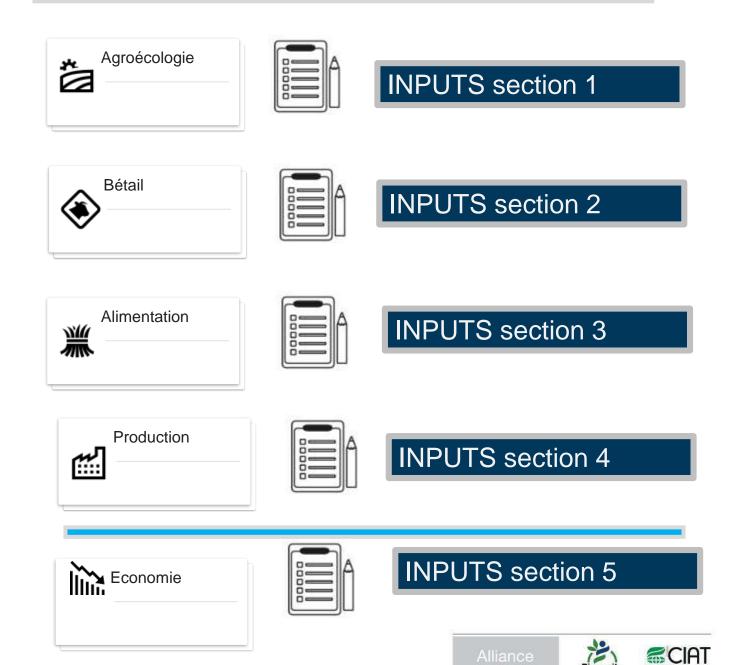
Inputs Aperçu général

Données numériques

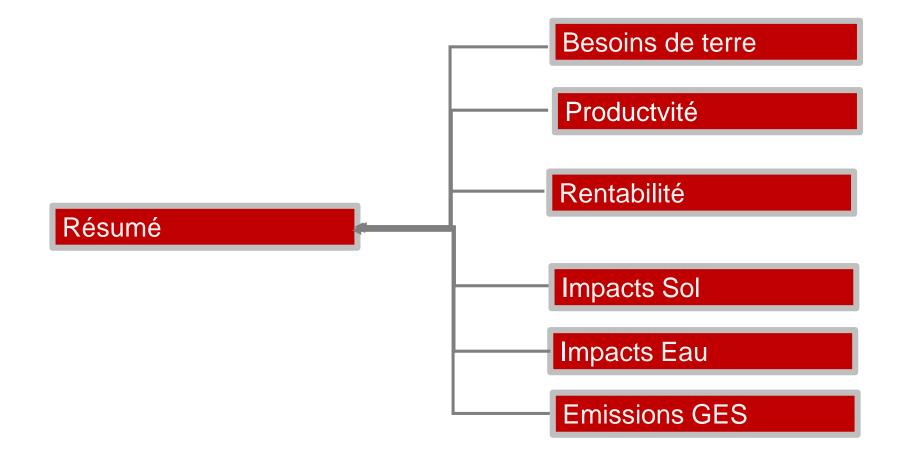
0.2 1500 30%

Option menu déroulant





Résultats







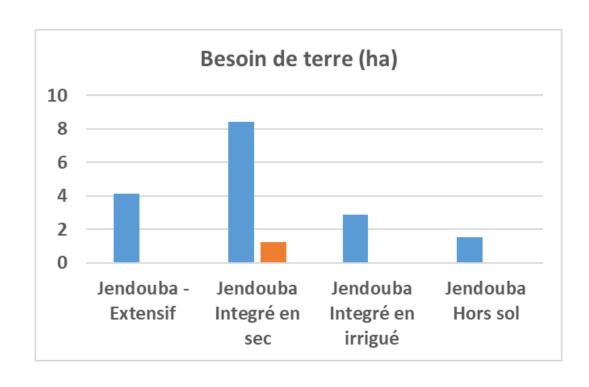
Desferme (seminary)	
Par ferme (composante élevage)	
Superficie nécessaire	
Superficie nécessaire totale (ha/année)	17.605
Productivité	
Lait produit total (kg FPCM/année)	9,014
Lait consommé total (kg FPCM/année)	7,896
Viande produite (kg/année)	1,140
Viande consommée (kg/année)	999
Protéine (kg/année)	585
N bilan	
kg N/année	-501
% superficie appauvrissement	100%
% superficie lessivage	0%
Erosion du sol	
t sol/année	39.37
Emissions GES	
t CO2 éq. / année	64.33
Impacts sur I'eau	
% de la précipitation utilisée pour la produc	50.5
m3/année	16,004.8
Variations stock de carbone	
t CO2 éq. / année	22.52
Productivité / Energie	
kcal/année de lait	8,743,095
kcal/année de viande	2,508,000
kcal/année total	11,251,095
AME jours/année de lait	3,497
AME days/année de viande	1,003
AME days/année total	4,500
Economie	
Valeur de la Production (USD/année)	6,498
Coûts de production partiels (USD/année)	5,182

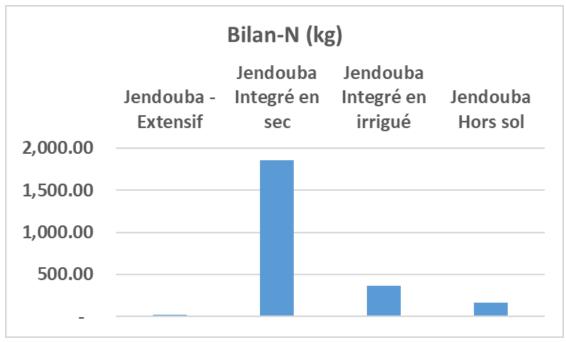
Par hectare	
rai nectare	
Productivité	
Lait produit total (kg FPCM/année)	512
Lait consommé total (kg FPCM/année)	448
Viande produite (kg/année)	65
Viande consommée (kg/année)	57
Protéine (kg/année)	33
N bilan	
kg N/année	-28.45
Erosion du sol	
t sol/année	2.24
e soy armed	2.2
Emissions GES	
t CO2 éq. / année	3.65
Impacts sur l'eau	
m3/année	909.10
Variations stock de carbone	
t CO2 éq. / année	1.28
Productivité / Energie	
kcal/année de lait	496,624
kcal/année de viande	142,459
kcal/année total	639,082
AME jours/année de lait	199
AME days/année de viande	57
AME days/année total	256
Economie	
Valeur de la Production (USD/année)	369
Coûts de production partiels (USD/année)	294

Per product	PRODUIT	CONSOMME
Superficie nécessaire		
Superficie nécessaire totale (ha/1000 kg FPCM)	2.0	2.230
N bilan		
kg N/kg FPCM	-0.0556	-0.0634
Erosion du sol		
kg sol/kg FPCM	4.37	4.99
Emissions GES		
kg CO2 éq. / kg FPCM	7.14	8.15
kg CO2 éq. / kg viande	56.43	64.42
kg CO2 éq. / kg protéine	110.00	
Impacts sur l'eau		
m3/kg FPCM	1.78	2.03
m3/kg viande	14.04	16.03
m3/kg protéine	27.37	31.24
Variations stock de carbone		
t CO2 éq. / FPCM	2.50	2.85
Bilan de carbone total		
kg CO2 éq. /kg FPCM	4.64	5.29



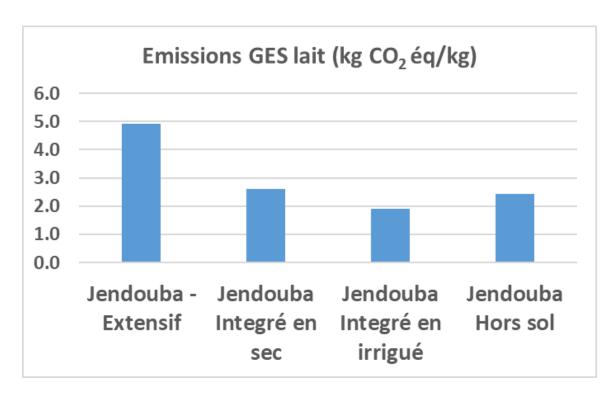
Impacts environnementaux Tunisie - Jendouba (1)

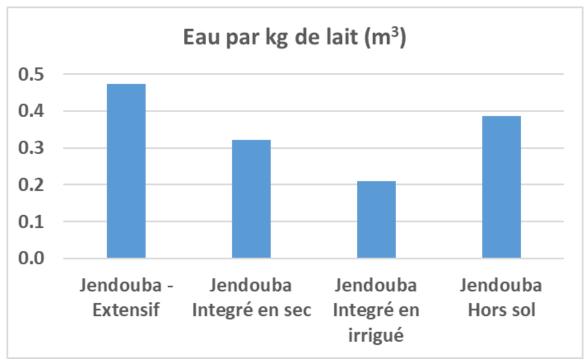






Impacts environnementaux Tunisie - Jendouba (2)

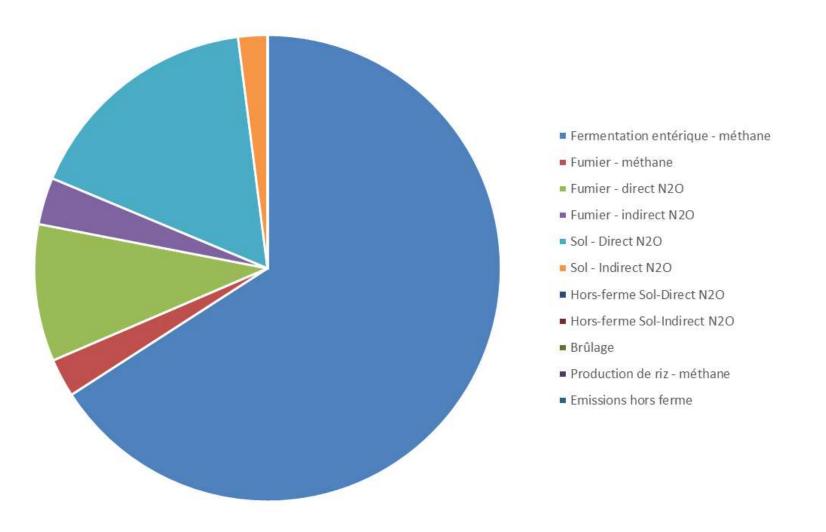






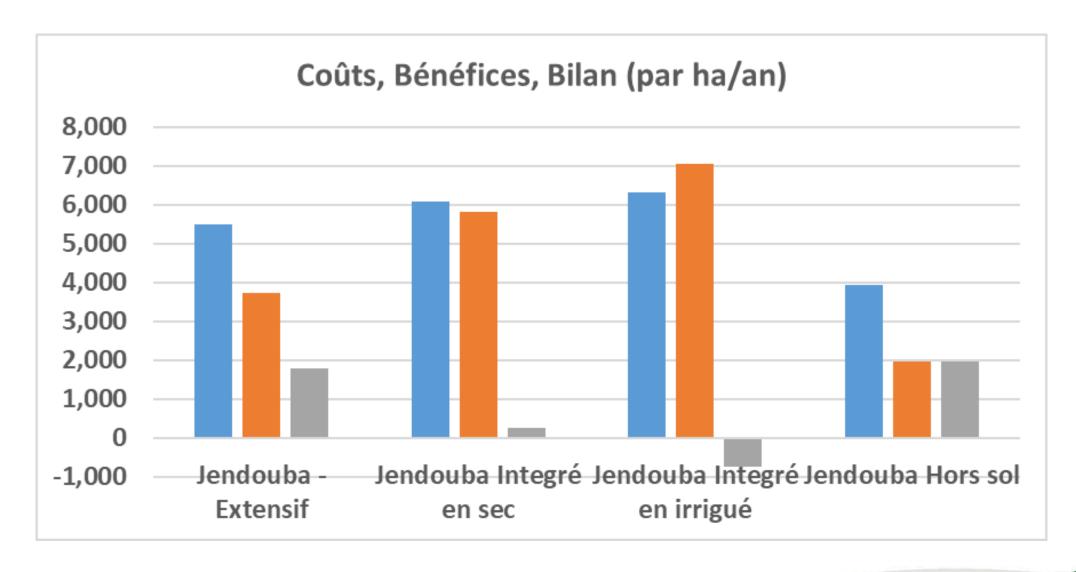
Sources d'émissions GES

- Méthane (fermentation)
- Oxyde nitreux (Fumier - pâturage)





Rentabilité Tunisie



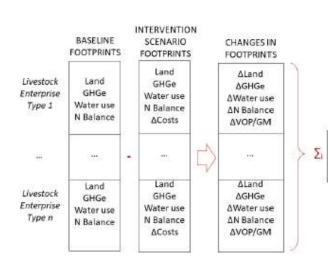


Impacts environnementaux Tanzanie – 'feu de circulation'

		Productivity		Land requirements		Erosion		Nutrients			GHG emissions			
		Total supply	Productivity	Land used (ha)	Land used per	Soil lost (kg)	Soil lost per	Soil lost per	N lost (kg)	N lost per	N lost per	Total emissions	Emissions per	Emissions per
		(FPCM)	(FPCM/ha)		product		area (kg/ha)	product		area (kg/ha)	product	(kg CO2-eq)	area (kg CO2-	product (kg
					(ha/MT			(kg/MT FPCM)			(kg/kg FPCM)		eq/ha)	CO2-eq/MT
					FPCM)									FPCM)
Mixed crop-	Genetics		-	-	-	-		-	-		-	-		-
livestock	Feed	+++	+		+		+	++		+	++		-	
enterprise	Health	+++	+		+			+		+	+			+
	Combined	+++	++		++		+	++		+	++		-	+
Agro-pastoral	Genetics	++	+++	++	++	++		++	++		+++	+	-	++
enterprise	Feed	++	+++	++	+++	++	+	+++	++		+++			+
	Health	++	+++	++	+++	++	+	+++	++		+++			+
	Combined	+++	+++	-	++	-	+	+++	-	-	+++		-	++
Tanga VC	Genetics	+	++	+	+		-	+		-	+		-	+
	Feed	++	+++	+	++	+		++	+	-	++			+
	Health	++	++	+	++	+		++		-	++			
	Combined	+++	+++	-	++	-	+	++	-	+	++		-	+



Extrapolation





Study Area

ΔLand

ΔGHGe

ΔWater use

ΔN Balance

	Р	etites	Exploitations		ploitations Exploitations		Exploi	itations	Grandes		
	expl	oitations	des	bas-fonds	In	tégrées	Moy	ennes	exploitations		
%		60	10		10			5	2	20	5
Nb de ménages	10	02,607		17,101		8,551 34		,202	8,551		
		Associat avec po d'ango	ois	Mucuna (relais	en	Semen amélior			bilitation de agroforesterie		
Taux d'adopti		22		12		15			22		

Emissions GES (1000 t CO2e)	Semences améliorées	Association avec pois d'angole	Mucuna en relais	Réhabilitation de verger/agroforest erie
Exploitations Intégrées	0.00K	0● ¢	0.96К	0.00К
Grandes exploitations	0. 99 K	0 • K	0.97к	0 18 °K
Exploitations des bas-fonds	0. 6 °K	2.904	0. 0 4K	•
Exploitations Moyennes	•		•	0.00K
Petites exploitations	•	20.10K	•	•





En plus sur le projet

Van der Hoek, R., Paul, B., Marouani, W., Werghi, I., Gloy, N. (2020). Modélisation des impacts environnementaux de la chaîne de valeur du lait en Tunisie: Rapport de la phase de démarrage. Nairobi et Tunis: Alliance of Bioversity International and CIAT et GIZ. https://hdl.handle.net/10568/110732

https://ciat.cgiar.org/ciat-projects/environmental-assessments-of-livestock-systems-using/







Alliance





Merci!

b.paul@cgiar.org r.vanderhoek@cgiar.org

Bioversity International and the International Center for Tropical Agriculture (CIAT) are CGIAR Research Centers. CGIAR is a global research partnership for a food-secure future.

Alliance









Certificat de Réussite



Avoir achevé le cours en ligne de CLEANED X, un outil pour l'évaluation ex-ante des impacts environnementaux des systèmes de production animale



Rein van der Hoek Formateur Birthe Paul Chargé de Projet





ANNEXE 7 : OPPORTUNITÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL À LA LUMIÈRE DES RÉSULTATS OBTENUS

Livrables	Opportunités pour le développement régional		
nérale des produits, des étapes	et des processus techniques effectuée :		
produits spécifiques qui ont un j	fort potentiel pour la région en termes de demande, de qualité ou de rentabilité.		
améliorations possibles dans les	s processus techniques, telles que l'adoption de technologies plus efficaces.		
Un rapport détaillé sur la description des produits et des étapes de la chaîne de valeur.	Ces résultats mettent en évidence plusieurs opportunités pour le développement régional, telles que : i) les perspectives d'innovation, ii) l'expansion de la gamme de produits, iii) l'amélioration des processus, iv) la minimisation des pertes, v) l'augmentation de la productivité, ainsi que d'autres améliorations potentielles. Pour tirer parti de ces possibilités, il est envisageable de concevoir des stratégies d'action et de développement qui correspondent aux opportunités identifiées.		
rs, leurs principales caractérist	iques et pratiques identifiés :		
acteurs clés qui jouent un rôle s	ignificatif dans la chaîne de valeur.		
opportunités de renforcer la col	laboration entre les acteurs, par exemple, en créant des réseaux de soutien ou des associations.		
Un profil des acteurs avec leurs caractéristiques et leurs rôles.	À la lumière de ces résultats, de multiples opportunités se présentent en faveur du développement régional, comprenant notamment : i) l'exploitation des ressources locales, ii) la promotion de la main-d'œuvre régionale, iii) le soutien aux petites entreprises locales, iv) des investissements ciblés dans les compétences locales, v) le renforcement de la capacité locale. Pour exploiter ces possibilités, il est envisageable d'intensifier la collaboration avec les parties prenantes afin de mettre en place ces projets et surveiller leur avancement.		
l'intrants et les services de sou	tien identifiés :		
fournisseurs d'intrants ou de sei	rvices qui peuvent jouer un rôle dans l'optimisation des coûts ou l'amélioration de la qualité.		
opportunités de négociation pou	ır obtenir des intrants de meilleure qualité ou à des coûts plus bas.		
Un récapitulatif des fournisseurs d'intrants et des services disponibles.	À la lumière de ces constatations, plusieurs occasions se dessinent en vue de favoriser le développement régional : i) encourager l'activité économique au niveau local, ii) établir des partenariats au sein de la communauté, iii) abaisser les coûts liés à l'approvisionnement, iv) créer des opportunités d'emploi locales, v) promouvoir la durabilité, vi) développer un écosystème commercial local. Pour exploiter ces opportunités, il est envisageable de renforcer la collaboration avec les parties prenantes en vue de mettre en œuvre ces plans et surveiller les progrès.		
es étudiés, vision claire de la dis	stribution géographique, marchés pris en compte :		
s opportunités pour diversifier le	es marchés cibles ou les canaux de distribution.		
moyens d'optimiser la logistique	e et de réduire les coûts de transport.		
Une carte des flux et des marchés associés.	En considération de ces résultats, plusieurs occasions se profilent pour le développement, comprenant notamment : i) l'élargissement de la diversification des marchés, ii) la stimulation des exportations, iii) la promotion des produits locaux, iv) l'amélioration de la gestion logistique, v) l'identification de partenaires potentiels, vi) l'établissement de réseaux commerciaux, vii) la création de clusters d'entreprises, viii) l'adaptation aux fluctuations du marché, ix) le		
	nérale des produits, des étapes produits spécifiques qui ont un ja méliorations possibles dans les Un rapport détaillé sur la description des produits et des étapes de la chaîne de valeur. Tes, leurs principales caractérist acteurs clés qui jouent un rôle sopportunités de renforcer la column un profil des acteurs avec leurs caractéristiques et leurs rôles. Pintrants et les services de sou fournisseurs d'intrants ou de ser opportunités de négociation pou Un récapitulatif des fournisseurs d'intrants et des services disponibles. Es étudiés, vision claire de la distribution des des pour diversifier les moyens d'optimiser la logistique une carte des flux et des		

soutien à l'entrepreneuriat local. Pour exploiter ces opportunités, il est envisageable de renforcer la collaboration avec les parties prenantes en vue de mettre en œuvre ces plans et surveiller les progrès.

Résultat 5 : Organisation et gouvernance explorée :

- Vous avez identifié des opportunités pour améliorer la coordination entre les acteurs de la chaîne de valeur, par exemple, en renforçant les mécanismes de gouvernance existants.
- Vous avez exploré la possibilité de créer des systèmes de gouvernance plus efficaces pour résoudre les conflits ou garantir la qualité.

Une évaluation de l'organisation et de la gouvernance de la chaîne de valeur.

Un rapport sur la gouvernance et les mécanismes de coordination.

À la lumière de ces constatations, se profilent diverses possibilités pour le développement régional, telles que : i) l'amélioration de la collaboration, ii) l'optimisation de la gouvernance, iii) l'utilisation efficiente des ressources, iv) le renforcement des compétences locales, v) la mobilisation des financements, vi) la promotion de l'innovation, vii) la création de partenariats régionaux, viii) la gestion des conflits, ix) la création d'un environnement favorable aux entreprises. Pour exploiter ces opportunités, il est envisageable de renforcer la coopération avec les parties prenantes en vue de mettre en œuvre ces plans et de surveiller les progrès.

Résultat 6 : Environnement des affaires, politiques, contexte institutionnel et sociétal étudiés :

- Vous avez identifié des opportunités liées à des incitations gouvernementales, des politiques commerciales favorables ou des réformes institutionnelles.
- Vous avez exploré comment le contexte institutionnel et sociétal peut être utilisé pour soutenir la chaîne de valeur.

Une analyse de l'environnement des affaires, des politiques et du contexte institutionnel.

Un rapport sur l'environnement des affaires et les facteurs contextuels. En considération de ces résultats, plusieurs opportunités se dessinent pour le développement régional, comprenant notamment : i) la création d'un environnement propice aux investissements, ii) la stimulation de l'entrepreneuriat, iii) le développement de clusters industriels locaux, iv) le renforcement de la compétitivité régionale, v) la promotion de l'innovation, vi) la réduction des obstacles à la croissance des entreprises, vii) la promotion du commerce local et international. Pour exploiter ces opportunités, il est envisageable d'établir des priorités en fonction de la pertinence, de l'impact potentiel et des ressources disponibles.

Résultat 7 : Principales tendances des marchés identifiées :

- Vous avez identifié les tendances du marché qui pourraient offrir de nouvelles opportunités, par exemple, la demande croissante pour des produits biologiques ou équitables.
- Vous avez exploré comment la chaîne de valeur peut s'adapter à ces tendances.

L'identification des principales tendances du marché pertinentes pour la chaîne de valeur.

Un rapport sur les tendances du marché et leur impact.

En considération de ces constatations, plusieurs opportunités se profilent pour le développement régional, incluant : i) élargir la variété des produits, ii) concevoir des innovations, iii) encourager l'entrepreneuriat, iv) optimiser la chaîne d'approvisionnement, v) établir des partenariats stratégiques, vi) diversifier les marchés, vii) promouvoir la technologie, viii) s'adapter aux préférences des consommateurs. Pour exploiter ces opportunités, il est envisageable de renforcer la collaboration avec les parties prenantes en vue de mettre en œuvre ces plans et de suivre les progrès.

Résultat 7 : Importance stratégique, tendances de la chaîne de valeur pour les acteurs et pour le pays évaluée :

- Vous avez évalué les tendances de la chaîne de valeur et son impact sur l'économie local, sur le sociale et sur l'environnement et vous êtes en mesure de déterminer les nouvelles opportunités durables.
- Vous avez exploré comment la chaîne de valeur peut s'adapter à ces tendances et opportunités.

Une évaluation de l'importance stratégique de la chaîne de valeur et de son impact sur les

Un rapport sur l'importance stratégique de la chaîne de valeur et ses implications. À la suite de ces observations, de nombreuses voies s'ouvrent pour favoriser le développement régional, englobant notamment : i) l'amélioration de la compétitivité régionale, ii) l'attraction d'investissements, iii) la stimulation de l'innovation, iv) la création de clusters industriels, v) la promotion de l'éducation et de la formation, vi) l'optimisation des ressources, vii) la diversification des activités économiques, viii) le renforcement de la gouvernance à l'échelle

acteurs et le pays.		régionale, Pour exploiter ces opportunités, il est envisageable de renforcer la coopération avec les parties prenantes en vue de mettre en œuvre ces plans et de surveiller les avancées.				
Résultat 8 : Matrice SWO	Γ (Forces, Faiblesses, Opportu	nités, Menaces) complétée :				
	 Vous avez utilisé la matrice SWOT pour synthétiser les principales opportunités qui découlent de l'analyse fonctionnelle et les relier aux forces et faiblesses identifiées. Vous avez établi des priorités en fonction de l'importance stratégique et de l'impact potentiel. 					
Une matrice SWOT synthétisant les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la chaîne de valeur.	Une matrice SWOT détaillée.	À la suite de ces constats, de multiples voies s'offrent pour promouvoir le développement régional, notamment : i) capitaliser sur les atouts existants, ii) concevoir des stratégies visant à surmonter les faiblesses, iii) exploiter les opportunités pour dynamiser la croissance de secteurs économiques, la création d'emplois et l'innovation, iv) atténuer les menaces grâce à des approches de gestion des risques, contribuant ainsi à renforcer la stabilité économique de la région. Pour exploiter ces opportunités, il est envisageable de renforcer la collaboration avec les parties prenantes en vue de mettre en œuvre ces plans et de suivre les progrès.				
Vous avez généré des l	Résultat 8 : Analyses du cycle de vie (ACV) effectuée : Vous avez généré des résultats de l'analyse de l'impact environnemental de votre chaîne de valeur, y compris les produits spécifiques, les processus et les étapes qui contribuent le plus à cet impact.					
Données précises sur la consommation d'eau, la toxicité,, permettant ainsi d'identifier les points critiques qui nécessitent une attention particulière.	Rapport d'ACV détaillé à l'aide de SimaPro	En tenant compte de ces constatations, de nombreuses opportunités se dessinent pour promouvoir le développement régional, comprenant notamment : i) la réduction des émissions de gaz à effet de serre, ii) la gestion plus efficace de la consommation de ressources, iii) la diminution des déchets et des rejets, iv) l'optimisation des processus de production, v) l'amélioration de la conception des produits. Pour exploiter ces possibilités, il est envisageable de renforcer la collaboration avec les parties prenantes en vue de mettre en œuvre ces plans et de surveiller les avancées.				

ANNEXE 8 : Critères de sélection pour chaque objectif spécifique et pour chaque dimension de la chaîne de valeur

Objectif spécifique	Critères de sélection	Commentaires
Dimension économique		
Optimiser l'efficacité opérationnelle des entreprises locales en vue d'augmenter leur rentabilité.	Capacité à améliorer la rentabilité des entreprises. Potentiel à réduire des coûts opérationnels. Potentiel à augmenter la productivité.	Les chaînes de valeur peuvent être choisies en fonction de leur aptitude à renforcer la rentabilité, réduire les coûts et augmenter la productivité des entreprises par le biais de l'optimisation des processus, de l'innovation, de la coopération, de la distinction, de l'expansion vers de nouveaux marchés, réduction des coûts de transaction, amélioration de l'efficacité opérationnelle, la facilitation de l'innovation,
(Objectif pertinent lorsque votre région abrite une importante concentration d'entreprises locales)		
Créer des débouchés professionnels et accroître les revenus des résidents locaux.	Capacité à créer des emplois. Aptitude à augmenter des revenus des travailleurs locaux. Potentiel à favoriser l'emploi au sein de la communauté.	Les chaînes de valeur peuvent être choisies en fonction de leur aptitude à soutenir la création d'emplois locaux, à augmenter les revenus des travailleurs de la région et à promouvoir l'emploi au sein de la communauté. Cela peut être réalisé en favorisant l'expansion des entreprises locales, en établissant des partenariats, en encourageant la sous-traitance locale, en facilitant la différenciation et les investissements technologiques, en développant de nouveaux marchés, et en impliquant des parties prenantes engagées dans la responsabilité sociale des entreprises. Il est recommandé de donner la priorité aux chaînes de valeur qui dépendent fortement de la main-d'œuvre locale et qui s'appuient sur des pratiques et des processus enracinés dans la région. Cette approche favorisera la création d'emplois et l'augmentation des revenus des travailleurs locaux en développant des activités économiques qui tirent pleinement parti des ressources et des compétences disponibles dans la région. Parmi les chaînes de valeur qui revêtent une importance capitale pour stimuler le développement économique et favoriser la création d'emplois localement, en mettant en avant les ressources, les traditions et les compétences locales, on peut citer celles : ✓ Associées aux produits de désignation d'origine. ✓ Liées à l'écotourisme et au tourisme gastronomique. ✓ Se rapportant aux produits agroalimentaires/artisanat locaux. ✓ Englobant l'agriculture biologique et la permaculture.

Favoriser la prospérité économique au niveau régional en promouvant le développement des activités économiques.	Potentiel de croissance du PIB régional (exemple potentiel d'exportation, accès aux marchés nationaux. Aptitude à diversifier les secteurs économiques. Capacité à créer/attirer des nouvelles entreprises.	Les chaînes de valeur sont des catalyseurs essentiels pour exploiter le potentiel de croissance du PIB régional en élargissant les horizons des entreprises, en encourageant la diversification économique et en attirant de nouvelles entreprises qui stimulent le développement économique local. Il est crucial de privilégier les chaînes de valeur qui présentent un potentiel d'exportation ou de vente de produits à l'échelle nationale, qui favorisent la diversification des secteurs économiques par le biais de la collaboration intersectorielle, en créant des synergies et en encourageant l'innovation, tout en soutenant la création et l'attraction d'entreprises nouvelles dans la région.
Renforcer la compétitivité des produits et services locaux sur les marchés nationaux et internationaux.	Potentiel d'intégration dans la (les) chaîne (s) de Valeur (existantes ou à créer Salaire moyen des travailleurs locaux plus attractifs pour les entreprises. Part de marché des produits sur le marché local, national et international. Potentiel en production de marques réputées et connues. Capacité des produits à se conformer aux normes de qualité.	Pour renforcer la compétitivité de la région, il est avisé de sélectionner des chaînes de valeur qui contribuent à améliorer la réputation et l'intégration de la région sur les marchés. Il est crucial de privilégier les chaînes de valeur qui : V Encouragent la coopération entre les acteurs locaux et internationaux, favorisant la synergie et l'intégration de la région dans des réseaux économiques plus vastes. V Requièrent une main-d'œuvre abondante dont les salaires sont attractifs pour les entreprises. V Soutiennent en permanence l'amélioration de la qualité des produits locaux, accroissant ainsi leur attractivité sur les marchés nationaux et internationaux. V Promeuvent les produits locaux, renforçant ainsi leur visibilité et leur réputation sur les marchés. V Permettent la création de marques solides, mettant en avant la qualité, l'authenticité et l'origine des produits. V Encouragent la certification et la traçabilité des produits, renforçant ainsi la confiance des consommateurs. En adoptant ces approches, la région peut renforcer sa compétitivité sur les marchés, ce qui se traduit par une meilleure réputation et une plus grande intégration économique, contribuant ainsi au développement régional.
Catalyser l'innovation, la recherche et le développement au sein des entreprises de la région.	Potentiel d'innovation et de différenciation des produits ou services. Budget alloué à la recherche et au développement a(R&D). Possibilités de nouveaux brevets. Potentiel de collaboration avec des institutions de recherche. Possibilité d'introduire des nouveaux produits ou services sur le marché.	La sélection de chaînes de valeur appropriées pour renforcer le potentiel d'innovation, la différenciation des produits ou services, et la promotion de la recherche et du développement (R&D) est essentielle. Il est impératif de privilégier les chaînes de valeur qui : ✓ Favorisent la création de partenariats avec des entreprises ou des acteurs de la chaîne de valeur axés sur l'innovation. ✓ Allouent des ressources financières à la R&D, en particulier dans les régions qui investissent activement dans la recherche et le développement. ✓ Offrent des opportunités pour la création de nouveaux brevets. ✓ Encouragent la collaboration avec des institutions de recherche, telles que des universités ou des laboratoires de recherche, pour stimuler l'innovation. ✓ Permettent une introduction efficace de nouveaux produits ou services sur le marché, que ce soit grâce à des canaux de distribution bien établis ou une ouverture à l'adoption de produits novateurs. En optant pour ces types de chaînes de valeur, la région peut renforcer son potentiel d'innovation et sa compétitivité sur le marché, ce qui favorise le développement économique local.
Dimension Sociale :		compétitivité sur le marché, ce qui favorise le développement économique local.

Améliorer les	Aptitude des entreprises locales à	Pour améliorer les conditions de travail, il est essentiel de favoriser les chaînes de valeur où les entreprises
conditions de travail, la sécurité et la santé des travailleurs locaux.	offrir des programmes de formation et de développement des compétences pour les travailleurs locaux. Engagement des entreprises ou des acteurs clés envers les objectifs sociaux Niveau de satisfaction des travailleurs en ce qui concerne leurs conditions de travail. Disponibilité de mesures de sécurité et d'assistance médicale sur le lieu de travail. Conformité aux réglementations du travail locales et internationales.	peuvent investir dans la formation et le développement des compétences de leurs travailleurs locaux, tout en s'engageant à atteindre des objectifs sociaux tels que l'inclusion des groupes marginalisés, la réduction des inégalités et la promotion de normes éthiques et durables. Il est également important de choisir des chaînes de valeur où les entreprises ont la capacité d'investir dans l'amélioration des conditions de travail en promouvant des normes de travail équitables, en garantissant des salaires décents et en créant un environnement de travail sûr et respectueux, conformément aux réglementations du travail. Cela permet de garantir des conditions de travail légales et éthiques.
Favoriser l'inclusion sociale en offrant des opportunités d'emploi équitables pour tous les groupes de la société, y compris les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, etc.	La capacité des entreprises à favoriser l'emploi de femmes, de jeunes, de personnes handicapées, et d'autres groupes sous-représentés. Mesures mises en place pour lutter contre la discrimination à l'embauche. Accessibilité des opportunités d'emploi pour les groupes marginalisés. Promotion de la diversité et de l'équité salariale.	Pour promouvoir l'inclusion sociale, il est essentiel de privilégier les chaînes de valeur où les entreprises peuvent : ✓ Mettre en place des programmes de recrutement et de formation visant à diversifier leur maind'œuvre en incluant femmes, jeunes, personnes handicapées et d'autres groupes sous-représentés. ✓ Favoriser des politiques de recrutement qui luttent contre la discrimination à l'embauche, garantissant ainsi l'égalité des chances pour tous les candidats. ✓ Assurer l'accessibilité des opportunités d'emploi en tenant compte des besoins spécifiques des groupes marginalisés, notamment en facilitant l'accessibilité physique pour les personnes handicapées. ✓ Encourager la promotion de la diversité en milieu de travail, en mettant en place des politiques d'équité salariale et en offrant des opportunités équitables de progression de carrière pour tous les travailleurs.
Promouvoir l'éducation et la formation pour renforcer les compétences locales.	Existence d'investissement dans la formation et le développement des compétences. Capacité des entreprises à financer des programmes de formation. Disponibilité de travailleurs locaux prêts à acquérir de nouvelles compétences. Accessibilité des opportunités de formation continue.	Privilégier les chaînes de valeur où les entreprises : ✓ Investissent dans la formation et le développement des compétences de leur main-d'œuvre locale, en créant des incitations financières ou en établissant des partenariats avec des institutions de formation. ✓ Forment des travailleurs locaux prêts à acquérir de nouvelles compétences, en se concentrant sur l'inclusion des groupes sous-représentés. ✓ Mettent en place des plateformes d'apprentissage en ligne ou d'autres opportunités de formation continue pour les travailleurs, ce qui rend la formation plus accessible et flexible.
Renforcer la cohésion	Présence de communautés locales impliquées dans la planification et la	Pour encourager ces résultats, il est essentiel de privilégier les chaînes de valeur qui offrent un environnement

sociale et la participation des communautés locales dans les décisions et les avantages de la chaîne de valeur.	gestion des activités de la chaîne de valeur. Existence d'un environnement favorable au partage équitable des avantages économiques avec les communautés locales. Présence de mesures pour soutenir le développement durable des communautés locales. Taux de satisfaction des parties prenantes locales.	favorable à : ✓ Encourager l'implication active des communautés locales dans la planification et la gestion des activités de la chaîne de valeur en créant des mécanismes de participation et de consultation. ✓ Établir un environnement propice au partage équitable des avantages économiques avec les communautés locales en s'engageant à respecter des pratiques commerciales équitables et en négociant des accords justes. ✓ Mettre en œuvre des mesures concrètes pour soutenir le développement durable des communautés locales, telles que des programmes de renforcement des capacités, d'accès aux services de santé et d'éducation, et des projets de développement local. ✓ Mesurer régulièrement le taux de satisfaction des parties prenantes locales pour évaluer l'impact des activités de la chaîne de valeur sur les communautés locales et apporter des ajustements si nécessaire.
Favoriser le développement de la main-d'œuvre locale et la mobilité ascendante.	Opportunités de promotion et d'avancement pour les travailleurs locaux. Taux de rétention du personnel local. Impact sur l'augmentation des revenus et des compétences des travailleurs locaux. Mesures pour encourager la mobilité ascendante au sein de la chaîne de valeur.	Pour créer des opportunités de promotion pour les travailleurs locaux, privilégiez les chaînes de valeur où les entreprises i) favorisent la mobilité ascendante, proposant des programmes de développement professionnel, des postes de gestion pour les travailleurs locaux qualifiés et la promotion interne, ii) offrent des conditions de travail attrayantes, des avantages sociaux, des opportunités de formation, et en reconnaissant la contribution des employés locaux. Cela renforcera l'employabilité et le revenus des travailleurs.
Dimension environneme	ntale	
Réduire l'impact environnemental des activités de la chaîne de valeur, notamment la consommation de ressources naturelles et les émissions de gaz à effet de serre.	Présence de mesure de la réduction des émissions de gaz à effet de serre par rapport aux pratiques antérieures. Potentiel de réduction de la consommation de ressources naturelles, telle que l'eau, l'énergie, ou les matières premières.	Pour intégrer la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la préservation des ressources naturelles, privilégiez les chaînes de valeur qui adoptent des pratiques durables et respectueuses de l'environnement. Cela signifie choisir des chaînes de valeur qui s'engagent à : ✓ Adopter des méthodes de production durables. ✓ Utiliser des technologies respectueuses de l'environnement. ✓ Gérer efficacement leur chaîne d'approvisionnement.
Favoriser des pratiques durables, telles que la gestion responsable des ressources naturelles, la réduction des déchets et la protection de	Capacité à mettre en place de pratiques de gestion responsable des ressources naturelles, par exemple, la gestion durable des forêts, l'agriculture biologique, ou la pêche responsable. Existence de mesures de la réduction	Il est essentiel de privilégier les chaînes de valeur dont les entreprises : ✓ Adoptent des pratiques de gestion durable des ressources naturelles grâce à des normes spécifiques. ✓ Appliquent des mesures de réduction des déchets en promouvant la réutilisation, le recyclage, et la minimisation des déchets à chaque étape. ✓ Collaborent avec diverses parties prenantes, y compris des organismes gouvernementaux, des ONG et des chercheurs, pour développer des stratégies de gestion responsable des ressources et de réduction des déchets.

l'écosystème local	des déchets générés par la chaîne de valeur.	✓ Favorisent l'innovation dans la gestion des ressources naturelles et la réduction des déchets en investissant dans la recherche et le développement de nouvelles approches et technologies.
Encourager l'adoption de technologies propres et d'énergies renouvelables au sein de la chaîne de valeur.	Présence de technologies propres et énergies renouvelables : Capacité à mettre en place de technologies propres dans la chaîne de valeur, telles que des processus de production plus écologiques ou l'utilisation de sources d'énergie renouvelable. Existence de mesure de la réduction de la dépendance aux combustibles fossiles et de l'adoption d'énergies renouvelables.	Privilégier les chaînes de valeur qui sont plus favorables à la promotion de technologies propres, à l'adoption d'énergies renouvelables, à la réduction de la dépendance aux combustibles fossiles, et à la collaboration avec des partenaires pour faciliter ces changements.
Favoriser la traçabilité et la certification environnementale pour garantir la durabilité des produits.	Présence de mécanismes de traçabilité et certification environnementale Présence de mécanismes de traçabilité pour suivre l'origine des produits et garantir leur durabilité. Existence de mécanismes de certification environnementale, telle que les labels écologiques, attestant de la conformité aux normes de durabilité.	Opter pour des chaînes de valeur capables de mettre en place des mécanismes de traçabilité, tels que l'utilisation de la blockchain ou des codes QR, pour garantir la transparence et la traçabilité des produits. De plus, choisir des chaînes de valeur engagées dans la certification environnementale en respectant des normes reconnues et en fournissant des informations claires sur leurs pratiques durables. La collaboration avec des organismes de certification est également un moyen d'assurer la conformité environnementale des produits.
Sensibiliser les acteurs de la chaîne de valeur à l'importance de la responsabilité environnementale.	Présence de partenaires sensible à la responsabilité environnementale : Présence de mesure de l'efficacité des programmes de sensibilisation et d'éducation environnementale au sein de la chaîne de valeur. Capacité des acteurs de la chaîne à s'engager en faveur de pratiques responsables vis-à-vis de l'environnement.	Pour favoriser la responsabilité environnementale au sein des chaînes de valeur, il est essentiel de privilégier celles qui : ✓ Mettent en place des programmes de sensibilisation et d'éd ucation environnementale efficaces pour les acteurs de la chaîne. ✓ Encouragent les acteurs de la chaîne à s'engager activement dans des pratiques responsables vis-àvis de l'environnement, par le biais de politiques, d'incitations et de partenariats avec des organisations environnementales. ✓ Assurent un suivi de l'efficacité de ces programmes et de l'engagement des acteurs envers la responsabilité environnementale.

Annexe 10 : Liste des Zones de Développement Régional

(Source : Annexe 2 : Commentaire des dispositions de la loi n° 2017-8 du 14 février 2017 relatives aux avantages fiscaux au titre du développement régional – 22 juin 2017)

re	elatives aux avantages fiscaux au titro Zones	Premier groupe	Deuxième groupe
Gouv	ernorat de Jendouba	Tremier groupe	Dearieme groupe
-	Délégation de Jendouba		X
_	Délégation de Jendouba Nord		X
-	Délégation de Bou Salem		X
-	Délégation de Tabarka		X
-	Délégation de Aïn Draham		X
-	Délégation de Fernana		X
-	Délégation de Ghardimaou		X
-	Délégation de Oued Meliz		X
-	Délégation de Balta Bou Aouane		X
Gouve	ernorat de Kasserine		
-	Délégation de Kasserine Nord		X
-	Délégation de Kasserine Sud		X
=	Délégation d'Ezzouhour		X
-	Délégation de Hassi El Frid		X
-	Délégation de Sbeitla		X
-	Délégation de Sbiba		X
-	Délégation, de Djedeliane		X
-	Délégation d'El Ayoun		X
=	Délégation de Thala		X
-	Délégation de Hidra		X
-	Délégation de Foussana		X
-	Délégation de Feriana		X
-	Délégation de Mejel Bel Abbès		X
Gouv	ernorat de Kairouan	'	1
-	Délégation de Kairouan Nord		X
-	Délégation de Kairouan Sud		X
-	Délégation d'Echbika		X
-	Délégation de Sbikha		X
-	Délégation de Haffouz		X
-	Délégation de Hajeb El Ayoun		X
-	Délégation de Nasrallah		X
-	Délégation d'Echrarda		X
-	Délégation de Bouhajla		X
-	Délégation d'El Oueslatia		X
-	Délégation d'El Alaâ		X
-	Délégation de Ain Jloula		X
-	Délégation de Menzel Mhiri		X

Gouvernorat de Siliana	
- Délégation de Bou Arada	X
- Délégation de Gaâfour	X
- Délégation d'El Krib	X
- Délégation d'El Aroussa	X
- Délégation de Siliana Nord	X
- Délégation de Siliana Sud	X
- Délégation de Bou Rouis	X
- Délégation de Bargou	X
- Délégation de Makthar	X
- Délégation d'Er-Rouhia	X
- Délégation de Kesra	X
Gouvernorat de Sidi Bouzid	-
- Délégation de Sidi Bouzid Ouest	X
- Délégation de Sidi Bouzid Est	X
- Délégation de Mezzouna	X
- Délégation de Regueb	X
- Délégation de Ouled Haffouz	X
- Délégation de Bir El Hafey	X
- Délégation de Sidi Ali Ben Aoûn	X
- Délégation de Menzel Bouzaïenne	X
- Délégation de Jilma	X
- Délégation de Cebalet Ouled Asker	X
- Délégation de Meknassy	X
- Délégation de Souk Jedid	X
- Délégation d'Essaïda	X
Gouvernorat du Kef	
- Délégation de Kef Ouest	X
- Délégation de Kef Est	X
- Délégation de Nebeur	X
- Délégation de Sakiet Sidi Youssef	X
- Délégation de Tajerouine	X
- Délégation de Kalaât Sénan	X
- Délégation de Kalaât Khasba	X
- Délégation de Djérissa	X
- Délégation d'El Ksour	X
- Délégation de Dahmani	X
- Délégation de Sers	X
- Délégation de Touiref	X
Gouvernorat de Tataouine	•
- Délégation de Tataouine Nord	X

- Délégation de Tatatouine Sud	X
- Délégation de Bir Lahmar	X
- Délégation de Smar	X
- Délégation de Ghomrassen	X
- Délégation de Dhehiba	X
- Délégation de Remada	X
Gouvernorat de Béja	I
- Délégation de Medjez El Bab	X
- Délégation de Béja Nord	X
- Délégation de Béja Sud	X
- Délégation de Teboursouk	X
- Délégation de Tibar	X
- Délégation de Testour	X
- Délégation de Goubellat	X
- Délégation de Nefza	X
- Délégation de Amdoun	X
Gouvernorat de Gafsa	
- Délégation de Gafsa Nord	X
- Délégation de Gafsa Sud	X
- Délégation de Sidi Aich	X
- Délégation d'El Ksar	X
- Délégation d'Oum El Araies	X
- Délégation de Redeyef	X
- Délégation de Metlaoui	X
- Délégation de Mdhila	X
- Délégation d'El Guetar	X
- Délégation de Belkhir	X
- Délégation de Sned	X
- Délégation de Sidi Boubaker	X
- Délégation de Zanouch	X
Gouvernorat de Medenine	<u> </u>
- Délégation de Medenine Sud	X
- Délégation de Medenine Nord	X
- Délégation de Ben Guerdane	X
- Délégation de Sidi Makhlouf	X
- Délégation de Béni Khedeche	X
Gouvernorat de Mahdia	<u> </u>
- Délégation de Chorbane	X
- Délégation d'Essouassi	X
- Délégation de Hébira	X
- Délégation de Ouled Chamekh	X
<u>0</u>	

Gouvernorat de Gabes		
- Délégation de Mareth		X
- Délégation d'El Hamma		X
- Délégation de Menzel El Habib		X
- Délégation de Nouvelle Matmata		X
D/// 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		X
- Délégation de Dekhilet Toujane		X
Gouvernorat de Kébili		
- Délégation de Kébili Sud		X
- Délégation de Kébili Nord		X
- Délégation de Souk El Ahad		X
- Délégation de Douz Nord		X
- Délégation de Douz Sud		X
- Délégation d'El Faouar		X
- Délégation de Réjim Maatoug		X
		Λ
Gouvernorat de Zaghouan		
- Délégation de Zaghouan	X	
- Délégation de Bir M'chergua	X	
- Délégation d'Ez-zeriba	X	
- Délégation d'El Fahs		X
- Délégation de de Saouaf		X
- Délégation d'En-Nadhour		X
Gouvernorat de Tozeur		
- Délégation de Tozeur		X
- Délégation de Dégach		X
- Délégation de Tamaghza		X
- Délégation de Nefta		X
- Délégation de Hazoua		X
- Délégation de Hammet El Djérid		X
Gouvernorat de Bizerte		
- Délégation de Djoumine		X
- Délégation de Ghézala		X
- Délégation de Sedjnane		X
Gouvernorat de Sfax		2 x
- Délégation de Agareb	X	
- Délégation de Djebeniana	X	
- Délégation d'El Amra	X	
- Délégation d'El Hancha	X	
- Délégation d'El Ghraiba	X	
- Délégation de Skhira	X	
- Délégation de Bir Ali Ben Khalifa	X	



Programme Initiative Régionale d'Appui au Développement Economique Durable – IRADA

Etudes et appui institutionnel pour le volet

« Développement du secteur privé – DSP »

Référence : Europe Aid /139091/IH/SER/TN - DPS

Nom de la mission DPS 54

« Approche proposée pour le développement/renforcement des chaînes de valeur» Draft

Rapport rédigé par : Mario Margiotta

Date Octobre 2023



Projet financé par l'Union Européenne





Projet mis en œuvre par le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI)



Project mis en œuvre
avec l'appui du contractant IBF
en consortium avec





Clause de non-responsabilité

Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité de l'équipe d'assistance technique du projet dirigé par IBF et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

Table des matières

Acronymes

1.	Préface	5
2.	Introduction	(
3.	Résultats de l'analyse et implications pour l'approche	6
4.	Approche méthodologique pour la préparation du guide	8

Acronymes

GIZ Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

IRADA Initiative Régionale d'Appui au Développement Economique Durable

TFDCVC Task-Force » pour le Développement des Chaines de Valeur et des Clusters

UE Union Européenne

VCA4D Value Chain Analysis for Development

1. Préface

L'analyse et l'évaluation des approches liées aux chaînes de valeur en Tunisie sont d'une importance capitale lors de l'élaboration d'un "Guide pratique pour le développement régional". Cette analyse doit servir de base solide sur laquelle construire une approche concrète et opérationnelle pour préparer le guide sur les chaînes de valeur, conçue pour guider de manière efficace le développement et le renforcement des chaînes de valeur en vue de favoriser le développement régional. Voici comment affiner davantage cette approche :

Utiliser les résultats de l'analyse :

L'analyse des diverses approches chaînes de valeur déjà initiées en Tunisie et des guides existantes, devrait servir de base. Il est essentiel de capitaliser sur les succès et de prendre en compte les défis et les leçons apprises à partir de ces expériences antérieures. Les résultats de l'analyse doivent être soigneusement examinés pour identifier les pratiques exemplaires et les domaines nécessitant des améliorations.

<u>Être flexible et adaptable :</u>

Une approche pratique doit être flexible et adaptable pour s'adapter aux évolutions constantes de l'économie tunisienne et des régions. Cela implique d'intégrer des outils d'ajustement en fonction des besoins changeants. La flexibilité est essentielle pour garantir que l'approche demeure pertinente et efficace au fil du temps.

Prendre en compte les spécificités régionales :

Chaque région en Tunisie a ses propres spécificités en termes de ressources, de compétences, de besoins et de défis. L'approche doit donc être personnalisée pour chaque région, en tenant compte de ses particularités. Il est essentiel d'impliquer les acteurs locaux, les communautés, les entreprises et les organisations locales dans le processus de personnalisation pour garantir une pertinence accrue.

Intégrer les acteurs régionaux :

L'approche doit impliquer activement les acteurs régionaux, y compris les gouvernements locaux, les organisations de la société civile, les universités, les entreprises locales, et d'autres parties prenantes. La collaboration et la coordination entre ces acteurs sont essentielles pour garantir le succès de la mise en œuvre et pour s'assurer de répondre aux besoins locaux.

En résumé, le développement de l'approche pour la préparation du "Guide pratique sur les chaînes de valeur pour le développement régional" doit reposer sur une analyse approfondie des expériences passées, tout en étant flexible, adaptable, personnalisé pour chaque région, intégrant les acteurs locaux, et orienté vers des résultats mesurables.

2. Introduction

Après avoir suivi les étapes de l'analyse comparative des différentes approches de chaînes de valeur en Tunisie, voici les résultats de l'analyse comparative et les conclusions qui peuvent être utilisés pour préparer l'approche :

- Les principales initiatives identifiées en Tunisie sont GIZ Value Link, IRADA, la Banque mondiale/TCDCVC, et EU/VCA4D. Ces initiatives ont chacune contribué à promouvoir le développement des chaînes de valeur dans divers secteurs et régions du pays.
- L'analyse des approches existantes a permis d'identifier plusieurs bonnes pratiques, notamment la collaboration étroite avec les acteurs locaux, la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation, et l'adaptabilité aux spécificités régionales. Les leçons apprises mettent en évidence l'importance de la flexibilité, de la participation des parties prenantes, et de la prise en compte des besoins locaux.
- Il est apparu clairement que certaines chaînes de valeur sont plus fortement intégrées au niveau local que d'autres, et leur impact sur le développement régional est plus significatif. Il est donc essentiel de sélectionner judicieusement les chaînes de valeur à promouvoir en fonction de leur potentiel d'intégration dans l'économie locale.
- La méthodologie de comparaison a permis de mettre en évidence les similitudes et les différences entre les approches, d'identifier les lacunes et les forces de chaque approche, d'évaluer leur adéquation pour le développement local, et d'apprécier leur conformité aux principes du développement des chaînes de valeur.

Les conclusions de cette analyse comparative indiquent que :

- Le développement des chaînes de valeur en Tunisie est une approche prometteuse pour favoriser le développement régional.
- Il est essentiel de capitaliser sur les bonnes pratiques identifiées et de tenir compte des spécificités locales pour élaborer un guide pratique adapté aux besoins du pays.
- Le choix des chaînes de valeur à promouvoir doit être stratégique, en mettant l'accent sur celles qui ont un fort potentiel d'intégration au niveau local.
- L'intégration de ces résultats et conclusions est essentielle pour renforcer la légitimité de l'approche que nous préconisons.

Ces résultats fourniront une base solide pour l'élaboration du "Guide pratique de développement régional", en mettant en avant les pratiques à capitaliser et en mettant en évidence les secteurs nécessitant des améliorations. De plus, ils contribueront à justifier les décisions stratégiques concernant les chaînes de valeur à promouvoir dans le cadre du développement régional en Tunisie.

3. Résultats de l'analyse et implications pour l'approche

L'analyse approfondie des chaînes de valeur en Tunisie a permis de dégager des résultats significatifs et des implications cruciales pour le développement régional. Il est important de noter que :

• GIZ (ValueLinks) se distingue par son engagement à réduire la pauvreté, en mettant l'accent sur l'analyse de la chaîne de valeur et des analyses qualitatives pour parvenir à cet objectif. Elle accorde une attention particulière aux dimensions économiques, sociales et

environnementales du développement, reconnaissant ainsi l'importance de l'équilibre entre ces aspects pour un développement durable.

- VCA4D (Analyse de la Chaîne de Valeur pour le Développement) partage cette vision holistique en mettant également l'accent sur les trois dimensions du développement des chaînes de valeur (économique, sociale et environnementale). Elle vise à créer un équilibre entre ces dimensions pour favoriser un développement équilibré et inclusif.
- La Banque mondiale, tout en reconnaissant l'importance des aspects économiques, sociaux et environnementaux, met davantage l'accent sur les aspects liés aux marchés. Elle se concentre sur la promotion de la compétitivité des entreprises et l'accès aux marchés mondiaux. Cette approche met en évidence l'importance de la performance économique des chaînes de valeur pour stimuler le développement.
- L'intégration des Plateformes de Dialogue Public-Privé de IRADA dans la préparation du guide pour le développement des chaînes de valeur en Tunisie est essentielle pour favoriser un développement régional équilibré et inclusif. Ces Plateformes jouent un rôle central dans la promotion de la collaboration entre les acteurs publics et privés, la coordination des efforts et la prise de décisions concertées pour renforcer les chaînes de valeur.

Ainsi, chaque méthode apporte une perspective unique et complémentaire sur le développement des chaînes de valeur en Tunisie, en mettant en avant des aspects tels que la réduction de la pauvreté, l'équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales, ainsi que la compétitivité sur les marchés internationaux.

L'approche globale pour le développement des chaînes de valeur en Tunisie devrait tenir donc compte de ces différentes méthodologies pour créer une approche équilibrée et adaptée aux spécificités du pays.

Les résultats mettent en évidence la nécessité d'adopter :

- Une approche holistique qui intègre les dimensions économiques, sociales et environnementales au sein des chaînes de valeur. Cette perspective globale vise à accroître l'efficacité, la compétitivité, la durabilité, l'amélioration des conditions de vie et de travail, la réduction de la pauvreté, l'augmentation des revenus, ainsi que la réduction de l'impact écologique.
- Il est essentiel d'intégrer les plateformes d'innovation au sein de l'approche de développement des chaînes de valeur en Tunisie pour améliorer leur gouvernance. Ces plateformes jouent un rôle crucial en favorisant la collaboration, l'innovation et la mise en réseau entre les acteurs de la chaîne de valeur. Elles peuvent servir de catalyseurs pour l'émergence de solutions novatrices, le partage des meilleures pratiques et la création de synergies entre les différents maillons de la chaîne.
- De plus, la méthodologie de sélection des chaînes de valeur à promouvoir doit accorder une attention particulière aux chaînes fortement intégrées au niveau local, car elles ont le potentiel d'avoir un impact significatif sur le développement régional.
- L'Analyse Fonctionnelle des chaînes de valeur a été identifiée comme la méthodologie la plus pertinente pour examiner en détail le fonctionnement des chaînes de valeur locales, en permettant de mieux comprendre les interactions entre les différents éléments de la chaîne.

Voici comment ces aspects peuvent être abordés :

• Approche holistique : Englober les dimensions essentielles des chaînes de valeur : économique, sociale, et environnementale. Cette approche vise à garantir que ces trois dimensions interagissent harmonieusement pour favoriser un développement durable et équilibré. Sur le plan économique, l'objectif est d'optimiser la performance financière de la chaîne de valeur, en veillant à ce qu'elle soit économiquement viable et compétitive. Du point de vue social, l'accent est mis sur l'amélioration des conditions de vie et de travail des acteurs

de la chaîne. En ce qui concerne l'environnement, l'objectif est de minimiser l'impact écologique de la chaîne de valeur.

- Gouvernance: Pour s'aligner aux principes de décentralisation, d'inclusivité et de durabilité, il est important de déterminer comment les plateformes d'innovation renforcent ces aspects en favorisant une prise de décision participative, en engageant diverses parties prenantes, y compris les communautés locales, et en veillant à ce que les actions entreprises soient durables à long terme.
- Plateformes d'innovation: Réserver une section spécifique dans le guide qui met en évidence l'importance des Plateformes dans le contexte du développement des chaînes de valeur en Tunisie. Cette section devrait expliquer en détail le rôle, la structure et le fonctionnement des Plateformes. Il est essentiel de montrer comment ces plateformes servent de mécanisme de collaboration entre les acteurs publics et privés pour favoriser le développement des chaînes de valeur. Il s'agit aussi de fournir des recommandations pratiques pour la mise en place de Plateformes efficaces. Cela inclut des conseils sur la formation des membres, la mobilisation des parties prenantes, le financement des activités de la plateforme, ainsi que la gestion des conflits qui peuvent surgir au sein de ces groupes.
- Intégration des chaînes de valeur dans le contexte régionale : Proposer une méthodologie de sélection des chaînes de valeur basée sur leur pertinence par rapport aux objectifs assignés, mais également sur leur degré d'intégration dans l'économie locale. Les chaînes fortement enracinées dans la région ont un impact potentiellement plus significatif sur le développement local. L'approche devrait donc mettre l'accent sur les chaînes de valeur fortement intégrées au niveau local.
- Analyse fonctionnelle: Adopter la méthodologie de l'"Analyse Fonctionnelle" des chaînes de valeur, car elle permet d'examiner minutieusement le fonctionnement des chaînes de valeur locales. Cette approche offre une compréhension approfondie des interactions entre les divers éléments tels que les ressources, les compétences, les pratiques commerciales locales et les infrastructures à chaque étape de la chaîne. En plus de l'"Analyse Fonctionnelle," il est également conseillé de réaliser des analyses économiques, sociales, et environnementales pour évaluer la performance globale de la chaîne de valeur.

4. Approche méthodologique pour la préparation du guide

<u>Vision des chaînes de valeur dans une perspective globale, en prenant en compte les dimensions</u> économiques, sociales, environnementales et de gouvernance.

Le guide jouera un rôle essentiel dans la promotion du développement économique local durable en mettant en avant l'importance cruciale de l'intégration des dimensions économiques, sociales et environnementales au sein des chaînes de valeur.

Sur le plan économique, il insistera sur l'amélioration de l'efficacité, de la compétitivité et de la durabilité.

En ce qui concerne le volet social, l'engagement se manifestera par des initiatives visant à rehausser les conditions de vie et de travail, à réduire la pauvreté et à augmenter les revenus. Pour ce qui est l'environnement, l'objectif principal sera de minimiser l'impact écologique au maximum.

De surcroît, une attention soutenue sera accordée à la gouvernance, englobant la gestion et la coordination pour renforcer la performance et la durabilité globales.

Sélection judicieuse des chaînes de valeur à étudier, en mettant l'accent sur le secteur agroalimentaire et d'autres domaines pertinents.

Le guide devra se concentrer sur l'analyse des chaînes de valeur du secteur agroalimentaire et des substances utiles naturelles en raison de leur forte intégration au niveau local et de leur impact significatif sur les plans économique, social et environnemental. Ces secteurs ont été privilégiés en raison de leur capacité avérée à dynamiser le développement local, tout en contribuant de manière substantielle à l'amélioration des conditions de vie et de travail des communautés.

Cependant, il convient de souligner que cette méthodologie est suffisamment flexible pour être adaptée à l'exploration d'autres chaînes de valeur, notamment les produits de dénomination d'origine, le tourisme rural et l'artisanat traditionnel, en raison de leur étroite connexion avec les chaînes de valeur agroalimentaires. Cette approche permet de capitaliser sur les synergies existantes et de favoriser une vision d'ensemble complète du développement régional.

<u>Utilisation de l'Analyse Fonctionnelle des chaînes de valeur comme méthode privilégiée pour examiner leur fonctionnement interne en détail.</u>

Le guide s'orientera vers l'adoption de l'Analyse Fonctionnelle des chaînes de valeur en tant que méthodologie privilégiée pour notre situation spécifique, et ce, pour les raisons suivantes.

- Adaptation à notre contexte local : L'Analyse Fonctionnelle permet d'examiner en détail le fonctionnement des chaînes de valeur locales, ce qui correspond parfaitement à notre objectif de développement régional.
- Compréhension des interactions : Cette approche nous aide à comprendre comment les différents éléments au sein de la chaîne de valeur interagissent, ce qui est essentiel pour identifier les leviers d'amélioration.
- Cohérence avec le cadre global : Bien que notre focus soit sur le développement local, l'Analyse Fonctionnelle s'intègre harmonieusement dans le cadre global et international de l'analyse des chaînes de valeur.
- Analyse multidimensionnelle : En complément de l'Analyse Fonctionnelle, notre guide recommande d'effectuer des analyses économiques, sociales et environnementales, permettant ainsi d'obtenir une vue d'ensemble complète de la chaîne de valeur.
- Flexibilité et adaptation : Cette méthodologie est suffisamment souple pour être adaptée aux particularités locales de chaque région en Tunisie, garantissant ainsi que les analyses et les mesures correspondent aux besoins spécifiques.

Le guide adoptera également trois autres types d'analyses essentielles pour une évaluation complète de la chaîne de valeur. Plus en détail, ces analyses comprennent :

- Analyse économique : Cette analyse se concentrera sur les aspects financiers de la chaîne de valeur, en évaluant les coûts et les revenus à chaque étape. Son objectif est d'identifier les opportunités d'optimisation des coûts et d'évaluer la rentabilité globale de la chaîne.
- Analyse sociale: Cette analyse mettra l'accent sur les dimensions humaines de la chaîne de valeur, en examinant son impact sur l'emploi, les conditions de travail, l'équité et l'inclusion sociale. Elle vise à garantir que la chaîne de valeur contribue positivement au bien-être des individus et des communautés impliquées.
- Analyse environnementale: Cette analyse évaluera l'empreinte environnementale de la chaîne de valeur, en se penchant sur des aspects tels que l'impact sur les ressources naturelles, la gestion des déchets et d'autres considérations environnementales. Elle vise à minimiser l'impact négatif sur l'environnement et à favoriser des pratiques durables.

Ces trois analyses, combinées à l'Analyse Fonctionnelle des chaînes de valeur, fourniront une vue d'ensemble complète de la chaîne, couvrant les aspects économiques, sociaux, environnementaux et

opérationnels. Ces informations seront essentielles pour guider les décisions et actions visant à améliorer la performance globale de la chaîne de valeur dans le cadre du développement régional en Tunisie

Cependant, il est essentiel de reconnaître que chaque région peut présenter des caractéristiques et des priorités de développement économique qui lui sont propres. Par conséquent, il est nécessaire d'adapter l'approche en fonction des particularités locales afin de garantir que les analyses et les mesures prises répondent de manière adéquate aux besoins spécifiques.

Promouvoir l'innovation par le biais de Plateformes de dialogue public-privé

Le guide créera des plates-formes d'innovation en rassemblant une diversité d'acteurs, tant du secteur public que privé, tels que producteurs, entreprises, chercheurs, agences gouvernementales, organisations non gouvernementales (ONG), membres de la société civile et consommateurs. Ces plates-formes favoriseront la collaboration sur des initiatives innovantes liées aux chaînes de valeur.

Lors de la création des plateformes d'innovation, il est important de s'appuyer sur les expériences d'IRADA en Tunisie pour tirer des enseignements précieux et promouvoir des pratiques exemplaires. Ces plateformes peuvent ainsi bénéficier des connaissances et des méthodologies qui ont fait leurs preuves grâce aux initiatives antérieures d'IRADA.

Objectifs de développement des chaînes de valeur pour la croissance régionale en Tunisie

Le guide devra identifier des objectifs clairement définis pour le développement des chaînes de valeur en faveur de la croissance régionale. Ces objectifs doivent refléter les principes de durabilité environnementale, sociale et économique, afin d'assurer un développement durable à long terme tout en maximisant les avantages économiques et sociaux pour les communautés locales.

Les objectifs généraux peuvent inclure :

- Favoriser le développement économique local en générant des opportunités d'emploi, en augmentant les revenus et en améliorant les conditions de vie des populations défavorisées, tout en respectant l'environnement.
- Promouvoir des pratiques durables tout au long de la chaîne de valeur, de la production à la distribution des biens et des services, en minimisant l'impact sur l'environnement.
- Garantir l'égalité des chances en offrant des emplois équitables et durables pour tous les groupes de la société, y compris les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, etc.
- Encourager les entreprises à adhérer à des normes éthiques et sociales élevées tout au long de la chaîne de valeur, en adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement.
- Promouvoir le développement de l'emploi au niveau local, en augmentant les revenus et en améliorant les conditions de vie des communautés, tout en assurant une répartition équitable de la valeur ajoutée parmi tous les acteurs de la chaîne de valeur.
- Créer des emplois locaux stables et bien rémunérés, tout en renforçant les compétences de la main-d'œuvre locale et en encourageant l'adoption de technologies propres et d'approches économes en ressources.

Les objectifs spécifiques doivent être choisis en fonction des besoins et des priorités spécifiques de la région.

Ces objectifs spécifiques doivent couvrir les dimensions économiques, sociales et environnementales, par exemple :

Dimension économique :

- Optimiser l'efficacité opérationnelle des entreprises locales en vue d'augmenter leur rentabilité.
- Créer des débouchés professionnels et accroître les revenus des résidents locaux.

- Favoriser la prospérité économique au niveau régional en promouvant le développement des activités économiques.
- Renforcer la compétitivité des produits et services locaux sur les marchés nationaux et internationaux.
- Catalyser l'innovation, la recherche et le développement au sein des entreprises de la région.

Dimension sociale:

- Améliorer les conditions de travail, la sécurité et la santé des travailleurs locaux.
- Favoriser l'inclusion sociale en offrant des opportunités d'emploi équitables pour tous les groupes de la société, y compris les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, etc.
- Promouvoir l'éducation et la formation pour renforcer les compétences locales.
- Renforcer la cohésion sociale et la participation des communautés locales dans les décisions et les avantages de la chaîne de valeur.
- Favoriser le développement de la main-d'œuvre locale et la mobilité ascendante.

Dimension environnementale:

- Réduire l'impact environnemental des activités de la chaîne de valeur, notamment la consommation de ressources naturelles et les émissions de gaz à effet de serre.
- Favoriser des pratiques durables, telles que la gestion responsable des ressources naturelles, la réduction des déchets et la protection de l'écosystème local.
- Encourager l'adoption de technologies propres et d'énergies renouvelables au sein de la chaîne de valeur.
- Favoriser la traçabilité et la certification environnementale pour garantir la durabilité des produits.
- Sensibiliser les acteurs de la chaîne de valeur à l'importance de la responsabilité environnementale.

Ces objectifs devraient servir de base solide pour guider les actions et les décisions liées au développement des chaînes de valeur en Tunisie, en mettant l'accent sur une approche globale et durable.

Présélection et hiérarchisation des chaînes de valeur.

Le guide devra élaborer des « critères de sélection » pour chaque objectif et chaque dimension (économique, sociale et environnementale) des chaînes de valeur.

Il adoptera une approche qualitative basée sur l'attribution de poids et l'évaluation des critères de sélection prédéfinis. Il permettra de calculer les scores pondérés pour chaque chaîne de valeur, et ainsi de les hiérarchiser en fonction de ces scores pour faciliter la prise de décision.

Analyse des chaînes de valeur

Le guide devra entreprendre une analyse détaillée des chaînes de valeur. Pour cette analyse en profondeur, il utilisera une approche d'analyse fonctionnelle, d'analyse économique, d'analyse sociale et d'analyse environnementale.

Pendant cette phase, le guide identifiera les atouts distinctifs de la chaîne de valeur en termes de coûts, de qualité, d'innovation, d'accès aux marchés, et d'autres avantages concurrentiels. Il comparera ces avantages avec d'autres régions ou pays.

De plus, le guide identifiera les avantages comparatifs de la région, mettant en lumière la compétitivité de la chaîne de valeur régionale par rapport à d'autres régions. Ces avantages comparatifs pourraient résider dans les compétences, les ressources naturelles, les infrastructures, la main-d'œuvre spécialisée, et d'autres facteurs pertinents.

Les résultats des analyses fonctionnelle, économique, sociale et environnementale des chaînes de valeur, complétée par des enquêtes spécifiques et des études, nous a permis d'acquérir :

- Une compréhension approfondie des chaînes de valeur étudiées.
- Une identification des forces et des faiblesses.
- Les causes sous-jacentes des problèmes.
- Les obstacles entravant le développement au niveau local.
- Une identification des risques.
- Des données et des chiffres.

Forts de ces informations, nous sommes désormais en mesure d'identifier des opportunités de développement, en mettant en évidence des leviers d'action qui nous permettront de définir une stratégie de développement régional adaptée, ouvrant ainsi la voie à un changement significatif et durable.



Programme Initiative Régionale d'Appui au Développement Economique Durable – IRADA Etudes et appui institutionnel pour le volet « Développement du secteur privé - DSP »

Référence : Europe Aid /139091/IH/SER/TN - DPS

Nom de la mission DPS 54

« Rapport d'analyse et d'évaluation des approches de développement des chaînes de valeur en Tunisie»

Draft

Rapport rédigé par : Mario Margiotta Date Octobre 2023









Projet mis en œuvre par le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI)



Project mis en œuvre avec l'appui du contractant IBF en consortium avec





Clause de non-responsabilité

Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité de l'équipe d'assistance technique du projet dirigé par IBF et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

Table des matières

Acronymes

1.	Préi	face	5
2.	Intr	oduction	5
	2.1	Décentralisation et développement régional	5
	2.2	Zones de développement régional prioritaire	6
	2.3	L'approche de développement régional	6
3.	Mét	hodologie	7
4.	Les	approches à comparer	8
5.	Ana	lyse comparative	9
	5.1	Analyse des similitudes et des différences	10
	5.2	Identification des lacunes et des forces	11
	5.3	Analyse approfondie des guides existantes	13
	5.4	Comparaison des approches méthodes et des outils utilisés dans chaque approche	16
	5.5	Les méthodes d'analyse à retenir et contexte d'utilisation	18
	5.6	Méthodologie pour sélectionner les chaînes de valeur à examiner	20
	5.7	Ouelques proiets de développement ciblant les chaînes de valeur en Tunisie	21

Acronymes

GIZ Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

IRADA Initiative Régionale d'Appui au Développement Economique Durable

TFDCVC Task-Force » pour le Développement des Chaines de Valeur et des Clusters

UE Union Européenne

VCA4D Value Chain Analysis for Development

1. Préface

Le but du présent rapport est de réaliser une analyse et une évaluation des différentes approches de développement des chaînes de valeur mises en œuvre en Tunisie. L'objectif ultime est de tirer des enseignements permettant de choisir la méthodologie pratique la plus pertinente.

Cette méthodologie devrait être celle qui s'adapte le mieux aux spécificités de l'économie régionale et nationale, tout en s'intégrant de manière plus harmonieuse dans le cadre de la décentralisation du développement socio-économique au niveau régional. Cette approche vise à faciliter une appropriation efficace et à favoriser une intégration fluide dans le processus de décentralisation.

Il est demandé au consultant (cf. ToR Annexe 1) de : « faire une analyse et évaluation des différents approches, L'analyse de l'approche actuel de développement régional utilisé par les structures régionales se devra focaliser sur le processus de planification régional et les méthodes et les outils utilisés dans la planification et le suivi, et sur la pertinence de l'approche dans la prise en compte des spécificités locales et régionales.

L'analyse des quatre approches de développement des chaînes de valeur devra se focaliser sur les objectifs et les résultats recherchés, les méthodes et les outils utilisés, la pertinence des stratégies et des plans de développement ...par rapport aux principes de décentralisation, inclusivité et durabilité ». Sur la base de ces analyses, le consultant devra par la suite préparer un « Guide pratique de développement régional ».

2. Introduction

2.1 Décentralisation et développement régional

La décentralisation administrative en Tunisie vise à renforcer la gouvernance locale, à promouvoir le développement régional, et à accroître la participation citoyenne dans la prise de décision au niveau local. Elle est un élément clé des efforts visant à promouvoir le développement régional et à répondre aux besoins spécifiques de chaque gouvernorat.

La principale loi qui régit ce domaine est la "Loi Organique relative aux Collectivités Locales" (n° 2018-21 du 5 mars 2018). Cette loi a établi un cadre pour la décentralisation administrative et a renforcé le rôle des collectivités locales dans la gestion de leurs affaires. Elle définit les responsabilités et les compétences des collectivités locales, y compris les municipalités, les régions et les gouvernorats.

Les autorités locales, les gouvernements régionaux, le Commissariat Général au Développement Régional (CGDR), ainsi que les Offices de Développement du Sud (ODS), occupent une position centrale dans la stimulation de projets de développement à l'échelle locale. Ces initiatives sont conçues pour améliorer la qualité de vie dans les régions, favoriser la création d'emplois et renforcer les réseaux de valeur locaux.

Au niveau de chaque gouvernorat, il existe un organe appelé "Conseil régional" qui est responsable de la gestion des affaires locales et du développement régional. Ces conseils jouent un rôle essentiel dans la gouvernance locale et contribuent à la prise de décisions liées au développement économique, social et environnemental dans chaque gouvernorat.

2.2 Zones de développement régional prioritaire

Les Zones de Développement Régional Prioritaire (ZDRP) sont définies par les autorités tunisiennes pour promouvoir le développement économique et social dans certaines régions du pays qui font face à des défis particuliers en termes de développement.

Ces ZDRP bénéficient de mesures incitatives et d'avantages spécifiques pour encourager l'investissement et stimuler le développement économique dans ces régions. Ces avantages fiscaux et financiers accordés varient en fonction des zones géographiques :

- Groupe 1 : Ce groupe comprend 13 délégations, qui se trouvent entièrement dans les gouvernorats de Zaghouan (Ben Mchirgua et Ez-Zriba), Sousse (Sidi el Hani), Mahdia (Chorbane), et Béja (Medje El Bab).
- Groupe 2 : Ce groupe 2 comprend 134 délégations réparties entre les gouvernorats de Jendouba, Kef, Siliana, Kasserine, Gafsa, Tozeur, Kébili, Gabes, Médenine, Tataouine, Sidi-Bouzid, Sfax (Kerkennah), Kairouan, Bizerte et Zaghouan.

En conclusion, l'économie tunisienne repose sur une diversification qui inclut des secteurs agricoles clés tels que la production d'huile d'olive, de dattes, de céréales et d'agrumes. Le plan de développement pour la période 2023-2025 vise à promouvoir une économie à plus haute valeur ajoutée, en particulier dans les domaines de l'agroalimentaire et de l'artisanat, en bénéficiant du soutien des Conseils régionaux pour stimuler l'investissement et favoriser la croissance économique. Cette approche reflète la volonté de la Tunisie de renforcer son économie à travers des secteurs stratégiques, tout en favorisant le développement régional.

Processus de planification régionale :

2.3 L'approche de développement régional

L'approche actuelle de développement régional implique généralement un processus de planification qui se déroule en plusieurs étapes à savoir :

- Identification des besoins régionaux : Les structures régionales, telles que les gouvernorats, identifient les besoins spécifiques de leur région en termes d'infrastructures, d'éducation, de santé, d'emploi, etc.
- Élaboration de plans régionaux : Les autorités régionales élaborent des plans de développement régional qui visent à répondre aux besoins identifiés. Ces plans comprennent généralement des objectifs, des projets et des programmes spécifiques pour chaque gouvernorat.

Les méthodes et outils utilisés dans la planification et le suivi :

- Concertation régionale : Les autorités régionales organisent des réunions de concertation avec les parties prenantes locales, y compris les élus locaux, la société civile et le secteur privé, pour prendre en compte leurs avis et besoins.
- Analyse des données et indicateurs : Les données statistiques sont utilisées pour évaluer la situation actuelle de la région, identifier les défis et évaluer les progrès réalisés.
- Suivi et évaluation : Les progrès sont régulièrement suivis et évalués pour s'assurer que les objectifs fixés sont atteints.

L'approche actuelle de développement régional offre un cadre pour prendre en compte les spécificités locales et régionales, mais elle doit continuer à évoluer pour assurer une meilleure équité entre les régions et garantir une mise en œuvre efficace des plans régionaux.

Effectivement, bien que cette approche offre la flexibilité de tenir compte des particularités locales et régionales en laissant aux gouvernorats la liberté de définir leurs priorités de développement, des obstacles subsistent. Il existe notamment la disponibilité limitée de ressources peut entraver la réalisation des projets de développement prévus.

Voici quelques principes clés à considérer lors de la préparation d'un guide sur les chaînes de valeur en mettant l'accent sur l'approche actuelle du développement régional :

- Assurez-vous que le guide prenne en compte les différences et les besoins spécifiques de chaque région, en laissant aux acteurs locaux la flexibilité de définir leurs priorités.
- Renforcez la participation des acteurs locaux, y compris les élus, la société civile et le secteur privé, dans le processus de développement des chaînes de valeur. Leurs avis et besoins doivent être pris en considération.
- Intégrez des données statistiques et des indicateurs locaux pour évaluer la situation actuelle de la région, identifier les défis et suivre les progrès dans les chaînes de valeur.
- Assurez-vous que les chaînes de valeur intègrent des pratiques durables, à la fois sur le plan environnemental et social, pour favoriser un développement à long terme.
- Encouragez l'innovation dans les chaînes de valeur pour stimuler la compétitivité et la diversification économique des régions.

En intégrant ces principes, il est envisageable de créer un guide sur les chaînes de valeur dans le contexte du développement régional, favorisant ainsi une meilleure efficacité tout en prenant en compte les particularités locales et en encourageant une répartition plus équitable des ressources entre les différentes régions.

3. Méthodologie

Pour comparer les approches de chaîne de valeur en Tunisie et tirer parti des guides existants, cette méthodologie s'appuie sur plusieurs étapes cruciales visant à approfondir la compréhension et à améliorer les pratiques de développement régional dans le pays. Ces étapes comprennent :

- Identifier les initiatives en cours : Parmi les initiatives clés se trouvent GIZ Value Link, IRADA, la Banque mondiale/TCDCVC (Développement des Chaines de Valeur et des Cluster) et EU/VCA4D (Analyse de la Chaîne de Valeur pour le Développement).
- Contacter les institutions identifiées pour obtenir des informations sur leurs approches, leurs méthodologies et leurs résultats.
- Mener une recherche documentaire pour identifier les projets ou les initiatives liés à l'analyse des chaînes de valeur en Tunisie.
- Analyser les approches existantes: Étudiez en détail les approches et les méthodologies employées par ces initiatives. Identifiez ce qui fonctionne bien, les leçons apprises et les défis rencontrés. Cela vous permettra de capitaliser sur les bonnes pratiques.
- Recueillir des retours d'expérience : Entretenez des dialogues avec les parties prenantes impliquées dans ces initiatives, y compris les acteurs locaux, les experts, et les responsables de projet. Recueillez leurs points de vue sur ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré.
- Intégrer les enseignements : Utilisez les enseignements tirés de ces initiatives existantes pour concevoir votre propre guide des chaînes de valeur. Assurez-vous de prendre en compte les spécificités locales et les leçons apprises pour concevoir un guide pertinent pour la Tunisie.

Après avoir mené ces phases préliminaires, il est nécessaire de définir une méthodologie de comparaison pour évaluer et analyser les différentes approches de chaîne de valeur en Tunisie. Cette méthodologie pourrait inclure les étapes suivantes :

- Analyse des similitudes et des différences: Identifiez les points communs et les divergences entre les différentes approches, en mettant en évidence les domaines de convergence et de divergence.
- Identification des lacunes et des forces : Identifiez les domaines où des améliorations sont nécessaires dans les approches actuelles, en prenant en compte les spécificités locales et régionales. En parallèle, identifiez également les points forts et les atouts qui ont contribué au succès des approches existantes.
- Analyse approfondie des guides existantes : Il s'agit de passer en revue en détail les guides existantes pour comprendre clairement leurs objectifs spécifiques et les résultats attendus.
- Comparaison des méthodes et des outils utilisés dans chaque approche : Cette étape implique de mettre en parallèle les différentes méthodologies et outils employés dans chaque approche pour identifier les similitudes et les différences, ainsi que leur efficacité respective.
- Évaluation de chaque approche en termes de son adéquation et de sa pertinence pour le développement local : Il est essentiel d'évaluer dans quelle mesure chaque approche répond aux besoins et aux spécificités locales, en vérifiant si elles sont adaptées pour favoriser le développement local.
- Évaluation des approches à la lumière des principes de développement des chaînes de valeur en vue de favoriser le développement local : Cette étape consiste à évaluer les approches en fonction des principes fondamentaux du développement des chaînes de valeur, en mettant l'accent sur leur contribution au développement régional.
- Identification des bonnes pratiques au sein des projets pour le développement des chaînes de valeur en vue de les capitaliser lors de la préparation du guide : Vous devrez identifier et mettre en avant les pratiques exemplaires au sein des approches existantes et des outils utilisés, dans le but de les intégrer dans le guide que vous préparez.

Pour une comparaison adéquate des approches, il est essentiel de sélectionner les chaînes de valeur qui sont les plus fortement intégrées au niveau local, car elles ont un impact plus significatif sur l'économie régionale. Ainsi, il est nécessaire d'évaluer et de comparer le degré d'intégration des chaînes de valeur dans l'économie locale.

Étant confronté à la tâche de comparer quatre approches distinctes, le consultant a opté pour l'utilisation de tableaux comparatifs afin de simplifier la compréhension et d'accroître la clarté. En effet, les tableaux de comparaison se révèlent être un outil efficace pour mettre en évidence les divergences et les convergences entre ces approches, pour identifier leurs avantages et inconvénients respectifs, et ainsi faciliter l'analyse comparative.

4. Les approches à comparer

Diverses approches ont été développées en Tunisie pour analyser et renforcer les chaînes de valeur (CdV) dans divers secteurs économiques. Ces approches sont souvent utilisées pour obtenir une vue d'ensemble complète des chaînes de valeur et prendre des décisions stratégiques éclairées pour l'améliorer. Parmi les approches à comparer citons :

- IRADA: la spécificité de l'approche chaîne de valeur IRADA passe par un renforcement de la collaboration entre le secteur privé et le secteur public au niveau régional et la mise en place d'un système de dialogue public-privé sous la forme de « Plateformes de Dialogue Public-Privé » (PDPP) dans chacun des huit gouvernorats d'intervention. Le choix et la priorisation des chaînes de valeur à promouvoir a été décentralisé au niveau des régions. Un « Focus Group » a été organisé autour de chaque chaîne de valeur.
- UE : la UE (avec CIRAD et AGRINATURA) a lancé l'approche « Analyse de chaîne de valeur pour le développement (VCA4D) qui se base sur la collecte de données quantitatives et des indicateurs fondés sur des éléments probantes. La VCA4D fournit aussi une évaluation du

capital-risque et son impact économique, sociale et environnementale. L'approche VCA4D implique l'utilisation de logiciels pour l'économie et l'analyse fonctionnelle, l'analyse sociale, et l'analyse chaîne de valeur.

- GIZ: l'approche chaîne de valeur GIZ est contenue dans le manuel ValueLinks conçu pour être utilisé par des projets de développement ou par des organismes publics et privés promouvant des sous-secteurs spécifiques de l'agro-industrie, de l'artisanat ou de l'agriculture. L'accent est mis sur les marchés de produits et sur la réduction de la pauvreté.
- La Banque mondiale s'occupe activement de programmes et de projets liés au développement des chaînes de valeur, au renforcement des clusters industriels et à la promotion du développement économique dans de nombreux pays. En Tunisie, la Banque mondiale a lancé une « Task-Force » pour le Développement des Chaines de Valeur et des clusters » (TFDCVC) qui a comme missions d'accompagner les quatre projets de développement financés par la Banque Mondiale dans la composante chaîne de valeur prévue dans chaque projet. Cette taskforce (une équipe multidisciplinaire gouvernementale), a pour mission d'appuyer les Micro et PME tunisiennes en renforçant leur compétitivité dans les chaînes de valeur à haute valeur ajoutée, nationales et internationales. Elle élabore des Plans d'Investissement stratégique et d'Amélioration d'Affaires pour soutenir la compétitivité des clusters d'entrepreneurs et producteurs identifiés dans chaque chaîne de valeur.

5. Analyse comparative

Les différentes approches de chaîne de valeur en Tunisie, notamment IRADA, UE (VCA4D), GIZ (ValueLinks), et la Banque mondiale (TFDCVC), présentent des caractéristiques distinctes. Une analyse comparative met en évidence leurs spécificités :

- IRADA met l'accent sur la collaboration entre le secteur privé et public au niveau régional, en créant des "Plateformes de Dialogue Public-Privé" dans les gouvernorats d'intervention. Les chaînes de valeur sont choisies et priorisées au niveau régional, avec une implication des acteurs locaux à travers des "Focus Groups."
- UE (VCA4D) s'appuie sur la collecte de données quantitatives et des indicateurs basés sur des éléments probants. Cette approche vise à évaluer le capital-risque et son impact économique, social et environnemental. Des logiciels sont utilisés pour des analyses économiques, sociales, et de chaîne de valeur.
- GIZ (ValueLinks) se distingue par son accent sur les marchés de produits et la réduction de la pauvreté. Elle fournit un manuel (ValueLinks) destiné aux projets de développement et aux organismes publics et privés, se concentrant sur l'agro-industrie, l'artisanat et l'agriculture.
- La Banque mondiale (TFDCVC) opère à travers une "Task-Force" gouvernementale qui accompagne les projets de développement financés par la Banque Mondiale, en soutenant les Micro et PME tunisiennes pour renforcer leur compétitivité dans les chaînes de valeur. Elle élabore des Plans d'Investissement stratégique et d'Amélioration d'Affaires pour soutenir la compétitivité des clusters d'entrepreneurs et producteurs identifiés.

Chacune de ces approches a ses avantages et ses spécificités, et le choix dépend des objectifs du développement local et des caractéristiques des chaînes de valeur régionales. Une comparaison approfondie de ces approches peut aider à déterminer celle qui convient le mieux pour promouvoir la compétitivité, le développement économique, et la durabilité.

Une analyse en profondeur de cette évaluation détaillée est présentée dans les pages suivantes.

5.1 Analyse des similitudes et des différences

Organisations	Spécificité	Avantages	Similitudes et différences
IRADA :	Renforcement de la collaboration entre secteur privé et secteur public au niveau régional via les Plateformes de Dialogue Public-Privé. Organisation de "Focus Groups" autour de chaque chaîne de valeur.	Favorise la collaboration régionale, implique les parties prenantes locales dans la prise de décision. Les Plateformes de Dialogue Public-Privé au niveau décentralisé contribuent à une meilleure coordination, une prise de décision plus pertinente et une appropriation locale, ce qui peut renforcer le développement des chaînes de valeur et l'essor économique dans les régions spécifiques.	L'approche IRADA met l'accent sur la coopération régionale. L'UE (VCA4D) se focalise sur l'utilisation de données probantes et une évaluation
UE (VCA4D):	Utilisation de données quantitatives et indicateurs basés sur des preuves. Évaluation du capital-risque et de l'impact économique, social et environnemental.	Approche axée sur des données probantes, évalue l'impact sous différents angles.	approfondie et se base sur des analyses fonctionnelles et économiques, sociales et environnementales.
GIZ (ValueLinks) :	Accent sur les marchés de produits et la réduction de la pauvreté. Cadre d'analyse et de planification utilisé pour évaluer les chaînes de valeur dans les projets de développement, en mettant l'accent sur les acteurs, les activités et les relations entre eux. Elle vise à optimiser l'impact des projets en identifiant des opportunités d'amélioration dans les chaînes de valeur et en favorisant la durabilité économique. Cette méthodologie est largement utilisée dans les projets de développement de la GIZ	Préparation du manuel Valuelink conçu pour être utilisé par des projets de développement et des organismes publics et privés dans l'agro-industrie, l'artisanat ou l'agriculture. Préparation des lignes directrices pour la sélection de chaînes de valeur avec une intégration de critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels. Ces lignes directrices visent à aider les décideurs à choisir les chaînes de valeur qui répondent aux besoins et aux objectifs spécifiques de développement, en prenant en compte divers aspects. GIZ a apporté un financement à plusieurs projets liés au développement des chaînes de valeur en Tunisie, parmi lesquels deux projets PEOD et IAAA, qui sont en cours de mise en œuvre. Ces projets sont des sources d'informations pertinentes et utiles pour l'analyse et l'évaluation des chaînes de valeur en Tunisie. Focus sur la réduction de la pauvreté, adapté à une variété de secteurs.	La méthode GIZ (ValueLinks) se caractérise par son engagement à réduire la pauvreté, utilise son analyse alueLinks et des analyses qualitatives. GIZ que VCA4D accordent de l'importance aux trois dimensions du développement des chaînes de valeur (économique, sociale et environnementale), tandis que la Banque mondiale met davantage l'accent sur les marchés.
Banque Mondiale/ TFDCVC (Task-Force pour le Développement des Chaînes de Valeur et des Clusters) :	La Banque mondiale s'implique activement dans le développement économique. Le choix de l'approche dépendra des objectifs spécifiques de chaque projet et de la manière dont il s'intègre dans le contexte régional et national. En Tunisie la Taskforce accompagnement des projets de développement financés par la Banque Mondiale dans la composante chaîne de valeur prévue dans chaque projet.	Accompagnement de projets financés par la Banque Mondiale, intégration du développement des chaînes de valeur dans les projets plus larges. Ces projets se concentrent principalement sur le marché et mettent l'accent sur la dimension économique. Cela signifie qu'ils visent surtout à stimuler le développement économique dans le pays, en mettant en œuvre des initiatives liées aux chaînes de valeur qui favorisent la croissance des marchés, la création d'emplois, l'augmentation des revenus, et d'autres aspects économiques. Ces efforts incluent des actions visant à renforcer la compétitivité des secteurs économiques, à améliorer l'accès aux marchés, à promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation, et à développer des opportunités économiques durables pour les populations locales.	marches. TFDCVC se concentre spécifiquement sur l'analyse des opportunités de valeur ajoutée. Les quatre institutions suivent une approche visant à sélectionner et prioriser les chaînes de valeur décentralisées au niveau régional.

5.2 Identification des lacunes et des forces

Organisation	Points forts	Points faibles	A retenir
IRADA :	Collaboration public-privé renforcée: L'accent mis sur la collaboration entre le secteur public et le secteur privé au niveau régional favorise un partenariat plus étroit pour le développement économique. Dialogue public-privé structuré: La mise en place de Plateformes de Dialogue Public- offre un cadre organisé pour la concertation et la coordination des acteurs clés, facilitant ainsi la prise de décision et la mise en œuvre. Décentralisation de la priorisation: En décentralisant le choix et la priorisation des chaînes de valeur au niveau régional, l'approche permet de mieux prendre en compte les spécificités locales et les besoins des régions. Participation des acteurs locaux: L'organisation de Focus Groups autour de chaque chaîne de valeur favorise la participation active des parties prenantes locales, ce qui peut améliorer la pertinence des interventions.	Complexité de la coordination : La collaboration entre le secteur public et privé peut-être complexe à mettre en place et nécessiter des efforts considérables en termes de coordination. La résolution des problèmes liés au statut juridique des plateformes est cruciale pour assurer leur durabilité et leur efficacité dans le cadre du développement des chaînes de valeur. Cela nécessite une approche proactive et une collaboration étroite avec les autorités compétentes et les parties prenantes concernées.	Prendre en compte la mise en place des Plateformes de Dialogue Public-Privé dans la préparation du guide. Dans le guide, réservez une section dédiée à l'importance des plateformes dans le contexte du développement des chaînes de valeur. Expliquez en détail leur rôle, leur structure, et leur fonctionnement. Fournir des recommandations pratiques pour la mise en place de plateformes efficaces, y compris des conseils sur la formation des membres, la mobilisation des parties prenantes, le financement, et la gestion des conflits. Analyser comment les plateformes sont conformes aux principes de décentralisation, d'inclusivité et de durabilité, et comment elles renforcent ces aspects.
UE (VCA4D) :	Le CIRAD et AGRINATURA apportent une expertise solide y compris l'analyse des acteurs, des processus, de la distribution, de la commercialisation, et des enjeux liés à la sécurité alimentaire et à la durabilité. Leur collaboration vise à établir des partenariats avec divers acteurs locaux. L'appui du CIRAD et d'AGRINATURA favorise également l'innovation agricole.	L'analyse des chaînes de valeur peut s'avérer complexe en raison de la variété des parties prenantes et des variables à prendre en compte. Elle peut exiger des ressources considérables en termes de temps, de financement et d'expertise, ce qui peut être un défi, notamment pour certaines régions. Dans certaines régions, la disponibilité de données fiables et actualisées peut être limitée, ce qui complique l'analyse.	L'approche VCA4D se concentre sur la durabilité en encourageant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, la gestion responsable des ressources naturelles, et la résilience face aux changements climatiques. Elle permet d'identifier les opportunités et les défis au sein des chaînes de valeur, favorise l'inclusivité, promeut des pratiques économiques et environnementales responsables, et encourage la diversification économique des régions.

GTZ 2007	Prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, en se concentrant sur toutes les étapes du processus, de la production à la commercialisation. Elle encourage la participation active des acteurs locaux, y compris les agriculteurs, les entreprises, les organisations de la société civile, et les gouvernements. Méthodologie bien établie qui a été utilisée avec succès dans de nombreuses régions du monde. Orientation vers la réduction de la pauvreté : L'approche vise à améliorer les moyens de subsistance des populations locales et à réduire la pauvreté en renforçant les chaînes de valeur.	La complexité de la méthodologie peut être déconcertante, surtout pour les acteurs locaux non familiers avec ses concepts et ses outils. La mise en œuvre réussie peut demander des compétences techniques spécifiques, ce qui peut poser un défi dans certaines régions. Requiert des ressources considérables en termes de temps, de personnel et de financement, ce qui peut restreindre sa mise en œuvre dans les régions aux ressources limitées.	L'approche participative et holistique favorise une meilleure adéquation aux besoins locaux, une plus grande durabilité et une plus grande résilience des chaînes de valeur, contribuant ainsi au développement local.
Banque Mondiale/ TFDCVC (Task-Force pour le Développement des Chaînes de Valeur et des Clusters) :	L'approche repose sur une analyse approfondie de la chaîne de valeur, y compris la compréhension des opportunités et des défis. Cela permet une prise de décision informée. L'implication des acteurs de la chaîne de valeur locale est un atout, car elle favorise une compréhension plus fine des enjeux et des besoins spécifiques. L'orientation de la stratégie est étayée par des données solides, notamment une analyse d'opportunité de valeur ajoutée, des benchmarks et des entretiens avec des experts. La phase III se concentre sur la définition d'actions concrètes avec des délais et des budgets, ce qui facilite la mise en œuvre et permet d'obtenir des résultats tangibles à court terme.	L'approche peut sembler complexe pour certains acteurs de la planification régionale, en particulier s'ils ne sont pas familiers avec ses concepts et ses outils. La mise en œuvre de cette méthodologie peut exiger des ressources importantes en termes de temps, de personnel qualifié et de financement, ce qui peut être un défi pour les autorités régionales. Les phases de diagnostic approfondi et d'élaboration d'un plan d'investissement peuvent prendre du temps, ce qui peut retarder la mise en œuvre de la planification régionale. La mise en œuvre efficace nécessite des compétences techniques spécifiques, et il peut être difficile de disposer de ces compétences au niveau régional. Certains acteurs locaux peuvent résister au changement, ce qui peut compliquer la mise en œuvre de nouvelles stratégies de planification régionale.	L'approche comporte plusieurs avantages pour la planification régionale, notamment une meilleure compréhension des opportunités et des défis, une participation accrue des acteurs locaux, une stratégie basée sur des données solides, et un plan d'investissement concret pour des résultats tangibles à court terme. Cependant, il y a des inconvénients car cette approche ne prend pas suffisamment en compte la dimension sociale et environnementale. Cela peut entraîner les problèmes suivants pour la planification régionale.

5.3 Analyse approfondie des guides existantes

Titre	Description	A retenir	Liens
UE/VCA4D	Analyse économique des filières : indicateurs financiers, calcul de valeur ajoutée, mesure de la compétitivité, distribution des revenus Analyse du cycle de vie en ciblant les dommages sur l'épuisement des ressources, la qualité des écosystèmes et la santé humaine, l'impact sur le changement climatique et une veille sur la biodiversité. Analyse sociale qui propose un profil de la chaîne de valeur à partir de l'impact et des risques dans les six domaines suivants : les conditions de travail, les droits fonciers et l'accès à l'eau, l'égalité des genres, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, le capital social, les conditions de vie.	Ce manuel revêt une grande importance pour le développement local, car il prend en compte les trois dimensions essentielles : économique, sociale et environnementale. Son application contribue de manière significative au développement local en favorisant la création d'emplois, la croissance économique, l'engagement des acteurs locaux, la durabilité, une analyse approfondie et la diversification économique. Il offre un cadre solide pour renforcer les chaînes de valeur locales et améliorer la qualité de vie des communautés locales.	https://www.cirad.fr/dans-le-monde/cirad-dans-le-monde/projets/projet-vca4d
GTZ 2007/Manuel ValueLinks : Méthodologie pour la promotion de la chaîne de valeur. Première édition	Guide sur le développement durable des chaînes de valeur qui explique comment s'engager ou non dans la promotion de la chaîne de valeur Module 0 : promotion du capital-risque avec d'autres approches de développement Module 1 : promotion de la chaîne de valeur est comment identifier une chaîne de valeur à promouvoir Module 2 : analyse de la chaîne de valeur Module 3 : formulation d'une stratégie de mise à niveau de la chaîne Module 4 : savoir-faire des facilitateurs de projets de promotion de la chaîne de valeur.	RAS	Titel_A4.qxd (giz.de)
GIZ 2018/Manuel ValueLinks (Volume 1)	Guide sur le développement durable des chaînes de valeur qui met davantage l'accent sur la durabilité et l'inclusion des questions environnementales et sociales. Volume 1 : Analyse, stratégie et mise en œuvre de la chaîne de valeur ✓ Module 1 La portée du développement de la chaîne de valeur	RAS	https://www.valuelinks.org/ material/manual/ValueLink s-Manual-2.0-Vol-1- January-2018.pdf

GIZ 2018/Manuel ValueLinks (Volume 2)	 ✓ Module 2 Analyse de la chaîne de valeur ✓ Module 3 Objectifs de développement de la chaîne de valeur et Stratégie ✓ Module 4 Programmes et projets relatifs à la chaîne de valeur Guide sur le développement durable des chaînes de valeur qui met davantage l'accent sur la durabilité et l'inclusion des questions environnementales et sociales. Volume 2 : Solutions pour la chaîne de valeur ✓ Module 5 Modèles d'affaires ✓ Module 6 Liens inter-entreprises ✓ Module 7 : Services ✓ Module 8 Financement de la chaîne de valeur ✓ Module 9 Qualité et normes ✓ Module 10 Instruments de politique ✓ Module 11 Gestion et suivi des données 	RAS	https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-2-January-2018.pdf
GIZ et OIT 2015/Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur - Intégration des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels	Ce document propose une approche globale et structurée de la sélection des chaînes de valeur. Il associe quatre dimensions différentes – économique, environnementale, sociale et institutionnelle – des chaînes de valeur et du développement durable. Le document recommande les huit étapes suivantes pour évaluer et sélectionner une chaîne de valeur : 'Étape 1 : Point de départ : champ et cahier des charges du programme Étape 2 : Tri et présélection des chaînes de valeur prometteuse Étape 3 : Élaboration de la matrice contenant les dimensions et les critères, ainsi que les notations et pondérations facultatives Étape 4 : Étude de documents Étape 5 : Formation du personnel de terrain et des consultants locaux Étape 6 : Enquête sur le terrain Étape 7 : Atelier de validation et recommandations Etape 8 : Examen des conclusions, analyses et recommandations	Approche à retenir car il est simple, intègre les critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels, qui revêtent une importance significative pour le développement local. Favorise le développement durable et l'inclusivité sociale. Facilite la création d'emplois de qualité. L'intégration de critères institutionnels renforce la gouvernance locale en veillant à ce que les décisions liées au développement de la chaîne de valeur soient prises de manière transparente et participative. Maximise les avantages économiques.	https://www.ilo.org/wcmsp 5/groups/public/ ed_emp/ emp_ent/documents/instruc tionalmaterial/wcms_46314 7.pdf
Banque Mondiale/	La task-force, un outil de développement des chaines de valeur en Tunisie	RAS	https://www.tunisienumeriq

TFDCVC (Task- Force pour le Développement des Chaînes de Valeur et des Clusters)/Guide opérationnel/Méthod ologie De Projet Terrain de la Taskforce	Mission: accompagner les quatre projets de développement financés par la Banque Mondiale dans la composante chaîne de valeur prévue dans chaque projet et qui vise la réaliser, au total, 15 Initiatives de Renforcement de la Compétitivité dans les différents secteurs économiques et différentes régions du pays. Chaînes de valeur concernées: produits forestiers, crabe, huile d'olive, huiles essentiels, textile et habillement La task force a préparé un guide opérationnel conçu pour les membres de la Taskforce, basé sur des activités spécifiées visant à renforcer la compétitivité des chaînes de valeur sélectionnées.		ue.com/interview-de-m- chokri-rejeb-directeur- executif-de-la-tfdevc-la- task-force-un-outil-de- developpement-des- chaines-de-valeur-en- tunisie/
Banque Mondiale 2010/Renforcer la compétitivité dans l'agriculture africaine : un guide des concepts et des applications de la chaîne de valeur	Ce guide a été conçu pour fournir à l'utilisateur des méthodes et des outils exploitables basés sur les concepts de la chaîne de valeur qui peuvent aider à concevoir des interventions visant à accroître la productivité et performance de l'agriculture en Afrique subsaharienne. Outil 1 : « Choisir les secteurs prioritaires pour les interventions dans les chaînes de valeur » contient plusieurs exemples et études de cas. Cet outil a été utilisé pour la sélection de la chaîne de valeur GIZ - Programme de développement de la chaîne au Maroc. Outil 2 :	RAS	https://openknowledge.worl dbank.org/server/api/core/b itstreams/c6c29982-a8d2- 5480-a387- ac6ec27fdacd/content

5.4 Comparaison des approches méthodes et des outils utilisés dans chaque approche

Titre	Approches	Valeur ajoutée	Commentaires
IRADA	Privilégie la collaboration régionale pour renforcer les chaînes de valeur et stimuler le développement local. Met l'accent sur la participation des acteurs locaux, la diversification économique et l'inclusivité. Se fonde sur une analyse approfondie des opportunités et des défis des chaînes de valeur. Son objectif est de créer un cadre de développement régional plus performant en prenant en compte les particularités locales et en promouvant une répartition plus équitable des ressources entre les régions.	Création de « Plateformes Public-Privé" dans le but de promouvoir la collaboration entre les secteurs public et privé en vue de soutenir le développement économique et social. Ces plateformes jouent un rôle central en encourageant le dialogue, la coopération et les partenariats entre les acteurs publics et privés, avec pour objectif de renforcer les chaînes de valeur, de stimuler l'investissement, de favoriser la création d'emplois et de stimuler l'innovation	Une plateforme d'innovation réunit une variété d'acteurs provenant du secteur public et privé, notamment des producteurs, des entreprises, des chercheurs, des agences gouvernementales, des organisations non gouvernementales (ONG), des représentants de la société civile et des consommateurs. Ils collaborent sur des initiatives novatrices liées aux chaînes de valeur.
EU/VCA4D	Vise à identifier et à comprendre les différentes étapes d'une chaîne de valeur, de la production à la commercialisation, en mettant l'accent sur les opportunités de développement économique, social et environnemental. Examine comment chaque acteur dans une chaîne de valeur contribue à la création de valeur ajoutée et comment cela peut bénéficier aux communautés locales. Identifie les goulots d'étranglement, les opportunités d'amélioration et les interventions potentielles pour renforcer les chaînes de valeur, créer des emplois, améliorer les revenus et promouvoir la durabilité.	Analyse approfondie : permet une compréhension détaillée de chaque étape, des acteurs impliqués, et des relations entre eux. Dimensions multiples : VCA4D prend en compte les dimensions économiques, sociales et environnementales des chaînes de valeur, permettant de promouvoir le développement durable. Analyse fonctionnelle : Elle adopte l'analyse fonctionnelle pour comprendre les rôles spécifiques de chaque acteur dans la chaîne de valeur. Création d'emplois : En améliorant la productivité des chaînes de valeur, VCA4D contribue à la création d'emplois et à l'amélioration des revenus.	En renforçant la participation des acteurs locaux dans le développement économique, social et environnemental, cette approche est bien positionnée pour être adoptée dans le cadre du développement régional. Cela permet d'améliorer leur implication dans le processus de développement, favorisant ainsi une meilleure prise en compte des besoins et des spécificités locales.
GIZ/Value link	Analyse les chaînes de valeur de manière holistique, en tenant compte de l'ensemble du processus de production, de la chaîne d'approvisionnement, de la distribution et de la commercialisation.	Préparation d'une méthode qualitative qui repose sur l'attribution de poids et la notation des critères de sélection des	Cette approche, en se basant sur l'analyse des chaînes de valeur pour

	Participation des parties prenantes locales, y compris les entreprises, les gouvernements, les ONG et d'autres acteurs, pour identifier les opportunités de développement au sein des chaînes de valeur. Vise à promouvoir des pratiques durables et la gestion responsable des ressources naturelles au sein des chaînes de valeur. Fournit une assistance technique et des programmes de renforcement des capacités pour améliorer la compétitivité des acteurs de la chaîne de valeur et maximiser leur impact sur le développement régional. Développement des Marchés.	chaînes de valeur. Cette méthode est adaptée à présélectionner les chaînes de valeur présentant un potentiel de développement régional. Il s'agit d'une méthodologie qualitative est un moyen efficace de sélectionner les chaînes de valeur prometteuses pour préparer un plan de développement régional. Cette approche structurée permet de prendre des décisions informées en utilisant des critères prédéfinis pour évaluer rapidement la pertinence et le potentiel de chaque chaîne de valeur. Création de plateformes de dialogue et d'échange d'expériences avec des dans le cadre des projets IAAA et PEOD.	promouvoir le développement économique, social et environnemental dans divers contextes, s'adapte également au développement régional.
Banque Mondiale/ TFDCVC (Task-Force pour le Développement des Chaînes de Valeur et des Clusters) :	Vise à renforcer la compétitivité des chaînes de valeur locales en s'appuyant sur un diagnostic approfondi, une stratégie orientée par des données, et la mise en œuvre d'actions concrètes à court terme. Elle encourage la collaboration entre les acteurs locaux et l'implication de l'ensemble de la chaîne de valeur pour favoriser le développement économique local.	Création d'une structure de facilitation des Dialogues Public-Privé (DPP) visant à élaborer des plans d'actions et d'investissements pour le développement des chaînes de valeur (TFDCVC). Cette structure réunit des représentants de diverses institutions et agences de développement publiques	RAS

5.5 Les méthodes d'analyse à retenir et contexte d'utilisation

Avec la diffusion du concept de chaînes globales de valeur, il est de plus en plus fréquent d'attribuer aux chaînes de valeur une dimension internationale et mondiale. Dans ce cas, la méthodologie d'analyse utilisée s'appelle "analyse des chaînes de valeur à plusieurs échelons" ou "analyse des chaînes de valeur globales". Cette approche n'est pas pertinente pour notre situation.

La méthode à suivre doit être soigneusement conçue pour répondre donc aux besoins spécifiques des différentes régions tout en s'intégrant de manière cohérente dans le cadre global et international d'analyse des chaînes de valeur. Doit permettre d'effectuer des analyses économiques, sociales et environnementales de manière efficace.

Pour parvenir à cette fin, nous avons procédé à une évaluation comparative des diverses approches d'analyse des chaînes de valeur, comme détaillé dans l'Annexe.

Notre conclusion a été de retenir l'Analyse Fonctionnelle des chaînes de valeur comme la méthodologie la plus pertinente pour étudier les chaines de valeur, l'analyse des « Points Chauds » pour évaluer l'impact environnementale et l'analyse CLEADED pour l'impact environnementale du bétail.

Pour les caractéristiques clés de ces analyses cf. tableau ci-après.

Iı	nstitution	Type d'analyse	Description	Outils	Contextes d'utilisation	À retenir lors de la préparation du guide.
V	CA4D	Analyse fonctionnelle des chaînes de valeur :	Utilisée pour simplifier des systèmes complexes en identifiant leurs éléments fondamentaux ou leurs fonctions essentielles. Facilite la création d'une compréhension commune du fonctionnement des chaînes de valeur. Implique une description approfondie du système en incluant des aspects tels que les types d'acteurs, les souschaînes distinctes. Offre des informations précieuses concernant les	Diagrammes de blocs fonctionnels et arbres de fonctions Matrices de spécifications fonctionnelles Liste des principales caractéristiques des produits et sous-produits Graphe et matrice des flux et des échanges (physiques, financiers) Matrice des relations Graphe des flux d'information Cartes (acteurs et flux) Matrice de relations fonctionnelles	Utilisés pour analyser, concevoir et documenter le fonctionnement d'un système, d'un processus ou d'un produit. Adaptée à l'examen des chaînes de valeur locales, tout en s'intégrant de manière cohérente dans le cadre global et international. Permette de comprendre comment différents éléments tels que les ressources, les compétences, les pratiques commerciales locales et les infrastructures interagissent au sein de chaque étape de la chaîne. Facilite l'identification des fonctions spécifiques de chaque de la chaîne de valeur. Utilisée pour effectuer des analyses approfondies dans les domaines économiques,	Analyse fonctionnelle des chaînes de valeur est une méthodologie essentielle pour le développement local, car elle permet de comprendre, d'optimiser et de renforcer les chaînes de valeur, ce qui se traduit par des avantages économiques, sociaux et environnementaux pour les communautés locales.

		principaux défis stratégiques liés au développement.	Tableau ressources-emplois Description des activités, capital, volumes Valeur relative des différents	sociaux et environnementaux.	
			produits des exploitations Nombre de personnes et/ou d'entreprises		
GIZ	L'analyse des points chauds (ho spots analysis)	Détecte et évalue les zones, les éléments d'un système, d'un processus ou d'un projet qui exercent l'impact le plus significatif. Une fois ces "hot spots" identifiés, une analyse approfondie est souvent entreprise pour mettre en évidence les facteurs critiques qui les caractérisent, notamment leur contribution aux impacts environnementaux, sociaux et économiques.	Les outils couramment utilisés pour l'analyse des points chauds incluent les Systèmes d'Information Géographique (SIG), les logiciels statistiques comme R ou Python, les logiciels spécialisés tels que CrimeStat, les méthodes de densité spatiale, et les techniques de clustering.	Peut aider à adapter les stratégies de développement aux défis spécifiques de chaque région, qu'il s'agisse de l'agriculture, de l'industrie, de l'environnement ou d'autres domaines. L'analyse des points chauds peut encourager l'innovation en identifiant les secteurs ou les domaines où des opportunités d'innovation sont les plus prometteuses.	L'analyse des points chauds (Hot Spot Analysis) sera intégrée dans le processus de préparation du guide pour examiner la dimension environnementale. En effet, cette analyse est essentielle pour la prise de décisions éclairées dans de nombreux domaines, de la durabilité environnementale à la gestion des risques et à l'amélioration des performances.
GIZ	Évaluation Environnemental Complète du Bétail pour l'Amélioration de la Nutrition (CLEANED)	systèmes d'élevage de bétail, avec une attention particulière	Logiciels de modélisation Bases de données Outils de collecte de données Méthodologies d'évaluation	Permet d'évaluer les impacts environnementaux de la production animale, y compris les émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation des ressources, la pollution de l'eau, etc. Cela est utile pour promouvoir des pratiques agricoles durables. Peut être utilisé pour évaluer les pratiques d'élevage et identifier des approches plus durables et améliorées pour la production animale.	L'analyse a été choisie en raison de sa mise en œuvre préalable en Tunisie par le biais du Projet IAAA de la GIZ, opérationnel dans les gouvernorats de Sidi Bouzid et Jendouba.

5.6 Méthodologie pour sélectionner les chaînes de valeur à examiner

Le choix des chaînes à analyser repose non seulement sur leur pertinence par rapport aux objectifs assignés, mais également sur leur degré d'intégration dans l'économie locale. Plus une chaîne est intégrée localement, plus son impact potentiel sur la région est significatif.

Une chaîne de valeur fortement enracinée dans la région peut avoir un effet d'entraînement sur l'économie locale en créant des emplois, en stimulant des secteurs connexes et en engendrant des retombées positives pour les communautés locales.

En effet, lorsqu'on évalue le degré d'intégration d'une chaîne de valeur, il est crucial d'analyser la manière dont cette chaîne est liée à la région en examinant les impacts générés, tels que sur la production, l'emploi, les revenus, ...

Sur cette base, une comparaison de différentes chaînes de valeur a été effectuée ci-après.

Haute intégration locale	Moyenne intégration locale	Basse intégration locale
Agroalimentaire: fortement intégré en raison de la production de matières premières agricoles, de la transformation, de la distribution et de la consommation locales.	Tourisme : bien que le tourisme puisse avoir un fort impact local, il est souvent lié à l'afflux de visiteurs internationaux, ce qui signifie que certains aspects de la chaîne de valeur, peuvent être tournés vers un marché international.	Industrie pétrolière et gazière : les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière sont souvent dominées par des entreprises internationales avec une faible retombée locale.
Substances utiles naturelles: fortement intégrées en raison de l'extraction locale de matières premières, de la transformation, transport local. Produits de Dénomination d'Origine (PDO): fortement intégrés localement, avec des règles strictes sur leur origine et leur production. Tourisme rural: fortement enraciné dans la communauté locale. Artisanat traditionnel: la production d'objets d'artisanat traditionnel, comme la poterie, les tapis, la vannerie, est souvent fortement intégrée localement, avec des artisans travaillant dans leurs communautés d'origine.	Industrie manufacturière: intégration variée. Certaines chaînes de valeur orientées vers le marché local et d'autres orientées vers l'exportation. Textile et habillement: l'industrie textile et de l'habillement peut varier en termes d'intégration locale en fonction de la production de textiles locaux et des chaînes de valeur intégrées régionalement. Construction: bien que la construction soit souvent ancrée localement (main-d'œuvre, matériaux de construction, entreprises), certaines matières premières (ciment, acier) peuvent être importées, ce qui peut réduire le niveau d'intégration.	Télécommunications: le secteur des télécommunications peut être dominé par des opérateurs nationaux ou internationaux qui fournissent des services à une clientèle nationale mais également internationale, ce qui limite son intégration locale. Technologies de l'information: les entreprises de technologies de l'information offrent souvent des services à une clientèle internationale, ce qui réduit leur dépendance au marché local.

L'analyse du tableau indique que les chaînes de valeur agroalimentaires et celles liées aux substances utiles naturelles sont considérées comme étant fortement intégrées. Cela est dû à leur impact significatif sur les plans économique, social et environnemental, ainsi qu'à leur rôle essentiel dans le développement local.

En conséquence, ce guide a été spécifiquement conçu pour mettre en avant l'analyse des chaînes de valeur dans le secteur agroalimentaire et dans celui des substances utiles naturelles. Cependant, il est important de noter que ce guide peut également être adapté pour l'analyse des chaînes de valeur associées à d'autres domaines, tels que les produits de dénomination d'origine, le tourisme rural et l'artisanat traditionnel, en raison de leur intégration intrinsèque avec les chaînes de valeur agroalimentaires surtout.

5.7 Quelques projets de développement ciblant les chaînes de valeur en Tunisie

Les projets de développement fournissent des informations concernant les chaînes de valeur analysées dans différentes régions ainsi que des détails sur les principales thématiques abordées comme en témoigne le tableau ci-après.

La capitalisation des résultats obtenus élargit notre compréhension de thèmes essentiels à approfondir, renforçant ainsi nos connaissances sur l'évolution des chaînes de valeur en Tunisie.

Financement	Titre	Chaîne de valeur	Régions	Thématiques
EU/IRADA € 32 M	Initiative régionale d'appui au développement économique durable (IRADA) (2019-2024)	Chaînes de valeur agroalimentaires (ex. huile d'olive, figue de barbarie, grenade, artichauts, pistache, apiculture, pêche, substances utiles (ex. marbre, bois d'olivier, plantes aromatiques, lait, viande), écotourisme, textile et habillement,	Gabès, Médenine, Gafsa, Kasserine, Sfax, Sidi Bouzid, Bizerte et Jendouba	Développement du secteur privé et de la formation professionnelle Création des plateformes régionales de dialogue public-privé Qualité des produits et accès aux marchés
BMZ/GIZ € 6.5 M	Economie Agricole Durable (PEAD) et Promotion des Filières Agricoles (IPFA) (2014-2024). Promotion de l'Agriculture Durable (PAD) (2013 – 2020)	Huile d'olive, fruits et légumes, produits forestiers non ligneux, produits laitiers	Béjà, Kef, Siliana, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Sidi Bouzid	Entrepreneuriat agricole Modèles collaboratifs et coopératives Financement agricole
BMZ/GIZ	Innovations pour l'Agriculture et l'Agro-Alimentaire (IAAA) (2020-2024)	Lait et pomme de terre	Le Kef, Siliana, Jendouba, Béja, Kairouan, Kasserine, Sidi Bouzid	Entrepreneuriat agricole Modèles collaboratifs et coopératives Financement agricole
EU/AICS/ONUDI € 9 M	Creative Tunisie (2020-2025)	Cuivre (Kairouan), fibres végétales (Gabès), klim (Le Kef), halfa (Kasserine), pots de jardin (Monastir/Moknine), mode (Tunis), tissage traditionnel (Monastir)	Kairouan, Gabès, Le Kef, Kasserine, Moknine, Tunis, Monastir	Entrepreneuriat Design
AFDB € 60 M	Le projet de valorisation des périmètres irrigués à travers le développement des chaines de valeur (PVPI- DCV) (2017-2024)	Olive à huile, tomate industrielle, pommes	Sidi Bouzid, Kairouan, Kasserine	Indication géographique

BIRD/Task Force TFDCVC	Projet de Développement des Exportations (PDE III) Projet Gestion Intégrée des Paysages dans les régions défavorisées de la Tunisie (PGIP) Projet Inclusion Economique (PIE) Projet d'Intensification de l'Agriculture Irriguée en Tunisie (PIAIT) (2015-2024)	Chaînes de valeur agroalimentaires susceptibles de créer des emplois (ex, huile d'olive, huiles essentiels,), produits de l'agro-forestières produits forestiers, crabe, textile et habillement.	Plusieurs gouvernorats	Offre de services adaptés aux groupes de jeunes bénéficiaires vulnérables ainsi que par des services dédiés aux entrepreneurs et entreprises
SECO/ONUDI	Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir (PAMPAT 1 et 2) (2013-2024	Figue de barbarie, les dérivés de dattes, les tomates séchées et les grenades	Plusieurs gouvernorats	Produits agroalimentaires du terroir